КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСТІЙКОСТІ КОМПАНІЙ В УМОВАХ НЕПЕРЕДБАЧУВАНОСТІ

Студентки 2-го курсу магістратури денної форми
навчання спеціальності 051 Економіка
освітньо-наукової програми Економіка бізнесу

Волохович Владислави Олегівни
Науковий керівник

к.е.н., доц. Магомедова Аліна Магомедівна

Засвідчую, що в цій дипломній роботі немає запозичень

із праць інших авторів без відповідних посилань

Студентка _____

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства
від «09» травня 2025 р., протокол № 12.
Завідувач кафедри економіки підприємства,

канддат економічних наук, доцент

Магомедова Аліна Магомедівна _____

Київ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП……3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСТІЙКОСТІ КОМПАНІЙ В УМОВАХ НЕПЕРЕДБАЧУВАНОСТІ 6

1.1. Сутність конкурентностійкості компаній та її значення у сучасних ринкових умовах 6

1.2. Фактори, що впливають на конкурентностійкість компаній в умовах невизначеності 10

1.3. Методи оцінки рівня конкурентностійкості компаній 16

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСТІЙКОСТІ ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД» В УМОВАХ НЕПЕРЕДБАЧУВАНОСТІ 21

2.1. Діагностика конкурентного середовища ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД» на вітчизняному ринку 21

2.2. Аналіз ключових ризиків як факторів непередбачуваності 33

2.3. Оцінка конкурентостійкості ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД» 43

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСТІЙКОСТІ ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД» В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ 49

3.1. Формування заходів щодо підвищення конкурентостійкості ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД» 49

3.2. Оцінка ефективності наданих рекомендацій для компанії 55

ВИСНОВКИ 68

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 72

ДОДАТКИ 80

ВСТУП

Актуальність. На сучасному етапі розвитку економіки України головним завданням діяльності вітчизняних підприємств є підвищення своєї конкурентоспроможності. За сучасних умов нестійкого зовнішнього середовища підприємству недостатньо бути лише конкурентоспроможним, йому необхідно зберегти свої позиції в конкурентній боротьбі у довгостроковій перспективі, що зумовлює необхідність збереження та підвищення його конкурентної стійкості.

У науковій літературі конкурентностійкість підприємств розглядається як важлива характеристика їхньої здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігати стабільність функціонування та забезпечувати довгострокову присутність на ринку. Зокрема, у працях Кузьминчук Н., Євтушенка В., Куценка Т. та Терованесової О. (2020) конкурентностійкість аналізується через призму організаційного та управлінського теоретико-методичного інструментарію, що дозволяє підприємствам формувати ефективні механізми реагування на зовнішні виклики. Нестеренко С.А. та Колос З.В. (2017) розглядають конкурентостійкість як важливий атрибут конкурентоспроможності підприємства, який забезпечує не лише короткострокову вигоду, а й стратегічну життєздатність. У роботах Филюк Г.М. та Бондарук А.А. (2024) акцент зроблено на необхідності формування конкурентостійкості в умовах динамічних змін, а Чорна М.В. (2009) детально розглядає ознаки та умови виникнення цього явища в українських реаліях. Водночас дослідження Говорунова О.Г. (2016) дозволяє глибше зрозуміти взаємозв’язок між поняттями непередбачуваності, ризику та невизначеності, що безпосередньо впливають на здатність підприємства забезпечувати свою стійкість у мінливому середовищі. Однак, попри наявність окремих теоретичних і прикладних напрацювань, питання формування конкурентостійкості підприємств саме в умовах непередбачуваності залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, бракує комплексного підходу до аналізу зовнішніх ризиків, оцінки внутрішнього потенціалу підприємства та розробки дієвих стратегічних рішень щодо забезпечення стійкості в довгостроковій перспективі.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в узагальненні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентностійкості компаній в умовах непередбачуваності. В роботі були визначені такі завдання:

- визначити сутність конкурентностійкості компаній та її значення у сучасних ринкових умовах;
- дослідити фактори, що впливають на конкурентностійкість підприємства в умовах невизначеності;
- розглянути методи оцінки рівня конкурентностійкості компаній
- провести діагностику конкурентного середовища ТОВ «Галіція-Трейд» на вітчизняному ринку;
- провести аналіз ключових ризиків як факторів непередбачуваності
- здійснити оцінку конкурентостійкості ТОВ «Галіція-Трейд»;
- розробити заходи щодо підвищення конкурентостійкості ТОВ «Галіція-Трейд»;
- оцінити ефективність наданих рекомендацій для підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентностійкості ТОВ «Галіція-Трейд». ***Предмет дослідження*** – теоретико-методичні та практичні рекомендації щодо формування конкурентностійкості компаній в умовах непередбачуваності.

Методи дослідження: описовий, узагальнення, порівняння, аналізу і синтезу, абстрагування, узагальнення, описовий порівняннянпри дослідження теоретико-методичних основ формування конкурентостійкості компаній в умовах непередбачуваності; багатокутник конкурентоспроможності, SWOT, PEST-аналіз, матриця БКГ, методи Портера М. для оцінки рівня конкурентостійкості ТОВ «Галіція-Трейд».

Наукова новизна роботи полягає у розробці комплексного підходу до аналізу та оцінювання конкурентоздатності підприємства ТОВ «Галіція-Трейд» в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що дало змогу обґрунтувати та

запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення його конкурентостійкості.

Практична значущість отриманих результатів полягає в оцінці конкурентностійкості ТОВ «Галіція-Трейд» та розробці заходів щодо їх підвищення.

Інформаційною базою стали наукові та фахові статті, інтернет-публікації на тему дослідження, чинна нормативно-правова база України, статистичні дані з сайтів МФУ та Державної служби статистики України, сайт та фінансова звітність ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД» за 2020-2024 роки.

Обсяг та структура роботи. Основний текст роботи (до початку списку використаних джерел) становить 62 сторінки , в т.ч. 18 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел містить найменувань, викладених на 71-78 сторінках. Робота містить 3 додатки, викладених на 79-83 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСТІЙКОСТІ КОМПАНІЙ В УМОВАХ НЕПЕРЕДБАЧУВАНОСТІ

1.1. Сутність конкурентностійкості компаній та її значення у сучасних ринкових умовах

Конкурентна стійкість підприємства є однією з ключових категорій ринкової економіки, яка полягає в збереженні та відтворенні параметрів якісної та кількісної визначеності конкурентних позицій підприємства протягом певного, зазвичай тривалого, періоду часу.

Конкурентностійкість підприємства тісно пов'язана з його конкурентоспроможністю. Високий рівень конкурентоспроможності підприємства, за умов її нестабільності, може призвести до зниження конкурентоспроможності або навіть до повної втрати конкурентних переваг. Тому справжній рівень конкурентоспроможності має оцінюватися з урахуванням її стабільності, тобто конкурентностійкості підприємства [19].

Необхідно зазначити, що поняття «конкурентоспроможність» та «конкурентостійкість» не є взаємозамінними. «Конкурентоспроможність «характеризує здатність підприємства утримувати свої конкурентні позиції на поточний момент, тоді як «конкурентостійкість» означає здатність зберігати досягнутий рівень конкурентоспроможності протягом тривалого періоду. Стійке становище підприємства на ринку свідчить про його можливість зберігати або збільшувати обсяги реалізації продукції протягом тривалого часу, незважаючи на коливання ринкової кон'юнктури [6, с.12].

Розглянемо визначення конкурентностійкості підприємства в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Огляд визначень «конкурентностійкості підприємства»

Автор	Визначення
Нестеренко С.А., Колос З. В.	евентуальність протистояти суперникам, при цьому приймати рішення, спрямовані на результативну діяльність для досягнення конкурентних переваг на ринку [34, с.93]
Филюк Г.М., Бондарук А.А.	це внутрішньо іманентна, сутнісна характеристика, що відображає його спроможність ефективно протистояти деструктивним екзогенним та ендогенним впливам, гнучко, адекватно й своєчасно реагувати на якісні зміни зовнішнього середовища [43, с.55]
Бондарук А.	комплексна характеристика його діяльності, що відображає здатність ефективно та гнучко реагувати на зміни конкурентного середовища шляхом оптимального використання наявних ресурсів, впровадження інновацій та застосування адекватної стратегії розвитку, що дозволяє у довгостроковій перспективі підтримувати і покращувати його конкурентні позиції [6, с.11]
Кузьминчук Н., Євтушенко В., Куценко Т., Терованесова О.	сукупність наявних і потенційних можливостей підприємства використовувати управлінські та організаційні ресурси для досягнення мети і вирішення завдань щодо забезпечення ефективного розвитку всіх функціональних елементів підприємства, що дасть змогу створити нові переваги порівняно з конкурентами, підвищити його конкурентостійкість у довгостроковій перспективі [32, с.590]

Отже, конкурентостійкість – це здатність підприємства ефективно протистояти зовнішнім та внутрішнім викликам, гнучко реагувати на зміни в конкурентному середовищі та забезпечувати стабільний розвиток і збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Конкурентоспроможність підприємства відображає як внутрішні характеристики об'єкта, так і його здатність реагувати на вплив зовнішнього середовища. Саме поєднання цих складових забезпечує ефективне функціонування та розвиток економічної системи в конкретних умовах [3].

Одним з аспектів конкурентостійкості є створення оптимальних умов для залучення та утримання споживачів. На підприємстві повинні бути розвинені ключові компетенції та конкурентні переваги, оскільки саме через них можна досягти конкурентостійкості, яка формується лише в умовах ринкових відносин, характерних для ринкової економіки. У процесі створення стійких конкурентних переваг важливу роль відіграє фактор часу, а збереження та підтримка

конкурентоспроможності протягом тривалого періоду можливе лише за умови стабільності [4].

Також сутність конкурентостійкості можна дослідити через її складові (рис.1.1).

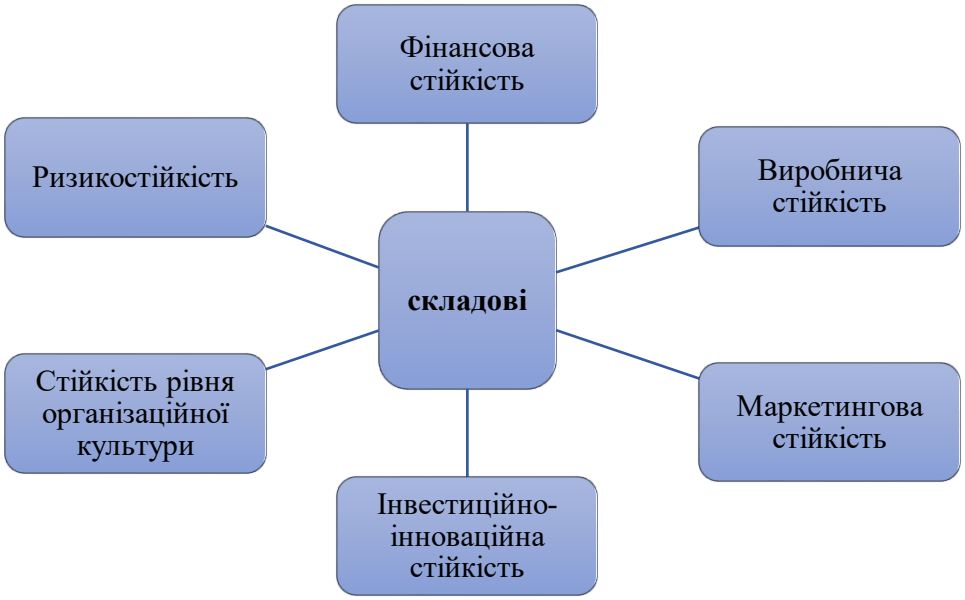

Рис. 1.1. Сутність конкурентостійкості підприємства

Джерело: побудовано на основі [34]

Конкурентостійкість промислових підприємств включає в себе кілька ключових складових, які взаємодіють і забезпечують стабільний розвиток компанії. Фінансова стійкість підприємства полягає в забезпеченні безперебійного процесу виробництва та реалізації продукції через ефективне використання фінансових ресурсів, що сприяє створенню стабільних фінансових потоків і позитивно впливає на фінансові результати господарської діяльності. Виробнича стійкість відображає здатність підприємства регулювати техніко-технологічні аспекти виробничого процесу, що включає підвищення якості товарів і ресурсозбереження через впровадження інноваційних технологій [**Помилка! Джерело посилання не з найдено.**].

Маркетингова стійкість зосереджена на досягненні пріоритетних маркетингових цілей та утриманні стабільної ринкової позиції підприємства, навіть за умов постійних змін у маркетинговому середовищі. Інвестиційно-інноваційна

стійкість базується на постійному інноваційному розвитку та підтримці інноваційної діяльності, що є необхідним для досягнення конкурентної стійкості. Стійкість рівня організаційної культури визначається системою норм і правил, які формують згуртований і високопродуктивний колектив, орієнтований на виконання стратегічних цілей і пріоритетів підприємства [25].

Ризикостійкість підприємства характеризує здатність ефективно управляти ризиками і забезпечувати стійку безперебійну діяльність, незважаючи на негативні зовнішні впливи, завдяки впровадженим заходам для мінімізації впливу ризиків. Ці складові взаємодіють між собою, забезпечуючи підприємству здатність ефективно функціонувати і адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [34].

Керівництво підприємства повинно постійно здійснювати пошук нових підходів і заходів для забезпечення ефективної конкурентної боротьби. Однак рівень конкурентостійкості зберігатиметься лише до моменту, поки конкуренти не впровадять аналогічні розробки або не знайдуть альтернативні способи зміцнення своїх позицій. У деяких випадках запропоновані заходи можуть не забезпечити підприємству конкурентних переваг, що призведе до погіршення його ринкових позицій, зниження рівня конкурентостійкості та конкурентоспроможності. Саме тому процес пошуку нових стратегій та інноваційних рішень, здатних трансформуватися у конкурентні переваги, повинен бути безперервним [25].

Для досягнення стійких конкурентних позицій підприємству необхідно систематично впроваджувати заходи, спрямовані на зниження витрат, підвищення якості продукції та послуг, удосконалення організаційних і управлінських методів, розширення асортименту, а також врахування змін у споживчих перевагах[13].

Отже, конкурентостійкість підприємства є внутрішньо зумовленою характеристикою, що визначає його здатність ефективно протистояти негативним впливам як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, а також гнучко та своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються. Ця стійкість досягається шляхом раціонального використання наявних і потенційних ресурсів, посилення інноваційного потенціалу та впровадження відповідної конкурентної стратегії, що

дозволяє підтримувати та підвищувати конкурентні позиції підприємства в умовах змінного бізнес-середовища на довгострокову перспективу[29].

1.2. Фактори, що впливають на конкурентностійкість компаній в умовах невизначеності

Конкурентна стійкість підприємства відображає якісну та кількісну визначеність його конкурентних позицій упродовж певного періоду часу. Вона безпосередньо залежить від економічної стійкості та безпеки функціонування підприємства[30].

Конкурентностійкість підприємства в умовах невизначеності залежить від його здатності швидко адаптуватися до змін, ефективно використовувати свої ресурси та створювати стійкі конкурентні переваги, що дозволяють йому зберігати та покращувати свої позиції на ринку. На формування конкурентностійкості підприємства в умовах невизначеності впливають різні фактори, які можна класифікувати за різними ознаками (табл.1.2) [10].

Таблиця 1.2

Класифікація факторів конкурентостійкості підприємства

Ознаки класифікації	Групи факторів конкурентостійкості
За середовищем виникнення	Внутрішні, зовнішні
За характером прояву	Явні, приховані
За терміном дії	Довгострокові, середньострокові, короткострокові
З позиції впливу на діяльність	Фактори, що знижують конкурентостійкість підприємства; Фактори, які сприяють конкурентостійкості підприємства
За постійністю дії	Постійні, періодичні, спорадичні
За можливістю передбачення	Випадкові, закономірні
За ступенем залежності	Незалежні, частково залежні, взаємозалежні
За ступенем впливу на конкурентну стійкість підприємства	Фактори слабкого впливу, фактори сильного впливу, мультиплікативні фактори
За періодом впливу	Дискретні, безперервні
За можливістю управління	Керовані, слабо керовані, некеровані
За рівнем управлінських рішень	Стратегічні, тактичні, оперативні

Джерело: побудовано на основі [5, 9, 19, 35]

Хоча в науковій літературі і виділяється багато підходів до класифікації факторів, що впливають на конкурентностійкість підприємства, проте, найбільш важливою та поширеною ознакою є поділ факторів на внутрішні та зовнішні.

Головною відмінністю між зовнішніми та внутрішніми факторами є те, що підприємство не має змоги впливати на зовнішні фактори. Натомість внутрішні фактори перебувають під контролем підприємства, що дозволяє йому регулювати їх вплив на свою діяльність [6].

Формування та рівень інтенсивності впливу зовнішніх факторів не визначаються діяльністю організації, а зумовлюються станом зовнішнього середовища. Зовнішні фактори характеризуються значною неоднорідністю за джерелами походження, оскільки відображають вплив систем різного рівня. Вони, своєю чергою, поділяються щонайменше на три основні групи, наведені на рис.1.2. [11].

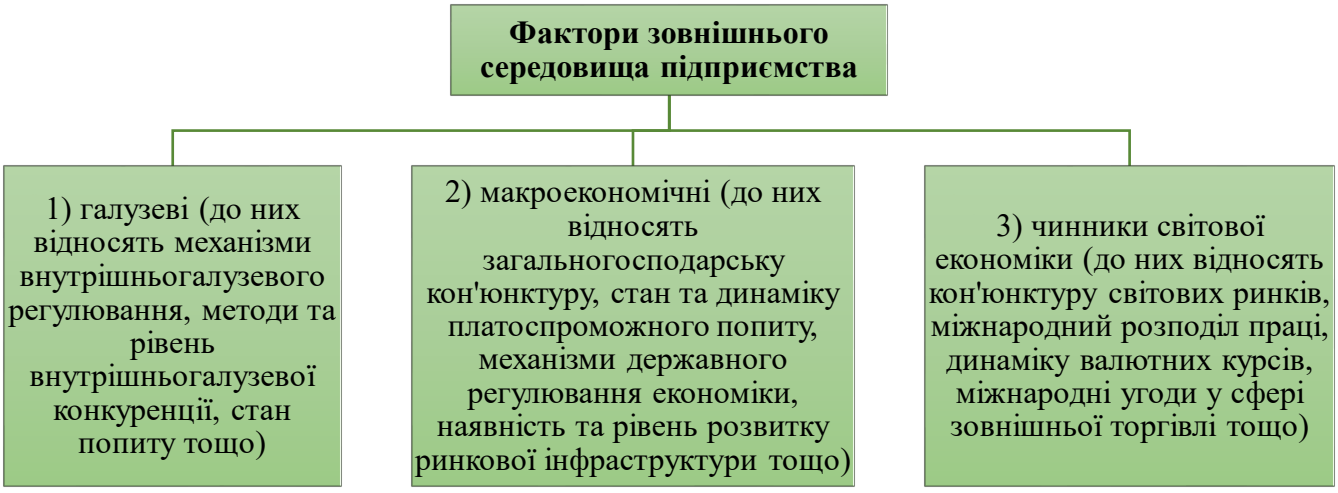

Рис.1.2. Фактори зовнішнього середовища підприємства

Джерело: побудовано на основі [14]

Зовнішні фактори конкурентоспроможності підприємства можуть бути класифіковані в залежності від сфери їх походження. Науково-технічні фактори включають розвиток науково-технічного прогресу, рівень техніки та технологій, а також продуктивність і надійність обладнання, що безпосередньо впливає на ефективність виробництва. Організаційно-економічні чинники охоплюють

загальний стан економічної ситуації, як в цілому в державі, так і в окремих галузях, а також методи і засоби регулювання економічної діяльності [12].

Соціальні чинники відображають стан і динаміку соціальних процесів як на рівні країни, так і на рівні окремих підприємств. Екологічні фактори визначають взаємозв'язок між виробничими процесами підприємства і станом навколишнього середовища. Політичні чинники мають значний вплив на конкурентоспроможність підприємства, зокрема у контексті реалізації продукції на зовнішніх ринках або отримання імпортних ресурсів [8].

Внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, є аспектами, які знаходяться під контролем компанії. До них відносяться організаційна та виробнича структура управління, що включає оцінку діяльності керівництва та управлінського персоналу, рівень їх кваліфікації та професійних навичок. Технологічне оснащення також є важливим чинником, адже оновлення обладнання та впровадження передових технологій дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємства і забезпечити гнучкість виробничих процесів. Якість та доступність сировини, а також ефективність її обробки і кількість відходів, прямо впливають на рівень конкурентоспроможності. Крім того, маркетинг та збут є суттєвими факторами: підприємство прагне до ефективної реалізації продукції, розширення ринків збуту та збільшення обсягів продажу. Аналіз цих факторів тісно пов'язаний з економічним аналізом діяльності підприємства [30].

Одним із ключових внутрішніх факторів є рівень конкурентного потенціалу підприємства, який визначає його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища та ефективно використовувати свої ресурси. Також важливу роль відіграє реальна конкурентоспроможність підприємства, яка характеризується якістю продукції або послуг, рівнем технологічного розвитку, гнучкістю виробничих процесів і можливістю швидкого реагування на запити споживачів [21].

Значний вплив на конкурентну стійкість має стратегія підприємства, що включає ефективність управлінських рішень, фінансову політику та інвестиційну

активність. Грамотне управління ресурсами, включаючи фінанси, персонал та матеріально-технічну базу, сприяє забезпеченню стабільності діяльності та підвищенню стійкості до зовнішніх викликів [**Помилка! Джерело посилання не з найдено.**].

Окремо варто відзначити роль корпоративної культури та кадрового потенціалу. Високий рівень кваліфікації персоналу, ефективна мотиваційна система та здатність до інноваційного мислення значною мірою визначають конкурентну стійкість підприємства [23].

Крім того, важливим фактором є рівень цифрової трансформації та впровадження інновацій. Використання сучасних інформаційних технологій, автоматизація бізнес-процесів та застосування аналітичних інструментів сприяють підвищенню ефективності управління, що, своєю чергою, позитивно впливає на стійкість підприємства в умовах невизначеності [6].

Між внутрішніми та зовнішніми факторами існує взаємозв'язок, який важко однозначно оцінити. Зокрема, неможливо чітко визначити, які з цих факторів (внутрішні чи зовнішні) є більш визначальними для конкурентної стійкості підприємства [18].

Сучасне підприємство функціонує як відкрита система, що перебуває у постійній взаємодії з іншими економічними та соціальними структурами, а також зазнає впливу факторів зовнішнього середовища. Висока динамічність цього середовища, наявність невизначеності, інформаційна асиметрія та нестабільність обумовлюють необхідність безперервного впровадження змін. Процес планування економічного розвитку підприємства включає визначення стратегічних цілей, аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на рівень його конкурентоспроможності, а також розроблення заходів, спрямованих на досягнення поставлених завдань [30].

Конкурентна стійкість підприємства формується під впливом численних факторів, серед яких ключову роль відіграє рівень його економічної безпеки. Її оцінку доцільно здійснювати за окремими функціональними складовими,

враховуючи їхній вплив на загальний стан підприємства. Розглянемо ендогенні структурні елементи економічної безпеки:

– фінансова складова;

– технологічна складова;

– кадрова складова;

– правова складова;

– інформаційна складова [25].

Фінансова складова є визначальним індикатором стійкості підприємства, оскільки забезпечує його платоспроможність, ліквідність та прибутковість, а також запобігає ризикам банкрутства [27].

Технологічна складова визначається рівнем модернізації виробництва, ефективністю використання ресурсів і впровадженням інновацій. Недостатній рівень технологічного розвитку може спричинити втрату конкурентних переваг.

Кадрова складова охоплює професійну підготовку, мотивацію та ефективне управління персоналом. Висока плинність кадрів, дефіцит кваліфікованих спеціалістів і невідповідність заробітної плати рівню компетентності можуть негативно позначитися на стабільності підприємства [25].

Правова складова характеризує рівень правового захисту підприємства та його працівників, забезпечуючи дотримання договірних зобов’язань, збереження комерційної інформації та відповідність законодавчим нормам [16].

Захисна складова передбачає запобігання промисловому шпигунству, фінансовим махінаціям та загрозам безпеці персоналу. З метою протидії кримінальним ризикам підприємства створюють власні служби безпеки [17].

Інформаційна складова охоплює якісний моніторинг ринку, конкурентів і контрагентів, а також захист внутрішніх даних. Вона є міжфункціональним елементом, що впливає як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище підприємства [5].

До екзогенних чинників, що визначають економічну безпеку підприємства, відносяться такі:

– ресурсна складова;

– екологічна складова;

– екологічна складова;

– інтерфейсна складова;

– міжнародна складова [25].

Ресурсна складова полягає в забезпеченні виробничих процесів основними видами ресурсів відповідно до встановлених вимог до їх якості. Це також включає забезпечення запасів власними оборотними коштами та здатність підприємства поповнювати, замінювати, зберігати і використовувати матеріальні ресурси таким чином, щоб ці дії сприяли підвищенню загальної безпеки підприємства.

Екологічна складова визначає відповідність результатів виробничої діяльності екологічним нормам, затвердженим чинним законодавством, а також оцінює загрозу для здоров'я працівників та можливі фінансові втрати через штрафи за порушення екологічних стандартів [34].

Ринкова складова відображає ступінь відповідності внутрішніх можливостей підприємства його стратегії розвитку та зовнішнім умовам. Сюди входять такі показники, як частка ринкової ніші, конкурентна позиція, здатність підприємства протистояти конкурентному тиску та адаптаційні можливості [5].

Інтерфейсна складова визначає надійність взаємодії підприємства з економічними контрагентами. Потенційні загрози включають зміни умов угод та контрактів, а також непередбачувані зміни у взаємодії з партнерами [8].

Міжнародна складова забезпечує безпеку зовнішніх економічних зв'язків підприємства. Основними функціями цієї складової є вивчення законодавства країни-партнера щодо підприємницької діяльності, податкових умов, культурно-релігійних традицій, а також питання конкуренції та ресурсно-кліматичних умов. Важливість цієї складової пов'язана з обмеженнями на доступ українських товарів на європейські ринки та застосуванням політики протекціонізму [25].

Впливи різноманітних чинників, як внутрішніх, так і зовнішніх, на економічну безпеку підприємства та його конкурентну стійкість характеризуються складністю та динамічністю [25].

Кількість факторів, що впливають на конкурентну стійкість підприємства, є значною, а їх вплив і значимість залежать від здатності компанії ефективно ними управляти та своєчасно адаптуватися до змін у умовах невизначеності [6].

Таким чином, в умовах існуючої невизначеності навколишнього середовища, вплив досліджених факторів на діяльність підприємства значно посилюється, що може призвести до втрати конкурентостійкості. У зв'язку з цим підприємства повинні постійно здійснювати моніторинг ситуації та впроваджувати спеціальні програми, спрямовані на підвищення їх конкурентостійкості.

1.3. Методи оцінки рівня конкурентностійкості компаній

З позицій теорії конкурентної стійкості, сучасна компанія має на постійній основі здійснювати моніторинг та оцінювання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на рівень її конкурентостійкості [22].

Зазначимо, що методи оцінювання конкурентностійкості компанії майже не відрізняються від методів оцінювання конкурентоспроможності компанії. Розглянемо узагальнену класифікацію основних підходів до оцінки конкурентностійкості підприємств:

- матричні методи, які базуються на ґрунтовній оцінці продуктового портфеля підприємства;
- продуктові методи, що ґрунтуються на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства;
- операційні методи, які ґрунтуються на оцінці різних компонентів операційної діяльності компанії;
- методи оцінки вартості бізнесу, що базуються на оцінці ринкової вартості компанії;
- динамічні методи, які базуються на оцінці ключових економічних показників компанії в динаміці [15].

Для оцінювання рівня конкурентностійкості компаній можна використовувати як кількісні так і якісні методи. Кількісні методи передбачають розрахунок різних показників [2].

Семенова Т., Біленко О. Конкурентну стійкість пропонують оцінювати за допомогою наступних показників:

- коефіцієнт виробничого потенціалу,
- рентабельність виробництва,
- коефіцієнт співвідношення витрат на управління та темпів зростання обсягів виробництва,
- коефіцієнт автономії,
- коефіцієнт маневреності власного капіталу,
- рентабельність продажів,
- коефіцієнт стабільності персоналу [5, с.139].

Кузьминчук Н., Євтушенко В., Куценко Т., Терованесова О. пропонують використовувати для оцінки конкурентостійкості такі показники (дод. А). Зазначимо, що формуючи групу показників для оцінки конкурентної стійкості підприємства обов'язково необхідно враховувати галузеву специфіку, яка визначає умови функціонування підприємств певної промисловості [32, 26].

Розглянемо окремі якісні методи оцінки рівня конкурентностійкості компаній.

Аналіз привабливості галузі здійснюється на основі моделі п'яти сил Майкла Портера, яка є ефективним інструментом для оцінки конкурентного середовища та визначення рівня його впливу на діяльність підприємства (рис.1.3).

Рис.1.3. Матриця п'яти сил М. Портера

Джерело: побудовано на основі [52]

Оцінка конкурентокостійкості передбачає оцінку рівня та інтенсивність конкуренції, для цього існують різні методи, але одним з найвідоміших є квадрат потенціалу [5].

Для аналізу конкурентних позицій підприємства в галузі застосовується методика «карта стратегічних груп», що передбачає класифікацію конкуруючих підприємств у групи за схожими стратегічними характеристиками. Цей інструмент дає змогу візуалізувати конкурентну позицію підприємства в рамках галузі та спрогнозувати його майбутні дії [38].

Ще одним методом оцінки конкурентоспроможності підприємства є модель Boston Consulting Group (BCG). Ця модель була розроблена фахівцями Бостонської консультативної групи, від назви якої й походить її ім’я. Основу цієї матриці становить життєвий цикл товару на ринку, який, за думкою авторів, включає чотири основні стадії:

– «проблема» – відображає запуск нового товару на ринок, супроводжуваний труднощами, зокрема низьким рівнем попиту та високими витратами на просування;

- «зірка» – характеризується швидким ростом попиту та підвищенням популярності товару і торгової марки, що веде до значного збільшення прибутку підприємства;
- «дійна корова» – на цьому етапі товар досягає зрілості, стабільно приносить високий прибуток завдяки широкому попиту і низьким витратам на виробництво;
- «собака» – описує період, коли товар починає втрачати свою актуальність, попит зменшується, а прибуток від його продажу падає [28].

Ця модель дозволяє компаніям оцінювати своє портфоліо товарів, сприяючи оптимізації ресурсів для найбільш прибуткових та перспективних напрямків [30].

Одним з ефективних інструментів стратегічного аналізу, що дозволяє виявити сукупність факторів зовнішнього впливу на діяльність підприємства, є PEST-аналіз. Цей інструмент використовується для оцінки політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) та технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які можуть суттєво вплинути на стратегічний розвиток підприємства в майбутньому. PEST-аналіз дозволяє компанії краще зрозуміти зовнішні виклики та можливості, що постають перед нею, тим самим забезпечуючи більш обґрунтоване планування і адаптацію до змін у зовнішньому середовищі [30].

SWOT-аналіз є основою для виявлення та оцінки сильних та слабких сторін організації, можливостей та загроз. Його головна мета полягає у підвищенні рівня інформованості щодо факторів, що впливають на процес ухвалення бізнес-рішень або розробку бізнес-стратегії. Для досягнення цієї мети SWOT аналізує як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, а також фактори, які можуть вплинути на прийняття життєздатних рішень. Етапи проведення SWOT-аналізу наведені в дод.В [36].

Отже, SWOT-аналіз є ефективним і зручним методом комплексного дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища, що може стати основою для оцінки рівня конкурентностійкості компаній[30].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСТІЙКОСТІ ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД» В УМОВАХ НЕПЕРЕДБАЧУВАНОСТІ

2.1. Діагностика конкурентного середовища ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД» на вітчизняному ринку

ТОВ «Галіція-Трейд» – перший український виробник соків прямого віджиму, який вже понад десять років створює натуральні напої з відбірних фруктів, овочів та ягід. Ми використовуємо лише найкращу сировину, дбаючи про збереження природного смаку та користі кожного інгредієнта.

Компанія входить до складу TBF Group – провідного світового холдингу, що спеціалізується на переробці фруктів, ягід та овочів. Це дозволяє нам застосовувати найсучасніші технології виробництва, дотримуючись високих міжнародних стандартів якості. Завдяки цьому соки ТМ Galicia мають насичений смак, зберігають усі корисні властивості свіжих плодів і відповідають очікуванням найвибагливіших споживачів [56].

Основні відомості про компанію ТОВ «Галіція-Трейд» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні відомості про компанію ТОВ «»Галіція -Трейд»

Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Скорочена назва:	ТОВ «Галіція -Трейд»
Форма власності	Приватна власність
ЄДРПОУ:	38169055
Юридична адреса:	81500, Львівська обл., Львівський р-н, м. Городок, вул. Артищівська, буд. 9, корп. 3
Галузева належність (1):	10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків
Галузева належність (2):	10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів 10.86 Виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами 46.34 Оптова торгівля напоями

Продовження таблиці 2.1

	46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет 77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами

Джерело: побудовано на основі [64]

ТОВ «Галіція-Трейд» спеціалізується на виробництві соків, кондитерських виробів, а також сушених фруктів та овочів. Компанія виготовляє соки під торговою маркою Galicia, використовуючи передове обладнання T.B. Fruit.

До складу групи входять сім заводів із переробки фруктів та овочів, розташованих в Україні, Польщі та Молдові, а також підприємства, що займаються транспортно-логістичними та інжиніринговими послугами.

ТОВ «Галіція-Трейд» має одну філію – Київську філію, яка займається організацією оптової торгівлі, розповсюдженням продукції та підтримкою ділових зв'язків компанії в регіоні. Основна діяльність філії пов'язана з реалізацією фруктових та овочевих соків, а також інших продуктів харчування. Проте на цей момент її роботу припинено [58].

Як одна з провідних компаній у своїй галузі, ТОВ «Галіція-Трейд» впевнено займає лідируючі позиції на внутрішньому та міжнародному ринках, демонструючи значний потенціал для подальшого розвитку.

Використовуючи інноваційні технології, компанія неухильно дотримується високих стандартів промислової безпеки та охорони праці. Вся продукція відповідає сертифікатам якості України, що підтверджує її безпечність та відповідність найвищим вимогам.

Компанія постачає свою продукцію до різних країн світу, зокрема до Польщі, Данії, США, країн Прибалтики, Нідерландів, ОАЕ, Азербайджану, Франції, Ізраїлю та Китаю. Реалізація товарів здійснюється через відомі мережі ритейлу, такі як Kaufland, Intermarche, Piotr&Pawel, Carrefour, Chata Polska та Maxima.

Щоб задовольнити потреби різних споживачів, компанія пропонує соки у різних форматах. Окрім стандартного 1-літрового об’єму, виробляються упаковки по 2 літри, а також компактний формат 0,2 літра, що випускається під тими ж брендами.

На рис. 2.1 представлена організаційна структура ТОВ «Галіція-Трейд».

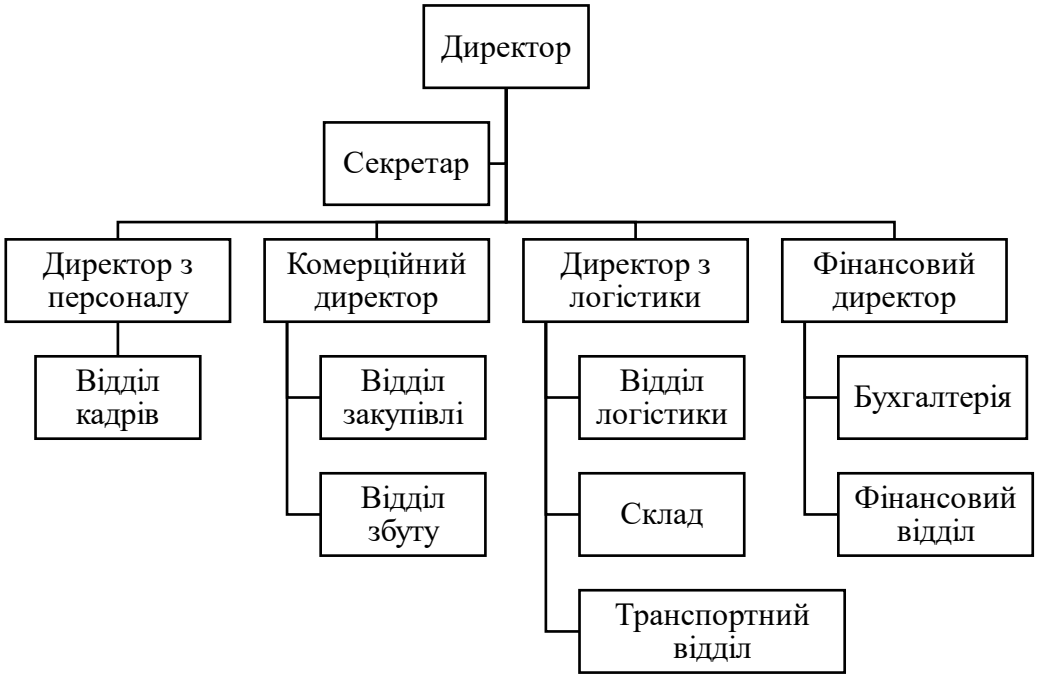

Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Галіція-Трейд»

Джерело: побудовано на основі [58]

ТОВ «Галіці-Трейд» має лінійно-функціональну організаційну структуру, що забезпечує ефективний розподіл обов’язків та управління всіма бізнес-процесами. Структура підприємства включає чотирьох ключових директорів, кожен з яких відповідає за окремий напрям діяльності компанії.

Фінансовий директор контролює фінансові потоки, бюджетування, бухгалтерський облік і забезпечує стабільність компанії. Директор з логістики координує постачання, зберігання та транспортування продукції, оптимізуючи логістичні процеси. Директор з реалізації продукції відповідає за продажі, маркетинг, дистрибуцію та просування бренду. Директор з управління трудовими ресурсами займається підбором, розвитком персоналу, створенням мотиваційних програм і контролем дотримання трудового законодавства. Представлена лінійно-

функціональна організаційна структура ТОВ «Галіція-Трейд» забезпечує чіткий розподіл обов'язків, ефективний контроль та високу спеціалізацію керівників, що сприяє стабільному розвитку компанії. З іншого боку вона може уповільнювати прийняття рішень через багаторівневу систему управління та ускладнювати комунікацію між підрозділами. Для підвищення гнучкості та ефективності роботи важливо вдосконалювати взаємодію між функціональними напрямами та оперативно адаптуватися до ринкових змін.

Розглянемо основні фінансово-економічні показники ТОВ «Галіція-Трейд» за 2020-2024 роки, табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Галіція-Трейд» за 2020-2024 роки

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення, 2024/2020	
						"+,-"	%
Доходи від реалізації продукції, тис. грн.	193 953	397 926	476 513	589 610	526 226	332 273	171,32%
Собівартість продукції, тис. грн	140 636	282 984	320 841	473 913	375 131	234 495	166,74%
Валовий прибуток, тис. грн.	53 317	114 942	155 672	115 697	151 095	97 778	183,39%
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	283	-16	-26 378	-20 666	13 341	13 058	4614,13%
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, тис. грн	0,73	0,71	0,67	0,80	0,71	-0,01	-1,69%
Чисельність персоналу, осіб	80	84	88	111	112	32	40,00%
Фонд оплати праці, тис.грн.	2 424	4 737	5 415	5 312	4 698	2 274	93,80%
Середньомісячна ЗП, грн	6 169	4 710	7 411	9 342	18 450	12 281	199,08%
Продуктивність праці, тис.грн/особа	6 426	4 673	7 018	7 014	13 728	7 302	113,63%

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ТОВ «Галіція-Трейд»[64]

Отже, аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Галіція-Трейд» за 2020–2024 роки демонструє динамічний розвиток компанії. Доходи зросли на 171,32%, а собівартість – на 166,74%, що вказує на активне розширення виробництва. Валовий прибуток збільшився на 183,39%, підтверджуючи

ефективність управління. Чистий фінансовий результат у 2024 році досяг 13 341 тис. грн після збиткових років, що говорить про зростання рентабельності. Збільшення чистового фінансового результату відбулося за рахунок збільшення доходу від реалізації продукції та зниження собівартості продукції. Стабільність витрат на 1 грн продукції відображає грамотне управління ресурсами. Чисельність персоналу зросла на 40%, а середньомісячна зарплата майже утричі, що свідчить про соціальну відповідальність компанії. Водночас продуктивність праці зросла на 113,63%, що підкреслює підвищення ефективності роботи. Загалом компанія демонструє стійке зростання, використовуючи оптимізацію процесів і розширення ринкових можливостей.

Проведемо аналіз показників рентабельності ТОВ «Галіція-Трейд» за 2020-2024 роки на рис.2.2.

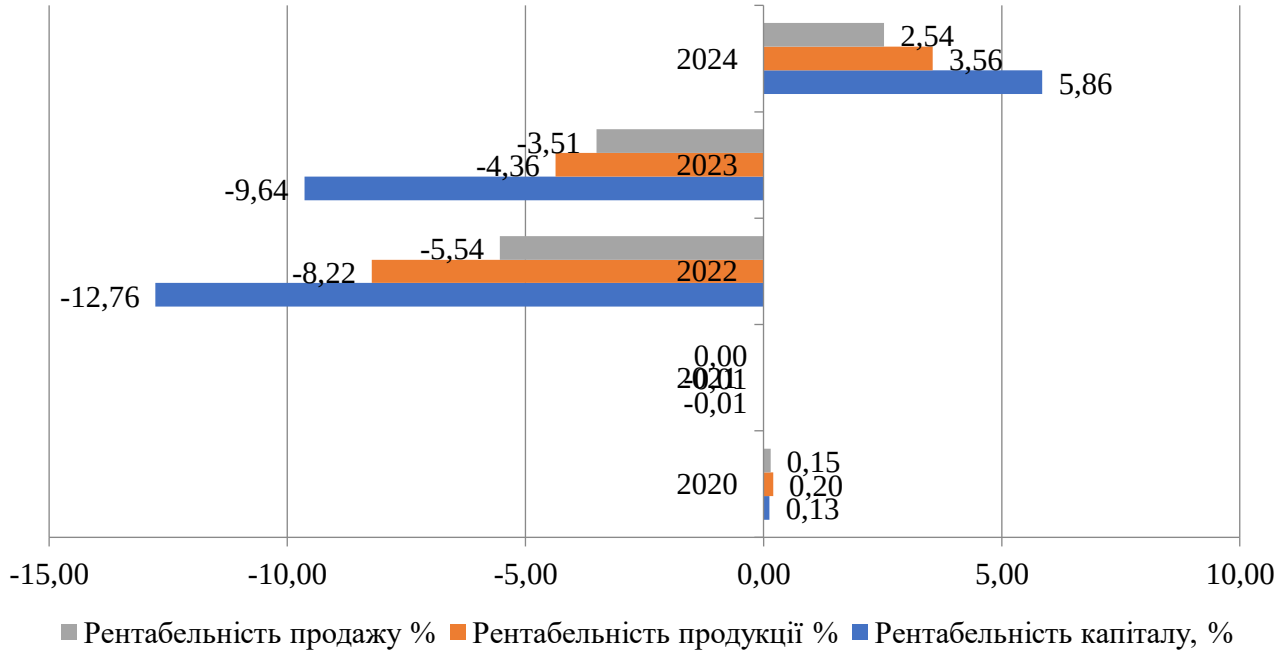

Рис. 2.2. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Галіція-Трейд» за 2020-2024 роки, %

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ТОВ «Галіція-Трейд»[64]

З рис.2.2 видно, що у 2020 та 2021 роках показники рентабельності були близькі до нуля або незначними, що свідчить про низьку ефективність використання ресурсів та низьку прибутковість діяльності. У 2022 та 2023 роках

спостерігається значне падіння всіх показників рентабельності, що може бути наслідком негативного впливу зовнішніх факторів, таких як криза або інші економічні потрясіння. Однак, у 2024 році спостерігається позитивна динаміка та зростання всіх показників рентабельності, що може свідчити про відновлення

Компанія має високі позиції завдяки конкурентним перевагам і широкому асортименту, що включає соки з концентрату, пюре, прямого віджиму, а також заморожені фрукти й овочі. В Україні працюють 7 заводів з переробки, а продукція відповідає міжнародним стандартам ISO 9001:2015. Основними конкурентами є ТОВ «Сандора», ТОВ «Кока-Кола Беверджис Україна Лімітед», ТОВ «Вітмарк-Україна» [62].

Для дослідження ринкової позиції компанії та оцінки основних гравців галузі було здійснено аналіз конкурентного середовища з використанням даних, розміщених на аналітичному ресурсі YouControl. Результати проведеного аналізу систематизовані та представлені у вигляді таблиці 1.1, яка дає змогу порівняти ключові характеристики конкуруючих компаній, їх фінансові показники, ринкову частку та інші важливі аспекти, що впливають на рівень конкурентоспроможності.

Таблиця 2.3

Аналіз конкурентного середовища на ринку соків за 2020-2024 роки

Показник / Компанія	Індекс MarketScore				
	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Галіція-Трейд»	B/3	A/3.8	A/3.8	A/3.8	A/3.2
ТОВ «Сандора»	A/3.3	A/3.6	B/2.8	A/3.4	A/3.7
ТОВ «Кока-Кола Беверджис Україна Лімітед»	A/3.8	A/3.8	A/3.4	A/3.8	A/3.8

ТОВ «Вітмарк-Україна»	A/3.3	A/3.6	A/3.7	A/3.8	A/3.7
Частка на субринку					
	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Галіція-Трейд»	1,18%	1,99%	2,85%	2,72%	1,84%
ТОВ «Сандора»	63,14%	60,61%	38,42%	44,74%	42,64%
ТОВ «Кока-Кола Беверджис Україна Лімітед»	51,98%	54,7%	46,98%	51,99%	54,11%
ТОВ «Вітмарк-Україна»	A/3.3	A/3.6	A/3.7	A/3.8	A/3.7
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн					
	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Галіція-Трейд»	-67,2	204	78,6	113,1	-63,4
ТОВ «Сандора»	-62,5	1776,5	-5689,5	3279,1	2505,1
ТОВ «Кока-Кола Беверджис Україна Лімітед»	232,7	2059,7	-843,1	5589,4	2340,8
ТОВ «Вітмарк-Україна»	-168,5	133	570,7	1025,5	319
Місце компанії на субринку					
	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Галіція-Трейд»	13	7	8	6	12
ТОВ «Сандора»	1	2	2	2	2
ТОВ «Кока-Кола Беверджис	2	1	1	1	1

Україна Лімітед»					
ТОВ «Вітмарк-Україна»	3	3	3	3	3

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ТОВ «Галіція-Трейд»[64]

Ринок соків в Україні за 2020-2024 роки демонструє високу концентрацію конкурентів, серед яких лідерами залишаються ТОВ «Сандора», ТОВ «Кока-Кола Беверджис Україна Лімітед» та ТОВ «Вітмарк-Україна». Усі три компанії протягом аналізованого періоду мають стабільні або високі показники MarketScore, що свідчить про їхню сильну ринкову позицію. MarketScore — це індекс ринкової потужності, який відображає місце компанії серед конкурентів на основі 10 ключових показників. Його значення варіюються від 1 (мінімальна ринкова потужність) до 4 (максимальна ринкова потужність). MarketScore враховує ринкову частку, місце в галузі та динаміку зростання. Найстабільніші показники у ТОВ «Кока-Кола Беверджис Україна Лімітед» та ТОВ «Вітмарк-Україна», які тримають значення на рівні 3.7-3.8 упродовж п’яти років. ТОВ «Сандора» мала певні коливання – у 2022 році її оцінка впала до 2.8, проте згодом вона відновила позиції. ТОВ «Галіція-Трейд» у 2020 році мала найнижчий серед усіх компаній показник (B/3), пізніше покращила свої результати, але у 2024 році знову погіршила свій MarketScore (A/3.2).

Щодо частки на субринку, яка оцінює доходи компанії у її сегменті, ТОВ «Сандора» та ТОВ «Кока-Кола Беверджис Україна Лімітед» домінують із найвищими показниками. Проте ТОВ «Сандора» за п’ять років втратила частину ринку, зменшивши свою частку з 63,14% у 2020 році до 42,64% у 2024 році, що може свідчити про посилення конкуренції. ТОВ «Кока-Кола Беверджис Україна Лімітед», навпаки, показує тенденцію до зростання, збільшивши свою частку з 51,98% у 2020 році до 54,11% у 2024 році. ТОВ «Галіція-Трейд» має дуже низьку частку ринку – від 1,18% у 2020 році до максимуму 2,85% у 2022 році, а потім падіння до 1,84% у 2024 році, що свідчить про нестабільну конкурентну позицію.

Абсолютний приріст виручки, який показує збільшення чи зменшення доходу компанії за рік, найкращий у ТОВ «Кока-Кола Беверджис Україна Лімітед», особливо у 2023 році, коли її приріст склав 5589,4 млн грн. ТОВ «Сандора» у 2022 році зазнала значних втрат (-5689,5 млн грн), однак згодом почала відновлювати позиції. ТОВ «Галіція-Трейд» демонструє нестабільні результати: у 2020 та 2024 роках спостерігалося падіння доходу (-67,2 млн грн та -63,4 млн грн відповідно), хоча у 2021-2023 роках її показники зростали.

Показник місця компанії на субринку, який визначає її ранг за виручкою серед конкурентів, свідчить, що лідерами залишаються ТОВ «Кока-Кола Беверджис Україна Лімітед» (1 місце) та ТОВ «Сандора» (2 місце). ТОВ «Галіція-Трейд» поступово покращила позицію з 13-го місця у 2020 році до 6-го у 2023 році, проте у 2024 році знову впала на 12-те місце.

Загалом, аналіз показує, що ТОВ «Кока-Кола Беверджис Україна Лімітед» та ТОВ «Сандора» утримують лідерські позиції завдяки значній ринковій частці та стабільному приросту виручки. ТОВ «Вітмарк-Україна» також має високі показники MarketScore. ТОВ «Галіція-Трейд» , попри нижчі результати, демонструвала позитивну динаміку у певні роки, що свідчить про її потенціал до подальшого розвитку.

Для більш загальної картини варто розглянути потенціал компаній на ринку, адже одні показники відображають поточну ситуацію, тоді як інші можуть вказувати на перспективи зростання. Аналізуючи динаміку змін та ключові фактори, можна визначити не лише лідерів, а й компанії, які мають потенціал для зміцнення позицій у майбутньому. Побудуємо квадрат потенціалу ТОВ «Галіція-Трейд» та його ключових конкурентів, та результати подамо в табл. 2.4. [31].

Таблиця 2.4

Графоаналітична модель «Квадрат потенціалу» підприємств на ринку соків в Україні, 2024 р.

Виробництво, розподіл та збут продукції					
Показник	**Вага**	**ТОВ "ВІТМАРК-УКРАЇНА"**	**ТОВ "КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ**	**ТОВ "САНДОРА"**	**ТОВ "ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД"**

					УКРАЇНА ЛІМІТЕД"								
		Дані	Рейтинг	Коеф чутливості	Дані	Рейтинг	Коеф чутливості	Дані	Рейтинг	Коеф чутливості	Дані	Рейтинг	Коеф чутливості
Продажі, тис грн	0,05	3 602 764	3	0,15	16 281 209	1	0,05	12 212 930	2	0,10	526 226	4	0,20
Матеріаломісткість, грн/грн	0,07	0,55	2	0,14	0,54	3	0,21	0,50	4	0,28	0,76	1	0,07
Капіталовіддача, грн	0,05	7,46	3	0,15	9,90	1	0,05	5,66	4	0,20	8,64	2	0,10
Витрати на 1 грн. товарної продукції	0,10	0,59	4	0,40	0,61	3	0,30	0,65	2	0,20	0,71	1	0,10
Маржа, %	0,30	68,40	1	0,30	63,14	2	0,60	54,57	3	0,90	40,28	4	1,20
Чистий прибуток, тис. грн	0,30	428 841	3	0,90	2 120 760	1	0,30	1 030 943	2	0,60	16 549	4	1,20
Витрати на збут у доході, %	0,13	19,60	3	0,39	14,99	4	0,52	24,85	1	0,13	22,53	2	0,26
Організаційна структура менеджменту													
Показник	**Вага**	**ТОВ "ВІТМАРК-УКРАЇНА"**			**ТОВ "КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД"**			**ТОВ "САНДОРА"**			**ТОВ "ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД"**		
		Дані	**Рейтинг**	**Коеф чутливості**	**Дані**	**Рейтинг**	**Коеф чутливості**	**Дані**	**Рейтинг**	**Коеф чутливості**	**Дані**	**Рейтинг**	**Коеф чутливості**
Ділові якості менеджерів, балів	0,3	8	1	0,30	7	3	0,90	8	1	0,30	7	3	0,90
Ефективність організаційної структури управління, балів	0,05	9	1	0,05	8	3	0,15	8	3	0,15	9	1	0,05
Віковий стан персоналу, % до 45 років	0,1	54	4	0,40	62	2	0,20	61	3	0,30	65	1	0,10
Рівень освіти, % з вищою освітою	0,15	61	2	0,30	69	1	0,15	58	4	0,60	61	2	0,30
Продуктивність праці, тис. грн	0,3	4330,25	4	1,20	15655,01	1	0,30	4997,11	2	0,60	4698,45	3	0,90
Середньомісячна оплата праці, грн	0,1	26422,48	3	0,30	72503,85	1	0,10	49894,84	2	0,20	13727,68	4	0,40
Маркетинг													
Показник	**Вага**	**ТОВ "ВІТМАРК-УКРАЇНА"**			**ТОВ"КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ**			**ТОВ "САНДОРА"**			**ТОВ "ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД"**		

					УКРАЇНА ЛІМІТЕД"								
		Дані	Рейтинг	Коеф чутливості	Дані	Рейтинг	Коеф чутливості	Дані	Рейтинг	Коеф чутливості	Дані	Рейтинг	Коеф чутливості
Кількість країн експорту	0,2	48	1	0,20	28	2	0,40	20	3	0,60	10	4	0,80
Доля експорту, %	0,1	14	3	0,30	7	4	0,40	20	2	0,20	22	1	0,10
Ринкова частка, %	0,3	22	2	0,60	3	4	1,20	45,6	1	0,30	7	3	0,90
Фірмовий стиль (розвинуті напрями), од.	0,1	1	3	0,30	3	1	0,10	2	2	0,20	1	3	0,30
Ціна за одиницю продукції, грн.	0,2	90	2	0,40	93,7	4	0,80	64,5	3	0,60	90,5	4	0,80
Витрати на збут, тис. грн	0,1	706115	3	0,30	2441 122	2	0,20	3035 515	1	0,10	118 535	4	0,40
Фінанси													
Показник	**Вага**	**ТОВ "ВІТМАРК-УКРАЇНА"**			**ТОВ "КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД"**			**ТОВ "САНДОРА"**			**ТОВ "ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД"**		
		Дані	Рейтинг	Коеф чутливості	Дані	Рейтинг	Коеф чутливості	Дані	Рейтинг	Коеф чутливості	Дані	Рейтинг	Коеф чутливості
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,15	3,00	1	0,15	2,23	2	0,30	1,09	4	0,60	1,81	3	0,45
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,11	3	0,15	0,83	1	0,05	0,26	2	0,10	0,07	4	0,20
Оборот матеріально-товарних запасів	0,08	3,08	3	0,24	9,36	1	0,08	8,95	2	0,16	2,23	4	0,32
Термін погашення дебіторської заборгованості	0,07	58,49	3	0,21	49,60	3	0,21	46,33	3	0,21	96,60	4	0,28
Рентабельність продажу	0,1	11,90	2	0,20	13,03	1	0,10	8,44	3	0,30	3,14	4	0,40
Рентабельність активів	0,12	61,72	3	0,36	198,90	1	0,12	116,72	2	0,24	9,85	4	0,48
Рентабельність власного капіталу	0,05	29,04	3	0,15	42,42	2	0,10	520,74	1	0,05	7,43	4	0,20
Оборотність активів, обертів	0,1	135,70	3	0,30	195,42	1	0,10	190,43	2	0,20	117,01	4	0,40
Прибуток на одного працюючого, тис. грн	0,1	515,43	2	0,20	2039,19	1	0,10	421,83	3	0,30	147,76	4	0,40

Виторг на одного працюючого, тис. грн	0,08	4330,25	4	0,32	1565 5,01	1	0,08	4997, 11	2	0,16	469 8,45	3	0,24
Коефіцієнт заборгованості	0,07	0,36	2	0,14	0,35	1	0,07	0,61	2	0,14	0,45	1	0,07
Коефіцієнт капіталізації	0,03	0,57	2	0,06	0,53	1	0,03	1,53	3	0,09	0,83	1	0,03

На основі цих даних побудуємо багатокутник конкурентоспроможності, рис. 2.3.

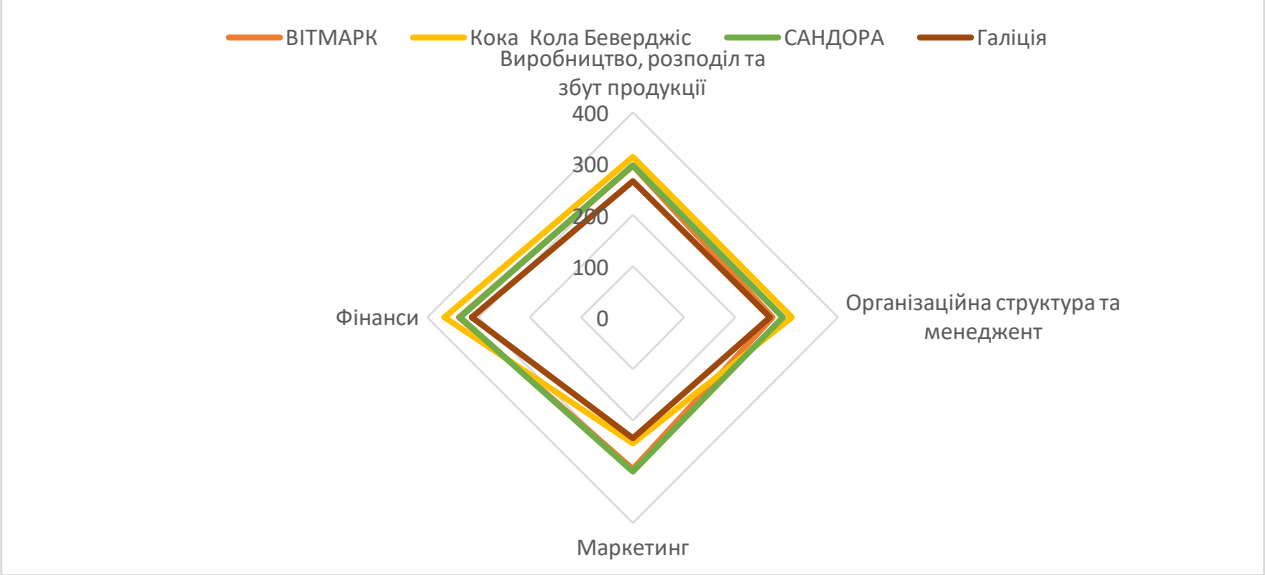

Рис. 2.3. Графоаналітична модель «Квадрат потенціалу» підприємств на ринку соків в Україні, 2024 р.

Джерело: побудовано автором

У напрямі «Виробництво, розподіл та збут продукції» ТОВ «Галіція-Трейд» значно поступається іншим учасникам, особливо за обсягом продажів (526 тис. грн), маржею (40,28%) і чистим прибутком (16,5 тис. грн). Це свідчить про невисоку рентабельність і обмеженість у масштабах діяльності. Проте компанія демонструє відносно непогану капіталовіддача (8,64 грн), що вказує на ефективне використання основних засобів, а також займає друге місце за витратами на збут у доході (22,53%), зберігаючи економічність у витратах на логістику.

У організаційній структурі та менеджменті ТОВ «Галіція-Трейд» також демонструє змішані результати. Попри високий рівень ефективності управлінської структури та кваліфікації менеджменту, компанія має найнижчу середню заробітну

плату (13 727 грн), що може свідчити про ресурсну обмеженість або стратегічну економію. Утім, високий відсоток працівників віком до 45 років (65%) створює перспективу для довгострокового зростання і впровадження інновацій.

У маркетинговому напрямі компанія має нижчі позиції: найменша кількість країн експорту (10), невелика ринкова частка (7%) та найнижчі витрати на збут (118 тис. грн). Водночас ТОВ «Галіція-Трейд» лідирує за часткою експорту у загальному доході (22%), що підкреслює її фокус на зовнішні ринки, навіть попри невеликі обсяги.

У фінансовій сфері компанія знову ж таки демонструє слабкі результати. Рентабельність продажів, активів і власного капіталу у ТОВ «Галіція-Трейд» найнижча серед усіх конкурентів. Поточна ліквідність (1,81) є задовільною, але оборотність активів (117 обертів), рентабельність (3,14%) та прибуток на одного працівника (147 тис. грн) вказують на суттєві обмеження капітального характеру.

Попри ці цифри, ТОВ «Галіція-Трейд» залишається вагомим гравцем на ринку з огляду на унікальну позицію: вона є першим українським виробником соків прямого віджиму, що вже вирізняє її серед конкурентів з акцентом на натуральність, якість та екологічність продукції.

2.2. Аналіз ключових ризиків як факторів непередбачуваності

Проаналізуємо основні ризики, що можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства, зокрема фінансові, економічні, ринкові та виробничі, а також методи їхньої оцінки та мінімізації.

Проведемо аналіз мікросередовища є ключовим етапом у вивченні зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на діяльність ТОВ «Галіція-Трейд», табл. 2.5-2.9.

Таблиця 2.5

Аналіз категорій споживачів продукції ТОВ «Галіція-Трейд»

Категорія споживачів	Характеристики	Потреби

Родини з дітьми	Домогосподарства з дітьми різного віку, які прагнуть забезпечити здорове харчування	Натуральний склад, відсутність консервантів і цукру, зручна упаковка
Молодь та активні споживачі	Ведуть активний спосіб життя, шукають корисні та швидкі варіанти перекусу	Енергетична цінність, зручний формат, доступність у магазинах
Люди старшого віку	Піклуються про здоров'я, обирають якісні та корисні продукти	Вітамінізовані напої, натуральний склад, екологічність упаковки
Спортивні та фітнес-ентузіасти	Дотримуються здорового харчування, контролюють раціон	Низький вміст цукру, відсутність барвників, додаткові корисні елементи (вітаміни, мінерали)
Офісні працівники	Потребують швидких і зручних рішень для втамування спраги	Малий об'єм упаковки, широкий асортимент смаків, доступність у торгових мережах
Вегани та прихильники ЗСЖ	Уникають продуктів тваринного походження, обирають екологічні продукти	Органічна сировина, відсутність доданого цукру, екологічна упаковка

Джерело: складено автором на основі [64]

Отже, аналіз потреб різних категорій споживачів дозволяє ТОВ «Галіція-Трейд» адаптувати свою продукцію та маркетингові стратегії для задоволення потреб кожної групи, забезпечуючи тим самим ширше охоплення ринку та підвищення лояльності споживачів.

Проведемо аналіз конкурентних сил на ринку безалкогольних напоїв за методикою 5 сил М. Портера, табл. 2.5-2.8.

Аналіз конкурентів ТОВ «Галіція-Трейд» наведено в табл.2.5. Аналіз конкурентів виявляє як сильні позиції ТОВ «Галіція-Трейд», так і можливості для розвитку, зокрема, зосередження на виробництві натуральних соків та екологічності, що може стати ключовою конкурентною перевагою на тлі інших гравців ринку. Водночас, підприємству необхідно зважати на сильні сторони конкурентів, такі як впізнаваність бренду, широка дистрибуція та маркетингові стратегії, для ефективної конкуренції та зміцнення своїх позицій на ринку

Таблиця 2.6

Аналіз конкурентів ТОВ «Галіція-Трейд»

Конкурент	Сильні сторони	Слабкі сторони
ТОВ «Сандора»	Впізнаваний бренд, широка дистрибуція, великий асортимент, міжнародна підтримка (PepsiCo)	Висока ціна продукції, використання концентрованих соків

ТОВ «Вітмарк-Україна»	Доступність продукції, різноманітний асортимент, присутність у бюджетному сегменті	Менший фокус на соках прямого віджиму, поступається у натуральності сировини
ТОВ «Кока-Кола Беверджис Україна Лімітед»	Сильна маркетингова стратегія, велика частка ринку, розгалужена логістика	Основний фокус на газованих напоях, слабкий асортимент 100% соків
ТОВ «Росинка»	Доступні ціни, впізнаваність на ринку, орієнтація на масового споживача	Обмежений вибір натуральних соків, слабша позиція в преміальному сегменті
ТОВ «Наш Сік»	Українське виробництво, екологічні упаковки, натуральний склад	Менш відома марка, обмежена дистрибуція у великих мережах

Джерело: складено автором

Аналіз постачальників ТОВ «Галіція-Трейд» наведено в табл.2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз постачальників ТОВ «Галіція-Трейд»

Компоненти для виробництва соків	Постачальники	Країна походження
1	2	3
Яблучний концентрат	ТОВ «Агроспецпродукт», ТОВ «Фруктовий світ»	Україна
Морквяний сік	ТОВ «Овочі України», ПП «Агро-Віта»	Україна
Вишневий концентрат	ТОВ «Fruit Group», ТОВ «Соковий стандарт»	Польща, Україна
Апельсиновий концентрат	Döhler, Louis Dreyfus Company	Бразилія, Іспанія
Цукор	ТОВ «Цукровий Альянс», ТОВ «Астарта-Київ»	Україна
Пакувальні матеріали (тетрапак, скло)	ТОВ «Пак-Сервіс», Smurfit Kappa	Україна, Німеччина
Ароматизатори та натуральні добавки	Symrise, Givaudan	Швейцарія, Німеччина
Вітамінні добавки	DSM Nutritional Products	Нідерланди
Стабілізатори та консерванти	Kerry Group, ТОВ «Фуд Інвест»	Ірландія, Україна

Джерело: складено автором

Аналіз споживачів ТОВ «Галіція-Трейд» наведено в табл.2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз споживачів ТОВ «Галіція-Трейд»

Категорія партнерів	Партнери	Характеристика співпраці
Ритейлери (супермаркети, магазини)	АТБ, Сільпо, Ашан, NOVUS, Metro Cash & Carry	Закупівля продукції великими партіями, розміщення на полицях супермаркетів, участь у акційних програмах

Дистриб'ютори	ТОВ «IDS», ТОВ «ОптТорг», ТОВ «ФудЛайн»	Закупівля та реалізація продукції через мережу партнерів у різних регіонах України
HoReCa (готелі, ресторани, кафе)	McDonald's Україна, Сушия, Lviv Croissants	Постачання соків у роздрібних та великих обсягах, участь у партнерських програмах
Онлайн-магазини та маркетплейси	Rozetka, Epicentr, FozzyShop	Продаж через інтернет-магазини, доставка споживачам, онлайн-просування
Оптові покупці	Продуктові бази, великі склади	Закупівля продукції великими партіями для подальшої реалізації на місцевих ринках
Державні установи та освітні заклади	Школи, дитячі садки, лікарні	Поставка соків для державних програм харчування та соціальних проєктів
Закордонні партнери	Польща, Німеччина, Чехія	Експорт продукції, розширення географії продажів

Джерело: складено автором

Аналіз впливу товарів-замінників ТОВ «Галіція-Трейд» наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз товарів-замінників ТОВ «Галіція-Трейд»

Фактор впливу	Товари-замінники	Вплив на компанію
1	2	3
Прямі конкуренти	Натуральні соки інших виробників (Sandora, Rich, Садочок)	Збільшення конкуренції, необхідність вдосконалення маркетингових стратегій і покращення якості продукції
Альтернативні напої	Газовані напої (Coca-Cola, Pepsi, Fanta, Sprite)	Можливий відтік молодіжної аудиторії, потреба у створенні нових смаків або функціональних напоїв
Чай та кава	Розчинна та натуральна кава, чайні напої	Зниження споживання соків у ранковий та денний час, необхідність рекламних акцій
Молочні продукти	Йогурти, молочні коктейлі	Конкуренція за аудиторію, що споживає здорові продукти
Домашні альтернативи	Фреші, компоти, узвари	Підвищений інтерес до домашніх напоїв може зменшити попит на фабричні соки
Здоровий спосіб життя	Вода, смузі, спортивні напої	Зміна споживчих уподобань вимагає розширення асортименту натуральних продуктів

Джерело: складено автором

Проведемо аналіз конкуренції між існуючими на ринку компаніями для ТОВ «Галіція-Трейд», табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Вплив конкуренції на діяльність ТОВ «Галіція-Трейд»

Фактор	Опис	Вплив на компанію
Кількість конкурентів	Висока конкуренція з боку українських (Sandora, Садочок, Наш Сік) та міжнародних брендів (Rich, Granini, Innocent)	Необхідність створення унікальних переваг, таких як натуральність та органічність продукції
Темпи зростання ринку	Ринок соків стагнує через зміну споживчих уподобань на користь води, смузі та функціональних напоїв	Потрібно шукати нові ніші, наприклад, розширення асортименту функціональних напоїв (імунні, енергетичні соки)
Диференціація продукції	Більшість конкурентів використовує концентрати, тоді як ТОВ «Галіція-Трейд» пропонує соки прямого віджиму	Перевага: натуральність. Виклик: потрібне активне просування цього фактора серед споживачів
Рівень цінової конкуренції	Дешевші концентровані соки конкурують за ціною. ТОВ «Галіція-Трейд» - у преміальному сегменті.	Споживач може обирати дешевші альтернативи, тому важлива правильна маркетингова стратегія
Лояльність споживачів	Українці звикли до дешевших соків, але попит на органічні продукти зростає	Необхідність інформування про переваги соків прямого віджиму
Маркетингові бюджети конкурентів	Великі бренди витрачають значні кошти на рекламу (TV, digital, акції в супермаркетах)	ТОВ «Галіція-Трейд» має фокусуватися на digital-рекламі, колаборціях та екологічних трендах

Джерело: складено автором

Як видно з таблиць 2.5-2.10, підприємство є одним із ключових гравців на вітчизняному ринку соків, володіє значними конкурентними перевагами та має розвинену систему співпраці з роздрібними мережами, дистриб'юторами, закладами HoReCa й оптовими покупцями. Основними конкурентами компанії є ТОВ «Сандора», ТОВ «Вітмарк-Україна» та інші виробники, які мають свої сильні й слабкі сторони, що створює динамічне конкурентне середовище. Аналіз постачальників показав широку географію постачання сировини та матеріалів, що підвищує рівень диверсифікації ризиків. Категоризація споживачів дозволяє ефективно адаптувати маркетингові стратегії відповідно до їхніх потреб. Загалом, мікросередовище ТОВ «Галіція-Трейд» є збалансованим, однак подальший розвиток компанії потребує розширення асортименту, покращення фінансової стійкості та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Аналіз сили впливу конкурентних факторів можна представити в таблиці 2.11 для оцінки їх значущості для ТОВ «Галіція-Трейд».

Таблиця 2.11

Визначення типу ринку через фактори для ТОВ «Галіція-Трейд»

Конкурентні сили	**Фактор**	**Стан фактора**	**Оцінка фактора в балах**		
			1	**2**	**3**
Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єра	значна економія на масштабах збуту			X
		високий рівень фінансових інвестицій			X
		консерватизм існуючої системи постачання		X	
		низький ступінь диференціації продукції		X	
		необхідність залучення постійних покупці			X
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	відсутність активної маркетингової політики	X		
		низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства		X	
		слабке використання методів ведення конкурентної боротьби	X		
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (Інк) 2,13					
2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	перевагу отримує товар з нижчою ціною			X
		тенденція до реалізації дешевших та менш якісних товарів			X
		відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів		X	
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	поява великої кількості товарів-замінників, отриманих у результаті дублювання відомих товарних марок		X	
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз) 2,5					
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства	високий ступінь організації споживачів		X	
	3.2. Торговельна сила споживачів	великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів			X
		високий ступінь стандартизації продукції			X
		висока мінливість смаків і вподобань споживачів щодо товарів підприємства		X	

		зростання рівня інформованості покупців про товари			X
		висока цінова еластичність товару			X
Середнє значення сили впливу покупців (Іпок.) 2,67					
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства	необмежені можливості підприємства у виборі постачальника	X		
		тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків		X	
		низька вартість переходу до іншого постачальника		X	
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	відсутність власних оборотних коштів			X
		нестача складських приміщень		X	
Середнє значення сили впливу постачальників (Іпост.) 2					
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	узагальнений показник інтенсивності конкуренції			X
		наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів			X
		сильними конкурентами є невеликі ринки		X	
		незначний приріст попиту на товар підприємств			X
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваних підприємств	вдале місце розташування підприємства		x	
		відсутність дослідження конкурентів		X	
		досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг		x	
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими підприємствами (Ік) 2,43					

Джерело: складено автором на основі [52]

За результатами оцінювання конкурентних сил розраховують коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства ($К_{впливу}$)[33]:

$$К_{впливу} = 0,2*І_{нк} + 0,2*І_{тз} + 0,3*І_{пок} + 0,1*І_{пост} + 0,2*І_{к} \quad (2.1)$$

$$К_{впливу} = 0,2*2,13 + 0,2*2,5 + 0,3*2,67 + 0,1*2 + 0,2*2,43 = 2,41$$

Згідно з проведеним аналізом конкурентних сил та розрахунком інтегрального коефіцієнта впливу (Квпливу = 2,41), можна дійти висновку, що ТОВ «Галіція-Трейд» функціонує в умовах монополістичної конкуренції. Це вказує на те, що на ринку присутня велика кількість виробників подібної продукції, зокрема соків та напоїв, які змагаються між собою, водночас пропонуючи відмінні за окремими характеристиками товари. Це свідчить про те, що товари на ринку є диференційованими, а виробники мають певну свободу у формуванні цінової політики та здатність впливати на кінцеву вартість своєї продукції.

Проаналізуємо зовнішнє середовище, а саме макросередовище, і представимо результати PEST-аналізу для ТОВ «Галіція-Трейд» у табл. 2.11.

Таблиця 2.12

PEST-аналіз для ТОВ «Галіція-Трейд»

Фактор	Вплив на компанію
Політичні (P)	- Військові дії на території України, що впливають на логістичні ланцюги та постачання сировини; - Державні програми підтримки бізнесу в умовах війни (гранти, податкові пільги, пільгові кредити)
	- Регулювання аграрного сектору та харчової промисловості, контроль за якістю продукції; - Євроінтеграційні процеси та адаптація до вимог європейського ринку.
Економічні (E)	- Інфляція та зниження купівельної спроможності населення; - Зростання цін на сировину, енергоносії та транспортні витрати; - Відновлення експорту після воєнних втрат, розширення міжнародних ринків; - Нестабільність фінансового ринку та коливання курсу валют.
Соціальні (S)	- Зміна споживчих уподобань у бік більш доступних та натуральних продуктів; - Підвищення попиту на продукцію українського виробництва через патріотичні настрої; - Демографічні зміни через міграцію населення та зменшення платоспроможної аудиторії; - Посилення тренду на здорове харчування та екологічність продукції.
Технологічні (T)	- Впровадження сучасних технологій виробництва та зберігання соків; - Автоматизація процесів для зниження витрат і підвищення ефективності; - Використання цифрових каналів збуту (онлайн-магазини, маркетплейси); - Інноваційні підходи до упаковки (екологічна тара, зменшення використання пластику).

Джерело: складено автором

Отже, проведений аналіз макросередовища ТОВ «Галіція-Трейд» свідчить про значний вплив зовнішніх чинників на діяльність підприємства.

Політична нестабільність, спричинена військовими діями, створює ризики для логістики та постачання сировини, але водночас відкриває можливості завдяки державним програмам підтримки бізнесу та інтеграції в європейський ринок. Економічні чинники, зокрема інфляція та зростання витрат, змушують підприємство оптимізувати витрати й шукати нові ринки збуту. Соціальні зміни, зокрема зростання патріотичних настроїв і популяризація здорового способу життя, сприяють підвищенню попиту на натуральну продукцію. Технологічні фактори вимагають від компанії впровадження сучасних рішень у виробництві, автоматизації та розвитку цифрових каналів збуту [42].

Сукупність цих чинників вказує на необхідність адаптації бізнес-стратегії ТОВ «Галіція-Трейд» до нових умов, що включає оптимізацію виробничих процесів, розширення асортименту, розвиток експортного потенціалу та посилення конкурентних переваг на внутрішньому ринку.

Побудуємо матрицю SWOT для ТОВ «Галіція-Трейд», табл. 2.13.

SWOT ТОВ «Галіція-Трейд» виявив конкурентні переваги компанії в якості продукції, екологічності та дистрибуції, але також і слабкі сторони, такі як висока собівартість, недостатня впізнаваність бренду та залежність від імпорту. Серед можливостей - зростання попиту на натуральні продукти та розширення міжнародної співпраці, тоді як загрози включають війну, економічну нестабільність та конкуренцію.[24] Для успіху компанії необхідно оптимізувати витрати, розширювати асортимент, активно просувати бренд та мінімізувати ризики через локалізацію поставок та фінансове планування. Аналіз факторів непередбачуваності для ТОВ «Галіція-Трейд» дозволив вивити ключові ризики для підприємства.

Таблиця 2.13

Матриця SWOT для ТОВ «Галіція-Трейд»

Внутрішнє	Сильні сторони (strengths)	Слабкі сторони (weaknesses)

середовище Зовнішнє середовище	Висока якість продукції та використання натуральної сировини; Сучасне виробниче обладнання та технології; Екологічна упаковка та відповідність світовим стандартам; Гнучка логістика та наявність власної дистрибуційної мережі; Вихід на експортні ринки.	Висока собівартість продукції через використання якісної сировини; Обмежена впізнаваність бренду у порівнянні з лідерами ринку; Обмежені фінансові ресурси для масштабної рекламної кампанії; Залежність від постачальників імпортної сировини; Менший асортимент у порівнянні з конкурентами
Можливості (opportunities)	SO - стратегічні рішення	WO - стратегічні рішення
Розширення асортименту за рахунок інноваційних продуктів; Зростання попиту на натуральні та екологічно чисті продукти; Вихід на нові ринки, зокрема країни ЄС; Державні програми підтримки українського бізнесу; Розвиток онлайн-торгівлі та цифрових каналів продажів.	Розширення асортименту, включаючи нові смаки та упаковки; Використання онлайн-каналів продажу та партнерських програм; Вихід на нові ринки ЄС завдяки сертифікації продукції.	Посилення бренду та маркетингових активностей через колаборації; Оптимізація виробництва та зниження собівартості шляхом модернізації обладнання; Покращення логістики та налагодження ефективної дистрибуції.
Загрози (threats)	ST - стратегічні рішення	WT - стратегічні рішення
Вплив війни та нестабільної політичної ситуації в Україні; Збільшення вартості логістики та сировини через економічні чинники; Посилення конкуренції з боку міжнародних брендів; Коливання валютного курсу, що впливає на собівартість продукції; Зниження купівельної спроможності населення через інфляцію.	Диверсифікація сировини та оптимізація логістики для мінімізації ризиків; Розширення експорту та автоматизація процесів для зменшення витрат; Використання сучасних технологій для покращення якості продукції.	Зниження залежності від імпорту шляхом розвитку локальних постачальників; Адаптація до економічних ризиків через фінансове планування та страхування; Підвищення кваліфікації персоналу та впровадження інновацій у виробництво.

Джерело: складено автором

Серед основних ризиків військова та політична нестабільність в Україні створює значні логістичні труднощі, загрожує постачанню сировини та матеріалів, а також може призвести до пошкодження виробничих потужностей. Також це економічні фактори, такі як інфляція, зростання цін на енергоносії та сировину, а також коливання валютного курсу, можуть негативно вплинути на собівартість продукції та її конкурентоспроможність. Окрім того, ризиками є посилення конкуренції, особливо з боку міжнародних брендів, та зміна споживчих уподобань

становлять серйозну загрозу для ринкових позицій компанії. Крім того, технологічні зміни та соціальні тенденції також можуть вплинути на довгострокову стратегію розвитку підприємства. Для успішного функціонування в умовах високої невизначеності ТОВ «Галіція-Трейд» потребує гнучкої та адаптивної стратегії, спрямованої на диверсифікацію постачання, оптимізацію витрат, розширення асортименту, активне просування бренду та мінімізацію залежності від зовнішніх факторів

2.3. Оцінка конкурентостійкості ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД»

Проведемо оцінку конкурентостійкості ТОВ «Галіція-Трейд» за допомогою BCG-аналізу (матриці Boston Consulting Group), який дозволяє визначити позиції продуктових груп компанії на ринку та сформувати обґрунтовану стратегію розвитку. Для побудови матриці BCG використаємо дані про темпи зростання ринку та відносну частку компанії у відповідних сегментах.

Матриця BCG базується на двох основних параметрах: темпі зростання ринку та відносній частці компанії на ринку. Темп зростання ринку характеризує привабливість галузі та потенціал для розвитку, тоді як відносна частка ринку відображає силу конкурентної позиції підприємства. На перетині цих параметрів формуються чотири квадранти: «Зірки», «Дійні корови», «Важкі діти» (або «Знаки питання») та «Собаки».

ТОВ «Галіція-Трейд» виробляє та реалізує кілька основних груп продукції: соки прямого віджиму, концентровані соки, дитячі соки та ще декілька, але при порівняння з компанією ТОВ «Сандора» було проаналізовано лише перші 3, так як вони збігаються саме за цим асортиментом. Кожна з цих груп має різну ринкову позицію та потенціал зростання. Для проведення BCG-аналізу визначимо параметри кожної продуктової групи. Також варто зазначити, що аналіз проводиться за 2023 рік, бо загальні обсяги продажів ще не були опубліковані

Таблиця 2.14

Побудова матриця BCG ТОВ «Галіція-Трейд» за 2023 рік

Продуктова група	Обсяг продажі в компанії,млн.	Обсяг продажів основного конкурента, млн.грн	Загальний обсяг продажів, млн. грн	Абсолютна Частка ринку компанії, %	Абсолютна частка ринку основного конкурента, %	Відносна частка ринку	Темп зростання
Соки прямого віджиму	360841,32	5708175,2	15439394,1	2,3%	37,0%	6,3%	1,1479
Концентровані соки	42451,92	349480,12	18692130,3	0,2%	1,9%	12,1%	1,8570
Дитячі соки	134431,08	815453,6	2364918,2	5,7%	34,5%	16,5%	1,9602

Джерело: побудовано автором на основі[54, 64]

На основі побудованої таблиці, побудуємо матрицю, де вертикальна вісь проходить через 1,0, а горизонтальна – через середнє значення темпів зростання ринку, на якому працює компанія (тобто - 1,66). Усі продуктові категорії ТОВ «Галіція Трейд», представлені на матриці БКГ, розміщені переважно в секторі «знаків питання».

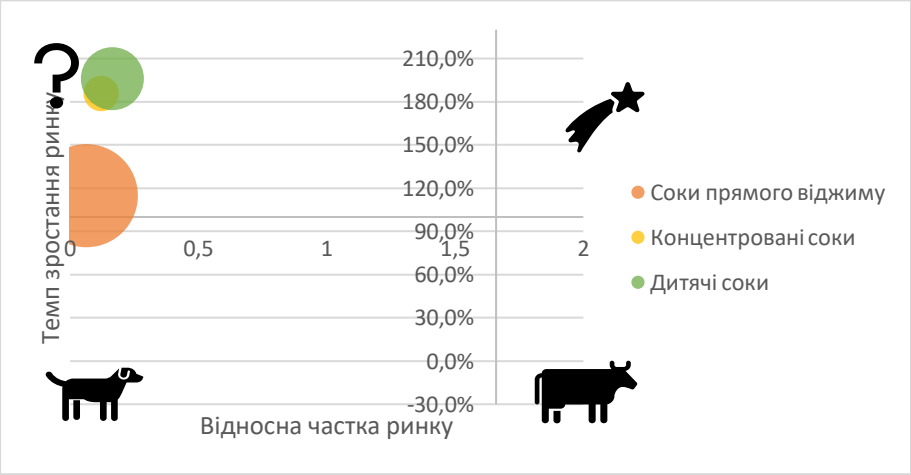

Рис. 2.5. Матриця BCG для ТОВ «Галіція-Трейд» за 2023 рік

Джерело: побудовано автором

Це свідчить про те, що компанія працює на ринку з високим темпом зростання, однак займає поки що незначну частку цього ринку, що потребує стратегічного перегляду кожної категорії з точки зору подальших інвестицій та розвитку.

Соки прямого віджиму, які є основним продуктом компанії, займають найбільшу площу на графіку, що підтверджує їхню ключову роль у продуктовому портфелі. Попри те, що ця категорія знаходиться на межі між «знаками питання» та «собаками», її стратегічна важливість не дозволяє розглядати скорочення цього напрямку. Навпаки, необхідно посилити маркетингову активність, оновити позиціонування продукту та розширити канали збуту з метою поступового збільшення частки ринку. Це дозволить утримати лідерство у сегменті натуральних соків і забезпечити стабільну базу для розвитку інших напрямів.

Дитячі соки та концентровані соки також перебувають у зоні «знаків питання», однак мають дещо вищі темпи зростання та розташовані ближче до потенційної зони «зірок». Це означає, що за умови правильного управління та інвестицій ці категорії можуть стати точками зростання в майбутньому. Зокрема, для дитячих соків актуальним є розвиток нових упаковок і розширення асортименту відповідно до вимог батьківського сегмента споживачів. У випадку концентрованих соків доцільно активізувати співпрацю з HoReCa та мережами роздрібної торгівлі.

Таким чином, ТОВ «Галіція Трейд» варто зосередити ресурси на зміцненні позицій соків прямого віджиму як стратегічного продукту, водночас розвиваючи перспективні напрямки — дитячі та концентровані соки — з метою поступового переведення їх у сегмент «зірок». Такий підхід дозволить компанії посилити свою конкурентну позицію на ринку сокової продукції та забезпечити стійке зростання в довгостроковій перспективі.

Використання натуральної сировини з власних садів та українських фермерських господарств, забезпечує для ТОВ «Галіція-Трейд» стабільну якість продукції. Компанія спеціалізується на соках прямого віджиму без додавання цукру, консервантів і барвників, що відповідає сучасним тенденціям здорового

харчування. Виробничі потужності сертифіковані за міжнародними стандартами, що дозволяє компанії успішно конкурувати на експортних ринках. Крім того, «Галіція-Трейд» активно впроваджує інновації в асортимент, зокрема, смузі, дитячі соки та фруктові мікси в зручній упаковці.

Розглянемо на рис. 2.6 унікальні торговельні переваги (UTP) для ТОВ «Галіція-Трейд», сформовані на основі ринку соків і сучасних тенденцій споживання. Використання натуральної сировини з контрольованих джерел, зокрема власних садів та локальних фермерських господарств, дозволяє компанії гарантувати високу якість продукції та стабільність смакових характеристик. Виробництво соків прямого віджиму без додавання консервантів, цукру та барвників відповідає сучасному запиту споживачів на здорове харчування, що сприяє формуванню позитивного іміджу бренду [57]. Крім того, відповідність міжнародним стандартам якості (зокрема, сертифікація за системами ISO та

Рис. 2.7. Перелік унікальних переваг ТОВ «Галіція-Трейд»

Джерело: побудовано на основі даних ТОВ «Галіція-Трейд» [54]

HACCP) розширює можливості компанії в експортному напрямі. Активне оновлення асортименту, включення інноваційних продуктів, таких як смузі,

фруктові мікси та дитячі соки, у поєднанні з екологічною упаковкою, підсилює споживчу лояльність і сприяє диференціації на конкурентному ринку.

Однак для повноцінної оцінки конкурентостійкості підприємства недостатньо лише маркетингового чи портфельного аналізу. Не менш важливим аспектом є фінансове становище компанії, яке визначає її здатність ефективно функціонувати в умовах нестабільного ринку. У цьому контексті ключовими є показники ліквідності та фінансової стійкості, які відображають, наскільки підприємство здатне виконувати свої зобов'язання, утримувати баланс між власним і залученим капіталом, а також адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Аналіз цих показників дозволить визначити наявні фінансові ризики, оцінити рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та виявити сильні й слабкі сторони фінансової моделі компанії. Саме тому наступним кроком стане оцінка ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Галіція-Трейд», яка надасть змогу сформувати більш комплексне уявлення про рівень її конкурентостійкості в сучасних економічних умовах.

Проаналізуємо фінансові ризики за показниками ліквідності (рис.2.5).

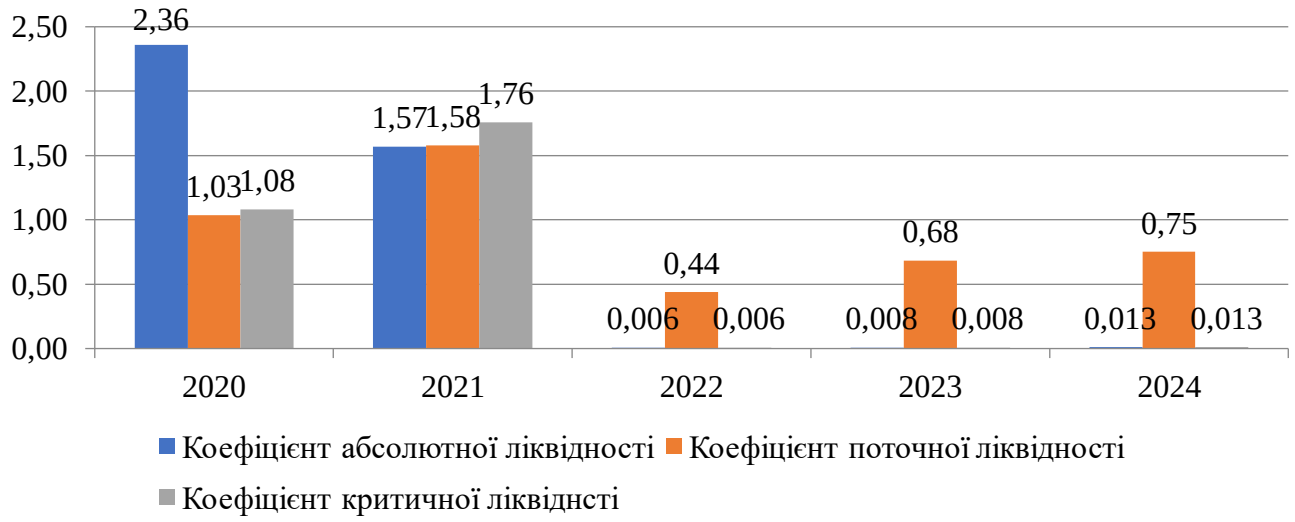

Рис. 2.5. Динаміка показників ліквідності ТОВ «Галіція-Трейд» за 2021-2024 р.р.

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ТОВ «Галіція-Трейд»[64]

Як бачимо, показники ліквідності підприємства протягом 2020-2021 років демонструють позитивну динаміку, проте з 2022 року спостерігається різке падіння

абсолютної та критичної ліквідності майже до нуля, що свідчить про серйозні проблеми з платоспроможністю. Коефіцієнт поточної ліквідності також знизився, але не настільки критично. Починаючи з 2023 року, спостерігається поступове відновлення показників, хоча вони ще не досягли рівнів 2020-2021 років.

Тип фінансової стійкості ТОВ «Галіція-Трейд» визначимо в табл.2.15.

Отже, фінансова стійкість ТОВ «Галіція-Трейд» характеризується позитивним трендом нарощення власного оборотного капіталу протягом 2020-2022 років, проте у 2023-2024 роках спостерігається перехід до дефіциту власних оборотних коштів, що свідчить про зниження фінансової стійкості та потребує уважного аналізу для прийняття управлінських рішень

Таблиця 2.15

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Галіція-Трейд» у 2020-2024 рр.

№	Показники	2020	2021	2022	2023	2024
1	Надлишок (+) або нестача (–) власних оборотних коштів, тис.грн.	7 340	105 250	60 387	-9 419	-32 413
2	Надлишок (+) або нестача (–) власних оборотних коштів і довгострокових джерел формування запасів, тис.грн.	7 340	105 250	60 387	-9 419	-32 413
3	Надлишок (+) або нестача (–) загальної величини основних джерел формування запасів, тис.грн.	99 970	244 350	211 971	252 824	163 140
4	Тип фінансової стійкості, тис.грн.	абсолютна			низька	

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ТОВ «Галіція-Трейд»[64]

Отже, проведений аналіз конкурентостійкості ТОВ «Галіція-Трейд» показав, що підприємство займає стабільні позиції на ринку сокової продукції завдяки збалансованому товарному портфелю, ефективній маркетинговій стратегії та впровадженню унікальних торговельних переваг. Використання натуральної сировини, дотримання міжнародних стандартів якості, орієнтація на сучасні споживчі тенденції, а також гнучкість у реагуванні на виклики зовнішнього середовища забезпечують високий рівень довіри з боку споживачів і партнерів. Результати аналізу BCG-матриці вказують на наявність перспективних напрямів для подальшого розвитку, що є передумовою для збереження і зміцнення конкурентних позицій компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСТІЙКОСТІ ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД» В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ

3.1. Формування заходів щодо підвищення конкурентостійкості ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД»

Одним з основних викликів, з якими стикаються українські виробничі підприємства в умовах ринкової конкуренції, є необхідність постійного балансування між привабливими для споживача цінами та забезпеченням стабільного рівня прибутковості. Зниження цін на продукцію, яке часто розглядається як простий та швидкий спосіб залучення клієнтів, у довгостроковій перспективі може спричинити втрату фінансової стабільності підприємства. Надмірна залежність від цінових методів конкуренції призводить до скорочення прибутку, зменшення інвестицій у розвиток та інновації, а в окремих випадках — до виснаження ресурсної бази компанії [41].

На практиці цінова конкуренція рідко приносить очікувані результати, особливо в умовах, коли компанія не має достатніх резервів або вагомої ринкової частки. Будь-яке короткострокове зростання продажів, досягнуте через агресивне зниження цін, швидко нівелюється, якщо інші гравці ринку реагують симетрично, запускаючи так звану «цінову війну». Як наслідок — загальне падіння маржинальності в галузі та відтік ресурсів, які могли б бути спрямовані на стратегічний розвиток. Особливо вразливими до таких процесів є компанії, що мають обмежені фінансові ресурси та не мають сильної маркетингової підтримки [46].

Для ТОВ «Галіція-Трейд», діяльність якого зосереджена у сфері виробництва сокової продукції, такі ризики є особливо значущими. Як було встановлено в попередніх розділах, до слабких сторін компанії належать, зокрема, недостатньо

ефективна маркетингова політика, обмеженість фінансових резервів та обмежена географія присутності на ринку. Це робить стратегію прямої цінової конкуренції не лише малоефективною, але й небезпечною з точки зору довгострокової стабільності.

У такій ситуації значно перспективнішим підходом є орієнтація на нецінову конкуренцію — сукупність заходів, що дозволяють зміцнювати ринкові позиції підприємства без потреби знижувати ціни. Це може включати поліпшення якості продукції, розширення асортименту, оновлення упаковки, впровадження інновацій, розвиток каналів дистрибуції та підвищення впізнаваності бренду. Однак реалізація таких заходів потребує ресурсів — фінансових, організаційних, кадрових — яких на даному етапі у підприємства недостатньо. Це означає, що до вибору подальших дій необхідно підходити особливо зважено, враховуючи не лише внутрішні можливості, але й зовнішні фактори, що безпосередньо впливають на економічні рішення компанії [47].

Одним із таких критично важливих зовнішніх чинників є інфляційні процеси, що відбуваються в Україні. Зростання загального рівня цін на сировину, енергоносії, транспортні послуги, упаковку та комплектуючі створює додатковий тиск на собівартість продукції, змушуючи виробників або підвищувати роздрібні ціни, або зменшувати витрати іншими способами, що не завжди є ефективними. Саме інфляція, як системний макроекономічний виклик, вимагає ретельного аналізу при визначенні шляхів забезпечення стійкості компанії до змін середовища.

З огляду на це, перш ніж перейти до конкретних інструментів підвищення конкурентостійкості ТОВ «Галіція-Трейд», доцільно здійснити аналіз динаміки інфляції в Україні впродовж останніх років. Такий аналіз дозволить виявити масштаби впливу цінових коливань на галузь, оцінити потенційні ризики для підприємства та сформувати обґрунтовану базу для вибору адаптивних стратегій розвитку в умовах макроекономічної нестабільності.

Інфляція є ключовим макроекономічним індикатором, що безпосередньо впливає на фінансову стабільність підприємств, рівень купівельної спроможності споживачів та загальну економічну активність. У випадку виробничих компаній,

таких як ТОВ «Галіція-Трейд», інфляція насамперед проявляється у зростанні витрат на виробничі ресурси — сировину, тару, логістику, енергетичні ресурси, заробітну плату працівників. З іншого боку, стрімке зростання споживчих цін без відповідного зростання доходів населення обмежує можливість підвищення кінцевої вартості продукції, що створює «ціновий розрив» між витратами і доходами [48].

За даними Державної служби статистики України та НБУ, впродовж 2019–2024 років спостерігалася нестабільна динаміка інфляції, зумовлена низкою факторів — пандемією COVID-19, повномасштабною війною, порушенням логістичних ланцюгів, енергетичною кризою, девальвацією гривні та зростанням цін на імпортну сировину.

Рис 3.1 Індекс Інфляції в Україні 2019-2024 роки, %

Джерело: [56]

Ці дані свідчать про тривалий характер інфляційного тиску на бізнес в Україні, особливо у сфері харчової промисловості. Для компаній, які працюють з натуральною сировиною, зокрема фруктами і ягодами, інфляційні ризики посилюються сезонністю, залежністю від погодних умов, а також логістичними труднощами, що впливають на вартість транспортування та зберігання.

Крім того, в умовах високої інфляції значно зростає вартість пакування — картонної тари, полімерів, етикеток — що для виробника сокової продукції є суттєвою часткою у структурі собівартості. Водночас споживачі, які стикаються з постійним зростанням цін на базові потреби, стають більш чутливими до змін вартості продуктів і частіше роблять вибір на користь дешевших товарів або зменшують загальний обсяг споживання.

Таким чином, інфляція не лише впливає на виробничі витрати компанії, але й формує нові споживчі патерни, які слід враховувати при побудові стратегії продажів, просування продукції та розробки нових форматів упаковки. Тому перед ТОВ «Галіція-Трейд» постає завдання розробити адаптивні інструменти, які дозволили б компенсувати вплив інфляції на собівартість без прямого підвищення ціни для кінцевого споживача, зберігаючи при цьому якість, впізнаваність бренду та конкурентну позицію на ринку.

У зв’язку з цим, усе більшої популярності набувають альтернативні антикризові підходи, зокрема — стратегія шрінкфляції (*англ. shrinkflation*), яка передбачає зменшення розміру або обсягу товару при збереженні його попередньої ціни. Це стратегія, яку використовують компанії для заміни наявних продуктів упаковками меншого розміру, в той час як ціна залишається відносно постійною. Таким чином, продукт скорочується, але фактично збільшується ціна за одиницю виміру. На перший погляд, така зміна може здатися малопомітною, однак у сукупності вона дозволяє підприємствам утримати маржинальність, уникнути зростання ціни на етикетці та зберегти попит на свою продукцію [40, 51].

Головна мета - приховано компенсувати зростання витрат, не викликаючи різкого невдоволення споживачів, як це відбувається при прямому підвищенні ціни. Таким чином виробники прагнуть зберегти лояльність покупців, водночас підтримуючи стабільність своїх фінансових показників[66].

Цей підхід не є новим і давно використовується виробниками у всьому світі, однак останніми роками, в умовах економічної нестабільності, війни та інфляційного тиску, він активно впроваджується й в Україні. І не лише серед виробників соків, а й у багатьох інших категоріях споживчих товарів [36].

Упродовж останніх років явище шрінкфляції набуло системного характеру в багатьох країнах. За даними Національної статистичної служби Великої Британії [67], з 2012 по 2017 рік понад 2500 товарів на британському ринку зазнали скорочення обсягу або ваги при збереженні або незначному підвищенні ціни. Водночас близько 600 продуктів, навпаки, збільшили свої характеристики. Найбільш відчутно ця тенденція проявилася в період зростання витрат для виробників, пов'язаних із підготовкою до виходу Великої Британії з Європейського Союзу.

Згідно з оцінками економістів Джорджа Акерлофа і Роберта Шиллера, викладеними у праці «Полювання на простака: економіка маніпуляцій і обману», подібна практика не завжди є проявом недобросовісної поведінки виробників, а радше наслідком ринкових умов, що змушують бізнес адаптуватися до складного економічного середовища [53].

Нижче наведено приклади компаній, які застосовують стратегію шрінкфляції

Таблиця 3.1

Приклади шрінкфляції у компаніях

Компанія	Продукт/категорія	Прояви шрінкфляції
ТОВ «Сандора»	Соки «Садочок», «Sandora»	Зменшення об'єму з 1 л до 0,90–0,85 л
ТОВ «Вітмарк-Україна»	Соки «Jaffa», «Наш Сік»	Нові упаковки по 850–900 мл замість 1 л
ПрАТ «Рошен»	Шоколадні батончики, плитки	Вага зменшена з 45 г до 38–40 г
ТОВ «Київхліб»	Печиво, хліб	Упаковки печива стали по 300 г замість 400 г
ТОВ «Яготинське»	Йогурти, молочна продукція	Обсяг питного йогурту скорочено з 330 мл до 290 мл
ТОВ «Кока-Кола Беверджис Україна Лімітед»	Соки та холодні чаї «Rich», «FuzeTea»	Зменшення об'єму з 1 л до 0,9 л
ТОВ «Геркулес»	Каші швидкого приготування	Пакети з 50 г замінено на 45 г

Джерело: розроблено автором

Ці приклади свідчать, що шрінкфляція в Україні охоплює не лише продукти харчування, а й широкий спектр споживчих товарів. Найчастіше цей підхід застосовується в категоріях з високою частотою покупок і звичними форматами упаковки — де зміни в розмірі/вазі не одразу помітні, однак забезпечують суттєву економію для виробника.

Варто зазначити, що в різних країнах підхід до шрінкфляції різниться. Наприклад, влада Великої Британії не враховує це явище при розрахунку загального рівня інфляції, тоді як у Новій Зеландії зміни в упаковці активно моніторяться під час формування індексу споживчих цін, визнаючи вплив шрінкфляції на купівельну спроможність населення.

У Верховній Раді України зареєстровано законопроєкт № 12358, який має на меті запобігання прихованому підвищенню цін на споживчі товари, а саме званій шрінкфляції, шляхом посилення вимог до інформування споживачів. Основна ідея законопроєкту полягає у запровадженні обов'язкового зазначення ціни товару в перерахунку на стандартну одиницю виміру (кілограм, літр, метр, метр квадратний, метр кубічний або тонна), незалежно від фактичного об'єму чи маси упаковки [61].

Документ розроблений у межах виконання зобов'язань України за Угодою про асоціацію з Європейським Союзом і є кроком до імплементації Директиви 98/6/ЄС, яка регламентує надання інформації про ціни споживачам у країнах ЄС. Як зазначено в пояснювальній записці, така ініціатива дозволить уніфікувати способи подання цінової інформації, спростити процес порівняння вартості продукції та забезпечити належний рівень прозорості на ринку [**Помилка! Д жерело посилання не знайдено.**3, 65].

Варто наголосити, що законопроєкт не обмежує виробників у праві випускати продукцію в упаковках зменшеного об'єму або ваги. Однак відповідальність за відображення порівняльної вартості товарів покладатиметься на торговельні мережі, які будуть зобов'язані зазначати ціну за відповідну одиницю виміру, що забезпечить споживачам можливість здійснювати більш усвідомлений вибір під час купівлі продукції [5**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

Для ТОВ «Галіція-Трейд», яке наразі не впроваджувало подібних рішень, застосування шрінкфляції може стати ефективним інструментом збереження маржинальності без необхідності прямого підвищення роздрібної ціни. Такий крок дозволив би компанії залишатись конкурентоспроможною на фоні дій інших гравців ринку, зберігаючи довіру лояльних споживачів і водночас — уникнути цінової війни або втрати обсягів продажу [49].

3.2. Оцінка ефективності наданих рекомендацій для підприємства

Для визначення доцільності впровадження стратегії шрінкфляції на ТОВ «Галіція-Трейд» необхідно провести комплексну оцінку її ефективності. У цьому підрозділі буде здійснено обрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих змін.

Окрім фінансового аналізу, буде проведено оцінку сприйняття змін зі сторони кінцевих споживачів на основі результатів опитування. Це дозволить виявити можливі ризики втрати довіри або лояльності клієнтів. Особливу увагу буде приділено розробці варіантів підтримки позитивного іміджу бренду та формуванню ефективних комунікаційних стратегій, спрямованих на збереження клієнтської бази. Таким чином, підрозділ охопить як кількісну, так і якісну оцінку запропонованої ініціативи, що є критично важливим у контексті підвищення конкурентостійкості підприємства в умовах нестабільного ринку.

Однією з запропонованих змін є зменшення обсягу упаковки на 5%, що дозволить оцінити потенційну економію для підприємства — перевіримо, наскільки ефективним може бути таке рішення в поточних ринкових умовах. Будемо вираховувати ефективність даної пропозиції без урахування додаткових інвестицій для виробництва продукції, а саме зміни матриць на обладнанні, які мають друкувати текст на упаковці(припускаємо, що запчастини зношувались і потребували заміни планово). Зважаючи на заплановане зменшення обсягу упаковки продукції на 5%, а також враховуючи можливу незадоволеність контрагентів через зниження обсягів закупівлі в перерахунку на одиницю продукції, пропонується компенсувати цей фактор шляхом одночасного збільшення загального обсягу виробництва на 5%. Тобто обсяг виробництва, од. продукції множимо на 105%.

9 687 518*105% = 10 171 894 одиниці продукції

10 171 894 - 9 687 518 = 484 376 одиниць продукції (збільшення кількості з провадженням змін)

Щоб виготовити 9 687 518 одиниць продукції, для цього нам потрібно 154 692 тис. грн, а саме від усього робочого капіталу віднімаємо поточні забов'язання:

346 430 – 191 738 = 154 692 тис. грн чистий робочий капітал

Чистий оборотний капітал на виготовлення 1 одиниці, тобто скільки коштів із чистого оборотного капіталу підприємство вкладає для виробництва однієї одиниці продукції, буде становити:

(154 692*1000)/9 687 518 = 15,97 грн чистого робочого капіталу для виготовлення одиниці продукції

Тобто для того щоб нам додатково ще виробити 484 376 одиниць продукції, нам потрібно залучити ще 7 734 600 грн капіталу (484 376*15,97). Оскільки залучення капіталу для фінансування діяльності підприємства здійснюється не за рахунок внутрішніх резервів, а переважно шляхом використання кредитних ресурсів, виникає необхідність розрахунку середньозваженої вартості капіталу (WACC) для обґрунтованого оцінювання ефективності рішень та структури фінансування.

$$WACC = Квк*(ВК/К)+(1-S)*Кпк*(ПК/К), \quad (3.1)$$

де Квк – очікувана ставка вартості власного капіталу;

Кпк – очікувана ставка вартості позичкового капіталу.

К – сума капіталу підприємства;

ВК – сума власного капіталу;

ПК – сума позичкового капіталу;

S – коефіцієнт, що характеризує ставку податку на прибуток.

З огляду на те, що вартість позичкового капіталу формується з урахуванням банківських позик та кредиторської заборгованості, а також залежить від умов постачання (знижок, штрафів, пені), у зв'язку з відсутністю фактичних даних для

точного розрахунку, в якості орієнтиру використовується умовна ставка, запропонована одним із банків, а саме «Ощадбанк» у розмірі 16%. Якщо за кордоном очікувана ставка вартості власного капіталу може бути розрахована з урахуванням розвиненого фондового ринку, на якому інвестори мають змогу прогнозувати дохідність своїх вкладень у корпоративні цінні папери, то в українських реаліях, за відсутності такої практики, орієнтовну ставку доцільно визначати на основі середньої дохідності облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП), яка на сьогодні становить близько 16% в середньому. З урахуванням премії за ризик країни у розмірі 7%, яка включає такі фактори, як:

- нестабільність фінансового ринку,
- ризики втрати або пошкодження активів,
- обмежений доступ до зовнішнього фінансування,
- валютні коливання,
- загрози переривання логістичних і виробничих ланцюгів,

— ставка вартості власного капіталу коригується до 23% (16% + 7%).

Розрахуємо середньозважену вартість капіталу:

WACC = (0,23*(214 456*1000)/(476 699*1000))+((1-0,18)*0,16*(252 243*1000)/(476 699*1000) = 17% - яку середню дохідність очікуємо від вкладення коштів у підприємство

Оскільки капітал підприємства фінансується за рахунок кредитних ресурсів, для визначення вартості його залучення ми множимо необхідну суму капіталу на показник WACC; отримане значення відображає загальну вартість фінансування

7 734 600 + 7 734 600*21% = 9 071 878 грн вартість залученого капіталу

Орієнтовне збільшення доходу від запровадження даної пропозиції (собівартість на різницю обсягу після збільшення виробництва) становить:

$$54 * 484\ 376 = 26\ 311\ 300 \text{ грн}$$

Відповідно, для оцінки ефективності проєкту, від очікуваного додаткового доходу віднімаємо загальну вартість фінансування:

$$26\ 311\ 300 - 9\ 071\ 878 = 17\ 239\ 422 \text{ грн}$$

Тобто очікуємо збільшення чистого доходу від реалізації продукції з 526 226 тис. грн до 543 456 тис. грн.

Крім економічної доцільності впровадження стратегії шрінкфляції для ТОВ «Галіція-Трейд» та аналізу сприйняття таких змін споживачами, доцільним є врахування ширших підходів до етичного впровадження цього інструменту. У міжнародній практиці сформовано низку рекомендацій, які дозволяють поєднати економічні вигоди для виробника з дотриманням споживчих прав та збереженням довіри до бренду.

По-перше, важливо забезпечити прозорість змін. Це може включати чітке маркування упаковки у разі зменшення об'єму чи ваги товару, інформування споживачів про нові характеристики продукту та пояснення причин такого кроку. Такий підхід формує відчуття чесності та відкритості, що позитивно впливає на рівень лояльності клієнтів.

По-друге, компанія може супроводжувати впровадження шрінкфляції покращенням інших аспектів товару — наприклад, оновленням дизайну, використанням екологічної упаковки або впровадженням програм лояльності. Це дозволить компенсувати потенційне негативне враження від зменшення кількості продукції.

По-третє, на рівні державної політики доцільним є підвищення загального рівня обізнаності споживачів щодо скорочувальної інфляції, впровадження механізмів контролю якості, прозорого ціноутворення та вдосконалення індексу споживчих цін з урахуванням цього явища. Окрім того, варто передбачити створення каналів зворотного зв’язку для клієнтів та вдосконалення

антимонопольного й споживчого законодавства, що дозволить запобігати зловживанням з боку великих гравців ринку[50].

Таким чином, ефективність застосування шрінкфляції полягає не лише в економічній вигоді, а й у здатності підприємства гармонійно поєднувати бізнес-інтереси з турботою про споживача. Комплексний підхід — з урахуванням прозорості, комунікації та інструментів лояльності — дозволить компанії мінімізувати репутаційні ризики й водночас адаптуватися до умов нестабільної економіки.

Водночас, перш ніж впроваджувати таку стратегію, важливо зважати на ставлення до неї з боку кінцевих споживачів. Саме тому у наступному підпункті буде проаналізовано результати опитування, яке дозволяє зрозуміти, як українські споживачі реагують на шрінкфляцію, які фактори викликають найбільше невдоволення та що саме може допомогти компаніям зберегти лояльність клієнтів у процесі переходу до зменшення розміру продукції без зміни ціни. Опитування пройшло 253 респонденти, з яких 52,4% жінок і 47,6% чоловіків. Найбільш поширеною віковою категорією серед респондентів виявилися особи у віці 20-25 років (57,1%). На другому місці — респонденти віком 25-30 років (14,3%), а третє місце посіла група до 20 років (9,5%). Найменше опитаних виявилося серед осіб віком 45 років і старше.

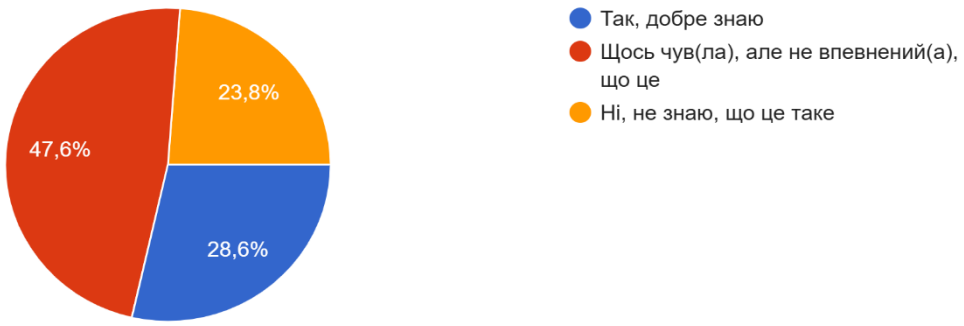

Рис 3.2 Чи знайомі ви з поняттям "шрінкфляція" або "десайзінг"?

Джерело: побудовано автором на основі опитування

Як видно з малюнку, більшість респондентів не дуже ознайомлені з поняттям «шрінкфляція», але при наступному питанні, де пояснюється значення і запитується чи зустрічали таке на практиці, то вже 85,7%, відповіли, що так і неодноразово, 9,5% відповіли, що можливо, але не звертали увагу і лише 4,8% не помічали. Відповіді на питання, що стосуються психологічного ставлення людей до шрінкфляції (Рис. 3.3) в основному ставляться з розумінням (81% відповіли, що розуміють в умовах економіки, але їм неприємно і рівномірно розподілились люде по 9,5%, яким це не турбує, якщо продукт якісний і люди, які почуваються обманутими).

Рис 3.3 Якою є ваша реакція, коли ви помічаєте, що улюблений товар став меншим, але ціна залишилась такою ж або зросла?

Джерело: побудовано автором на основі опитування

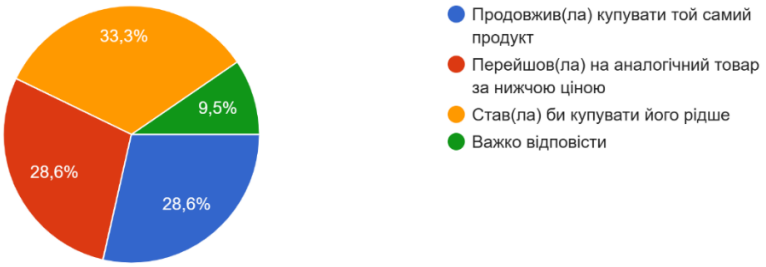

Рис 3.4 Якби ваш улюблений продукт подорожчав на 20 грн, ви б…

Джерело: побудовано автором на основі опитування

З результатів опитування видно, що у разі підвищення ціни товару на 20 грн, 33% респондентів купували б його рідше, тоді як решта опитаних порівну розділилися між тими, хто взагалі відмовився б від покупки, і тими, хто продовжив би його купувати. Це свідчить про чутливість споживачів до зміни ціни. Про оцінку впровадження шрінкфляції без попередження для споживача 38,1% респондентів не можуть однозначно відповісти чи є це для них обманом (але як показало питання про реакцію, якщо товар стає меншим, то 81% приймають дану зміну) і майже по 30 % розділились про те, що це обман або ті, хто сприймає це як бізнес-реалії. Але змоделювавши ситуацію, як себе будуть почуватись клієнти, якщо бренд прозоро повідомить про застосування шрінкфляції, то результати були наступні:

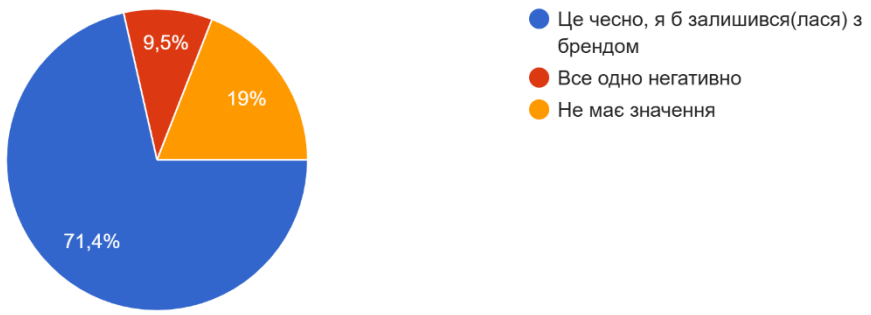

Рис 3.5 Якщо б виробник зменшив об’єм товару без зміни ціни, але прозоро про це повідомив — як би ви до цього поставилися?

Джерело: побудовано автором на основі опитування

Більшість, а саме 71,4% підтримали б таке звернення від компанії, бо вважають це чесним і відкритим спілкуванням з ними , для 9,5% не має значення, бо для них це все одно негативно і для 19% не має значення. І на запитання «Якщо

компанія змушена вдатись до шрінкфляції, чи хотіли б ви, щоб вона чесно повідомляла про це?», то 81% опитуваних, відповіли, що точно «Так», лише 4,8% людей, відповіли, що «Ні», і 14,3% байдуже. Якщо обговорити, якими способами респонденти хотіли б отримати дану інформацію, то результати були наступні:

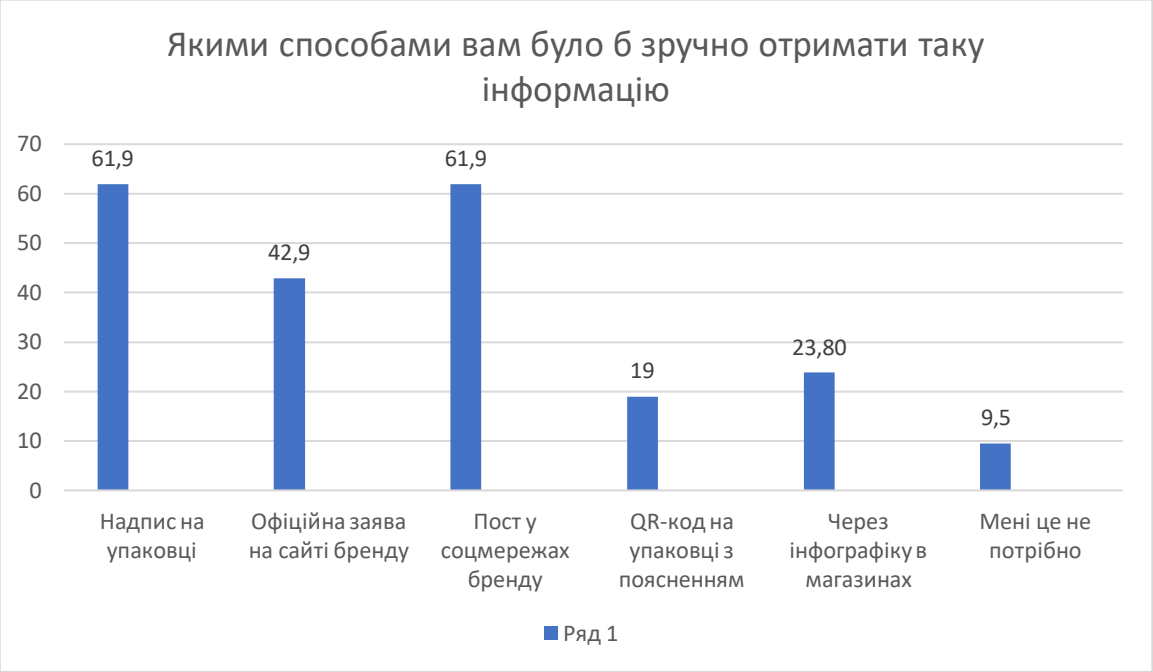

Рис 3.6 Способи інформування споживачів про шрінкфляцію продукту

Джерело: побудовано автором на основі опитування

За результатами опитування, серед найбільш зручних способів отримання інформації про товар респонденти найчастіше обирали варіанти “маркування на упаковці” та “пости в соціальних мережах”. Це свідчить про потребу споживачів у простій, швидкій та зрозумілій комунікації з брендом. Інформація, розміщена безпосередньо на упаковці товару, є обов’язковим джерелом для покупця і має відповідати принципам достовірності, доступності та прозорості. Згідно з вимогами законодавства, ненадання повної інформації або маніпулятивне подання характеристик товару вважається введенням споживача в оману. Тому незалежно від інших каналів комунікації, маркування на упаковці — це незамінне джерело інформування, яке споживач очікує побачити у будь-якому випадку. Його наявність — не стільки маркетинговий хід, скільки регуляторна і етична необхідність [55,60].

Водночас значна частина респондентів обрала соціальні мережі як зручне і бажане джерело інформації. Така форма подачі є не лише сучасною, а й ефективною, оскільки дозволяє бренду бути “ближчим” до споживача, говорити його мовою та викликати відчуття відкритості, щирості та залученості. Пост у соцмережах — це більше, ніж просто інформування: це емоційна комунікація, яка формує довіру до бренду та створює лояльну спільноту навколо продукту. Таким чином, поєднання обов’язкової інформації на упаковці з гнучкою та живою комунікацією у соціальних мережах дає змогу побудувати повноцінну та ефективну стратегію взаємодії з кінцевим споживачем. З метою визначення оптимальної стратегії для ТОВ «Галіція-Трейд» в умовах інфляції було задане питання (Рис. 3.7). Найбільше респондентів — 50% — підтримали варіант зменшення обсягу продукції за збереження тієї ж ціни (шрінкфляція). 40,9% вважають доцільним збільшення ціни за збереження обсягу. Лише 9,1% респондентів обрали варіант впровадження акцій або спеціальних пропозицій, а жоден не підтримав зниження ціни шляхом погіршення якості. Це свідчить про те, що споживачі готові до змін у ціні чи обсязі, але якість для них залишається незмінним пріоритетом

Рис 3.7. Що б для вас було прийнятнішим у випадку інфляції?

Джерело: побудовано автором на основі опитування

Юристам необхідно здійснити всебічну перевірку відповідності маркування оновленої упаковки чинному законодавству України. Необхідно забезпечити відповідність вимогам Закону України «Про захист прав споживачів» від 20.12.2016 № 1791-VIII, що регулює інформування споживачів щодо якості та безпеки товарів. У рамках цього закону необхідно вказати всю інформацію, яка забезпечує захист прав споживачів, включаючи відсутність будь-якої неправдивої або не повної інформації на упаковці [58].

Підсумовуючи результати опитування, можна зробити висновок, що українські споживачі демонструють доволі високу адаптивність до ринкових змін, спричинених інфляцією. Вони, здебільшого, сприймають шрінкфляцію як необхідний крок з боку бізнесу, якщо це супроводжується прозорою комунікацією та збереженням якості продукції. Найбільш прийнятною стратегією адаптації до інфляційного тиску респонденти вважають саме зменшення обсягу продукції за збереження ціни, а не погіршення якості чи приховані зміни. Це відкриває для компанії ТОВ «Галіція-Трейд» можливість гнучкого управління товарною політикою в умовах економічної нестабільності, зберігаючи лояльність клієнтів.

Водночас ми розуміємо, що навіть за умов прозорої комунікації стратегія шрінкфляції не є беззаперечно позитивно сприйнятою, адже може викликати у частини споживачів відчуття втрати цінності продукту. Щоб мінімізувати можливі репутаційні ризики та водночас підсилити довіру клієнтів, доцільним буде впровадження маркетингової стратегії, яка поєднує економічні рішення із соціально відповідальним підходом.

Компанія ТОВ «Галіція-Трейд» уже має досвід реалізації ініціатив у сфері корпоративної соціальної відповідальності, що створює надійне підґрунтя для подальшої інтеграції КСВ-елементів у маркетингову політику. У цьому контексті пропонується розробити й впровадити комплексну стратегію, що доповнить шрінкфляційні заходи чітко артикульованими меседжами, спрямованими на підтримку споживачів і підвищення прозорості.

Для посилення конкурентних переваг компанії в умовах непередбачуваності ринку та зростання соціальної свідомості споживачів запропоновано впровадити маркетингову стратегію з елементами корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Основною ідеєю виступає добровільна участь споживача у благодійній ініціативі компанії: з кожної придбаної пляшки продукції 0,15 грн спрямовується на одну з соціально значущих програм. Покупець має можливість самостійно обрати напрямок допомоги шляхом сканування QR-коду на етикетці пляшки, який веде на спеціально розроблену вебсторінку. У випадку, якщо споживач не зробив вибір, зазначена сума буде автоматично розподілена порівну між усіма напрямками підтримки.

Передбачається п’ять можливих напрямків використання коштів:

- підтримка Збройних Сил України (закупівля амуніції, техніки, дронів, аптечок);
- допомога дитячим лікарням (закупівля медичного обладнання, витратних матеріалів, підтримка тяжкохворих пацієнтів);
- підтримка притулків для тварин (лікування, стерилізація, харчування, покращення умов утримання);

Для реалізації цієї стратегії планується розробити окрему сторінку на сайті компанії з базовим функціоналом вибору напряму благодійності.

Окрім соціальної складової, важливим елементом реалізації даної стратегії є масоване маркетингове просування. З огляду на масштаб кампанії та потребу в охопленні широкої цільової аудиторії, загальні витрати на маркетинг планується збільшити на 6,5 млн грн(окрім закладених комапнією). До цього бюджету входять такі напрямки:

- Інтенсивне просування у соціальних мережах, таких як Facebook, Instagram та TikTok, з використанням як класичної таргетованої реклами, так і нативних форматів: відеоісторій, залучення лідерів думок, інтерактивних

голосувань. Це дозволить активно комунікувати з молодіжною та сімейною аудиторією, яка найбільш охоче реагує на соціальні меседжі.

- Проведення телевізійної рекламної кампанії з короткими роликами, які доносять ключовий меседж: «Кожна пляшка — це реальна допомога». Ролики транслюватимуться в прайм-тайм на провідних телеканалах.
- Розміщення відеореклами на YouTube та Google Ads з емоційними історіями від реальних людей, які отримали допомогу завдяки ініціативі бренду.
- Використання зовнішньої реклами, зокрема білбордів і сітілайтів у містах із високим рівнем продажів, щоб сформувати пізнаваність кампанії серед широких мас.
- Проведення PR-кампанії у медіа: розміщення публікацій, інтерв'ю з керівниками компанії, історій бенефіціарів благодійності, що демонструватимуть прозорість механізму перерахування коштів.
- Окрема частина бюджету буде спрямована на виробництво відеоконтенту — брендових відеоісторій допомоги, які викликають довіру й емоційну залученість.

Загальні витрати компанії на реалізацію маркетингової стратегії з елементами КСВ наведено в таблиці 3.2, що дозволяє наочно оцінити структуру та обсяг інвестицій за основними напрямками.

Таблиця 3.2

Структура загальних витрат на реалізацію маркетингової стратегії

Назва витрат	Розрахунок	Сума
Витрати на КСВ	10 171 894 пляшок × 0,15 грн	1 525 783, 10грн
Загальні витрати на маркетинг	-	6 500 000 грн
Розробка лендінгу	-	10 000
Загальні витрати		8 040 783, 10грн

Джерело: розроблено автором

Загальна сума витрат на реалізацію стратегії, включаючи КСВ, маркетинг та розробку цифрового рішення, становитиме 8 040 783,1 грн. Очікуваний приріст доходу від впровадження ініціативи —17 239 422 грн, що дозволяє розрахувати показник рентабельності інвестицій (ROI).

$$\text{ROI} = \frac{\text{Дохід від вкладень} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100 \qquad (3.1)$$

$$\text{ROI} = \frac{17\,239\,422 - 8\,040\,783{,}10}{8\,040\,783{,}10} \times 100 = 114{,}4\%$$

Окупність інвестицій (ROI) для кампанії з елементами КСВ, при відрахуванні 0,15 грн на кожну пляшку, складає 114,4%. Це означає, що кожна витрачена гривня на кампанію принесе компанії 1,14 грн додаткового прибутку.

Що важливо, ця стратегія не лише приносить фінансові вигоди через підвищену лояльність споживачів, але й має потенціал для значного впливу на збільшення доходу в довгостроковій перспективі. Враховуючи позитивний імідж бренду та соціальну відповідальність компанії, можна очікувати додаткове зростання продажів, а також позитивне сприйняття бренду з боку цільової аудиторії, що може сприяти збільшенню обсягів продажів і залученню нових клієнтів.

ВИСНОВКИ

У першому розділі дослідження було всебічно розкрито теоретичні засади поняття конкурентностійкості підприємства, її чинники та методи оцінювання. Конкурентностійкість розглядається як складна інтегральна характеристика, що визначає здатність підприємства не лише зберігати, а й посилювати свої позиції на ринку в умовах конкуренції, криз і нестабільного середовища. У сучасних умовах, особливо під час війни та дестабілізації глобальних ланцюгів постачання, вона набуває особливої актуальності, адже стає критичним фактором для виживання бізнесу. Її природа полягає у здатності компанії до адаптації в короткостроковій перспективі та стратегічного оновлення в довгостроковій — через інновації, ефективне управління ресурсами й стійкість до ризиків.

Окрему увагу приділено факторам, які визначають рівень конкурентностійкості. Внутрішні чинники включають фінансову стійкість, продуктивність операційної діяльності, інноваційний потенціал, людський капітал та рівень сформованості корпоративної культури. Водночас зовнішнє середовище формує потужний вплив через політичні, економічні та регуляторні коливання, а також через поведінку споживачів і дії конкурентів. Встановлено, що ключовою запорукою високої конкурентностійкості є здатність підприємства оперативно реагувати на зовнішні зміни, не втрачаючи внутрішньої керованості та ефективності.

Також було розглянуто комплекс методів, які дозволяють оцінити рівень конкурентної стійкості підприємства. Застосовуються як кількісні, так і якісні інструменти: фінансові коефіцієнти, SWOT-аналіз, стратегічні матриці (BCG, McKinsey), аналіз ринкової частки, індекси конкурентоспроможності. Такий підхід забезпечує цілісне бачення сильних і слабких сторін компанії, її позицій у галузі та перспектив розвитку. В умовах багатофакторного середовища використання комбінованих методів оцінки є необхідною умовою для формування ефективної

стратегії зміцнення конкурентних позицій, що було продемонстровано на практиці у наступному розділі на прикладі ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД».

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Галіція-Трейд» на ринку соків в Україні було проведено всебічний аналіз, що включає вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів, а також стратегічних позицій компанії на ринку. Компанія, що спеціалізується на виробництві натуральних соків прямого віджиму, займає сильні позиції завдяки використанню високоякісної сировини та передових технологій. Продукція ТОВ «Галіція-Трейд» має значний попит як в Україні, так і за кордоном, зокрема в Європі, США та ОАЕ. Її асортимент не обмежується лише соками, але також включає пюре, заморожені фрукти та овочі, що дозволяє компанії охоплювати різноманітні сегменти споживачів.

Що стосується конкурентного середовища, то компанія має значну перевагу в тому, що фокусується на натуральності своїх продуктів. Це дає їй змогу конкурувати з такими великими гравцями ринку, як ТОВ «Сандора», ТОВ «Кока-Кола Беверджис Україна Лімітед» та ТОВ «Вітмарк-Україна», які також застосовують сучасні технології виробництва. Проте, саме підкреслена натуральність продуктів може стати основною конкурентною перевагою для споживачів, які надають перевагу здоровому харчуванню.

Аналіз фінансово-економічних показників свідчить про стійке зростання ТОВ «Галіція-Трейд», що включає збільшення доходів на 171% протягом 2020-2024 років, а також зростання валового прибутку на 183%. Це свідчить про ефективне управління витратами та зростання попиту на продукцію. З 2023 року компанія спостерігає позитивну динаміку відновлення фінансової стійкості, хоча її ліквідність ще не досягла рівнів 2020-2021 років.

Оцінка конкурентостійкості ТОВ «Галіція-Трейд» показала, що компанія має стабільні позиції на ринку сокової продукції завдяки різноманітному та збалансованому асортименту, орієнтованому на потреби різних груп споживачів. Використання натуральної сировини, дотримання міжнародних стандартів якості та впровадження інноваційних продуктів, таких як смузі та дитячі соки, дозволяє компанії утримувати конкурентні переваги. Результати BCG-аналізу вказують на

перспективні напрямки для подальшого розвитку, зокрема для продуктів прямого віджиму та нових категорій, що дозволяє ТОВ «Галіція-Трейд» зберігати потенціал для зміцнення своїх позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках, адаптуючи стратегії під зміни в споживчих уподобаннях та зовнішньоекономічних умовах.

У рамках аналізу та формування заходів щодо підвищення конкурентостійкості ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД» було виявлено, що традиційна стратегія цінової конкуренції, на жаль, є малоефективною в умовах українського ринку, де інфляційні процеси, зміни у вартості сировини та загальна економічна нестабільність створюють додаткові виклики для компаній. Зниження цін, яке може здатися привабливим інструментом для залучення клієнтів, насправді призводить до значних фінансових втрат та зменшення маржинальності.

Тому для забезпечення довгострокової конкурентостійкості ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД» необхідно орієнтуватися на нецінову конкуренцію. Важливими напрямками є поліпшення якості продукції, впровадження інновацій, розширення асортименту та оптимізація каналів дистрибуції. Однак для реалізації цих стратегій компанії необхідно врахувати існуючі обмеження — фінансові ресурси, організаційні можливості та потребу в оновленні маркетингової стратегії.

Особливу увагу слід приділити адаптації до інфляційних процесів, що суттєво впливають на собівартість продукції. У той же час, важливим є збереження доступності продукції для кінцевого споживача, що вимагає більш гнучкого підходу до ціноутворення і пошуку способів оптимізації витрат без шкоди для якості продукції.

Таким чином, комплексний підхід до підвищення конкурентостійкості, орієнтуючись на нецінові аспекти та інновації, є більш перспективним шляхом для ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД» в умовах сучасного економічного середовища.

Реалізація стратегії шрінкфляції на ТОВ «Галіція-Трейд» є економічно виправданим кроком, що дозволяє знизити витрати на одиницю продукції і при цьому зберегти ціни для споживачів. Підвищення маржі від продажів може призвести до значного зростання чистого доходу компанії. Згідно з моїми розрахунками, реалізація цієї стратегії може забезпечити додатковий прибуток у

розмірі 17 239 422 грн, що створює фінансову основу для подальшого розвитку бізнесу.

У рамках маркетингової стратегії, крім шрінкфляції, важливим елементом є впровадження елементів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Ці елементи включають прозорі комунікації з клієнтами щодо змін у продукції та їхніх причин, що дозволяє зберегти довіру до бренду. Оскільки на сучасному ринку багато споживачів звертають увагу на етичні практики компаній, додавання КСВ-елементів в стратегію допомагає зміцнити імідж ТОВ «Галіція-Трейд», підвищити лояльність клієнтів і залучити нових.

Також важливо акцентувати увагу на використанні програм лояльності, бонусних систем або акцій для стимулювання повторних покупок. Завдяки таким заходам компанія може зберегти і навіть збільшити свою частку на ринку, компенсуючи потенційне зменшення обсягів продукції.

В результаті, ROI (показник рентабельності інвестицій) для цієї стратегії виглядає дуже привабливо. З урахуванням зростання доходу на 17 239 422 грн, після врахування витрат на маркетинг, інвестиції в нову упаковку та зміни у виробничих процесах, очікуваний ROI становить 114,4%, що є досить високим показником для такої стратегії. Це свідчить про високу ефективність і перспективність впровадження стратегії шрінкфляції, яка не лише оптимізує витрати, але й додає цінності для клієнтів через елементи КСВ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № (60). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3629/3559 дата звернення 15.03.2025).
2. Андрусів У. Я. Методи оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств у національній економіці // *Бізнес Інформ*. – 2019. – № 3. – С. 241–246.
3. Бакай В. Й., Ліннік Д. В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2021. – № 6(1). – С. 272–279.
4. Безродна С. М. Сутність та атрибути поняття конкуренції та конкурентоспроможності підприємства // *Інтелект XXI*. – 2018. – № 6. – С. 44–48.
5. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // *Молодий вчений*. – 2019. – № 11. – С. 455–458.
6. Бондарук А. Теоретичні аспекти формування конкурентної стійкості підприємства в умовах непередбачуваності. *Матеріали конференцій МНЛ*, (23 лютого 2024 р., м. Полтава), 2024. С. 11–13.
7. Бшарат Н. Методологічні засади оцінювання ефективності управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств // *Агросвіт.* – 2019. – № 16. – С. 76–82.
8. Вєкслєр Д. М. Види конкурентних стратегій і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства // *Вісник ХНАУ*. – 2019. – № 4(1). – С. 75–81.
9. Гаастовськра А.В., Пєтухова О.В. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-

аналізу. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3183/3106 дата звернення 08.03.2025).

10. Говорунов, О. Г. "Непередбачуваність в системі понять «невизначеність–ризик»." (2016). URL: https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=1922543
11. Гринчук Ю. С., Вихор М. В., Шемігон О. І. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями // *Агросвіт*. – 2019. – № 7. – С. 3–9.
12. Гросул В. А., Зубков С. О. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства // *Бізнес Інформ.* – 2017. – № 10. – С. 252–258.
13. Гросул В. А., Афанасьєва М. В., Янчев А. В. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі : *монографія. – Харків : ХДУХТ*, 2016. – 224 с.
14. Дашко І. М. Антикризове управління в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства // *Економічний форум.* – 2020. – № 1. – С. 70–77.
15. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств // *Матеріали конференції. – Запоріжжя*, 2020. – С. 108–110.
16. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : *навч. посіб. – Харків* : ФОП Бровін О. В., 2020. – 132 с.
17. Євсєєва І. В. Підвищення конкурентної стійкості підприємства як необхідний чинник забезпечення функціонування у глобальному середовищі // *Теоретичні та прикладні питання економіки*. – 2018. – № 2. – С. 91–106.
18. Єфременко О. В. Використання оцінки конкурентостійкості в оцінюванні конкурентоспроможності підприємства : *дис. ... канд. екон. наук. – Луганськ,* 2011. – 198 с.

19. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут.* 2022. №22. С. 52-59.
20. Зачосова Н. В., Герасименко О. М., Хлєбутін В. В. Управління конкурентоспроможністю в умовах невизначеності та ризику як елемент механізму управління економічною безпекою підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № (3-4). URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/23/23 (дата звернення 15.03.2025).
21. Зробок О. О., Глущенко Я. І. Сутність механізму міжнародної конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності // *Причорноморські економічні студії*. – 2020. – № 52(1). – С. 35–40.
22. Іванченкова Л. В., Стасюкова К.В. Критерії якості та конкурентної стійкості у стратегічному плануванні розвитку підприємницьких структур. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 4. С. 302-309
23. Іващенко Г. А. Управління потенціалом міжнародної конкурентоспроможності компанії // *Ефективна економіка*. – 2022. – № 6. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_6_19.
24. Іщенко А. В. Стійкість підприємства в умовах воєнного стану // Рекомендовано до опублікування вченою радою факультету управління, *економіки та права ЛНУП*, протокол № 7 від 26.03.2024 р. – 2024. – С. 35.
25. Карпенко А. В. Фактори забезпечення конкурентостійкості підприємств в сучасних умовах розвитку. – 2019.
26. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства // *Наукові записки.* – 2017. – Т. 1, № 54. – С. 111–118.
27. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства // *Ефективна економіка*. – 2017. – № 2. – С. 124–131.
28. Кобець С. П. Теоретичне підґрунтя управління конкурентною стійкістю підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7806 (дата звернення: 16.03.2025).

29. Кобець, С. П. Управління конкурентною стійкістю підприємств. (2016).
30. Коляденко С. В., Стратій А. М. Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2019. – № 22. – С. 17–23.
31. Коценко М.С. Методичні підходи до оцінки конкурентних переваг органічної продукції. *Економіка та суспільство*. 2021. №24. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/196/188(дата звернення 15.03.2025).
32. Кузьминчук Н., Євтушенко В., Куценко Т., Терованесова О. Конкурентостійкість підприємства в аспекті організаційного та управлінського теоретико-методичного інструментарію. *Журнал європейської економіки*. 2020. № 3. С. 587-60.
33. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : *Видавництво ЛКА*, 2016. – 484 с.
34. Нестеренко С.А., Колос З. В. Конкурентостійкість підприємства як атрибут його конкурентоспроможності. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки).* 2017. №1-2 (33-34). С. 90-96.
35. Омельчак Г.В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 184. С.114-117.
36. Саприкін І. А. Бізнес в Україні в умовах воєнного стану. – *Організаційний комітет Голова оргкомітету*, 2023. – С. 114
37. Семенова Т., Біленко О. Оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний простір*, (188), 137-141.
38. Соколова Н. Оцінка впливу ефективності бізнес-процесів на конкурентостійкість підприємств електронного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № (53). URL:

https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2662/2578 (дата звернення: 16.03.2025).

39. Сторожилова У. Л. Забезпечення конкурентостійкості підприємства через інноваційно-інвестиційний механізм. – 2006
40. Терещенко, О. Ставка дисконтування: проблеми розрахунку та шляхи їх вирішення / Олег Терещенко // *Світ фінансів*. – 2006. – Вип. 4. – С. 144-150.
41. Тульчинська, С. О., Погребняк, А. Ю., & Дергалюк, М. О. (2019). Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: *колективна монографія*. Київ: НАУ.
42. Федотенко Т. В., Дергачова В. В. Виклики воєнного часу в контексті конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародних ринках // *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. – 2024. – С. 158.
43. Филюк Г.М., Бондарук А.А. Теоретичні аспекти формування конкурентостійкості підприємства в умовах динамічних змін. *Актуальні проблеми економіки.* 2024. № 2 (272). С. 49-57.
44. Филюк Г. М., Головко В. І. Економічний аналіз. Київ, 2021. 632 с.
45. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії.* 2020. № 51. С.245-248.
46. Цхададзе Д.С. Шрінкфляція як метод упередження банкрутства на ринку України. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення» 21 жовтня 2021 р. *Національний авіаційний університет.* URL: https://er.nau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bda97588-a090-477c-83db-46e9ef3a9e1e/content (дата звернення: 15.04.2025).
47. Чепіжко О. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності : дис. ... д-ра екон. наук. – *Харків,* 2021.
48. Чередниченко І. І. Управління конкурентною стійкістю підприємства в умовах динамічних змін.

49. Чорна М. В. Конкурентостійкість підприємств: ознаки та умови виникнення // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2009. – № 1. – С. 41–44.

50. Bhattacharya, S. Shrinkflation-A Discerning Trend in Business to Deal with Inflationary Pressure. 2024 – 2 p.

51. Lee, Y. Shrinkflation: Evidence on Product Downsizing and Consumer Response. *Kilts Center at Chicago Booth Marketing Data Center Paper*, 2024.

52. Porter M. Competitive strategy. Techniques for AnalyzingIndustries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.

53. Shrinkflation' should be called out for what it is - a fraud against consumers. URL: https://www.independent.co.uk/voices/shrinkflation-ons-business-practice-fraud-capitalism-chocolate-strawberry-jam-brexit-financial-sector-crime-banks-a7857976.html (дата звернення: 15.04.2025).

54. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 21.03.2025).

55. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів URL: https://dpss.gov.ua/news/znai_svoi_prava-vymohy-do-zmistu-informatsii-pro-produktsiiu (дата звернення: 12.04.2025).

56. Індекс споживчих цін: Мінфін URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/

57. Офіційний сайт ТОВ «Галіція-Трейд». URL: https://www.galicia.com.ua/brand (дата звернення: 12.02.2025).

58. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-XII [Електронний ресурс]. Відомості Верховної Ради УРСР. – 1991. – № 30. – Ст. 379. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12 (дата звернення: 15.04.2025).

59. Про захист прав споживачів від 20.12.16 № 1791-YIII. URL: zakon.rada.gov.ua/go/1023-12. (дата звернення: 15.04.2025).

60. Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів від 06.12.2018 № 2639-VIII із правками від 23.08.2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2639-19 (дата звернення: 15.04.2025).
61. Проєкт Закону про внесення змін до Закону України «Про захист прав споживачів» щодо вдосконалення інформування споживачів про ціни на товари з метою імплементації Директиви 98/6/ЄС Європейського Парламенту та Європейської Ради про захист прав споживачів при зазначенні цін на товари, що пропонуються споживачам : проєкт Закону України від 25.12.2024 р. № 12358 [Електронний ресурс]. URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/55498 (дата звернення: 15.04.2025).
62. Ринок соків, смузі та фруктового пюре в Україні: поточна ситуація. 2024. URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-sokov-smuzi-i-fruktovogo-pyure-v-ukraine-tekushaya-situaciya (дата звернення: 12.02.2025).
63. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої [...] Україна, Європейський Союз, Євратом [...]; Угода, Список, Міжнародний документ від 27.06.2014. [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 15.04.2025).
64. Фінансова звітність ТОВ «Галіція-Трейд». URL: https://clarity-project.info/edr/38169055 (дата звернення: 12.02.2025).
65. Щодо стану роботи з адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу : рішення, положення, перелік від 28.09.2001 р. № 6 [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0006595-01#Text (дата звернення: 15.04.2025).
66. Як покупців змушують платити більше: на які хитрощі йдуть й маленькі магазини, й великі супермаркети. URL: https://vchaspik.ua/ua/zhyttya/564866-yak-pokupciv-zmushuyut-platyty-bilshe-na-yaki-hytroshchi-ydut-y-malenki-magazyny-y (дата звернення: 15.04.2025).

67. Office for National Statistic. URL: https://www.ons.gov.uk/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.04.2025).
68. Магомедова А.М, Волохович В.О. Формування конкурентостійкості підприємства в умовах непередбачуваності // *Актуальні проблеми економіки* – 2025р.

ДОДАТКИ

Додаток А

Група показників для оцінювання конкурентостійкості компанії

Напрям оцінювання	Показник	Характеристика
Виробнича конкуренто-стійкість	Матеріалоємність виробництва	Характеризує, скільки матеріальних витрат припадає на кожну гривню виробленої продукції
	Коефіцієнт технічної придатності основних фондів	Характеризує частку основних фондів, придатних до експлуатації
	Коефіцієнт асортиментних зрушень	Характеризує зміни у співвідношенні окремих виробів у загальному обсязі виробництва
Фінансова конкуренто-стійкість	Коефіцієнт фінансової автономії	Характеризує відношення власного капіталу до загальної суми капіталу (активів) організації
	Коефіцієнт загальної ліквідності	Характеризує відношення оборотних активів (поточних активів) і короткострокових пасивів (поточних пасивів) організації
	Рентабельність продукції	Характеризує ефективність виробництва, визначається відношенням чистого прибутку до витрат, пов’язаних з виробництвом і реалізацією продукції
	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Характеризує збільшення або зменшення комерційного кредиту, який контрагенти надають підприємству
	Коефіцієнт стійкості економічного зростання	Характеризує темпи збільшення економічного потенціалу підприємства
Маркетингова конкуренто-стійкість	Рентабельність продажів	Характеризує фінансову результативність діяльності підприємства, а саме: яку частину виручки підприємства становить прибуток
	Співвідношення витрат на маркетингові дослідження до загального обсягу реалізованої продукції	Характеризує ефективність маркетингової діяльності, що визначається відношенням витрат на маркетингові дослідження до обсягу реалізованої продукції
Соціальна конкуренто-стійкість	Співвідношення середньої заробітної плати підприємства до середньогалузевої	Характеризує рівень оплати праці працівників підприємства порівняно із середньогалузевими значеннями
	Питома вага працівників, що пройшли перепідготовку та підвищення кваліфікації	Характеризує роботу з підвищення кваліфікації працівників підприємства
	Коефіцієнт стабільності персоналу	Характеризує стабільність складу персоналу підприємства

Джерело: побудовано на основі [20:44]

Додаток Б

Етапи проведення SWOT-аналізу

№	Етап	Опис етапу
1	Опис базових цілей, місії та завдань компанії	На цьому етапі слід максимально докладно описати фундаментальну інформацію про компанію - її місію, мету, завдання. Іншими словами, на даному етапі визначаються ключові фактори успіху компанії, за якими відбувається подальший аналіз
2	Опис сильних сторін компанії	Для отримання сильних сторін кохання необхідно провести аналіз офіційних документів. опитування менеджерів та співробітників. Слід звернути увагу на такі фактори, як технологічна оснащеність кохання. кваліфікація персоналу, сила бренду, лояльність клієнтів. імідж кохання на ринку, фактори розвитку і т.д.
3	Опис слабких сторін компанії	Для визначення слабких сторін компанії слід провести об'єктивний аналіз ступеня інноваційного розвитку підприємства, провести аудит маркетингової та фінансової діяльності, розглянути відгуки
4	Опис ризиків	Використовуючи список слабких сторін. слід припустити. до ЧСХС вони можуть привести в наслідок. якщо вчасно їх нс нейтралізувати
5	Опис можливостей	Зважаючи на описані рано сильні сторони кохання, слід визначити, як компанія може використовувати їх для створення нових конкурентних переваг
6	Інтерпретація результатів	Після складання детального списку слабких та сильних сторін, а також після аналізу ризиків та можливостей компанії, слід синтезувати всю отриману інформацію та дати оцінку діяльності компанії
7	Складання стратегічного плану	Мета проведення аналізу – складання стратегічного плану щодо інтенсифікації діяльності кахахання. З усіх вищеописаних етапів слід скласти план дій підприємства на 3, 6 і 12 місяців. Потім слід розробити тактичний план із докладним описом практичного досягнення кожного з пункту стратегії.

Джерело: складено автором за даними [45]

Додаток В

Актив

Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	1000	234	165
первісна вартість	1001	1 194	1 251
накопичена амортизація	1002	960	1 086
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 239	14 609
Основні засоби	1010	60 325	61 539
первісна вартість	1011	105 290	116 090
знос	1012	44 965	54 551
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього	1095	71 798	76 313

Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	152 077	183 797
виробничі запаси	1101	94 634	104 682
незавершене виробництво	1102	0	0
готова продукція	1103	55 321	77 417
товари	1104	2 122	1 698
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	164 261	114 264
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	20 110	8 378
з бюджетом	1135	4 958	404
у тому числі з податку на прибуток	1136	454	404
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	40 015	17 256
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0

Гроші та їх еквіваленти	1165	6 910	12 673
готівка	1166	0	0
рахунки в банках	1167	6 910	12 673
Витрати майбутніх періодів	1170	559	256
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	16 011	9 402
Усього	1195	404 901	346 430
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Фінансово-майновий стан	1300	476 699	422 743

Пасив			
власний капітал	код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
зареєстрований (пайовий) капітал	1400	252 524	252 524
внески до незареєстрованого статуного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
емісійний дохід	1411	0	0
накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-38 068	-21 519
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього	1495	214 456	231 005

Довгострокові зобов’язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов’язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов’язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього	1595	0	0

Поточні зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	124 500	114 209
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	120 900	63 283
розрахунками з бюджетом	1620	422	902
у тому числі з податку на прибуток	1621	70	0
розрахунками зі страхування	1625	126	196
розрахунками з оплати праці	1630	459	1 060
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	9 954	25
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	446	856
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	5 436	11 207
Усього	1695	252 243	191 738
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Фінансово-майновий стан	1900	476 699	422 743