

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
«РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ
ПІДПРИЄМСТВА»

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають
посилання на відповідне джерело*

(підпис)

Андрій Козаченко

Виконав:	здобувач вищої освіти гр.МРДМ-61	Андрій КОЗАЧЕНКО
Керівник:	кандидат економічних наук, доцент	Вероніка ДАРЧУК
Рецензент:	доктор економічних наук, професор	Світлана ЛЕГОМІНОВА

Київ 2024

[]

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	маркетингу
Ступінь вищої освіти	«Магістр»
Спеціальність	075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма	«Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри маркетингу
_____ Олена ВІНОГРАДОВА
« ____ » _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Козаченка Андрія Олеговича

-
- | | |
|--|--|
| 1. Тема кваліфікаційної роботи: | «Резерви підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства» |
| керівник кваліфікаційної роботи | Вероніка Дарчук, канд.екон.наук |
| затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від | «15» жовтня 2024 року № 320 |
-
2. Строк подання кваліфікаційної роботи «15» грудня 2024 р.
-
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.
-
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
- | |
|---|
| 1. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності продукції підприємства |
| 2. Аналіз та оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Київський КПК» |
| 3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київський КПК» |
| 5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація |
-
6. Дата видачі завдання 20.10.2024 р.
-

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	<i>12.06.2024-01.09.2024</i>	<i>виконано</i>
2.	Підготовка вступу і першого розділу	<i>01.09.2024 - 30.09.2024</i>	<i>виконано</i>
3.	Підготовка другого розділу	<i>01.10.2024 - 31.10.2024</i>	<i>виконано</i>
4.	Підготовка третього розділу	<i>01.11.2024 - 30.11.2024</i>	<i>виконано</i>
5.	Підготовка висновків та пропозицій	<i>01.12.2024 - 07.12.2024</i>	<i>виконано</i>
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	<i>08.12.2024 -10.12.2024</i>	<i>виконано</i>
7.	Перевірка на плагіат	<i>11.12.2024-15.12.2024</i>	<i>виконано</i>
8.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	<i>16.12.2024 - 20.12.2024</i>	<i>виконано</i>

Студент _____ Андрій КОЗАЧЕНКО

Керівник роботи _____ Вероніка ДАРЧУК

[]

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня магістра**

Направляється здобувач Козаченко Андрій Олегович до захисту кваліфікаційної роботи за спеціальністю 075 - Маркетинг освітньо-професійної програми Маркетинг на тему: «Резерви підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІМП _____ Світлана ПЕТРОВСЬКА

Висновок керівника магістерської роботи

Здобувач Козаченко Андрій Олегович виконав кваліфікаційну роботу згідно плану. У роботі розглянуто теоретичні аспекти конкурентоспроможності продукції підприємства, проаналізовано конкурентоспроможність діяльності ПрАТ «Київський КПК», розроблено пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київський КПК». Завдання роботи виконані, мета досягнута. Здобувач продемонстрував добру підготовку і знання спеціальних предметів, а також уміння застосовувати отримані в університеті знання на практиці. Використання практичних рекомендацій, отриманих у роботі у ПрАТ «Київський КПК» сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продукції

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача(ки) на оцінку «90» та присвоїти йому(їй) кваліфікацію магістр маркетингу.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Вероніка ДАРЧУК

“ ____ ” _____ 2024 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Козаченко А.О. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри маркетингу _____

Олена ВІНОГРАДОВА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 101 стор., 18 рис., 22 табл., 54 джерел.

Мета роботи - обґрунтування теоретичних засад та надання практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства

Об'єкт дослідження - процес забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Предмет дослідження - теоретико-методичні та організаційно-практичні засади підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київський КПК».

Короткий зміст роботи:

У роботі розглянуто сутність конкуренції, надано основні трактування терміну «Конкуренція» в науковій літературі; розглянуто поняття конкурентоспроможності та відмінності між поняттями конкурентоспроможності товару і підприємства; надано основні трактування терміну «Конкурентоспроможність» в науковій літературі; розглянуто класифікацію конкурентоспроможності, дана характеристика рівнів конкурентоспроможності; досліджено методи оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства; проаналізовано підходи деяких авторів до поняття конкурентоспроможності продукції; обґрунтовано можливості для аналізу та оцінки конкурентоспроможності продукції за допомогою аналітичних методів (Модель Розенберга, розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності, оцінка конкурентоспроможності за рівнем продажів) та графічних методів (Матриця БКГ, Модель «Привабливість ринку — конкурентні переваги», Карта стратегічних груп, Матриця Портера); проаналізовано види організаційної діяльності ПрАТ «Київський КПК»; проведено аналіз асортименту продукції та структури персоналу; проаналізована організаційна структура комбінату; здійснено аналіз фінансової діяльності; проаналізовано внутрішнє і зовнішнє середовище діяльності ПрАТ «Київський КПК»; складено рейтинг компаній України класу «Виробництво паперу та картону» за 2023 рік; проведено аналіз конкурентів компанії методом оцінки п'яти конкурентних сил М. Портера; складено матрицю SWOT-аналізу та за її результатами запропоновано основні напрямки перспективного розвитку; надано аналіз виробництва та споживання картонно-паперової продукції в Україні; проаналізовано діяльність найбільших підприємств целюлозно-паперової галузі в Україні за 2023 р.; проведено порівняльний аналіз виробництва та цін підприємств-виробників картонної продукції за 2022-2023 рр.; розроблені основні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київський КПК»; за допомогою матриці БКГ здійснено розрахунок темпів зростання обсягів продажів продукції; запропоновано заходи для підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київський КПК».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: підприємство, конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентоспроможність продукції, Матриця Портера, SWOT-аналіз, матриця БКГ, целюлозно-паперова галузь, картонно-паперова продукція

ABSTRACT

The text part of the qualification work for obtaining a master's degree: 101 pages, 18 figures, 22 tables, 54 sources.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical foundations and provide practical recommendations for improving the marketing strategy of a trading enterprise.

The object of the study is the process of increasing the competitiveness of the enterprise's products.

The subject of the study is the theoretical, methodological and organizational and practical principles of the competitiveness of the products of PJSC «Kyiv Cardboard and Paper Mill».

Summary of the work:

The paper examines the essence of competition, provides the main interpretations of the term "Competition" in the scientific literature; examines the concept of competitiveness and the differences between the concepts of product and enterprise competitiveness; provides the main interpretations of the term "Competitiveness" in the scientific literature; examines the classification of competitiveness, gives a characteristic of competitiveness levels; investigates methods for assessing the competitiveness of enterprise products; analyzes the approaches of some authors to the concept of product competitiveness; substantiates the possibilities for analyzing and assessing the competitiveness of products using analytical methods (Rosenberg's Model, calculation of the integral competitiveness indicator, assessment of competitiveness by sales level) and graphical methods (BCG Matrix, Model "Market Attractiveness - Competitive Advantages", Strategic Groups Map, Porter's Matrix); analyzes the types of organizational activities of PJSC «Kyiv Cardboard and Paper Mill»; analyzes the product range and personnel structure; analyzes the organizational structure of the plant; analyzes financial activities; the internal and external environment of the activities of PJSC «Kyiv Cardboard and Paper Mill» was analyzed; a rating of Ukrainian companies in the "Paper and Cardboard Production" class was compiled for 2023; an analysis of the company's competitors was conducted using the method of assessing M. Porter's five competitive forces; a SWOT analysis matrix was compiled and, based on its results, the main directions of promising development were proposed; an analysis of the production and consumption of cardboard and paper products in Ukraine was provided; the activities of the largest enterprises of the pulp and paper industry in Ukraine were analyzed for 2023; a comparative analysis of production and prices of enterprises producing cardboard products for 2022-2023 was conducted; the main directions for increasing the competitiveness of PJSC «Kyiv Cardboard and Paper Mill» products were developed; the growth rates of product sales were calculated using the BCG matrix; measures were proposed to increase the competitiveness of PJSC «Kyiv Cardboard and Paper Mill» products.

KEYWORDS: enterprise, competition, competitiveness, product competitiveness, Porter Matrix, SWOT analysis, BCG matrix, pulp and paper industry, cardboard and paper products.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Поняття і сутність конкуренції.....	12
1.2. Поняття конкурентоспроможності, відмінності між поняттями конкурентоспроможності товару і підприємства.....	17
1.3. Конкурентоспроможність продукції та методи її оцінки.....	24
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ КПК».....	38
2.1. Аналіз організаційної діяльності ПрАТ «Київський КПК» ..	38
2.2. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності ПрАТ «Київський КПК».....	50
2.3. Аналіз конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».....	60
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ КПК».....	75
3.1. Альтернативні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київський КПК».....	75
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київський КПК».....	83
Висновки до розділу 3.....	88
ВИСНОВКИ.....	91
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	97

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність теми полягає у тому, що в умовах глобалізації та посилення конкурентного середовища підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення продукції. Конкурентоспроможність стає ключовим чинником виживання та розвитку бізнесу.

Сучасні споживачі ставлять високі вимоги до якості, інноваційності та екологічності продукції. Вивчення резервів для підвищення конкурентоспроможності дозволяє підприємству швидше реагувати на ці запити.

Удосконалення продукції сприяє збільшенню прибутковості, оптимізації витрат і розширенню частки ринку. Аналіз резервів дає змогу знаходити нові підходи для зменшення витрат і підвищення ефективності.

В умовах розвитку технологій підприємства мають використовувати інноваційні рішення для підвищення конкурентоспроможності продукції. Тема є актуальною, оскільки дозволяє досліджувати шляхи впровадження новітніх підходів.

Для українських підприємств питання підвищення конкурентоспроможності продукції є особливо важливим, оскільки це сприяє їх інтеграції у світову економіку, розвитку експорту та залученню іноземних інвестицій.

Проблеми шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства знайшли своє відображення у численних публікаціях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Основні підходи до методології дослідження конкуренції та конкурентоспроможності закладені в працях таких вчених як Ансофф І., Базилюк Я., Виноградова О.В., Дарчук В.Г., Дрокіна Н.І., Кейнс Дж., Кірцнер І., Клименко С.М., Котлер Ф., Крижко О.В., Лазоренко Т.В., Маршалл А., Найт Ф., Портер М., Рікардо Д., Робінсон Дж., Ромащенко О.С., Сміт А., Совершенна І. О., Чемберлін Е., Шумпетер Дж., Фатхутдінов Р., Хайек Ф. та інших вчених. Аналіз наукової літератури показав, що закордонні та вітчизняні вчені ведуть постійний пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. У динамічному ринковому середовищі підприємства потребують інструментів для адаптації до змін,

таких як кризи, пандемії, нові регуляторні вимоги чи зміни в уподобаннях споживачів.

Таким чином, робота має теоретичну та практичну цінність, оскільки дозволяє дослідити сучасні проблеми й шляхи підвищення конкурентоспроможності, а також запропонувати інструменти, які можуть бути впроваджені на конкретних підприємствах.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та надання практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Для досягнення мети поставлені і вирішені наступні **завдання**:

- визначити поняття і сутність конкуренції;
- розглянути поняття конкурентоспроможності, та визначити відмінності між поняттями конкурентоспроможності товару і підприємства;
- розкрити методи та критерії оцінки конкурентоспроможності продукції;
- надати загальну характеристику підприємства на прикладі ПрАТ «Київський КПК»;
- проаналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище діяльності ПрАТ «Київський КПК»;
- надати аналіз конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київський КПК»;
- запропонувати альтернативні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київський КПК»;
- обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київський КПК».

Об’єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-практичні засади підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київський КПК».

Методи дослідження. Теоретичну основу роботи склали сучасні принципові положення теорії маркетингу, стратегічного маркетингу наукові роботи та практичні

дослідження як вітчизняних, так і закордонних вчених у даній сфері, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання, результати дослідно-аналітичних, академічних та прикладних розробок з проблем маркетингової стратегії торговельного підприємства.

Інформаційною базою роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з проблем підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань просування компанії, річні звіти та первинна документація та інформація, отримана в ході опитувань та власних спостережень.

Наукові результати дослідження полягають у такому: надано визначення термінам «Конкуренція» та «Конкурентоспроможність»; виокремлено відмінності між поняттями конкурентоспроможності товару і підприємства; досліджено методи оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства; обґрунтовано можливості для аналізу та оцінки конкурентоспроможності продукції за допомогою аналітичних методів (Модель Розенберга, розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності, оцінка конкурентоспроможності за рівнем продажів) та графічних методів (Матриця БКГ, Модель «Привабливість ринку — конкурентні переваги», Карта стратегічних груп, Матриця Портера); проаналізовано види організаційної діяльності ПрАТ «Київський КПК»; проведено аналіз асортименту продукції та структури персоналу; проаналізована організаційна структура комбінату; здійснено аналіз фінансової діяльності; проаналізовано внутрішнє і зовнішнє середовище діяльності ПрАТ «Київський КПК»; складено рейтинг компаній України класу «Виробництво паперу та картону» за 2023 рік; проведено аналіз конкурентів компанії методом оцінки п'яти конкурентних сил М. Портера; складено матрицю SWOT-аналізу та за її результатами запропоновано основні напрямки перспективного розвитку; надано аналіз виробництва та споживання картонно-паперової продукції в Україні; проаналізовано діяльність найбільших підприємства целюлозно-паперової галузі в Україні за 2023 р.; проведено порівняльний аналіз виробництва та цін підприємств-виробників картонної продукції за 2022-2023 рр.

Практична значущість роботи: Запропоновано структуру альтернативних напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київський КПК»; для успішного просування продукції на нових ринках запропоновано створити централізований маркетинговий відділ і розробити ефективну комунікаційну стратегію; важливим є акцент на контент-маркетингу, використанні цифрових платформ і соціальних мереж для інформування клієнтів та формування довіри; запропоновано прийняти участь у міжнародних галузевих заходах, таких як виставка «Paper & Tissue Show»; за допомогою матриці БКГ здійснено розрахунок темпів зростання обсягів продажів продукції, матриця дозволила оцінити, яка продукція є прибутковою, а яка потребує додаткових інвестицій чи реструктуризації; на основі розрахунку запропоновано заходи, спрямовані на розв'язання ключових проблем і використання нових можливостей, як активізація маркетингу та реклами, зниження витрат виробництва через оптимізацію процесів, вихід на зарубіжні ринки, створення преміального сегмента.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційну роботу викладено на 104 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття і сутність конкуренції

Основним аспектом успіху організації на ринку є збереження та підвищення конкурентоспроможності її продукції. На здатність конкурувати впливає низка змінних і факторів, що походять із зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Моніторинг розвитку та адаптація ціни та загальної стратегії до змін у цьому середовищі є необхідністю для побудови бажаної позиції компанії на ринку та досягнення необхідного рівня прибутку.

Основним поняттям, що визначає конкурентоспроможність, є конкуренція. Її теоретичні засади з'явилися ще в докапіталістичний період, проте наукове обґрунтування ця економічна категорія отримала лише у середині XVIII століття завдяки класичним економістам, таким як Адам Сміт і Девід Рікардо. Подальший розвиток теорії конкуренції продовжувався завдяки роботам Альфреда Маршалла, Джона Кейнса, Василя Леонтьєва, Йозефа Шумпетера, П'єра Сраффи, Майкла Портера та інших дослідників [45].

Термін «конкуренція» походить від латинського слова «concurrentia», що означає «змагання, зіткнення». Через синонімічність цих термінів у багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідженнях поняття конкуренції та економічного змагання ототожнюються (Табл.1.1).

Таблиця 1.1

Основні трактування терміну «Конкуренція» в науковій літературі

Дослідники	Сутність поняття «Конкуренція»
Закону України "Про захист економічної конкуренції"[52]	«Конкуренція – це змагання між суб'єктами господарювання за здобуття переваг завдяки власним досягненням над іншими суб'єктами, що дає можливість споживачам та суб'єктам господарювання обирати між кількома продавцями та покупцями, не дозволяючи жодному суб'єкту визначати умови товарообігу на ринку».

Продовження таблиці 1.1

Дослідники	Сутність поняття «Конкуренція»
Ю.Б. Рубін[50]	«Конкуренція – це змагальні відносини між ринковими суб'єктами за економічно вигідні результати виробництва та реалізації продукції».
Н.П. Абаєва [48]	«Конкуренція – вид суперництва між конкурентами за найкращі умови реалізації продукції».
Адам Сміт [44]	«Конкуренція – природний стан ринку, де учасники змагаються за ресурси, що веде до ефективного розподілу ресурсів і стимулює економічне зростання».
Джозеф Шумпетер [45]	«Конкуренція – це "боротьба нового зі старим", де інновації та нові комбінації ресурсів витісняють застарілі технології».
Фрідріх Хайек [45]	«Конкуренція – це "процедура відкриття", в якій ринкові суб'єкти відкривають нові ресурси або нові способи використання існуючих ресурсів».
Майкл Портер [3, 46]	«Конкуренція – динамічний процес, який підштовхує підприємства до інновацій і підвищення ефективності для утримання ринкових позицій».
Фатхудинов Р.А.[48]	«Конкуренція - процес управління суб'єктами своїми конкурентними перевагами для утримання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних, суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах. Конкуренція є рушійною силою розвитку суб'єктів і об'єктів керування, суспільства в цілому».
Должанський І.З.[47]	«Конкуренція - боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на доступних сегментах ринку».
Азарян Е.М.[48]	«Конкуренція - суперництво на якому-небудь поприщі між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавлених в одній і тій же меті».

Джерело: систематизовано за матеріалами [3,44-48,50,52]

Ці визначення відображають різні аспекти конкуренції, підкреслюючи її роль у стимулюванні інновацій, ефективного розподілу ресурсів та економічного розвитку. Аналізуючи визначення поняття «конкуренція», здійснене різними вченими-економістами, було з'ясовано, що конкуренція, як наукове поняття – багатоаспектне і в кожному випадку її зміст визначається залежно від цілей, у зв'язку з якими вона сформована. Наприклад, Ю.Б. Рубін визначає конкуренцію як суперництво між ринковими суб'єктами за економічно вигідні результати виробництва і реалізації продукції. Н.П. Абаєва розмежовує ці поняття,

вбачаючи в суперництві об'єктивно існуючу властивість ринкової економіки, а в конкуренції – вид суперництва за найкращі умови реалізації продукції. Таким чином, конкуренція є додатковою властивістю або елементом змагання на ринку [44-48].

У вітчизняній та зарубіжній літературі, присвяченій вивченню економічного змісту конкуренції, виділяють три основні підходи: поведінковий, структурний та функціональний [50,51].

Поведінковий підхід виник першим у економічній літературі. Представники цього підходу, такі як Майкл Портер, Девід Рікардо, Адам Сміт, Альфред Маршалл та Карл Маркс, розглядають конкуренцію як суперництво між господарюючими суб'єктами за вигідні умови придбання, виробництва та реалізації продукції, збільшення частини ринку з метою максимізації прибутку. Серед вітчизняних економістів, що підтримують поведінковий підхід, можна виділити Г.Л. Азоєва, І.А. Спиридонова, Р.А. Фатхутдінова та А.Ю. Юданова [51].

Згідно зі структурним підходом, суть конкуренції визначається через аналіз ринкової структури та оцінку здатності окремих суб'єктів впливати на загальний рівень цін. Якщо такої здатності немає, ринок вважається конкурентним. В іншому випадку, мова йде про один із видів недосконалої конкуренції: монополістичну конкуренцію, олігополію чи чисту монополію. Цей підхід підтримують такі вчені, як Дж. Кейнс, Ф. Найт, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін та інші, які заклали основу сучасної західної теорії конкуренції [50].

Функціональний підхід до конкуренції представлений роботами І. Кірцнера, Дж. М. Кларка, Й. Шумпетера, Ф. Хайєка. У межах цього підходу конкуренція розглядається як ключовий елемент ринкової системи, що сприяє прояву найкращих характеристик ринкової економіки та грає важливу роль у її розвитку. Й. Шумпетер визначав конкуренцію як боротьбу нового зі старим, де нові комбінації ресурсів витісняють старі технології. Ф. Хайєк бачив конкуренцію як процедуру відкриття нових ресурсів або розширення застосування існуючих [46].

Ці підходи показують, що конкуренція є складним і багатогранним поняттям, яке потребує аналізу з різних перспектив. Суть конкуренції як економічного явища найбільш повно розкривається в поведінковому підході, де її розглядають як суперництво між суб'єктами господарювання на ринку для досягнення кращих умов виробництва та реалізації продукції в умовах обмеженості ресурсів та попиту.

Конкуренція є природним економічним законом розвинутого товарного виробництва, що виступає зовнішнім фактором тиску для підвищення продуктивності праці, збільшення масштабів виробництва, прискорення науково-технічного прогресу та впровадження нових форм організації виробництва. Багато економічних законів впливають через примусові сили конкурентної боротьби, роблячи конкуренцію важливим рушієм економічного розвитку та частиною господарського механізму[46].

Отже, конкуренція - це процес взаємодії між суб'єктами ринку, при якому кожен прагне досягти своїх цілей за рахунок переваг над іншими. Це змагання між виробниками, продавцями або споживачами за найкращі умови виробництва, реалізації та споживання товарів і послуг. Основна мета конкуренції - підвищення ефективності використання ресурсів та задоволення потреб споживачів.

Конкуренцію можна розділити на такі види:

- на основі покращення якості товару (нецінова конкуренція);
- на основі покращення якості сервісу товару;
- на основі зниження цін (цінова конкуренція);
- на основі зниження експлуатаційних витрат у споживача товару;
- на основі використання всіх конкурентних переваг об'єкта (суб'єкта)[45].

М. Портер у своїй методиці стверджує, що конкуренція в будь-якій галузі визначається взаємодією п'яти конкурентних сил, а саме:

1. Суперництвом між підприємствами, що функціонують у даній галузі;
2. Загрозою з боку потенційних конкурентів;
3. Загрозою з боку виробників товарів-замінників;

4. Економічними можливостями та торговельною здатністю постачальників;

5. Економічними можливостями та купівельною спроможністю споживачів[41].

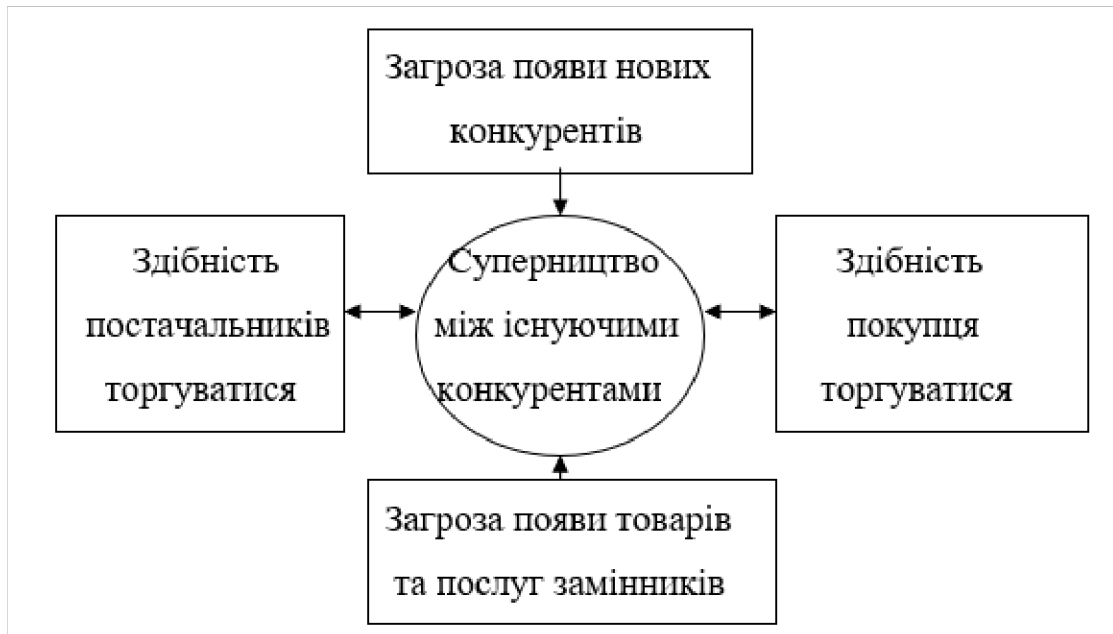


Рис. 1.1. П'ять сил, що визначають конкуренцію у галузі

Джерело: побудовано за матеріалами [3, 41]

Конкуренція у будь-якій галузі визначає її прибутковість, оскільки впливає на ціни, витрати та необхідні капіталовкладення. Загроза появи нових конкурентів знижує загальний потенціал прибутковості, тому що вони додають нові виробничі потужності та прагнуть отримати ринкову частку, що знижує можливий прибуток.

Значення кожної з п'яти сил конкуренції залежить від структури галузі, її економічних і технічних характеристик. М. Портер вважає, що конкурентна перевага визначає позицію фірми у галузі[3,41].

Отже, конкуренція є найефективнішим способом координації дій суб'єктів ринку без централізованого втручання, створюючи конкурентне середовище з багатьма незалежними організаціями. Для ефективної конкуренції підприємства повинні бути конкурентоспроможними, використовуючи ініціативний потенціал працівників та постійно шукаючи нові шляхи і заходи боротьби з конкурентами. Процес пошуку нових ідей та шляхів, що можуть стати конкурентними

перевагами, повинен бути безперервним. Конкуренція є характерною ознакою ринків і механізмом регулювання виробництва. Вона відображає систему взаємовідносин між виробниками щодо встановлення цін, обсягів пропозиції товарів на ринку та споживачами. З розвитком конкуренції виникла потреба впровадження понять конкурентоспроможності товарів і підприємств[3].

1.2. Поняття конкурентоспроможності, відмінності між поняттями конкурентоспроможності товару і підприємства

Конкурентоспроможність - це одна з ключових категорій, що має широке застосування в економічній теорії та практиці. Це багатоаспектне поняття, яке походить від латинського слова «aemulationes», що означає суперництво та змагання за досягнення найкращих результатів.

Конкурентоспроможність – це поняття, що відображає ринковий потенціал компанії, галузі або сектора у боротьбі за позиції на ринку з іншими учасниками. Це здатність досягти сильної ринкової позиції і забезпечити процвітання.

Як видно з цього визначення, конкурентоспроможність може розумітися по-різному в залежності від контексту. Незважаючи на численні публікації на цю тему, досі немає вичерпного та єдиного визначення цього поняття. Зміст конкурентоспроможності залежить від точки зору, з якої її розглядають. Вона може досліджуватися на рівні галузі, регіону, нації, компанії або окремого продукту. Враховуючи предмет і мету дослідження, варто звернути увагу на концепції конкурентоспроможності продукції підприємства [47].

Слід звернути увагу на багатозначності трактувань сутності самого поняття «конкурентоспроможність» сучасними вченими-економістами. Відмінності та різноманітність авторських підходів до визначення поняття конкурентоспроможності обумовлені наступними факторами:

- ототожненням конкурентоспроможності підприємства з конкурентоспроможністю продукції або послуг;

– масштабами розгляду конкурентоспроможності: на регіональному, національному або світовому ринку;

– заміною поняття конкурентний статус на конкурентний рівень [49].

Незважаючи на різноманітні підходи до її визначення, дослідники відзначають два основні аспекти цього показника:

– Порівняльний характер. Конкурентоспроможність не є притаманною конкретному об'єкту явищем. Вона проявляється лише під час порівняння об'єкта з іншими за допомогою показників діяльності підприємств, що дозволяє визначити рівень конкурентоспроможності.

– Динамічний характер. Досягнутий рівень конкурентоспроможності у певний проміжок часу не є постійною характеристикою ринкової позиції підприємства. Інші суб'єкти господарювання можуть змінювати свої конкурентні стратегії, що може вплинути на ринкові позиції підприємства та призвести до зниження його конкурентоспроможності [49].

Конкурентоспроможність також тісно пов'язана з баченням майбутнього, на якому базується бізнес-стратегія, і можна визначити величину вартості, яку створює компанія. З цієї точки зору конкурентоспроможність обумовлює продуктивність, поки продукція компанії конкурентоспроможна, вона також ефективна, тобто вона створює цінність завдяки тому факту, що в міру зростання конкурентоспроможності продукції зростає і вартість компанії.

У таблиці 1.2 наведено основні трактування терміну «Конкурентоспроможність» в науковій літературі.

Таблиця 1.2

Основні трактування терміну «Конкурентоспроможність» в науковій літературі

Дослідники	Сутність поняття «Конкурентоспроможність»
М. Портер [3,41]	«Конкурентоспроможність є динамічною характеристикою, тобто не є незмінною у часі, у зв'язку з постійною змінною конкурентного середовища. Конкурентоспроможність носить багаторівневий характер (мікро-, мезо- та макрорівень, на кожному з яких застосовується свій набір характеристик для визначення конкурентоспроможності суб'єктів)»

Продовження таблиці 1.2

Дослідники	Сутність поняття «Конкурентоспроможність»
Р.А.Фатхутдинов [48]	«Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на данному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на данному ринку»
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна [50]	«Конкурентоспроможність - це потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів»
Б. А. Райзберг [50]	«Конкурентоспроможність - це реальна та потенційна можливість фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти, збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів»
Г.М. Скудар [50]	«Конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. Конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. В умовах глобальної економіки конкурентоспроможність може визначатися також як здатність країни або підприємства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку й ринках інших країн».
В. Андріанов [47]	«Конкурентоспроможності країни об'єднує конкурентоспроможність товару, виробника та конкурентоспроможність галузі. У загальному вигляді її можна визначити як здатність країни в умовах вільної торгівлі виробляти товари та послуги, що відповідають світовим вимогам».

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [3,41,47-50]

На думку іноземних експертів, конкурентоспроможність підприємства визначається складною ієрархією факторів. Перший рівень включає частку ринку, що прямо залежить від конкурентоспроможності продукції. Другий рівень оцінює потенційну конкурентоспроможність. Третій та четвертий рівні пов'язані з якістю та ефективністю управління, а п'ятий рівень відображає економічні результати діяльності підприємства [42-46].

Отже, з вищесказаного можна зробити наступні висновки:

- Конкурентоспроможність є відносним поняттям і може мати різний рівень у порівнянні з різними конкурентами.
- Вища конкурентоспроможність досягається завдяки кращим результатам на міжнародних ринках.
- Конкурентоспроможність є наслідком ефективної господарської діяльності за умов конкурентного ринку.
- Це комплексна характеристика підприємства, що відображає сукупність його переваг над конкурентами і гармонійність розвитку.
- Маркетингова складова (задоволеність споживачів, позитивний імідж, сильний бренд) є невід’ємною частиною конкурентоспроможності.
- Основою конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність продукції або послуг, які воно виробляє чи надає. Однак ці категорії взаємопов’язані, але не тотожні.

Крім того, варто зазначити, що підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо його продукція не користується попитом. Однак не все залежить від самої продукції: конкурентоспроможність може бути забезпечена через доступ до дешевшої сировини або продаж за демпінговими цінами [42-46].

Конкурентоспроможність можна класифікувати за різними критеріями (табл. 1.3).

Таблиця 1.3		
Класифікація конкурентоспроможності		
	Ознака	Критерії конкурентоспроможності
1.	Територіально-географічна ознака	1. Міжнародна конкурентоспроможність: здатність підприємства або продукції конкурувати на глобальному ринку. 2. Внутрішньо національна конкурентоспроможність: здатність підприємства або продукції конкурувати на внутрішньому ринку. 3. Регіональна конкурентоспроможність: здатність підприємства або продукції конкурувати в межах конкретного регіону.

Продовження таблиці 1.3

	Ознака	Критерії конкурентоспроможності
2.	За масштабами економічних об'єктів	1. Конкурентоспроможність товару: здатність конкретного продукту конкурувати з аналогічними продуктами на ринку. 2. Конкурентоспроможність підприємства: здатність підприємства успішно конкурувати на ринку в цілому. 3. Конкурентоспроможність галузі: здатність певної галузі економіки конкурувати на внутрішньому або міжнародному ринку. 4. Конкурентоспроможність національної економіки: здатність економіки країни в цілому конкурувати на світовому ринку.
3.	За часовим виміром	1. Конкурентоспроможність на певну дату або проміжок часу в минулому: історичний аналіз конкурентоспроможності. 2. Поточна конкурентоспроможність: аналіз конкурентоспроможності в теперішній час. 3. Перспективна конкурентоспроможність: прогнози на майбутнє щодо здатності підприємства або продукції залишатися конкурентоспроможними.

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [3,41,44-50]

Ця класифікація допомагає краще розуміти різні аспекти конкурентоспроможності та формувати стратегії для підвищення рівня конкурентоспроможності в залежності від конкретних умов та цілей.

Формування та розвиток теорії конкурентоспроможності зумовило те, що загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності немає, і вона трактується залежно від об'єкту до якого відноситься. У найзагальнішому вигляді конкурентоспроможність – це здатність конкурувати з аналогічними товарами на конкретному ринку, використовуючи конкурентні переваги задля досягнення поставленої мети. Об'єкти, що мають конкурентоспроможність, можна розбити на чотири групи: товари підприємства; галузі (як об'єднання кількох підприємств, що пропонують товари чи послуги); регіони (райони, області, країни чи їх групи). Отже, конкурентоспроможність – складна економічна категорія, яку можна розглядати по групам (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика рівнів конкурентоспроможності

Рівень	Об'єкт чи суб'єкт	Чинники
Товарний рівень	Товари (роботи, послуги)	1. Якість продукції, відповідність нормам та стандартам. 2. Ціна. 3. Відповідність споживчому попиту
Мікрорівень	Товаровиробник	1. Порівняльна конкурентоспроможність продукції. 2. Ефективність виробничої діяльності. 3. Фінансові показники діяльності. 4. Ефективність організації та збуту продукції на ринку та його частка
Мезорівень	Об'єднання підприємств	1. Внутрішня структура галузі. 2. Вплив довкілля. 3. Конкурентоспроможність окремих елементів. 4. Взаємодія між елементами системи
Макрорівень	Конкурентоспроможність країни, конкурентоспроможність регіонів	1. Інвестиційний клімат. 2. Науково-технічний рівень. 3. Конкурентоспроможність промислового комплексу в цілому

Джерело: *систематизовано автором за матеріалами [47-51]*

Конкурентоспроможність товару, підприємства, галузі та регіону взаємопов'язані. Наприклад, конкурентоспроможність підприємства залежить від конкурентоспроможності його продукції. Товар відіграє ключову роль у цій боротьбі, доповнюючи поняття конкурентоспроможності підприємства і сприяючи його успішному розвитку на ринку.

Питання, що стосуються конкурентоспроможності галузі та об'єднань підприємств, визначаються наявністю в галузі конкурентних переваг. Це включає можливість виробляти продукцію високої якості з витратами не вище світового рівня та постачати її на глобальний ринок у оптимальні терміни. Конкурентоспроможність регіону або країни залежить від ефективності використання наявних ресурсів.

Конкурентоспроможність країни загалом розглядається по-різному, і єдиного підходу не існує. З одного боку, підкреслюється важливість конкурентоспроможності як "концентрованого виразу економічних, науково-технічних, виробничих, організаційно-управлінських, маркетингових та інших можливостей країни". З іншого боку, акцентується увага на продуктивності та необхідності "зосереджуватися не на економіці в цілому, а на окремих галузях і сегментах галузей"[50].

Істотні відмінності між поняттями конкурентоспроможності товару і підприємства полягають у наступному:

1. Оцінка конкурентоспроможності продукції актуальна в короткостроковому періоді, тоді як конкурентоспроможність підприємства розглядається в довгостроковій перспективі.

2. Конкурентоспроможність продукції є одиничним показником, тоді як конкурентоспроможність підприємства є комплексним показником, що охоплює всю номенклатуру продукції підприємства.

3. Оцінку конкурентоспроможності підприємства проводять самі підприємства або їх довірені особи, тоді як конкурентоспроможність продукції оцінюється покупцями під час реалізації на ринку.

Найбільш узагальнене визначення поняття «конкурентоспроможність продукції» [48]:

- властивість (сукупність властивостей) товару та його сервісу, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення конкретної потреби порівняно з аналогічними товарами, представленими на цьому ринку;
- характеристика товару, яка відображає його відмінність від товару-конкурента за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі та за витратами на її задоволення;
- здатність товару відповідати вимогам даного ринку в аналізований період;
- спроможність витримувати конкуренцію на ринку (наявність вагомих переваг над виробами інших товаровиробників).

Термін «конкурентоспроможність продукції» отримав кілька важливих трактувань в науковій літературі. Основні з них включають:

1. Конкурентоспроможність продукції часто визначається її якістю та здатністю задовольняти потреби споживачів. Висока якість продукції може надавати їй перевагу над конкурентами.

2. Здатність продукції бути привабливою для споживачів за рахунок оптимального співвідношення ціни та якості. Це включає в себе не лише низьку ціну, але й загальну цінність, яку продукція приносить споживачеві.

3. Продукти, що мають унікальні властивості, нові функції або технологічні переваги, мають вищу конкурентоспроможність. Інноваційність дозволяє виділити продукцію на ринку та привернути увагу споживачів.

4. Стратегічне позиціонування продукції на ринку, створення привабливого бренду та ефективні маркетингові кампанії також відіграють важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності.

5. Ефективне управління витратами на виробництво дозволяє знизити собівартість продукції, що може збільшити її конкурентоспроможність на ринку.

Ці аспекти підкреслюють, що конкурентоспроможність продукції є багатовимірним поняттям, яке залежить від здатності продукту задовольняти різні потреби споживачів і переваги над продукцією конкурентів[40-51].

1.3. Конкурентоспроможність продукції та методи її оцінки

Конкурентоспроможність товарів і послуг полягає у здатності відповідати вимогам ринку для певного виду продукції. У той же час це здатність бути порівнянним з аналогічними товарами і послугами інших виробників або постачальників послуг.

Споживчі характеристики товару визначаються його властивостями, що включають показники якості. Конкурентоспроможність товару залежить як від окремих показників, так і їх сукупності, яка створює синергетичний ефект - коли загальний вплив кількох факторів перевищує суму їх індивідуальних ефектів[49].

Конкурентоспроможність товарів забезпечується завдяки конкурентним позиціям компаній-виробників та дистриб'юторів. Показники конкурентоспроможності товару часто ділять на дві групи: "ціна - якість". До першої групи входять показники, що відображають споживчі характеристики товару та його якість, створюючи позитивний ефект. Вони складаються з "жорстких" та "м'яких" показників. Друга група - це економічні показники, що характеризують ціну товару [48, 50].

Рівень конкурентоспроможності товарів і послуг визначається різноманітними техніко-економічними характеристиками, такими як якість, ціна, форми і способи торгівлі, терміни і умови поставки. До інших факторів належать транспорт, модні тенденції та умови місцевого ринку. Конкурентоспроможність також залежить від престижності товарів і послуг, що відображається на популярності бренду.

Товари, які прагнуть бути конкурентоспроможними, мають бути результатом інновацій. Наприклад, старі моделі прасок, що нагрівалися на печі або за допомогою вугілля, не мали б успіху на сучасному ринку. Сучасні праски без автоматичного вимкнення або відпарювання також не витримають конкуренції [47-51].

Конкурентоспроможність продукції формується у процесі діяльності конкретного економічного суб'єкта господарювання, що здійснюється за допомогою виконання управлінських, організаційних, виробничих та збутових функцій. Здатність самого економічного суб'єкта господарювання конкурувати, перемагати в конкурентній боротьбі, що виявляється в його конкурентній відмінності, що дає суб'єкту найкращі можливості у збереженні існуючих та залученні нових покупців, та завоюванні нових ринків збуту, характеризує «конкурентоспроможність суб'єкта» [50].

Питання вивчення конкурентоспроможності підприємств, а також її оцінки присвячені роботи багатьох авторів, але, незважаючи на значну кількість робіт, присвячених даній проблемі, існують деякі відмінності в розумінні категорії «конкурентоспроможність»:

У таблиці 1.5 представимо підходи деяких авторів до поняття конкурентоспроможності продукції.

Таблиця 1.5

Підходи деяких авторів до поняття «Конкурентоспроможність продукції»

Автор	Визначення
Г.Р. Сабецька [40]	«Конкурентоспроможність продукції - ринкова властивість товару, що означає його затребуваність на ринку, здатність приносити прибуток виробникам та торговим підприємствам»;
Х.А. Фасхiev [49]	«Конкурентоспроможність продукції – оцінене споживачем перевага його за якістю і ціною над аналогами у певний час, у конкретному сегменті ринку досягнуте без шкоди виробнику»;
Н.В. Єремєєва, С.Л. Калачов [49,50]	«Конкурентоспроможність продукції - це рівень його економічних показників та споживчих властивостей, що дозволяє витримати суперництво з іншими аналогічними товарами на ринку»;
А.В. Осташков [47]	«Конкурентоспроможність продукції - відносна та узагальнена характеристика товару, що виражає його відмінності від товару-конкурента»;
А.Ю. Юданів [47]	«Конкурентоспроможність продукції – ступінь його привабливості для реального купівлю споживача»;
І.М. Ліфік [50]	«Конкурентоспроможність продукції - здатність продукції відповідати вимогам даного ринку в аналізований період»;
Р. Степаненко [51]	«Конкурентоспроможність продукції - це можливість збуту його на даному ринку».

Джерело: систематизовано за матеріалами [40, 47-51]

Отже, конкурентоспроможність продукції — це комплексна характеристика товару, що відображає його здатність задовольняти потреби споживачів і забезпечувати конкурентні переваги на ринку за рахунок відповідності якості, ціни, споживчих властивостей і ринкових вимог у конкретний час та на конкретному ринку.

Таке визначення поєднує ключові аспекти, виділені різними авторами, зокрема акцент на ринковій затребуваності, споживчій оцінці, економічних показниках, адаптації до вимог ринку та конкурентних перевагах.

Вивчення конкурентоспроможності є однією з найважливіших складових частин ринкових досліджень, створюють основу розробки стратегії і тактики діяльності суб'єкта над ринком, вибору правильного шляху підвищення

технічного рівня життя та якості. У найширшому сенсі стосовно економічної сфери конкурентоспроможність означає володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання, причому ці властивості можуть належати до різних суб'єктів конкурентної боротьби – видів продукції, підприємств (товаровиробників), галузей, і, нарешті, країнам [41].

Основним критерієм конкурентоспроможності товарів є ступінь задоволення ними реальних потреб, що зумовлює різну привабливість товарів-конкурентів для споживачів. Для побудови визначення поняття «конкурентоспроможність продукції», яке має відрізнити його від визначення поняття «конкурентоспроможність» взагалі, важливо встановити ті властивості продукції, які мають забезпечити конкретні потреби певного ринку та наявність яких створює її конкурентні переваги [48].

З конкурентоспроможністю продукції тісно пов'язана конкурентоспроможність підприємства. Більшість авторів небезпідставно вважають, що конкурентоспроможну продукцію може виробляти лише конкурентоспроможне підприємство.

Конкурентоспроможність товару значною мірою визначає конкурентоспроможність самого підприємства, його фінансовий стан і репутацію. Проте це можливо лише в тому випадку, якщо більша частка виручки та прибутку припадає на конкурентоспроможні товари [50].

Розглянемо як впливає підвищення конкурентоспроможності одного рівня на конкурентоспроможність іншого. Наприклад, виробництво конкурентоспроможної продукції може бути ресурсомістким і дорогим, що в умовах ринкової економіки може призвести до зниження ефективності, зменшення прибутку та погіршення фінансового стану підприємства. В таких випадках потрібне додаткове фінансування, що зрештою знижує конкурентоспроможність виробника [50].

Таким чином, конкурентоспроможність продукції - це сукупність споживчих і вартісних характеристик продукції, що дозволяє їй витримати конкуренцію на конкретному ринку і в певному проміжку часу. Це динамічна

характеристика потенційної спроможності продукції, а не раз і назавжди набута властивість: вона прив'язана до певних ринків та конкретного часу. З конкурентоспроможністю продукції тісно пов'язана конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможну продукцію може виробляти лише конкурентоспроможне підприємство [47-51].

Конкурентоспроможний продукт є результатом реакції на потреби споживачів та зміни у продукції конкурентів.

Для кожного аналізованого товару повинна бути розроблена своя методика оцінки конкурентоспроможності, яка враховує особливості формування відповідного ринку та основні тенденції науково-технічного прогресу. Оцінка конкурентоспроможності товару здійснюється шляхом порівняння параметрів аналізованої продукції з параметрами бази порівняння (потреби споживачів, конкуруючий товар, гіпотетичний зразок товару, група аналогічних товарів, величина корисного ефекту) [3].

Першим етапом оцінки конкурентоспроможності будь-якого товару є визначення мети дослідження. Якщо метою є визначення положення товару серед аналогічних, достатньо провести їх пряме порівняння за основними параметрами. Методика оцінки конкурентоспроможності продукції передбачає певну послідовність дій. Для оцінки можна використовувати аналітичні (табл.1.5) та графічні методи (рис.1.2) [1].

Аналіз конкурентоспроможності можна здійснювати за допомогою наступних аналітичних методів:

Таблиця 1.5

Аналітичні методи аналізу конкурентоспроможності продукції

	Назва методу	Характеристика
1.	Модель Розенберга	Споживачі оцінюють товари з точки зору їх здатності задовольнити свої потреби
2.	Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності	Визначаються окремі показники конкурентоспроможності товару шляхом порівняння з базовими, еталонними показниками або показниками товарів-конкурентів.

Продовження таблиці 1.5

	Назва методу	Характеристика
3.	Оцінка конкурентоспроможності за рівнем продажів	Рівень конкурентоспроможності вважається відносною характеристикою товару, що виражає ступінь його переваги на ринку аналогів. Негативний аспект полягає в тому, що основою оцінки є експертний метод, який залежить від суб'єктивних поглядів експертів. Позитивний аспект – врахування впливу різних факторів: техніко-економічних, комерційних, нормативно-правових.
4.	Алгоритм Гребнєва для розрахунку конкурентоспроможності товару	Включає кілька етапів – визначення сукупності показників якості, вибір найважливіших показників, формування моделі зразка, розробка кількісних оцінок, розрахунок ціни споживання власного товару та визначення ціни споживання товару конкурента. Якщо товар планується експортувати, необхідна перевірка обраних параметрів якості на відповідність міжнародним або національним стандартам імпортера.

Джерело: систематизовано за матеріалами [47-51, 54]

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності продукції.

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності продукції дозволяють візуалізувати сильні й слабкі сторони товарів та визначити їх позиції на ринку.

До найпоширеніших графічних методів належать (рис.1.2):



Рис. 1.2. Найпоширеніших графічні методи оцінки конкурентоспроможності продукції

Джерело: побудовано автором

1. *Матриця БКГ (Бостонська консалтингова група)*: Аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу товару або послуги базується на побудові матриці. В горизонтальній площині відображаються темпи зростання або скорочення кількості продажів у лінійному масштабі, а у вертикальній – відносна частка сукупності товарів або послуг на ринку [33,34].

На основі цього аналізу виділяються чотири категорії товарів:

«Зірки» («швидкий ріст/висока частка»): ці товари займають велику частку ринку та приносять великий прибуток. Однак, через швидкий розвиток ринку, компаніям доводиться нести значні витрати для підтримання лідируючої позиції. Основна стратегія – утримання частки ринку.

«Дійні корови» – «Дійна корова» («повільний ріст/висока частка») є лідером на ринку, темпи зростання якого незначні, тобто на зрілому ринку. «Дійні корови» — прекрасні джерела доходу, і за ними потрібен мінімальний догляд для збереження ринкової частки. Для будь-якої компанії вони є найнадійнішим джерелом прибутку, який використовується на фінансування «важких дітей»;

«Важкі діти» («Знаки питання») – це, як правило, нові товари, які потребують рекламування, просування на ринок, не приносять поки прибутку, але в майбутньому можуть стати «зірками»;

«Невдахи» («Собаки») – нежиттєздатні, не сприяють економічному зростанню, не приносять прибутку [33,34].

Таке групування продукції підприємства дозволить вибрати правильну стратегію, яка буде спрямованою на фінансування "важких дітей", які найближчим часом можуть стати "зірками", підтримку достатньої кількості "зірок", які покликані забезпечити довгострокову життєздатність підприємства, і "дійних корів", що сприяють фінансуванню "важких дітей".

Отже, найбільш конкурентоспроможними вважаються товари, які займають значну частку на швидкозростаючому ринку, так звані «зірки» (рис.1.2).

Високий ріст ринку	«Зірки»	«Важкі діти» («Знаки питання»)
Низький ріст ринку	«Дійні корови»	«Невдахи» («Собаки»)
	Велика	Мала
	Відносна доля ринку	

Рис.1.3. Матриця «ріст - частка ринку» (матриця БКГ)

Джерело: [33,34]

Загальну ситуацію зі всією номенклатурою товарів з точки зору прибутку можна зобразити так:

«Зірки» знаходяться на межі самофінансування, і, таким чином, приносять нульовий дохід.

«Важкі діти» ще не стали прибутковими, і, таким чином, приносять чистий збиток.

«Дійні корови» приносять максимальний дохід, тоді як «собаки» не приносять ні прибутку, ні збитків.

Товари з «важких дітей» перетворюються на «зірки», потім, подорослівши, переходять в розряд «дійних корів» і стають джерелом фінансування для наступного покоління «зірок» і деяких «важких дітей».

Перевага методу полягає в тому, що на основі достовірної інформації про обсяги реалізації можна забезпечити високу репрезентативність оцінки. Однак, недоліком є те, що метод не дозволяє аналізувати причини та ускладнює процес прийняття управлінських рішень [33,34].

2. *Модель «Привабливість ринку — конкурентні переваги»* є розвитком матриці БКГ. Ключовими показниками цієї моделі є привабливість ринку та конкурентні переваги [55].

Модель «Привабливість ринку — конкурентні переваги» дозволяє оцінити позицію товару або підприємства на ринку відносно інших конкурентів, а також виробити стратегічні рекомендації для покращення рівня конкурентоспроможності товару або фірми. (рис.1.3).

Привабливість ринку	Висока	Збільшити об'єм виробництва або закрити бізнес	Стратегія посилення конкурентних переваг	Стратегія лідерства в даному бізнесі
	Середня	Продовжувати бізнес з обережністю або частково згорнути виробництво	Продовжувати бізнес з обережністю	Стратегія зросту
	Низька	Стратегія згортання бізнесу	Стратегія часткового згортання	Стратегія генерації готівки
		Малі	Середні	Великі
		Переваги щодо конкурентів		

Рис. 1.4. Модель «Привабливість ринку — переваги в конкуренції»

Джерело: [55]

3. *Карта стратегічних груп* відображає позицію підприємства у конкуренції в кожній із цільових стратегічних зон господарювання та в кожному окремому сегменті зовнішнього середовища, на яке підприємство має або прагне отримати вихід. Кожна карта стратегічних груп будується на основі двох змінних позиціонування, які мають бути кількісними (або дискретними). На карту наноситься позиція підприємства щодо конкуренції за цими змінними, а також позиції його головних конкурентів. Після побудови карти необхідно провести її аналіз, враховуючи збіги та відстані між позиціями підприємства та його конкурентів на ринку, а також їх ризики [48,55].

4. *Матриця Портера* побудована з урахуванням концепції конкурентної стратегії: у центрі уваги підприємства як задоволення потреб покупців, а й конкуруючі сили ринку. Включає в себе аналіз п'яти факторів:

загроза появи на ринку нових конкурентів; ринкова влада покупців; ринкова влада постачальників; наявність товарів-замінників; суперництво чинних конкурентів. Цей аналіз застосовується як до окремих підприємств, до цілих галузей (рис.1.4).

	Перевага товару	Перевага собівартості
Вся галузь	Диференційованість	Лідерство з витрат
Один сегмент ринку	Концентрація на сегменті	

Рис. 1.5. Матриця Портера [3]

1) Лідерство з витрат: всі заходи та рішення компанії повинні бути спрямовані на зниження витрат.

2) Стратегія диференціації: продукт компанії має відрізнятися від конкурентів і мати унікальні властивості з точки зору споживачів.

3) Сегментна концентрація: фокусування на одному чи кількох ринкових сегментах з метою досягнення лідерства за витратами або унікальності, або ж обох одночасно.

Переваги графічних методів:

- Візуалізація складних даних для кращого розуміння.
- Швидка оцінка конкурентної позиції.
- Можливість планування стратегій на основі наочних висновків.

Недоліки графічних методів:

- Можливість суб'єктивності при виборі критеріїв.
- Потреба у великій кількості даних для точного аналізу.

Застосування графічних методів допомагає підприємствам приймати обґрунтовані рішення для зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Основним недоліком розглянутих методів є їх обмеженість: або оцінюється тільки одна група факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, і на основі цих даних робиться висновок про рівень конкурентоспроможності всього підприємства, або методи є занадто складними та трудомісткими для практичного використання. Використання лише одного методу не дає повного уявлення про рівень конкурентоспроможності підприємства. Тому для оцінки конкурентоспроможності товару та підприємства необхідно використовувати комплексний підхід [55].

Розвиток конкуренції стимулює виробників до пошуку нових конкурентоспроможних товарів та ринків збуту. Для оцінки конкурентоспроможності товару необхідно вирішити широкий спектр завдань і отримати об'єктивну інформацію про ринки, на яких вже реалізується або планується реалізація товару, а також про його конкурентів. При розробці ринкової стратегії важливо своєчасно вилучати економічно неефективні товари. Постійний моніторинг ринку дозволяє компанії приймати правильні рішення.

З кожним роком зростає значення вибору та освоєння нових ринків збуту для підвищення конкурентоспроможності продукції. Аналітико-пошукові зусилля у цій сфері є дуже важливими для будь-якого підприємства. Нові ринки збуту можуть суттєво змінити конкурентоспроможність товару та рентабельність збутової діяльності [54].

Отже, конкурентоспроможність продукції є динамічною характеристикою, яка визначає здатність товару задовольняти потреби споживачів у конкретний час на конкретному ринку. Її оцінка вимагає системного підходу, що враховує як споживчі, так і економічні фактори.

Важливими інструментами аналізу є аналітичні методи та графічні моделі. Для підвищення конкурентоспроможності продукції необхідно враховувати потреби ринку, інноваційні тенденції та забезпечувати високу якість за прийнятною ціною. Ключовим фактором успіху є інтеграція результатів аналізу у стратегію підприємства, що дозволяє ефективно позиціонувати продукцію та досягати сталих конкурентних переваг.

Висновки до розділу 1

1. Надано визначення терміну «конкуренція», яке визначається різними науковцями залежно від досліджуваного контексту. Вона охоплює суперництво між ринковими суб'єктами за вигідні умови реалізації продукції, ефективне використання ресурсів та задоволення потреб споживачів. Виділено три основні підходи до розуміння конкуренції: поведінковий підхід, що фокусується на дії суб'єктів ринку; структурний підхід, який аналізує ринкову структуру та вплив суб'єктів на ціноутворення; функціональний підхід, що розглядає конкуренцію як елемент ринкової системи, який сприяє її розвитку. Конкуренція є природним регулятором ринкової економіки, який стимулює підвищення продуктивності, розвиток інновацій та ефективний розподіл ресурсів. Досліджено основні види конкуренції, які здійснюються на основі: покращення якості товару (нецінова конкуренція); зниження ціни (цінова конкуренція); оптимізації витрат у споживача або використання інших конкурентних переваг. Розглянуто взаємодію п'яти конкурентних сил за Майклом Портером: суперництво між існуючими підприємствами; загроза нових конкурентів; тиск з боку товарів-замінників; вплив постачальників; вплив споживачів. Проаналізовано еволюцію конкуренції. З розвитком ринків і технологій конкуренція постійно змінюється. Інновації, зокрема в цифровій сфері, є ключовим фактором для утримання конкурентних позицій. Виділено практичне значення конкуренції, яка є важливим чинником забезпечення ринкової рівноваги, економічного розвитку та створення сприятливого середовища для суб'єктів господарювання.

Отже, конкуренція є важливою характеристикою ринкової економіки, що сприяє її ефективності та динамічному розвитку. Аналіз конкурентного середовища і використання наявних резервів дозволяють підприємствам формувати та підтримувати конкурентні переваги.

2. Надано визначення терміну «конкурентоспроможність», яке є одним із ключових понять в економіці, що відображає здатність об'єкта успішно змагатися з іншими учасниками ринку. Дане поняття стосується показників

якості, цінових характеристик, здатності задовольняти потреби споживачів та фінансових результатів діяльності.

Розглянуто відмінності між поняттями конкурентоспроможності товару та підприємства за об'єктом оцінки (конкурентоспроможність товару фокусується на окремому продукті з урахуванням його якості, ціни та позицію на ринку, а конкурентоспроможність підприємства охоплює всю діяльність компанії, що включає якість менеджменту, фінансові результати та довгострокові стратегічні переваги); за часовий виміром (конкурентоспроможність товару щоразу оцінюється на певному етапі його циклу життя (виробництво, реалізація, зняття з ринку), а конкурентоспроможність підприємства розглядається в довгостроковій перспективі як сукупність всіх аспектів діяльності); за складовими (конкурентоспроможність товару охоплює функціональні характеристики такі як привабливий дизайн, ціна, якість, рекламне просування, а конкурентоспроможність підприємства охоплює стратегію управління, ресурсний потенціал, репутацію на ринку, задоволення потреб споживачів).

3. Надано визначення терміну «конкурентоспроможність продукції» (це комплексна характеристика товару, що відображає його здатність задовольняти потреби споживачів і забезпечувати конкурентні переваги на ринку за рахунок відповідності якості, ціни, споживчих властивостей і ринкових вимог у конкретний час та на конкретному ринку). Розглянута сутність та основні аспекти конкурентоспроможності продукції (конкурентоспроможність продукції характеризується її здатністю відповідати вимогам ринку та переважати аналоги за споживчими й економічними параметрами. Ця властивість визначає привабливість продукції для споживачів та її ринкову затребуваність, що забезпечує прибутковість виробника). Визначені основні складові конкурентоспроможності продукції: споживчі характеристики (якість; функціональність; естетичність.) і економічні показники (ціна; витрати на обслуговування та експлуатацію). Конкурентоспроможність товарів залежить не лише від їх техніко-економічних параметрів, але й від умов реалізації, таких як

терміни поставки, модні тенденції, престижність бренду, а також маркетингових стратегій.

Систематизовано різні методи оцінки конкурентоспроможності продукції, які передбачають порівняння її характеристик із аналогами. Основними є аналітичні та графічні підходи. Серед аналітичних методів розглянуто модель Розенберга (визначення конкурентоспроможності через оцінку споживачами здатності товару задовольнити їх потреби; розрахунок інтегрального показника (порівняння ключових параметрів аналізованої продукції з базовими еталонами або характеристиками товарів-конкурентів); оцінка за рівнем продажів (відображає відносну перевагу товару на ринку. Використовуються техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові показники); алгоритм Гребнева (включає визначення набору параметрів якості; вибір ключових характеристик; розрахунок вартості споживання). Серед графічних методів розглянуто матрицю БКГ (дозволяє класифікувати продукцію на "зірки", "дійні корови", "важкі діти" та "собаки" залежно від ринкової частки та темпів зростання ринку); модель "Привабливість ринку — конкурентні переваги" (використовується для оцінки позиції товару та формування стратегічних рекомендацій); карту стратегічних груп (відображає позицію підприємства відносно конкурентів у різних сегментах ринку; матрицю Портера (Включає аналіз п'яти сил конкуренції: загроза появи нових конкурентів; вплив покупців; вплив постачальників; наявність замінників; суперництво серед існуючих гравців).

Отже конкурентоспроможність продукції є динамічною характеристикою, яка визначає здатність товару задовольняти потреби споживачів у конкретний час на конкретному ринку. Ключовим фактором успіху є інтеграція результатів аналізу у стратегію підприємства, що дозволяє ефективно позиціонувати продукцію та досягати сталих конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ КПК»

2.1. Аналіз організаційної діяльності ПрАТ «Київський КПК»

Приватне акціонерне товариство «Київський картонно-паперовий комбінат» є одним з найбільших підприємств Європи по випуску картонно-паперової продукції. Основною сировиною для виробництва є макулатура. Потужність по переробці вторинної сировини понад 850 тонн на добу [12].

Повне найменування Товариства:

- українською мовою: Приватне акціонерне товариство «Київський картонно-паперовий комбінат»;
- німецькою мовою: Private Aktiengesellschaft «Karton- und Papierfabrik Kyjiw»;
- англійською мовою: Private Joint-Stock Company «Kyiv Cardboard and Paper Mill»[12].

Скорочене найменування Товариства:

- українською мовою - ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат», ПрАТ «Київський КПК», ПрАТ «КПК»;
- німецькою мовою - Private AG «Karton- und Papierfabrik Kyjiw»;
- англійською мовою - PJSC «Kyiv Cardboard and Paper Mill».

Підприємство було засновано у 1982 році в центрі України в місті Обухів Київської області по вул. Київській, 130. Комбінат входить до складу австрійського холдингу Pulp Mill Holding GmbH, який є одним з найбільших підприємств в Європі по випуску паперооснови [12].

Сьогодні Київський КПК упевнено тримає позиції провідного виробника в целюлозно-паперовому секторі України. Комбінат має солідний досвід у вивченні замовників для формування найкращих індивідуальних пропозицій.

Таблиця 2.1

Етапи розвитку ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

Роки	Заходи
1972-1977	Розроблено технічний проєкт будівництва Київської картонної фабрики в Трипільському промисловому вузлі, виділено кошти на намів території, розпочато будівництво поліграфічного виробництва.
1979	Переїменували на «Київський картонно-паперовий комбінат».
1982	4 лютого о 23:30 отримано ПЕРШИЙ КАРТОН. 30 березня здано в експлуатацію перший пусковий комплекс – 100 тис. тонн некрейдованого картону на рік. Розпочато будівництво паперового виробництва.
1983	28 січня здано в експлуатацію другий пусковий комплекс – 100 тис. тонн некрейдованого картону та 20 тис. тонн листового картону на рік. Здійснено перші експортні поставки.
1986	Освоєно проектну потужність картонного виробництва 200 тис. тонн на рік.
1987	20 лютого отримано перший туалетний папір. У червні прийнято в експлуатацію папероробну машину № 1, почав працювати цех з переробки паперу в рулончики.
1992-1999	Цей період був найскладнішим у житті комбінату, але у цей час проведено значну роботу з освоєння нових видів продукції та запровадження нового устаткування. З 1995 року зросло виробництво паперу санітарно-гігієнічного призначення, а з 1997 року – виробництво картону.
2001	Прийнято рішення про будівництво виробництва гофрокартону на існуючих площах.
2002	Урочисто відзначено 25-річчя з початку будівництва та 20-річчя з початку пуску комбінату. Введено в експлуатацію першу чергу виробництва гофрокартону потужністю 100 млн. м ² на рік, встановлено лінії з виготовлення гофроящиків потужністю 60 млн. м ² на рік.
2007	Здано в експлуатацію другу чергу гофрозаводу. Потужності нового гофроагрегату дозволяють збільшити продуктивність до 300 млн. м ² на рік.
2011	У серпні-грудні завершено монтаж на гофровиробництві найновішого унікального обладнання від фірм BOBST, Martin, Ducker та Signode. Завершено реконструкцію потоку підготовки целюлози для КДМ-2. Фірма Metso встановила конічні рафінери RF-3.
2012	На заводі гофротари запущено лінію високошвидкісного склеювання Master Fold 230, що дозволяє виробляти вироби складної висікання з однією до шести точок склеювання.
2013	Завершено проєкт модернізації цеху паперових виробів для розширення виробництва найбільш затребуваної продукції – туалетного паперу та рушників на гільзі.
2014	Розпочато багато проєктів щодо модернізації наявного обладнання та складських приміщень.
2015	Завершено будівництво логістичного центру.
2017	Завершено будівництво нового виробничого приміщення цеху переробки серветок.
2018	Завершено перший етап реконструкції БДМ-2 разом з компанією A.Celli. Перехід на нові версії міжнародних стандартів ISO 9001:2015 та ISO 14001:2015.
2019	Завершено реконструкцію КРМ-1 разом із компанією Andritz. Київський КБК пройшов сертифікаційний аудит на відповідність стандарту «Халяль» і контрольний аудит за системою постачання FSC, підтвердивши свою екологічну відповідальність. Київський КБК отримав звання «Чесні платники податків – 2019».

Продовження таблиці 2.1

Роки	Заходи
2020	Київський КБК отримав національну премію «Made in Ukraine 2020», перемігши в номінації «Найкраще підприємство із впровадження системи управління ризиками». Вдруге отримано звання "Чесні платники податків -2020".
2022	Через початок повномасштабного вторгнення основний фокус було присвячено допомозі обороні країни та громадам, що постраждали. Введено в експлуатацію нову лінію Mitsubishi для упаковки зі складною висічкою. Успішно пройдено наглядний аудит та підтверджено сертифікат ISO 45001:2018 від DEKRA Certification GmbH.

Джерело: *систематизовано за матеріалами* [12]

Місія компанії: «Забезпечення споживачів високоякісною картонно-паперовою продукцією. Збереження навколишнього середовища завдяки використанню вторинної сировини, ресурсозберігаючих технологій і випуску екологічно чистих продуктів» [12].

Стратегія компанії: «Збереження провідних позицій на підставі максимального задоволення вимог та передбачення очікувань споживачів. Вдосконалення всього виробничого циклу та керування існуючими процесами, враховуючи вплив суттєвих екологічних аспектів» [12].

Цінності компанії: «Ми відповідальні перед своїми клієнтами, партнерами і співробітниками. Наша наполеглива праця – запорука добробуту нашого підприємства, акціонерів, нас самих та наших близьких» [12].

Ключовим підприємством групи холдингу Pulp Mill Holding GmbH є Київський картонно-паперовий комбінат, також до складу входять (рис.2.1):

Висока виробнича потужність дозволяє комбінату виготовляти широкий асортимент продукції, який включає:

- багатокольорові картонні коробки та пачки;
- макулатурний картон хром-ерзац;
- санітарно-гігієнічний папір з макулатури або первинної сировини;
- гофротарний картон;
- товари для офісу та повсякденного використання.

Підприємство також надає комунально-екологічні послуги відповідно до своєї місії та цінностей [12].

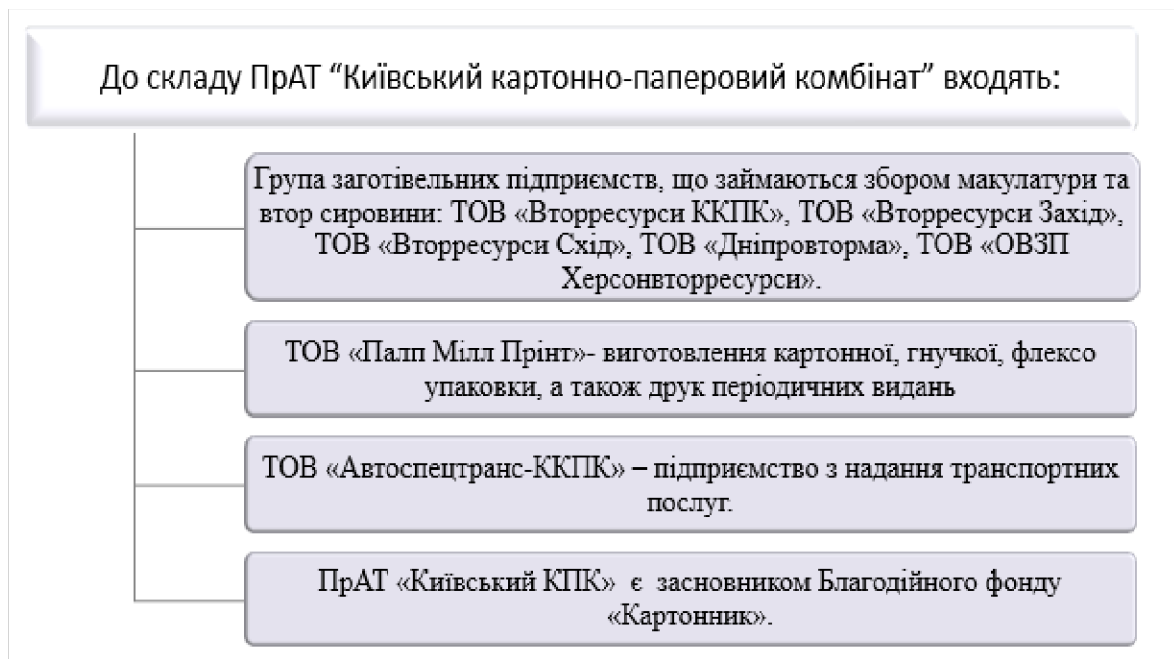


Рис. 2.1. Склад ПрАТ “Київський картонно-паперовий комбінат”

Джерело: побудовано автором за матеріалами [12]

ПрАТ “Київський картонно-паперовий комбінат” провадить наступні види діяльності (рис.2.2).

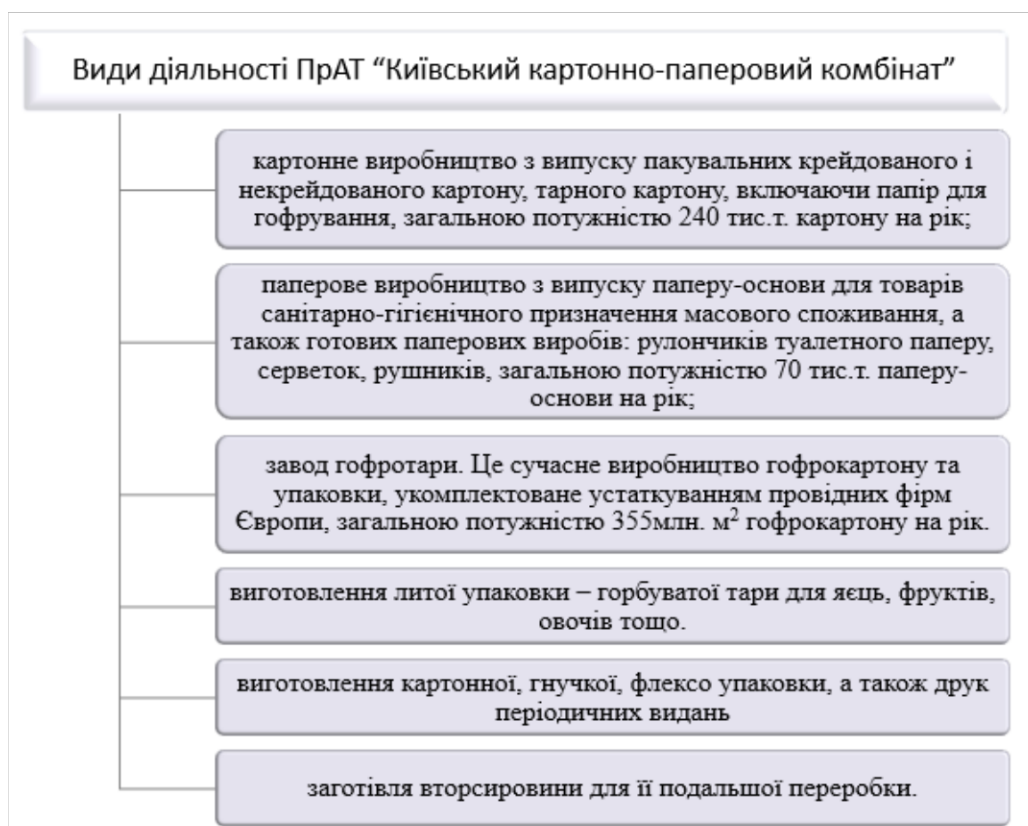


Рис. 2.2. Види діяльності ПрАТ “Київський картонно-паперовий комбінат”

Джерело: побудовано автором за матеріалами [12]

У 2023 році комбінат випустив продукції (гофротари, паперової продукції санітарно-гігієнічного призначення, литої тари для яєць) на 7 млрд 568 млн грн, а в січні-травні поточного року - на 3 млрд 173 млн грн.(рис.2.3)



Рис. 2.3. Асортимент продукції ПрАТ «Київський КПК»

Джерело: систематизовано за матеріалами [11,12]

З метою захисту навколишнього середовища основною сировиною для виробництва є макулатура, потужність переробки якої становить понад 1 500 тонн на добу. Щороку ПАТ «КПКП» переробляє понад 300 000 тонн макулатури, виробляючи високоякісну, екологічно чисту картонну та паперову продукцію. Таке екологічно орієнтоване виробництво не тільки дозволяє уникнути виснаження лісових ресурсів, але й запобігає потраплянню великої кількості картонно-паперових відходів на муніципальні звалища та полігони за межами підприємства [11,12].

Таким чином, компанія робить значний внесок у захист навколишнього середовища в Україні. Не менш важливим для підтримки та розвитку конкурентоспроможності компанії є постійна модернізація виробничого циклу та вдосконалення управління процесами. З цією метою комбінат досліджує та впроваджує останні досягнення в галузі целюлозно-паперових технологій та

обладнання. Для забезпечення стабільної та довгострокової роботи на внутрішньому та зовнішньому ринках ПАТ «Київський целюлозно-паперовий комбінат» впровадив та вдосконалює інтегровану систему менеджменту якості, екології та безпеки продукції відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, BRC та FSSC 22000. У 1999 році Київський КПК змінив форму власності з державної на приватну [11,12].

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною (рис.2.5). Важливість цієї структури полягає в можливості делегування повноважень людині, яка спеціалізується на своїх завданнях, а також у поєднанні процесу спеціалізації управління та єдності керівництва. Серед недоліків лінійно-функціональної структури ПрАТ «КПК» варто зазначити низьку адаптивність до нововведень у процесі виробництва та затримку в передачі рішень від вищого керівництва до робітників [11,12].

Генеральний директор підприємства — Головченко Юрій Ігорович, Середньооблікова чисельність штатних працівників станом на 28.11.2024 р. становить 2121 чол. Розподіл персоналу за відділами на рис.2.4.



Рис. 2.4. Структура персоналу ПрАТ «Київський КПК»

Джерело: систематизовано за матеріалами [12]

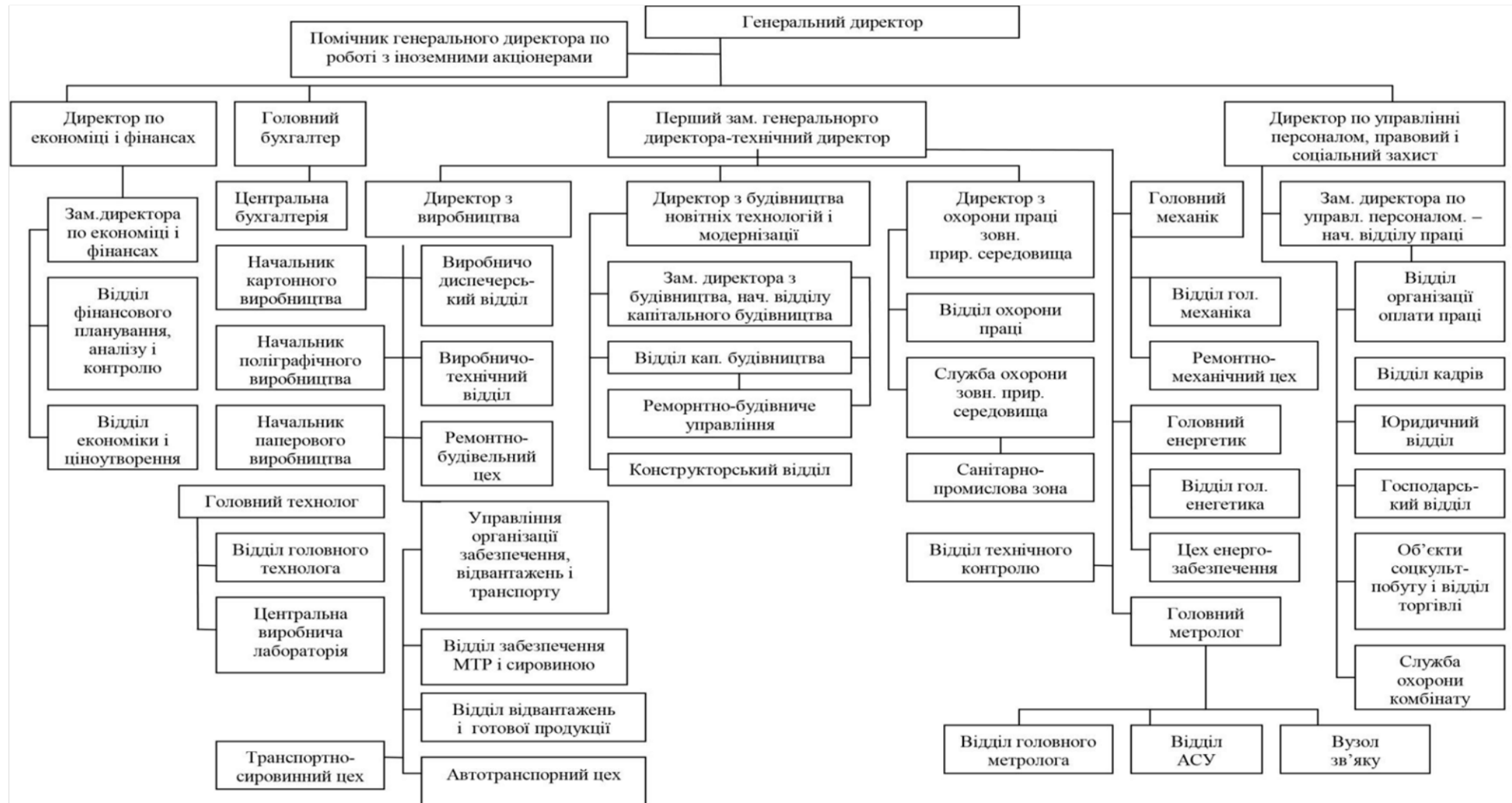


Рис. 2.5. Організаційна структура ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

Джерело: побудовано за матеріалами [12]

Цікаво побачити розподіл персоналу за відділами. Аналізуючи структуру персоналу комбінату, слід зазначити, що найбільша кількість працівників зосереджена в адміністративно-управлінському відділі, основною функцією якого є координація та контроль усіх процесів діяльності інших відділів.

Основну роль у діяльності комбінату відіграє виробництво картону, що визначає провідне місце ПрАТ «ККПК» серед інших підприємств в Україні. Продукція виготовляється та реалізується як на вітчизняному ринку, так і на експорт, зокрема в Німеччину, Польщу, Угорщину та інші країни Європейського Союзу [11,12].

ПрАТ «Київський КПК» має широкий спектр клієнтів, серед яких видавничі доми, торговельні мережі, дистриб'ютори та переробні підприємства. Деякі з найвідоміших клієнтів: «Бліц-Інформ», видавничий дім «Укрпол», «Лунапак», «Формат», АТБ-маркет, ТОВ «МЕТРО кеш енд керрі Україна», ТОВ «Фудмаркет», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Джи Джи Н», SC «Rosla&Co» S.R.L, ПрАТ «Рошен», ТОВ «Вінницька ПФ», ТОВ «Нова Пошта» тощо. Ці клієнти використовують продукцію комбінату для пакування товарів, друкування та інших цілей [12].

Розглянемо результати діяльності ПрАТ «Київський КПК» за період 2020-2023 рр. (табл.2.2)

Таблиця 2.2

Результати діяльності ПрАТ «Київський КПК» за період 2020-2023 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023
Частка ринку, %	32,5	32,8	31,6	30,3
Дохід, тис. грн	5 751 193	7 564 480	7 195 663	7 467 455
Чистий прибуток, тис. грн	365 028	577 000	75 660	792 341
Активи, тис. грн	4 790 621	6 185 696	5 789 852	6 160 742
Зобов'язання, тис. грн	2 131 803	2 275 309	2 070 500	1 696 242
Кількість працівників	-	2 317	2 282	2 344

Джерело: складено автором за матеріалами [11,12,14,24,27]

Видно поступове зниження ринкової частки з 32,8% у 2021 році до 30,3% у 2023 році. Це може свідчити про зростаючу конкуренцію, COVID-19, війну та інші виклики на ринку.

Дохід зріс у 2021 році, потім трохи зменшився у 2022 році і знову зріс у 2023 році. Це свідчить про відносну стабільність доходів з тенденцією до зростання.

Чистий прибуток значно зріс у 2021 році, різко впав у 2022 році та потім значно зріс у 2023 році. Це може вказувати на те, що підприємство подолато певні труднощі або кризи у 2022 році і знову стало прибутковим у 2023 році.

Активи зросли у 2021 році, зменшилися у 2022 році та знову зросли у 2023 році, що свідчить про відновлення після певних викликів у 2022 році.

Зобов'язання зросли у 2021 році, потім зменшилися у 2022 році та ще більше зменшилися у 2023 році, що свідчить про зниження боргового навантаження на підприємство.

Кількість працівників зменшувалася з 2021 до початку 2023 рік, що може вказувати на оптимізацію штату і вплив зовнішніх економічних факторів.

Фінансово-господарська діяльність у звітному році здійснювалася у складних умовах через військове вторгнення російської федерації. Під час війни всі сегменти, в яких працює комбінат (гофрокартон, гофроупаковка та санітарно-гігієнічний папір), скоротилися на 30-40%. Заводи більше не могли закуповувати сировину в росії та постачати товари в Азію через російську територію. Загальна сума доходу за 2023 рік склала 7 467 455 000 гривень, у порівнянні до 2022 року приріст склав + 271 792 000 грн. [12].

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану ПрАТ «Київський КПК» на 2023 рік

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	45,65 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1,79

Продовження таблиці 2.3

Група	Показник	Значення
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	1,5
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,5
	Поточна платоспроможність	-1 090 364 ₴
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	28,97 %

Джерело: складено автором за матеріалами [12,27]

Частка основних засобів в активах підприємства 45,65%. Цей показник вказує, що значна частина активів підприємства становлять основні засоби, що є позитивним показником для довгострокової стабільності (таблиця 2.3).

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності 1,79. Значення вище 1 свідчить про те, що підприємство має достатньо поточних активів для покриття своїх поточних зобов'язань, що означає задовільну ліквідність.

Коефіцієнт фінансової залежності 1,5 – це означає, що на кожну одиницю власного капіталу припадає 1,5 одиниці позикового капіталу. Це середній рівень фінансової залежності, що свідчить про певну залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів: 0,5 означає, що позиковий капітал становить половину власного капіталу. Це вказує на баланс між власним та позиковим капіталом.

Поточна платоспроможність -1 090 364 ₴. Від'ємне значення свідчить про дефіцит поточних коштів, що може вказувати на певні фінансові труднощі підприємства у покритті своїх короткострокових зобов'язань.

Рентабельність продукції: 28,97% - висока рентабельність продукції свідчить про ефективність операційної діяльності підприємства та здатність генерувати прибуток [12,27].

Відповідно до Політики корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Київський КПК», застосовує справедливі практики працевлаштування, поважає право працівників на свободу думки, не чинить фізичного або морального тиску на людей на роботі та забороняє будь-яку дискримінацію (расову, сексуальну,

релігійну тощо). Персональні дані працівників є конфіденційними, не підлягають розголошенню та захищені. Незважаючи на те, що Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» передбачає призупинення дії колективних договорів на період воєнного стану, акціонери компанії прийняли рішення продовжити виконання умов колективних договорів (рис. 2.6).

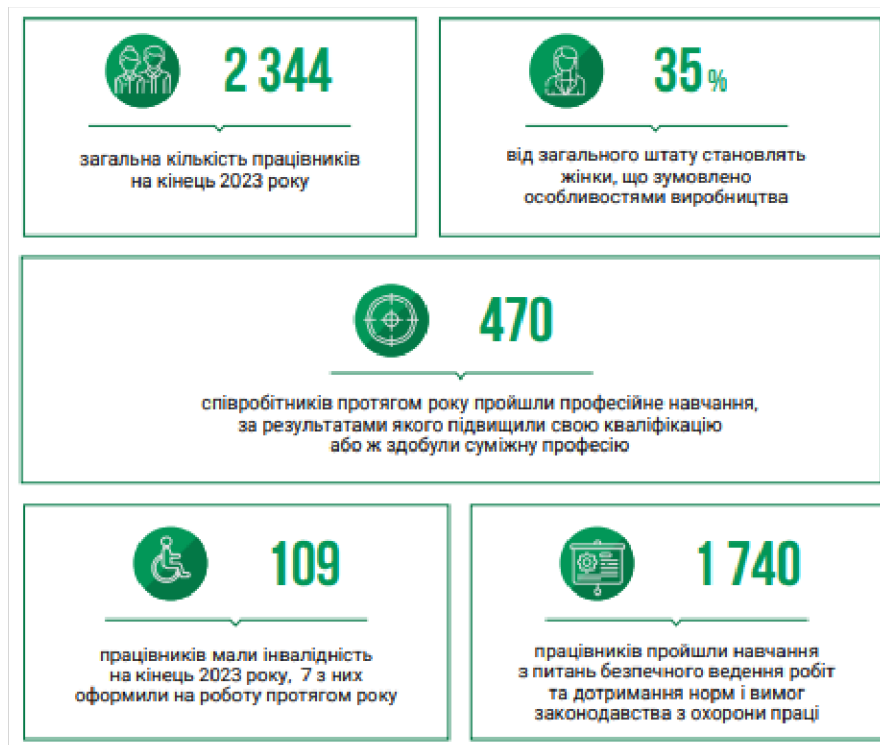


Рис. 2.6. Рівні права та можливості на ПрАТ «Київський КПК»

Джерело: [12]

ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» усвідомлює свою соціальну відповідальність за збереження життя та здоров'я людей на всіх етапах виробничої діяльності підприємства. У грудні 2023 року комбінат пройшов ресертифікаційний аудит, підтвердивши відповідність вимогам BIA DEKRA Certification GmbH, що підтверджує відповідність Системи менеджменту професійної безпеки та здоров'я вимогам міжнародного стандарту ISO 45001 (реєстраційний номер 45U221060) [12, 28].

Відповідно до вимог законодавства, працівники комбінату, зайняті на роботах зі шкідливими та небезпечними умовами праці та віком до 21 року,

зобов'язані проходити регулярні медичні огляди до початку та протягом трудової діяльності.

Київський КПК постійно шукає можливості для поліпшення умов життя своїх співробітників і системно реалізує проекти зі створення привабливих і функціональних просторів. Незважаючи на складні умови, у 2023 році працівники ККПК були забезпечені питною водою та засобами гігієни. Для зручності та економічної вигоди працівників організовано корпоративний трансфер з Києва та Обухівського району. Для безпеки та комфорту працівників відремонтовано систему вентиляції в туалетах. На території заводу встановлено альтанку для паління; у 4 кварталі 2024 року відновлено роботу заводської їдальні з багатим меню та доступними цінами; у 2023 році профспілковий комітет ККПК відновив літній відпочинок для дітей працівників, організувавши табір на базі найбільшого в Карпатах туристично-оздоровчого комплексу «Едельвейс». За три двотижневі зміни було оздоровлено 86 дітей [28].

До кінця 2023 року кожний 10-й працівник Київського КПК пішов до лав ЗСУ. Від самого початку повномасштабного вторгнення профспілкова організація комбінату приділяє пріоритетну увагу підтримці мобілізованих колег. Підтримується постійний зв'язок з працівниками, які стали на захист держави, і визначаються їхні найбільші потреби. Комбінат забезпечує спорядженням та надає допомогу пораненим відповідно до їхніх індивідуальних запитів. Як профспілкові організації, так і комбінат надають емоційну та матеріальну підтримку сім'ям загиблих. На Київському КПК було прийняте рішення про збереження середнього заробітку мобілізованим співробітникам для підтримки їх родин. 51 млн 122 тис. грн. склали виплати мобілізованим працівникам протягом 2023 року [28].

У 2023 році Київський КПК двічі підвищував заробітну плату – у лютому та вересні. Зростання доходів працівників і стабільна робота підприємства суттєво вплинули на податкові відрахування, які збільшилися на 60% порівняно з минулим роком і склали близько 1,5 млрд грн [12,28].

2.2. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності ПрАТ «Київський КПК»

Український ринок целюлозно-паперової продукції налічує близько 2,6 тис. підприємств, на яких працює приблизно 40 000 осіб. Асортимент продукції налічує понад 300 найменувань, які реалізуються як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [26]. При цьому близько 100 підприємств целюлозно-паперової промисловості займаються виробництвом і переробкою паперу та гофрокартону. Щороку целюлозно-паперова промисловість забезпечує споживачів продукцією на суму понад 5,5 млрд грн. Сорок два найбільших підприємства в різних регіонах України, зокрема у Львові, Києві, Чернігові, Житомирі, Дніпрі, Одесі та Хмельницькому, виробляють 50% всієї продукції [25,26].

2022 рік був надзвичайно складним і випробувальним для всіх підприємств, у тому числі й паперової галузі, через війну росії проти України. Внаслідок часткового пошкодження від обстрілів та окупації, кілька підприємств припинили свою діяльність. Серед них – Рубіжанський целюлозно-паперовий комбінат, Роганський картонний комбінат, «Дунапак Таврія» та Зміївська паперова фабрика. Насправді, продукція лише одного Рубіжанського целюлозно-паперового комбінату становила близько третини всього довоєнного виробництва паперу в Україні [14,25,26].

Іншим фактором, який вплинув на діяльність підприємств галузі, стало зростання логістичних витрат на постачання сировини та експорт готової продукції. Якщо раніше транспортні маршрути з Азії, Туреччини, Китаю та Індії до України пролягали через Одеський порт, то тепер вони проходять через порти Румунії та Болгарії, а звідти суходолом до України, що значно збільшило логістичні витрати. Високі ціни на енергоносії та обмежене постачання електроенергії також негативно вплинули на галузь. Виробництво паперу та гофрокартону впало на 44%, гофротари - на 41%, а санітарно-технічних виробів

- на 18%. Слід зазначити, що це не є фатальним падінням у порівнянні з іншими галузями [25].

Аналіз ситуації на внутрішньому ринку паперу показує, що виробництво паперу та гофротари склало 530 000 тонн, 30% з яких було експортовано за межі України.

У 2007 році внутрішнє виробництво паперової продукції в Україні становило 935 000 тонн, а у 2021 році - 945 000 тонн. Іншими словами, виробництво промислової продукції було майже на тому ж рівні і через війну скоротилося до 530 000 тонн у 2022 році. Це на 44% менше порівняно з попереднім роком. У 2023 році ситуація починає виправлятися. Виробництво продукції збільшилось на 12,4 % порівнюючи з 2022 роком і стало 595 000 тонн. Тенденція до зростання виробництва паперової продукції в Україні зберігається і на 2024 рік [23].

Розглянемо найбільші за класом «Виробництво паперу та картону» та найбільшим виторгом компаніями України (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

**Рейтинг компаній України класу
«Виробництво паперу та картону» за 2023 рік**

Назва підприємства	Місцезнаходження	Дата заснування	Сума доходу за 2023 рік, тис.грн	Чистий прибуток за 2023 рік, тис.грн	Логотип
ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ КПК»	Київська обл., м. Обухів, вул. Київська, 130	1982	7 467 455	792 341	
ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ КАРТОННИЙ КОМБІНАТ»	Житомирська обл., місто Житомир, Майдан Станишівський, 7	16.06.2005	1 633 807	83 788	
ПРАТ «ВАЙДМАНН-МПФ»	Коростенський р-н, Житомирська обл., місто Малин, вулиця Приходька, будинок, 66	27.06.1994	1 449 972	188 974	

Продовження таблиці 2.4

Назва підприємства	Місцезнаходження	Дата заснування	Сума доходу за 2023 рік, тис.грн	Чистий прибуток за 2023 рік, тис.грн	Логотип
ТОВ «КПК»	Львівська обл., місто Львів, вулиця Ковельська, будинок, 109	19.08.2020	1 272 966	298 315	
АТ «КОХАВИНСЬКА ПФ»	Стрийський р-н, Львівська обл., селище міського типу Гніздичів(з), вул.Коновальця, 6	02.02.1995	1 144 692	137 043	
ТОВ «ФАБРИКА „ДІ КАРТА“»	Черкаська обл., м. Черкаси, вул. Університетська, буд. 33, к. 13	11.01.2021	717 289	1 700	
ПАТ «ЖЦПК»	Жидачівський р-н, Львівська обл., місто Жидачів, вулиця Фабрична, будинок, 4	26.12.1995	563 545	41 760	
ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ ПАРК»	Шепетівський р-н, Хмельницька обл., місто Ізяслав, вулиця Микитюка Миколи, 106	09.06.2011	468 595	-78 295	
ТОВ «ВОЛОДИМИРСЬКА ФАБРИКА ГОФРОТАРИ»	Волинська обл., м.Нововолинськ, вул.Луцька, 25	25.02.2013	384 183	10 951	
ТОВ «Українська картонно-паперова компанія»	Черкаська обл., місто Черкаси, вулиця Різдвяна, будинок, 175/5	07.02.2023	357 789	438	

Джерело: складено автором за матеріалами [12, 14, 18, 23, 27, 29, 30]

З таблиці 2.4 видно, що ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ КПК» займає перше місце в рейтингу компаній за сумою доходу та чистого прибутку. Наймолодша компанія

ТОВ «Українська картонно-паперова компанія», заснована у 2023 році, показує значний ріст. ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ ПАРК» зазнало збитків у 2023 році.

Більшість з цих підприємств побудовані нещодавно, або були реконструйовані. Майже всі комбінати працюють на новітньому обладнанні. Це свідчить про те, що є перспектива росту виробництва, так як обладнанню не потрібний регулярний ремонт і модернізація. Але, через відсутність власної сировинної бази, існуючі потужності виробників зосереджені на переробці імпоротної макулатури та целюлози. Загальний обсяг товарної гофрованої та паперової продукції в Україні становить більше 6 млрд грн на рік, або 1,2% ВВП України [26,31].

При аналізі конкурентів компанії доцільно використовувати метод оцінки п'яти конкурентних сил М. Портера. В результаті дослідження основних конкурентних сил в галузі приймається рішення щодо пошуку потенційної стратегії лідерства та оптимальної ринкової позиції, при якій компанія найкраще захищена від впливу конкуренції [3].

Проведемо оцінку існуючих та потенційних конкурентів, альтернатив, постачальників та споживачів продукції, що виробляється для ПрАТ «ККПК» (табл.2.5).

Нові конкуренти можуть з'являтися через комбінати з нижчими витратами виробництва, вищою якістю продукції та новими споживчими. Однак у сучасних умовах український ринок картонно-паперової продукції більше піддається впливу іноземних конкурентів, продукція яких має вищу якість і нові властивості, що значно ускладнює вихід нових учасників на ринок.

ПрАТ «Київський КПК» залежить від постачальників сировини, зокрема макулатури та целюлози, що становить значну частину витрат на виробництво. 48% макулатури закуповується в Україні, але більша частина імпортується з інших країн (Польща, Угорщина, Румунія). Зростання цін на імпортовану сировину може негативно вплинути на собівартість продукції і її конкурентоспроможність на внутрішньому ринку [12].

Таблиця 2.5

Аналіз конкурентів компанії методом оцінки п'яти конкурентних сил М. Портера

Потенційні нові конкуренти – комбінати з нижчими витратами виробництва та вищою якістю продукції, з новими споживчими властивостями. Проте в умовах сучасного ринку вітчизняних виробників картонно-паперової продукції витісняють іноземні конкуренти з продукцією кращої якості та з новими властивостями для українського ринку.		
Постачальники – комбінат закуповує найважливішу сировину для виробництва – макулатуру (до 50% собівартості виробництва), 48% цієї сировини закуповується у вітчизняних виробників, а 52% імпортується з інших країн та целюлозу (Польщі, Угорщини, Румунії). Зростання ціни на імпортовану сировину впливає на збільшення витрат і негативно відображається на формуванні цін на вироблену продукцію на внутрішньому ринку.	Конкуренти в галузі – найбільші виробники гофротарної та картонної продукції: 1. ТОВ «Житомирський картонний комбінат» 2. ПРАТ «ВАЙДМАНН-МПФ» 3. ТОВ «КПК» 4. АТ «Кохавинська ПФ» 5. ТОВ «Фабрика „ДІКАРТА“» 6. ПАТ «ЖЦПК» 7. ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ ПАРК» 8. ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» 9. ТОВ «Українська картонно-паперова компанія»	Споживачі для ПрАТ «ККПК»: корпорація «Рошен», Nestle, Procter&Gamble, Нова Пошта, ПрАТ «Оболонь», ПАТ «Харківська бісквітна фабрика», магазини роздрібної торгівлі: АТБ-маркет, ТОВ «МЕТРО», ТОВ «Фудмаркет», ТОВ «Сільпо-Фуд», а також споживачі на ринку роздрібної торгівлі. Попит на картонну продукцію залежить від економічного стану споживачів, тому ця сила конкуренції є важливим фактором для діяльності комбінату.
Продукти замітники – аналогічні види продукції, що випускаються.		

Джерело: складено автором за матеріалами [12, 26, 27]

Конкуренція на ринку картонно-паперової продукції досить висока, і конкуренти можуть володіти різними перевагами, такими як кращі технології, більші масштаби виробництва чи більша гнучкість у ціноутворенні, що створює додатковий тиск на ПрАТ «Київський КПК».

Споживачі для ПрАТ «Київський КПК» включають великі корпорації, такі як «Рошен», Nestlé, Procter & Gamble, Нова Пошта, а також великі мережі роздрібної торгівлі, наприклад, АТБ-маркет, МЕТРО, Сільпо. Попит на картонну продукцію залежить від економічного стану споживачів, тому змінювані економічні умови можуть суттєво впливати на продажі.

Продукти замітники для картонно-паперової продукції, як правило, включають альтернативні матеріали для пакування, такі як пластикові або металеві пакувальні матеріали. Оскільки багато споживачів віддають перевагу екологічним матеріалам, зростаючий попит на такі замітники може бути важливою загрозою для виробників картону [12].

ПрАТ «Київський КПК» стикається з кількома конкурентними викликами: високою конкуренцією з боку як вітчизняних, так і іноземних компаній, тиском з боку постачальників через ціни на імпортовану сировину, а також потенційною загрозою від продуктів-замінників. Тому компанії варто звернути увагу на покращення ефективності виробництва, розширення асортименту та підвищення якості продукції, аби залишатись конкурентоспроможною.

З метою розробки та реалізації найбільш вигідної та ефективної конкурентної стратегії ПрАТ «Київський КПК» необхідно запровадити систематичний аналіз стану та змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі (SWOT-аналіз).

SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії по відношенню до її конкурентів, а також виявити зовнішні фактори, які впливають на діяльність компанії і оцінити вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії. В результаті SWOT-аналіз дозволяє скласти загальний перелік стратегій компанії і, в залежності від змісту стратегії, врахувати особливості адаптації до зовнішнього середовища (або формування впливу на зовнішнє середовище) [48].

Проведемо SWOT-аналіз ПрАТ «Київський КПК» (табл. 2.6 та 2.7).

Таблиця 2.6

Аналіз впливу факторів макросередовища ПрАТ «Київський КПК»

Фактор макросередовища	Позитивний вплив на підприємство	Негативний вплив на підприємство
Військовий стан в Україні	-	Потреба в адаптації до умов роботи в умовах війни
Недосконалість чинного законодавства	-	Високі податкові ставки. Відсутність системи податкових пільг.
Економічний спад	-	Незначні гарантії інвесторам. Відсутність сприятливого інвестиційного клімату

Продовження таблиці 2.6

Фактор макросередовища	Позитивний вплив на підприємство	Негативний вплив на підприємство
Фінансово-інвестиційна та кредитна політика	Формування диверсифікованого портфеля інвестицій	Нестабільність гривні веде до пасивності інвестиційної активності, підвищення ризикованості фінансових інструментів, зниження їх ліквідності
Впровадження нових технологій виробництва	Отримання конкурентної переваги	Швидкі темпи розвитку ринку та поява великої кількості конкурентів
Впровадження нових технологій торгівлі на зовнішніх та внутрішніх ринках	Охоплення нового ринкового сегменту	Представлення технології он-лайн торгівлі та стимулювання нових споживачів та партнерів
Природно-кліматичні умови	Стимулювання та позиціонування на світових та вітчизняних товарних біржах та укладання довгострокових контрактів	Несприятливі погодні умови, катаклізми впливають на доставку товару клієнту.
Соціально-демографічні чинники (тривалість життя, рівень народжуваності)	Зростання ємності ринку. Зростання попиту	Зменшення попиту та загострення конкуренції

Джерело: складено автором за матеріалами [12]

Таблиця 2.7

Аналіз впливу факторів мікросередовища ПрАТ «Київський КПК»		
Фактори мікросередовища	Фактори, що позитивно впливають на підприємство	Фактори, що негативно впливають на підприємство
Конкурентне середовище	- Розвитий і авторитетний імідж та великий досвід - Стабільний фінансовий стан - Високий рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів - Наявність висококваліфікованих спеціалістів - Чітко визначені фінансові цілі - Сформовані цінності і норми в організації - Ефективні системи контролю і стимулювання - Розвинені системи бухгалтерського та управлінського обліку.	- Обсяг ринку, який компанія обслуговує - Маневреність та гнучкість - Якість сервісного обслуговування - Різноманітність і кількість реклами - Планувальний рівень - Організаційна структура - Типи керівників та стиль управління - Визначені напрямки майбутнього розвитку

Продовження таблиці 2.7

Фактори мікросередовища	Фактори, що позитивно впливають на підприємство	Фактори, що негативно впливають на підприємство
Середовище постачальників	-Важливість конкретної продукції для галузі -Кількість і рівень концентрації постачальників -Витрати постачальника на змін покупця -Рівень спеціалізації покупця при закупівлі продукції	—
Клієнтське середовище	- Залежність покупця від продавця - Обсяг закупівель продукції покупцем - Інформованість покупця - Чутливість покупця до ціни, яка залежить від орієнтації на торгову марку, якості та розміру його доходів - Готовність покупців використовувати продукцію та послуги - Мотивація здійснення покупки - Лояльність споживачів до торгової марки	

Джерело: складено автором за матеріалами [12]

Наступним компонентом формування конкурентної переваги є - аналіз внутрішнього середовища підприємства. Проаналізуємо його за наступними напрямками: маркетингова діяльність, фінансова діяльність, виробнича діяльність, кадрова діяльність, організаційна культура та імідж.

Маркетингова діяльність. Проведення вдалої рекламної кампанії допомогло комбінату отримати перевагу в довгостроковому періоді, завоювати прихильність споживачів, збільшити впізнаваність брендів комбінату та не тільки зберегти існуючу частку ринку, а й збільшити її. Налагоджена система маркетингових досліджень.

Фінансова діяльність. У попередньому розділі було проведено аналіз діяльності компанії. Згідно з ним, ПрАТ «Київський КПК» є сильною та стабільною компанією, яка збільшує обсяги продажів та зміцнює своє фінансове становище, незважаючи на певні негативні зміни деяких показників.

Людські ресурси. Компанія має високу продуктивність праці, що забезпечується сумлінним ставленням співробітників до роботи. При цьому працівники повністю мотивовані, відбувається систематичне кар'єрне зростання

та розвиток персоналу. Проводиться регулярне навчання та оцінка працівників. Але через війну комбінат має дефіцит працівників-чоловіків, яких неможливо замінити жінками.

Організаційна культура та імідж. Компанія активно впроваджує прогресивну організаційну культуру та створює приємну атмосферу в офісах і на робочих місцях [12].

У таблиці 2.8 представлено вплив факторів внутрішнього середовища на діяльність компанії.

Таблиця 2.8

Аналіз впливу факторів внутрішнього середовища ПрАТ «Київський КПК»		
Фактори внутрішнього середовища	Фактори, що позитивно впливають на підприємство	Негативний вплив на підприємство
Маркетингова діяльність	- Різноманітність асортименту продукції - Налагоджена система маркетингових досліджень - Успішне проведення рекламних кампаній	Наявність нерентабельних асортиментних рядів
Фінансова діяльність	Міцний фінансовий стан та задовільні темпи зростання основних показників	
Виробнича діяльність	Покращення технічних характеристик обладнання	Збільшення цін на сировину, матеріали та устаткування
Кадрова діяльність	Високий рівень продуктивності праці Висока дисципліна та відношення до колективних цінностей	Часткова плинність кадрів, бо через війну комбінат має дефіцит працівників-чоловіків, яких неможливо замінити жінками
Організаційна культура та імідж	Ознайомленість колективу з цілями та змінами на підприємстві	

Джерело: складено автором за матеріалами [12]

Глибокий аналіз макро- і мікросередовища ПрАТ «Київський КПК» дає змогу визначити потенційні загрози та можливості, які варто враховувати у роботі компанії. Аналіз впливу факторів внутрішнього середовища вказує на сильні та слабкі сторони компанії по відношенню до її конкурентів. Такий аналіз відомий як SWOT-аналіз (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Матриця SWOT – аналізу ПрАТ «Київський КПК»

	<u>Можливості</u>	<u>Загрози</u>
	- Збільшення ринкової частки за рахунок позитивного бренду та іміджу - Збільшення обсягів продажу продукції - Розробка новітніх технологій, що зберігають ресурси - Розширення на зовнішніх ринках збуту	- Поява нових сильних конкурентів - Потреба в адаптації до умов роботи в умовах війни - Уповільнення темпів економічного розвитку. - Ріст цін на продукцію - Нестабільна економічна ситуація в країні - Зростання цін на сировину, матеріали та обладнання
<u>Сильні сторони</u>	<u>Поле «СіМ» .</u>	<u>Поле «СіЗ»</u>
- Добра репутація та лідируючі позиції, - наявність «розкрученої» торгівельної марки, - впроваджена система якості. - Достатня технічна та інноваційна база - Гарно налагоджена система збуту - Переробка вторинної сировини	1. Розвиток системи персональних продажів для оптових покупців 2. Збільшення обсягів виробництва шляхом зниження витрат і впровадження нових виробничих технологій. 3. Розробка нового продукту, орієнтованого на оптимізацію витрат компанії.	1. Використання вторинної сировини та ресурсозберігаючих технологій для зниження витрат на матеріали. 2. Створення системи електронних продажів 3. Збільшення ринкової частки завдяки розширенню асортименту та зниженню цін після оптимізації витрат.
<u>Слабкі сторони</u>	<u>Поле «СлМ»</u>	<u>Поле «СлЗ».</u>
- Недостатня сировинна база - Відсутність дешевих фінансових ресурсів щодо подальшого нарощування та зміни згідно потреб ринку технічної бази - Збільшення цін на сировину, матеріали та устаткування - Часткова плинність кадрів, бо через війну комбінат має дефіцит працівників-чоловіків, яких неможливо замінити жінками	1. Збільшення ринкової частки компанії за рахунок завоювання нових сегментів ринку 2. Впровадження нових функцій у продукції для задоволення потреб клієнтів. 3. Підвищення інвестиційної привабливості та розширення власного капіталу компанії	1. Розширення каналів товароруху 2. Створення системи зворотного зв'язку з клієнтами компанії 3. Пошук нових джерел якісної та недорогої сировини. 4. Підвищення конкурентоспроможності для виходу продукції на міжнародні ринки.

Джерело: побудовано автором

Таким чином, ПрАТ «Київський КПК» має значний потенціал для підвищення своєї конкурентоспроможності на українському ринку целюлозно-

паперової промисловості. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища компанії свідчить, що підприємство володіє достатньою кількістю конкурентних переваг серед інших вітчизняних виробників у цій галузі. Незважаючи на певні проблеми та слабкі сторони, такі як поява нових конкурентів на ринку та втрата частки ринку, підвищення витрат на одиницю продукції, сповільнення зовнішньоекономічної діяльності підприємства через ситуацію з війною в Україні, компанія має багато переваг і перспектив для майбутнього розвитку.

Основні напрямки перспективного розвитку включають:

1. Забезпечення споживачів високоякісною картонно-паперовою продукцією.
2. Збереження навколишнього середовища шляхом переробки вторинної сировини та застосування ресурсо- та енергозберігаючих технологій.
3. Зниження вартості продукції завдяки оптимізації витрат підприємства.
4. Удосконалення виробничих систем і модернізація обладнання.
5. Запровадити програми з енергоефективності для зменшення витрат на енергоносії.
6. Впровадження інноваційних продуктів, які відповідають екологічним трендам.
7. Збільшення інвестицій у маркетинг та рекламу для розширення клієнтської бази.

2.3. Аналіз конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

Виробництво пакувального паперу та картону є одним з найбільш швидкозростаючих секторів світової картонно-паперової промисловості. У структурі виробництва пакувального паперу та картону переважають матеріали для виготовлення гофрованого картону - плоский та гофрокартон, та споживчої тари - коробки, пачки та інші види упаковки (коробковий картон). На ці види гофрокартону припадає 99% загального обсягу виробництва гофрокартону для пакування [25,26,31].

В даний час виробництво паперової, картонної продукції та гофротари знаходиться на підйомі завдяки тому, що ці матеріали є найбільш економічними та екологічно чистими. Сьогодні попит на якісну споживчу і транспортну упаковку постійно зростає серед виробників, оскільки активно розвивається брендинг і увага приділяється не тільки якості продукту, але і якості, дизайну і екологічності упаковки. Особливість і важливість цього сектора пакувальної індустрії полягає в широкому спектрі застосування цих матеріалів.

Ще кілька років тому основним фактором при виборі замовником виробника гофропродукції було співвідношення ціни та якості. Сьогодні основними факторами є вже не ціна, а спектр пропонованих послуг, оскільки більшість виробників здатні запропонувати досить високу якість продукції. Тому в кращому становищі опиняються виробники, які можуть запропонувати більш привабливі цінові умови та кращі умови оплати [25, 26, 31].

До повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну пакувальна галузь демонструвала висхідний тренд. Це твердження підтверджується детальним аналізом ринку паперової та гофрованої продукції: лінія тренду виробництва та споживання гофрованої та паперової продукції у 2015-2020 роках демонструє зростання.

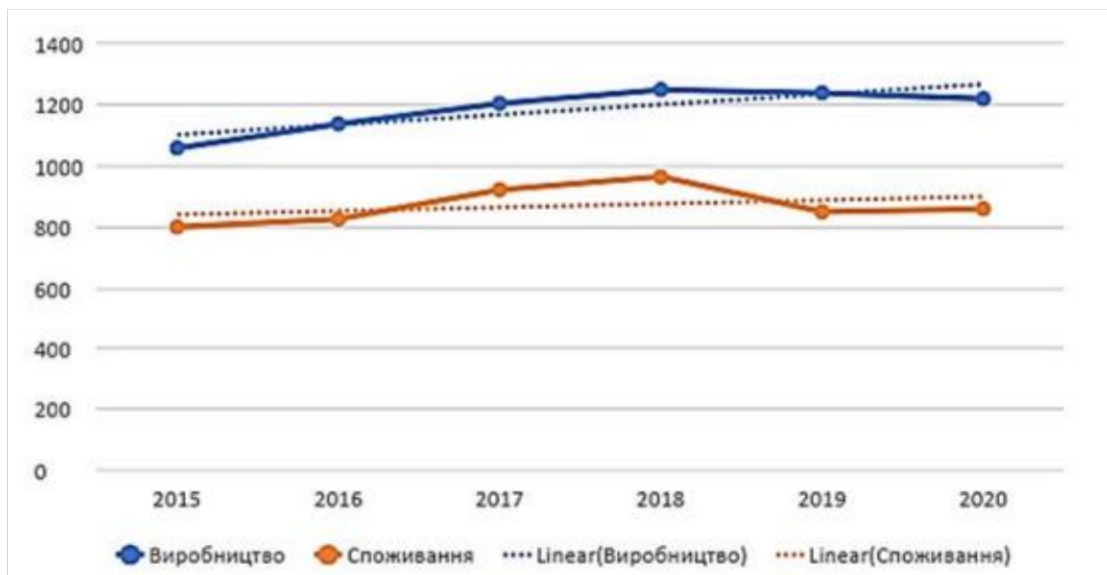


Рис. 2.7. Виробництво та споживання картонно-паперової продукції в Україні, 2015–2020 рр., тис. т.

Джерело:[57]

Проте суттєвим недоліком виробництва та споживання гофрованої та паперової продукції в Україні є дисбаланс між експортом та імпортом і відсутність власного виробництва товарної целюлози, яка є сировиною для виробництва гофрованої та паперової продукції. Той факт, що щорічний імпорт значно перевищує експорт, свідчить про нестачу внутрішніх виробничих потужностей і недостатню орієнтацію українських компаній на зовнішні ринки.

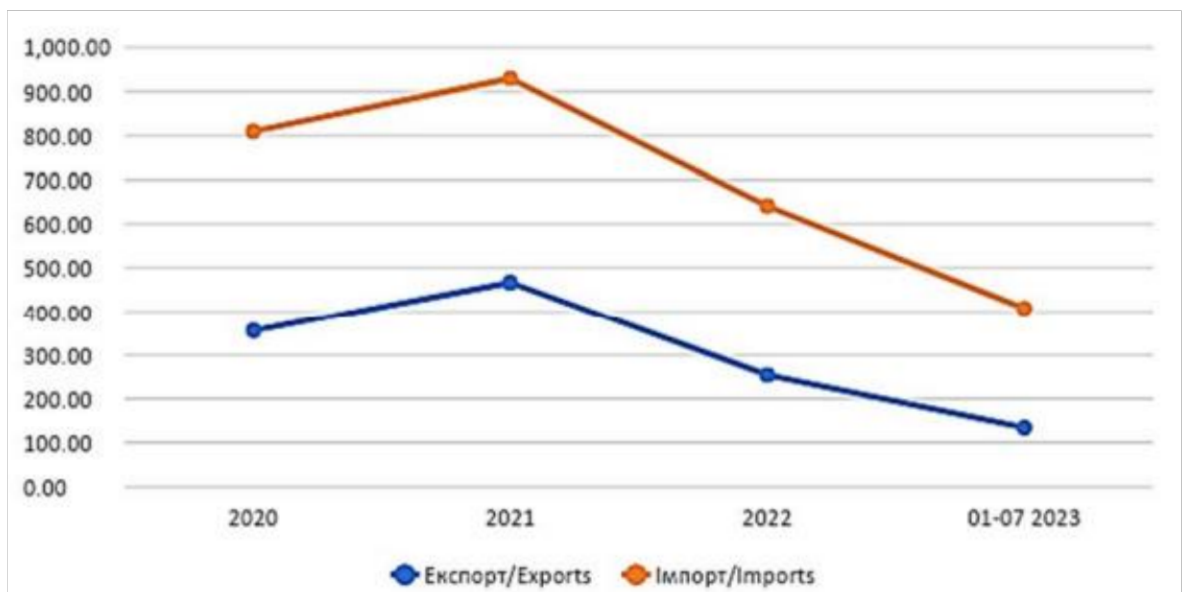


Рис. 2.8. Структура експорту та імпорту паперу та картону в Україні
2020–07.2023, млн. дол. США

Джерело:[57]

Основною технічною проблемою у виробництві паперу, картону та гофрокартону в Україні є відсутність власного виробництва товарної целюлози. Це свідчить про залежність від імпоротної сировини та схильність до різних ризиків (логістичних, валютних, політичних тощо). Однак, незважаючи на вищезазначені труднощі та недоліки, український ринок таропакувальної продукції демонстрував зростання до 2023 р.

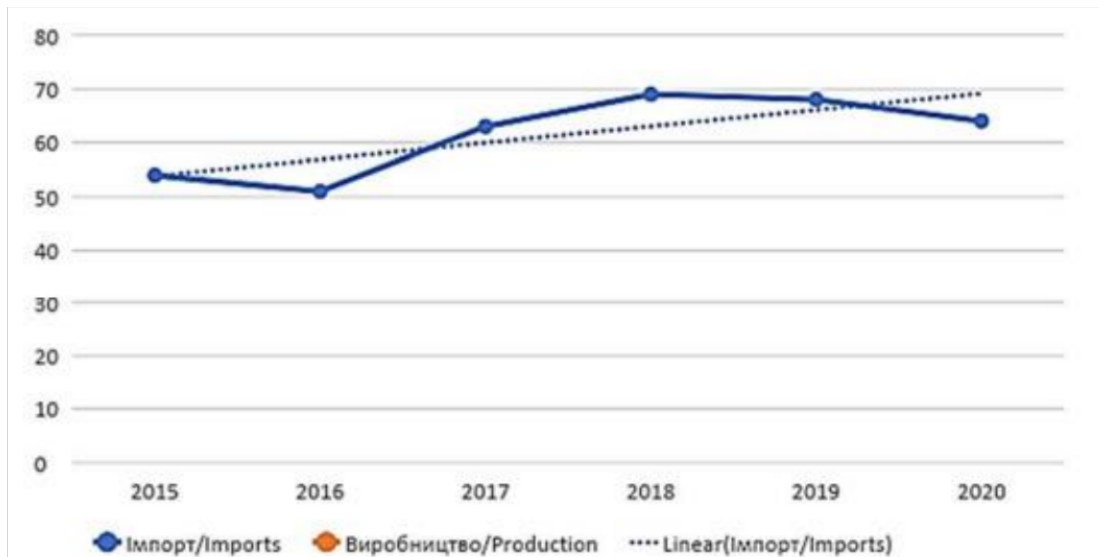


Рис. 2.9. Виробництво та імпорт товарної целюлози для виготовлення картонно-паперової продукції в Україні 2015–2022 рр., тис т

Джерело:[57]

За даними асоціації «Укрпапір» загальне виробництво паперу та картону у 2023 зросло на 12,4%, це вказує на позитивні тенденції в цілому секторі. Це може бути результатом збільшення попиту на папір та картон, або підвищення ефективності виробництва. Виробництво упаковки з гофрокартону зросло на 23,4%. Це є дуже значним і може бути пов'язане зі збільшенням виробництва товарів, які потребують упаковки, або з впровадженням нових технологій у виробництві гофрокартону. Виробництво паперу-основи для сангігієни знизилось на 14% може бути пов'язане зі зменшенням попиту на сангігієну або з конкуренцією з боку інших матеріалів. Виробництво туалетного паперу знизилось приблизно на 10%, що може бути результатом змін у споживчій поведінці, зокрема залученням екологічно чистих альтернатив або зменшенням використання туалетного паперу [53].

Ці дані свідчать про зміни в попиті на різні види паперу та картону, що можуть бути викликані економічними, соціальними чи технологічними факторами.

Проаналізуємо діяльність компаній картонно-паперової продукції на вітчизняному ринку 2023 році (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Результати діяльності найбільших підприємства целюлозно-паперової галузі в Україні за 2023 р

Назва підприємства	Сума доходу за 2023 рік, тис.грн	Чистий прибуток за 2023 рік, тис.грн	Активи, тис. грн	Зобов'язання, тис. грн	Кількість працівників
ПрАТ «Київський КПК»	7 467 455	792 341	6 160 742	1 696 242	2 344
ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ КАРТОННИЙ КОМБІНАТ»	1 633 807	83 788	572 767	193 701	697
ПРАТ «ВАЙДМАНН-МПФ»	1 449 972	188 974	1 179 920	421 675	553
ТОВ «КПК»	1 272 966	298 315	950 107	113 742	484
АТ «КОХАВИНСЬКА ПФ»	1 144 692	137 043	1 751 048	623 991	395
ТОВ «ФАБРИКА „ДІ КАРТА“»	717 289	1 700	1 136 215	1 135 883	260
ПАТ «ЖЦПК»	563 545	41 760	331 703	535 599	540
ТОВ «ЗЕЛЕНИЙ ПАРК»	468 595	-78 295	521 524	532 992	252
ТОВ «ВОЛОДИМИРСЬКА ФАБРИКА ГОФРОТАРИ»	384 183	10 951	225 532	89 956	114
ТОВ «Українська картонно-паперова компанія»	357 789	438	211 091	210 633	117

Джерело: складено автором за матеріалами [27, 53]

Проаналізувавши результати діяльності найбільших підприємств целюлозно-паперової галузі в Україні за 2023 рік (табл. 2.9) робимо висновок, що ПрАТ «Київський КПК» є лідером за всіма показниками, з найвищими доходами, чистим прибутком, активами та кількістю працівників, значно перевищує інші компанії за всіма показниками. Житомирський картонний комбінат займає друге місце за доходом, проте чистий прибуток та активи значно менші в порівнянні з лідером. ТОВ «Фабрика „ДІ КАРТА“» має значні активи, але невеликий чистий прибуток. Компанії з вищими доходами та чистим прибутком демонструють стабільний розвиток і потужну фінансову базу. ТОВ «Зелений Парк» є єдиною компанією зі збитками, що потребує перегляду стратегії.

Для визначення конкурентоспроможності своєї продукції необхідно порівняти її з продукцією конкурентів. Основною продукцією ПрАТ «Київський

КПК» є виробництво паперової, картонної продукції та гофротари. Для того, щоб визначити, які характеристики обладнання є найбільш важливими, необхідно проаналізувати особливості процесу, що забезпечується обладнанням. При цьому важливо приділяти увагу питанню захисту навколишнього середовища від забруднення [12].

Основними конкурентами ПрАТ «Київський КПК» по гофрокартону та транспортної картонної тари виступають такі підприємства:

- ПАТ «ЖЦПК»
- ПРАТ «ВАЙДМАНН-МПФ
- ТОВ ВО «Папір-Мал»
- Понінківська КПФ Україна»

У таблиці 2.11 наведено порівняльний аналіз виробництва картонної продукції за 2022-2023 рр.

Таблиця 2.11

Порівняльний аналіз виробництва картонної продукції за 2022-2023 рр.

Підприємства	Папір – всього, тонн			Картон – всього, тонн			Ящики, тов. гофрокартон (тис. м2)		
	2023	2022	% до	2023	2022	% до	2023	2022	% до
ПрАТ «Київський КПК»	10218	14849	68,8	43919	34808	126,2	52338	33844	154,6
ПАТ «ЖЦПК»	1134	651	174,2	3881	2325	166,9	5449	3390	160,7
ПрАТ «Малинська ПФВайдманн»	1346	887	151,7	964	893	108	1008	872	115,6
ТОВ ВО «ПапірМал»	995	882	112,8	15996	4737	337,7	6247	5243	119,1
«Понінківська КПФУкраїна»	168	118	142,4	15995	11766	135,9	19079	14630	130,4

Джерело: складено автором за матеріалами [12,27,53]

ПрАТ «Київський КПК» демонструє різноспрямовану динаміку у виробництві:

- Папір: Скорочення обсягів на 31,2%, що може бути наслідком зменшення попиту чи переорієнтації на інші сегменти.

- Картон: Зростання на 26,2%, що свідчить про підвищений попит на цю продукцію.

- Ящики: Вражаюче збільшення виробництва на 54,6%, яке підкреслює активний розвиток сегмента гофроупаковки.

ПАТ «ЖЦПК» демонструє стабільне зростання в усіх категоріях:

- Папір: Значне збільшення на 74,2%, що може бути пов'язане зі зростанням попиту чи покращенням виробничих процесів.

- Картон: Зростання на 66,9%, що підтверджує активний розвиток ринку картонної продукції.

- Ящики: Збільшення виробництва на 60,7%, що свідчить про стабільний розвиток.

ПрАТ «Малинська ПФ-Вайдманн» демонструє помірні результати зростання:

- Папір: Зростання на 51,7%, що вказує на підвищення попиту чи ефективності виробництва.

- Картон: Незначне збільшення на 8%, що свідчить про стабільність.

- Ящики: Підвищення обсягів на 15,6%.

ТОВ ВО «Папір-Мал» відзначається найзначнішим зростанням у виробництві картону:

- Папір: Збільшення на 12,8%.

- Картон: Рекордне зростання на 237,7%, що свідчить про високий попит.

- Ящики: Зростання на 19,1%, що також демонструє позитивну динаміку.

«Понінківська КПФ-Україна» показує позитивні результати у всіх категоріях:

- Папір: Зростання на 42,4%.

- Картон: Підвищення на 35,9%, що свідчить про стабільний розвиток виробництва.

- Ящики: Збільшення на 30,4%, що вказує на сталий попит.

Усі підприємства показали зростання виробництва картону та ящиків у 2023 році порівняно з 2022 роком. ПрАТ «Київський КПК» продемонстрував значне зниження виробництва паперу, що контрастує з іншими підприємствами. ТОВ ВО «Папір-Мал» показав найбільший приріст у виробництві картону, тоді як ПрАТ «Малинська ПФ-Вайдманн» має менш виражені темпи зростання.

Отже, ТОВ ВО «Папір-Мал» демонструє найбільший приріст у виробництві картону, тоді як ПрАТ «Київський КПК» лідирує у виробництві ящиків. Більшість підприємств демонструють позитивну динаміку зростання у виробництві паперу, картону та ящиків. ПрАТ «Київський КПК» показав зниження у виробництві паперу, що може бути наслідком перерозподілу ресурсів на інші види продукції.

Ці дані дають змогу оцінити динаміку розвитку підприємств у целюлозно-паперовій галузі України за останні два роки.

У гофроіндустрії, як і в інших галузях, співвідношення ціна/якість, терміни виробництва і доставки є важливими факторами для всіх клієнтів при виборі постачальника. Слід зазначити, що сьогодні більшість споживачів отримують свою продукцію власним транспортом, але крім витрат на доставку, покупці підвищують ціни на ринку з метою отримання додаткового прибутку [53].

Основним фактором міжнародної конкурентоспроможності є якість продукції. ПрАТ «Київський КПК» приділяє особливу увагу якості своєї продукції. Відповідно до вимог асоціації «Укрпапір» «Про безпеку упаковки», підприємство прагне забезпечити відповідність своїх гофроящиків вимогам асоціації.

Для підвищення якості продукції, ефективності виробництва та експортних можливостей на підприємстві впроваджена, сертифікована та ефективно функціонує система менеджменту якості, яка відповідає вимогам нових версій міжнародних стандартів ISO 9001:2015 та ISO 14001:2015. Крім того, в сучасному світі продукція без належного пакування та дизайну не користується попитом. Тому компанія прагне до вдосконалення дизайну своєї продукції: позиціонування продукції ПрАТ «Київський КПК» слідує за

зростаючими вимогами ринку до зовнішнього вигляду упаковки і її рекламних елементів, що призвело до збільшення частки композитної продукції на внутрішньому ринку, більш високим якісним характеристикам паперу, що супроводжується більш високими сортами паперу, що супроводжується підвищенням сортності гофрокартону, а також поступовим зростанням попиту на гофрокартон з білими лакувальними шарами (гофрокартон Т-22, Т-23, Т-24). Зростаючий інтерес до якісної упаковки стимулює попит на високоякісний пакувальний картон, особливо на високоякісний гофрокартон і гофрований картон. Тому очікується, що споживання високоякісного гофрокартону буде неухильно зростати, з відповідним збільшенням попиту на високоякісний гофрований папір (Б-1 і Б-0), який, як очікується, збільшиться в результаті реконструкції розмелювально-підготовчого відділення на ККПК і технічного потоку другої папероробної машини [12].

Для оцінки конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київський КПК» проаналізовано цінові фактори. Конкурентоспроможність може визначатися будь-яким з цих факторів, оскільки складається з таких факторів, як ціна - якість - дизайн тощо.

ПрАТ «Київський КПК» провів порівняльний аналіз з цінами компаній, що виробляють аналогічну продукцію, з метою встановлення відпускної ціни у 2023 році (таблиця 2.12).

ПрАТ «Київський КПК» пропонує найнижчу ціну за папір для гофрування - 7631 грн. «Понінківська КПФ-Україна» має найвищу ціну - 7 880 грн, що може бути пов'язано з вищою якістю продукції або іншими факторами, такими як транспортні витрати чи інші виробничі витрати. ПрАТ «Малинська ПФ-Вайдманн» та ТОВ ВО «Папір-Мал» встановили однакову ціну - 7 700 грн. Це може вказувати на схожу стратегію ціноутворення або схожі виробничі витрати. ПАТ «ЖЦПК» має середню ціну на рівні 7 640 грн, що ставить його між найнижчою та найвищою ціною на ринку.

Таблиця 2.12

Порівняльний аналіз цін підприємств-виробників паперу для гофрування, що діють у 2023 року на внутрішньому ринку

Підприємства-виробники	Папір для гофрування, Б2 (ГОСТ 7377-85)	Відпускні ціни без ПДВ, що діють на внутрішньому ринку, грн
ПрАТ «Київський КПК»		7 631
ПрАТ «Малинська ПФ-Вайдманн»		7 700
ПАТ «ЖЦПК»		7 640
ТОВ ВО «ПапірМал»		7 700
«Понінківська КПФУкраїна»		7 880

Джерело: складено автором за матеріалами [53]

Отже, ціни на папір виробництва ПрАТ «Київський КПК» є конкурентоспроможними на ринку і це буде привабливим вибором для покупців, які шукають найнижчу ціну. «Понінківська КПФ-Україна» може пропонувати продукцію з додатковими перевагами, виправдовуючи свою вищу ціну. Конкуренція між ПрАТ «Малинська ПФ-Вайдманн» та ТОВ ВО «Папір-Мал» за однаковими цінами свідчить про стійку ринкову позицію обох компаній. Ці дані допоможуть потенційним покупцям зробити обґрунтований вибір залежно від їхніх потреб і бюджету.

У таблиці 2.13 наведено порівняльний аналіз цін на гофрований картон.

Таблиця 2.13

Порівняльний аналіз цін підприємств-виробників на гофрокартон, що діють у 2023 році на внутрішньому ринку

Підприємства-виробники	Відпускні ціни на гофрокартон без ПДВ, що діють на внутрішньому ринку, грн				
	Г/к	Г/к	Г/к	Г/к	Г/к
	T-20	T-21	T-22	T-23	T-24
ПрАТ «Київський КПК»	5921	6380	7673	8715	9841
ПрАТ «Малинська ПФ-Вайдманн»		9798,5	10717	11342	12009
ПАТ «ЖЦПК»	-	8173,2	8840,4	10175	11009
ТОВ ВО «ПапірМал»	8840,4	9090,6	9633	11009	-
«Понінківська КПФУкраїна»	-	8932	9214	10663	11088

Джерело: складено автором за матеріалами [53]

ПрАТ «Київський КПК» пропонує найнижчі ціни на всіх категоріях гофрокартону, де він присутній. ПрАТ «Малинська ПФ-Вайдманн» має найвищі ціни на гофрокартон у всіх категоріях, в яких вона присутня. Наприклад, Г/к Т-21 - 9798,5 грн, Г/к Т-24 - 12009 грн. ПАТ «ЖЦПК» та «Понінківська КПФ-Україна» мають середні ціни на гофрокартон. Наприклад, Г/к Т-23 для ПАТ «ЖЦПК» - 10175 грн, для «Понінківська КПФ-Україна» - 10663 грн.

Отже, ПрАТ «Київський КПК» пропонує найнижчі ціни на гофрокартон, що може зробити його привабливим вибором для покупців. ПрАТ «Малинська ПФ-Вайдманн» встановлює найвищі ціни, що може свідчити про вищу якість продукції або вищі виробничі витрати. ПАТ «ЖЦПК» та «Понінківська КПФ-Україна» Займають проміжну позицію з середніми цінами на продукцію.

Цей аналіз не включає ціни приватних, середніх та малих виробників гофролистів, які також конкурують на ринку гофропродукції. Оцінити їх ціни не представляється можливим, але відгуки покупців гофролистів свідчать про те, що вони знаходяться на тому ж рівні або на 2-3% нижче, ніж ціни ПрАТ «Київський КПК». У цілому дійшли до висновку, що ціни на весь тарний гофролист і гофроящики виробництва ПрАТ «Київський КПК» є конкурентоспроможними на ринку.

Проаналізуємо ціни на всі санітарно-технічні вироби в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Вартість паперових серветок із целюлози (у пачці 100 шт.)

Підприємства	Ціна у грн. без ПДВ
ПрАТ «Київський КПК»	7,70
ПрАТ «Малинська ПФ-Вайдманн»	8,07
ПАТ «ЖЦПК»	12,28
ТОВ ВО «ПапірМал»	8,07
«Понінківська КПФ-Україна»	9,17

Джерело: складено автором за матеріалами [53]

Найнижча ціна у ПрАТ «Київський КПК» - 7,70 грн, що робить їх продукцію найбільш привабливою для покупців, які шукають економічні

варіанти. Найвища ціна у ПАТ «ЖЦПК» - 12,28 грн, що може бути наслідком використання більш якісних матеріалів або інших факторів, які підвищують вартість продукції. ПрАТ «Малинська ПФ-Вайдманн» та ТОВ ВО «Папір-Мал» встановили однакову ціну - 8,07 грн, що може вказувати на схожу стратегію ціноутворення або схожі виробничі витрати. «Понінківська КПФ-Україна» з ціною 9,17 грн, займає проміжну позицію між найнижчою та найвищою ціною, що свідчить про баланс між ціною та якістю продукції.

Отже, ПрАТ «Київський КПК» пропонує найнижчу ціну на паперові серветки, що може залучити більшу кількість покупців, орієнтованих на ціну. ПАТ «ЖЦПК» має найвищу ціну, що може вказувати на вищу якість продукції або додаткові переваги. ПрАТ «Малинська ПФ-Вайдманн» та ТОВ ВО «Папір-Мал» займають середню позицію за цінами, що робить їх конкурентоспроможними на ринку.

Проаналізуємо вартість макулатурних паперових рушників у рулонах (таблиця 2.15)

Таблиця 2.15

Вартість макулатурних паперових рушників у рулонах

Підприємства	шт.	Ціна у грн. без ПДВ
ПрАТ «Київський КПК»	1	10,08
ПрАТ «Малинська ПФ-Вайдманн»	2	37,24
ПАТ «ЖЦПК»	2	18,20
ТОВ ВО «ПапірМал»	2	30,80
«Понінківська КПФ-Україна»	2	26,60

Джерело: складено автором за матеріалами [53]

Найнижча ціна за рулон ПрАТ «Київський КПК» - ціна за один рулон - 10,08 грн, що робить їх продукцію найбільш економічною для покупців.

Вартість за два рулони: ПрАТ «Малинська ПФ-Вайдманн»: 37,24 грн за 2 рулони, що дорівнює приблизно 18,62 грн за рулон. ПАТ «ЖЦПК»: 18,20 грн за 2 рулони, що становить 9,10 грн за рулон. ТОВ ВО «Папір-Мал»: 30,80 грн за 2 рулони, що становить 15,40 грн за рулон. «Понінківська КПФ-Україна»: 26,60 грн за 2 рулони, що становить 13,30 грн за рулон.

Отже, найекономічніший вибір: ПАТ «ЖЦПК» пропонує найдешевшу ціну за рулон - 9,10 грн, що може бути привабливим для покупців. Найвища ціна за рулон: ПрАТ «Малинська ПФ-Вайдманн» має найвищу вартість за рулон - 18,62 грн, що може свідчити про вищу якість продукції або додаткові витрати. ТОВ ВО «Папір-Мал» і «Понінківська КПФ-Україна» пропонують середні ціни, що можуть бути збалансованим вибором між вартістю та якістю.

Загалом, на основі аналізу, наведеного в таблицях 2.13, 2.14, 2.15 та 2.16, можна зробити висновок, що ціни на всю продукцію виробництва ПрАТ «Київський КПК» наразі є конкурентоспроможними. Целюлозно-паперова продукція комбіната доступна у всіх торгових точках. Сильною стороною ПрАТ «Київський КПК» у виробництві гофрованого паперу та гофропродукції є те, що підприємство працює повністю з паперу вторинної переробки. Використання вторинної сировини є одним із способів зниження собівартості кінцевого продукту. Цей факт дозволяє ПрАТ «Київський КПК» залишатися конкурентоспроможним не тільки в Україні, але і на європейському ринку.

Ціноутворення на підприємстві здійснюється на основі оцінки витрат на виробництво з урахуванням ринкового рівня цін на продукцію з метою збереження конкурентоспроможності продукту і базується на оцінці компанією собівартості виробництва з урахуванням ринкового рівня цін на продукцію. Компанія постійно працює над покращенням якості та дизайну своєї продукції.

Таким чином, ПрАТ «Київський КПК» демонструє високу конкурентоспроможність, проте подальше вдосконалення виробничих процесів та розширення ринкової присутності сприятиме його сталому розвитку.

Висновки до розділу 2

1. Провівши дослідження діяльності ПрАТ «Київський КПК», було визначено основні напрями діяльності, виділено основні цінності, проаналізовано асортимент продукції та структура персоналу комбінату, надана оцінка організаційній структурі підприємства. ПрАТ «Київський КПК» — одне з

найбільших підприємств Європи у сфері виробництва картонно-паперової продукції. Основною сировиною для виробництва є макулатура, потужність переробки якої перевищує 850 тонн на добу. Комбінат є частиною австрійського холдингу Pulp Mill Holding GmbH.

Проведено фінансовий аналіз діяльності комбінату, що дає можливість визначити фінансовий стан на поточний момент, а також виявити тенденції та закономірності розвитку. Підприємство демонструє фінансову стабільність, впроваджує інновації та дотримується високих стандартів якості, що забезпечує йому стабільні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Завдяки модернізації обладнання, використанню екологічно чистих технологій та ефективному управлінню, комбінат зберігає конкурентоспроможність навіть у складних економічних умовах. Вся необхідна інформація була одержана від ПрАТ «Київський КПК».

2. Досліджено внутрішнє і зовнішнє середовище ПрАТ «Київський КПК». Визначено основних конкурентів і конкурентні переваги. Оцінка існуючих та потенційних конкурентів, альтернатив, постачальників та споживачів продукції, що виробляється для ПрАТ «КПК» проведена за допомогою аналізу методом оцінки п'яти конкурентних сил М. Портера. Для подальшої оцінки стану справ здійснили SWOT – аналіз діяльності підприємства. За результатами SWOT-аналізу та аналізу загальної ситуації визначили, які заходи необхідно вжити комбінату для подальшого розвитку та які проблеми потребують термінового вирішення. ПрАТ «Київський КПК» займає провідне місце серед українських виробників паперу та картону, проте військові дії, зростання логістичних витрат, енергетична криза та економічний спад створюють значні виклики для галузі. Однак компанія демонструє здатність адаптуватися до складних умов, що підтверджується поступовим відновленням виробництва у 2023 році (+12,4% порівняно з 2022 роком). Демонструючи найвищі показники доходу та чистого прибутку в галузі. Це свідчить про високий рівень ефективності діяльності компанії. ПрАТ «Київський КПК» має всі шанси не лише втримати лідерські

позиції на ринку, але й розширити свою присутність за рахунок ефективної адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

3. Проведено оцінку конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київський КПК». Проаналізовано діяльність компаній картонно-паперової продукції на вітчизняному ринку 2023 році. ПрАТ «КПК» є лідером українського ринку целюлозно-паперової галузі за обсягами доходів, прибутків, активів та кількістю працівників. Завдяки системному підходу до управління якістю та модернізації виробництва компанія демонструє стабільний розвиток, хоча і стикається з певними викликами. ПрАТ «КПК» має найвищі показники за доходом (7 467 455 тис. грн) та чистим прибутком (792 341 тис. грн) серед підприємств галузі, що свідчить про ефективність його діяльності. Значне збільшення виробництва гофроупаковки (+54,6%) підтверджує зростаючий попит на цю продукцію; скорочення виробництва паперу (-31,2%) може бути пов'язане з перерозподілом ресурсів на більш затребувані сегменти; зростання у виробництві картону (+26,2%) та ящиків (+54,6%) підкреслює відповідність продукції потребам ринку. ПрАТ «КПК» пропонує конкурентоспроможні ціни, що перебувають на рівні інших виробників (папір для гофрування – 7 631 грн/т, проти 7 700 грн/т у конкурентів). Висока якість продукції забезпечується сертифікацією за міжнародними стандартами ISO 9001:2015 та ISO 14001:2015. Впровадження інноваційних технологій, таких як реконструкція виробничих ліній, сприяє виготовленню якісного гофрокартону з білими лакувальними шарами, що має високий попит. Удосконалення дизайну упаковки допомагає компанії задовольняти вимоги клієнтів щодо брендингу та естетики. В результаті аналізу виявлені проблеми: відсутність власного виробництва товарної целюлози є ключовим технічним викликом, що обмежує незалежність компанії та впливає на її витрати та дисбаланс між експортом та імпортом, що вказує на необхідність посилення присутності на зовнішніх ринках.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ КПК»

3.1. Альтернативні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київський КПК»

У 2022 році внаслідок російської агресії виробники картонно-паперової продукції в Україні опинилися в складній ситуації. Окрім ризиків пошкодження майна через обстріли, підприємства стикнулися з такими труднощами:

1. Українські компанії припинили співпрацю з деякими клієнтами, важливими для ринків колишнього СНД.
2. Частина замовників (фабрики соків та молочні заводи) знаходиться близько до лінії фронту або на окупованих територіях, що ускладнює їх господарську діяльність.
3. Зростання курсу національної валюти спричинило підвищення вартості сировини та комплектуючих, імпортованих з-за кордону, що вплинуло на собівартість продукції та збільшило ціни.
4. Зросли витрати на логістику, особливо міжнародну, через блокування українського кордону з боку польських та словацьких перевізників. Це створює ризики затримок у постачанні сировини та зриву виробничих планів.
5. Мобілізація в Україні негативно впливає на наявність кваліфікованого персоналу в підприємствах упаковки.
6. Відсутність енергоресурсів через пошкодження інфраструктури окупантами також викликає ризики [13,14,19,21].

Водночас, зазначені проблеми відкривають нові можливості для розвитку в цій сфері через:

- впровадження нових продуктів та вихід на європейські ринки;

- дотримання європейських стандартів управління, таких як екологічне, соціальне та корпоративне управління (ESG), що може допомогти залучити додаткове фінансування;
- оптимізацію внутрішніх процесів для ефективнішого використання ресурсів;
- пошук нових постачальників сировини та альтернативних ланцюгів постачання для зменшення витрат і ризиків;
- розвиток багатофункціональних навичок у співробітників, що знизить ризики втрати персоналу та сприятиме внутрішньому заміщенню.

Аналіз конкурентних позицій ПрАТ «Київський КПК» на ринку передбачає виявлення факторів, що впливають на ставлення споживачів до компанії, та, як наслідок, на її позицію на ринку. Ці фактори можна поділити на дві основні категорії: зовнішні, пов'язані з розвитком країни, та внутрішні, що стосуються потенціалу самого підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності [12].

Фактори можуть як сприяти підвищенню конкурентоспроможності ПрАТ «Київський КПК», так і знижувати її. Оскільки підприємства функціонують у різних соціально-економічних умовах, ефективність використання цих факторів суттєво відрізняється. Недостатнє використання можливостей конкурентоспроможності обмежує реалізацію потенціалу підприємства, що ускладнює пошук і впровадження резервів для його розвитку [13,14,19,21].

Один із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київський КПК» — це поліпшення якості продукції. По-перше, це дозволяє вирішувати суперечності між зростаючими потребами та новими вимогами до виробництва. По-друге, зміна споживчих властивостей продукції спрямована на максимальне задоволення потреб за мінімальних витрат праці та капіталу [18].

Якість продукції ПрАТ «Київський КПК» — це важлива складова стратегії підприємства, яка впливає на ефективність виробництва та прибутковість.

Забезпечення якості потребує значних витрат, причому сьогодні більша частина з них пов'язана з інтелектуальною працею. Гармонійна взаємодія

спеціалістів різних сфер (від науковців до менеджерів) є ключовою для досягнення високих стандартів якості. Водночас, підвищення якості не виключає можливості зниження витрат, особливо за рахунок оптимізації структури витрат у рамках повного життєвого циклу продукції.

Висока якість продукції відкриває доступ до експортних ринків і сприяє успішній конкуренції. Для підтримки якості продукції російських виробників важливу роль відіграють спеціалізовані конкурси.

Комплексний підхід до забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Київський КПК» враховує три ключові аспекти: рівень задоволення споживачів, конкурентний потенціал підприємства та ефективність його стратегії в певному ринковому сегменті.

Резерви підвищення конкурентоспроможності можна поділити на три групи (рис.3.1):



Рис.3.1. Резерви підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київський КПК»

Джерело: складено автором

Для вирішення питання конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київський КПК» доцільно досліджувати три основні аспекти (рис.3.2).

1. Показники якості. • Сюди належать технічні характеристики, надійність, естетичність, ергономічність, екологічність та гігієнічність продукції. Усі ці параметри визначають зручність використання продукції та наслідки її експлуатації.
2. Цінові показники. • Цей аспект охоплює всі витрати, пов'язані з придбанням і споживанням продукції. Це може бути ціна товару, транспортні витрати, витрати на обслуговування, ремонт, запчастини тощо, тобто всі фінансові витрати споживача.
3. Ринкові показники. • Ця складова включає рівень попиту на товар, його новизну та імідж ПрАТ «Київський КПК». Ці фактори стосуються загального позиціонування продукту на ринку.

Рис 3.2. Три основні аспекти для дослідження конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київський КПК»

Джерело: *складено автором*

За результатами аналізу, проведеного у другому розділі роботи:

1. Продукція ПрАТ «Київський КПК» має високий рівень якості.
2. В ціновій політиці підприємство пропонує товари за нижчими цінами порівняно з конкурентами.
3. Хоча ступінь новизни продукції є невисоким, це не має критичного впливу на її конкурентоспроможність. Попит на продукцію залишається високим.

Рекомендації для вдосконалення.

Керівництву компанії необхідно зосередитися на підвищенні обізнаності споживачів про продукцію, компанію та її значення для суспільства. Першим кроком має стати створення централізованого маркетингового відділу в структурі підприємства, оскільки наразі маркетингові функції на підприємстві частково виконує «відділ фінансового планування, аналізу і контролю, що недостатньо для такого великого підприємства. Сьогодні репутація компанії має критичне значення, і це питання вимагає підвищеної уваги.

Вступ до асоціації «УкрПапір» відкрив нові можливості для підприємства:

- обмін досвідом із провідними компаніями;
- спрощений доступ до іноземних ринків;

- участь у формуванні галузевих стандартів.

Діяльність асоціації «УкрПапір» охоплює широкий спектр питань: від залучення інвестицій до удосконалення процесів у целюлозно-паперовій галузі, підвищення кваліфікації персоналу та лобіювання інтересів підприємств-членів.

ПрАТ «Київський КПК» рекомендуємо взяти участь у найбільшій галузевій виставці «Paper & Tissue Show» (рис.3.3), яка приваблює десятки тисяч відвідувачів. Така участь є ефективним інструментом для:

- залучення нових клієнтів;
- підтримки лояльності існуючих споживачів;
- просування нових товарів;
- створення позитивного іміджу бренду.

10-та Міжнародна виставка целюлозно-паперової промисловості Paper & Tissue Show, яка відбудеться з 21 по 23 січня 2025 року в Національному виставковому центрі в Абу-Дабі, ОАЕ, є важливою подією для галузі. Ось кілька аспектів, що характеризують її значення та потенційний вплив:

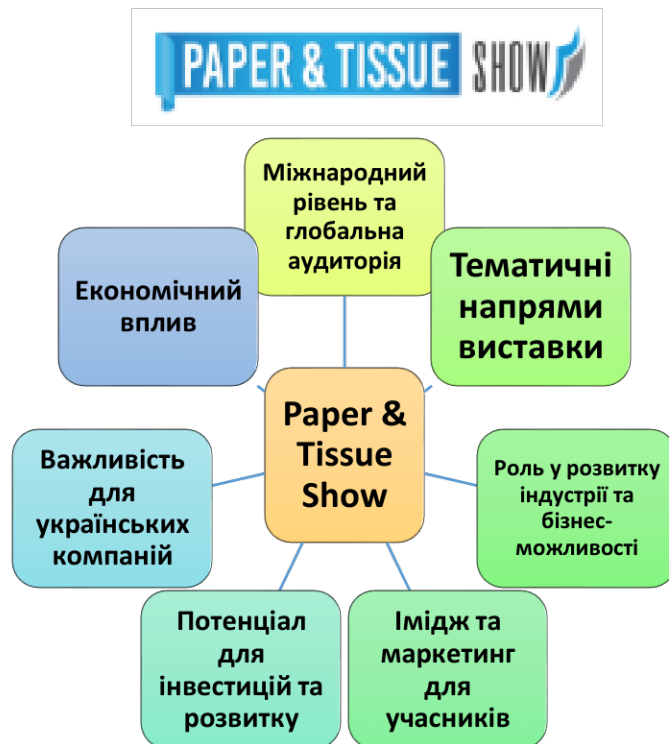


Рис.3.3. Значення виставки целюлозно-паперової промисловості Paper & Tissue Show для ПрАТ «Київський КПК»

Джерело: побудовано автором

1. Міжнародний рівень та глобальна аудиторія:

Виставка приверне понад 300 провідних експонентів — виробників і постачальників, що представляють різноманітні аспекти целюлозно-паперової промисловості. Такий масштаб дозволяє сформувати платформу для глобального обміну досвідом і технологіями.

Участь компаній з різних країн (Китай, Єгипет, Індія, Туреччина, Італія) дозволить продемонструвати широкий спектр рішень і продуктів, що сприяє встановленню нових міжнародних бізнес-зв'язків.

2. Тематичні напрями виставки:

Виставка охоплює різноманітні аспекти галузі, зокрема виробництво паперу, картону, целюлози, санітарно-гігієнічних виробів, пакування та обладнання для цих процесів. Це надає можливість професіоналам галузі ознайомитися з останніми інноваціями у виробничих технологіях та продуктах.

Технологічні рішення у таких сферах, як очищення води, енергетика для ЦПП, а також хімія для виробництва є важливими для покращення екологічної та енергетичної ефективності підприємств галузі.

3. Роль у розвитку індустрії та бізнес-можливості:

Виставка є важливим майданчиком для обміну досвідом та розвитку партнерств, особливо в умовах сучасних економічних викликів. Це може стимулювати інновації та підвищити ефективність підприємств галузі.

Можливість представлення продукції на такому міжнародному рівні дозволяє не лише підвищити впізнаваність бренду, а й збільшити можливості для виходу на нові ринки, що особливо важливо для виробників, які хочуть залучити іноземних партнерів.

4. Імідж та маркетинг для учасників:

Участь у такій масштабній виставці підвищує репутацію компаній як інноваторів, що активно розвивають свої технології та виробничі процеси. Це дає можливість компаніям зміцнити свою позицію на ринку, демонструючи свою продукцію та технології.

Присутність на виставці дозволяє компаніям дізнатися більше про потреби та очікування споживачів, а також відстежити нові тенденції на ринку. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни у галузі та забезпечувати конкурентоспроможність.

5. Потенціал для інвестицій та розвитку:

Виставка може стати майданчиком для залучення інвестицій в інноваційні проекти, оскільки вона збиратиме представників не тільки виробничих компаній, а й потенційних інвесторів, що зацікавлені в розвитку целюлозно-паперової промисловості.

Участь у виставці може дати можливість для підприємств реалізувати нові ідеї, а також знайти партнерів для спільного розвитку та запуску нових технологій і рішень.

6. Важливість для українських компаній:

Для українських компаній участь у такій виставці є важливим кроком до виходу на міжнародні ринки, а також для зміцнення зв'язків з іншими гравцями індустрії.

Спільно з іншими учасниками виставки українські підприємства можуть представити свої розробки, налагодити бізнес-контакти та підвищити свою конкурентоспроможність на глобальному рівні.

7. Економічний вплив:

Участь у виставці допомагає знизити витрати на укладання угод. Статистика показує, що витрати на укладення угод на виставці значно нижчі, що сприяє більш ефективному веденню бізнесу.

Виставка дозволяє демонструвати продукцію безпосередньо кінцевим споживачам та бізнес-партнерам, що може прискорити процес продажів та зміцнити позиції компанії на ринку.

Отже, 10-та Міжнародна виставка Paper & Tissue Show є важливою подією для розвитку целюлозно-паперової галузі, що дозволяє учасникам представити свої технології та продукцію на міжнародному рівні, зміцнити свої позиції на ринку та налагодити нові партнерства. Для українських компаній це також є

важливою можливістю для виходу на нові ринки та обміну досвідом з провідними міжнародними гравцями.

Важливим є дизайн виставкового стенду, який має відповідати цілям участі у заході. Якщо мета — покращення іміджу, слід зосередитися на стильності стенду та зручності переговорних зон. Стенд має бути зручним та запам'ятовуватися споживачами. Участь у таких заходах сприяє:

- зниженню витрат на укладання угод на 40%;
- залученню уваги з боку потенційних партнерів і ЗМІ;
- формуванню довгострокових контактів.

Оскільки участь у виставці значно впливає на формування іміджу компанії, було запропоновано ПрАТ «Київський КПК» звернутися до фахівців, які займаються розробкою стендів, та скористатися послугами професійних стендистів. Це допоможе привернути більшу увагу клієнтів і підвищити ефективність участі у виставці.

Підприємство працює у B2B-сегменті, що передбачає використання спеціалізованих каналів комунікації. В цьому контексті доцільно виділити контент-маркетинг як важливу складову загальної маркетингової стратегії.

Контент-маркетинг спрямований на поширення корисної інформації для цільової аудиторії через відповідні канали з метою залучення клієнтів і формування довіри до бренду. Такий контент має бути цікавим, корисним і здатним привернути увагу до продуктів чи послуг компанії. Він може бути представлений у різних форматах: текстовому, графічному або аудіовізуальному. Основна мета контент-маркетингу — формувати довгострокову репутацію компанії через створення цінної та релевантної інформації.

Форми контенту можуть варіюватися залежно від продукту чи послуги, а також від потреб цільової аудиторії. Наприклад, статті, новини, результати досліджень чи опитувань, інтерв'ю.

Розповсюдження контенту може здійснюватися через такі канали:

- корпоративні сайти або блоги;
- соціальні мережі;

- email-розсилки;
- тематичні виставки;
- професійні майданчики, такі як ЗМІ, форуми, портали;
- інструкції чи матеріали до продукції;
- друковані видання.

Особливість контент-маркетингу полягає в тому, що це не лише створення контенту, але й його ефективне просування. Важливо, щоб створена інформація досягала максимальної кількості представників цільової аудиторії.

Сучасне конкурентне середовище вимагає від компаній постійного моніторингу ринкових позицій. Ефективні комунікації, зокрема надання коментарів керівництва щодо актуальних подій і тенденцій у галузі, є важливим інструментом для підвищення впізнаваності компанії. Директор підприємства, коментуючи ключові події, може створити позитивний імідж компанії як на національному, так і на міжнародному ринках.

Зміни у комунікаціях останніх років включають перехід компаній в онлайн-середовище, активне використання соціальних мереж і месенджерів (Viber, WhatsApp, Telegram тощо). Це дає змогу оперативно поширювати інформацію, оновлювати її в реальному часі та взаємодіяти зі споживачами через зручні для них платформи.

Ефективна комунікаційна програма повинна враховувати те, що споживачі самостійно обирають джерела інформації, яким довіряють. Тому компанії варто зосередитися на формуванні якісного контенту та прозорості, що забезпечить їхню стабільність і надійність в очах аудиторії.

3.2. Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київський КПК»

На основі наданих даних за допомогою матриці БКГ (Бостонської консалтингової групи) здійснимо розрахунок темпів зростання обсягів продажів

за 2023 рік (таблиця 3.1). Матриця дозволяє оцінити, яка продукція є прибутковою, а яка потребує додаткових інвестицій чи реструктуризації.

Таблиця 3.1

Дані для побудови матриці БКГ

Товар	Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн	
	2023	2024
Папір	1714402	1742978
Картон	261423	272880
Гофрокартон, ящики	1693488	1701227
Серветки	339798	353390
Рушники	168005	172725
Папір туалетний	2942191	3159879
Інше	76357	64376
Всього	7 195 663	7 467 455

Джерело: складено автором за матеріалами [12, 53]

- 1) (Прогнозовані обсяги продажу продукції підприємства / Обсяги продажу продукції поточного року) * 100%

$$\text{Папір} = (1742978 / 1714402) * 100\% = 92,67\%$$

$$\text{Картон} = (272880 / 261423) * 100\% = 104,38\%$$

$$\text{Гофрокартон} = (1701227 / 1693488) * 100\% = 90,46\%$$

$$\text{Серветки} = (353390 / 339798) * 100\% = 104,00\%$$

$$\text{Рушники} = (172725 / 168005) * 100\% = 102,81\%$$

$$\text{Папір туалетний} = (3159879 / 2942191) * 100\% = 107,4\%$$

$$\text{Інше} = (64376 / 76357) * 100\% = 84,31\%$$

Знайдемо точку через яку буде проходити горизонтальна лінія розподілу для матриці 2024 року:

$$(\max + \min) / 2 \quad \text{середнє} = (107,4 + 84,31) / 2 = 95,86\%$$

Розрахуємо частку обсягу продажів кожного товару, досліджуваного підприємства у загальному обсязі продажів підприємства за 2024 рік:

- 2) (Обсяги продажу товару / Загальні обсяги продажу) * 100%

Загальні обсяги продажу за 2024 рік:

$$\sum \text{обсягів продажу} = 7467455$$

$$\text{Папір} = (1742978 / 7467455) * 100\% = 26,34\%$$

$$\text{Картон} = (272880 / 7467455) * 100\% = 3,65\%$$

$$\text{Гофрокартон} = (1701227 / 7467455) * 100\% = 24,78\%$$

$$\text{Серветки} = (353390 / 7467455) * 100\% = 4,73\%$$

$$\text{Рушники} = (172725 / 7467455) * 100\% = 2,31\%$$

$$\text{Папір туалетний} = (3159879 / 7467455) * 100\% = 42,32\%$$

$$\text{Інше} = (64376 / 7467455) * 100\% = 0,86\%$$

Знайдемо точку через яку буде проходити вертикальна лінія розподілу для матриці 2024 року:

$$(\max + \min) / 2 \quad \text{сер} = (42,32 + 0,86) / 2 = 21,59\%$$

Аналіз матриці БКГ:

1. «Зірка»

Папір туалетний. Продукт із високими темпами зростання ринку та значною часткою ринку. Це вказує на перспективний напрямок із високим потенціалом прибутку, потребує інвестицій для підтримки зростання.

2. «Дійна корова»

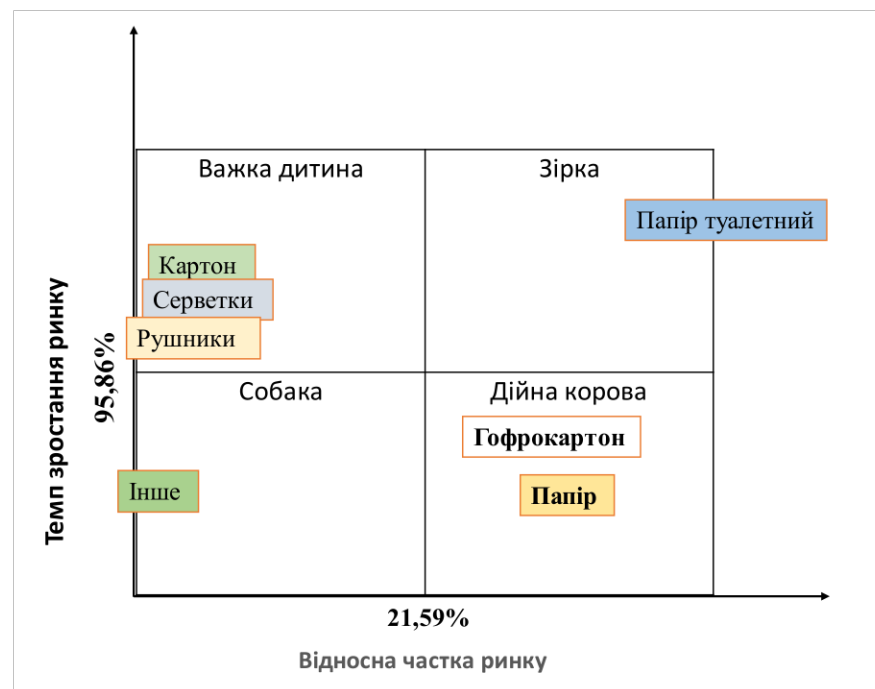


Рис. 3.4. Матриця БКГ на 2024 рік

Джерело: побудовано автором

Гофрокартон та Папір. Продукти зі стабільною часткою ринку та низькими темпами зростання. Ці категорії приносять стабільний дохід і можуть бути використані для фінансування інших напрямків.

3. «Важка дитина»

Картон, Серветки, Рушники. Продукція з високими темпами зростання, але низькою часткою ринку. Ці напрямки потребують значних інвестицій для збільшення частки ринку або ж стратегічного перегляду їх доцільності.

4. «Собака»

Інша продукція. Продукти з низькими темпами зростання та часткою ринку. Як правило, ці напрями вважаються менш перспективними, і компанія може ухвалити рішення про їх оптимізацію або виведення з ринку.

Отже, ПрАТ «Київський КПК» слід зосередитися на розвитку сегмента "зірка" (папір туалетний) для забезпечення довгострокового зростання. "Дійні корови" мають бути ефективно використані для фінансування інших продуктів, тоді як сегменти "важка дитина" потребують аналізу потенціалу, а категорія "собака" може бути скорочена або виведена.

Таблиця 3.2

Запропоновані стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київський КПК»

Зона матриці БКГ	Продукція	Стратегія	Рекомендовані заходи
Зірка	Папір туалетний	- Збільшення частки ринку - Зміцнення лідерських позицій	- Активізація маркетингових заходів (реклама в інтернеті та на телебаченні); - Розширення асортименту; - Оптимізація логістики.
Дійна корова	Папір, Гофрокартон	- Збереження частки ринку - Підтримання конкурентних переваг	- Маркетингові заходи (реклама в інтернеті та на телебаченні); - Зменшення витрат на виробництво; - Удосконалення виробничого процесу.
Важка дитина	Картон, Серветки, Рушники	- Інтенсифікація зусиль - Збільшення частки ринку - Стратегія розвитку	- Вихід на нові зарубіжні ринки; - Створення нового сегменту товарів преміальної якості.
Собака	Інша продукція	- Елімінація	- Вихід з ринку.

Джерело: побудовано автором

Для реалізації цих стратегій запропоновано:

1. *Активізація маркетингу та реклами.* Розміщення реклами на телебаченні та в інтернеті для підвищення впізнаваності бренду, що сприятиме закріпленню товарів у пам'яті споживачів і вплине на їх вибір. Це особливо важливо для продукції повсякденного попиту, де рішення про покупку приймається імпульсивно.

Створення таргетованих рекламних кампаній у соціальних мережах та на спеціалізованих платформах для залучення нових клієнтів і підтримки інтересу постійних. Запускати рекламні ролики у прайм-тайм на національних каналах для охоплення широкої аудиторії, зокрема бізнес-сегменту. Приймати участь у галузевих виставках, підтримувати партнерські відносини з іншими відомими брендами та спонсорувати заходи. Впроваджувати програми лояльності, знижки і бонуси для постійних покупців.

2. *Зниження витрат виробництва.* Запуск повного циклу виробництва, включно з виготовленням власної сировини, що дозволить зменшити залежність від імпорту та закупівель у сторонніх постачальників. Для цього необхідна закупівля додаткового обладнання. Частину отриманих доходів слід спрямувати на розвиток товарів із категорії «Важкі діти». Потрібно укласти довгострокові контракти із постачальниками сировини для зменшення цінових ризиків.

3. *Вихід на нові зарубіжні ринки.* Провести маркетингове дослідження направлене на аналіз зарубіжних ринків для визначення найбільш перспективних регіонів. Адаптувати дизайн упаковки та опис товарів під специфіку іноземних ринків. Модифікація маркування упаковки відповідно до мовних, культурних та законодавчих особливостей обраних країн. Розробити ефективні логістичні схем для експорту продукції.

4. *Створення нового сегменту товарів преміальної якості.* Розробка преміальної лінійки з покращеною якістю та сучасним дизайном упаковки дозволить компанії залучити новий сегмент споживачів преміум-класу та збільшити частку ринку цих товарів. Інвестування у розробку сучасного,

естетичного дизайну, який підкреслює преміальність товару. Впровадити стратегії ціноутворення, які враховують особливості преміум-сегменту.

5. *Удосконалення виробничого процесу.* Впровадження нових автоматизованих ліній для підвищення продуктивності та якості продукції. Регулярно підвищувати кваліфікацію працівників для ефективного використання обладнання та зменшення технологічних втрат. Проводити системний контроль якості, провести модернізацію систем перевірки якості продукції для уникнення браку.

Щодо товарів із низькою часткою ринку та темпами зростання («Інша продукція»), обрано стратегію скорочення («збирання врожаю») із подальшою елімінацією. Це рішення зумовлене високими витратами на підтримку цих категорій, відсутністю фінансової вигоди та наявністю сильних конкурентів. Тож рекомендовано зосередити ресурси на розвиток перспективних категорій асортименту, що забезпечать довгостроковий успіх.

Реалізація запропонованих заходів дозволить: збільшити частку ринку та посилити свої конкурентні позиції, зміцнити позиції на внутрішньому та зовнішніх ринках; забезпечити фінансову стабільність компанії через розширення прибуткових категорій; мінімізувати втрати у нерентабельних напрямках. Запропоновані дії забезпечують системний підхід до підвищення ефективності компанії в умовах мінливого ринкового середовища.

Висновки до розділу 3

1. Досліджено структуру альтернативних напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київський КПК». У 2022 році ПрАТ «Київський КПК» стикнулося з низкою викликів, пов'язаних з війною в Україні. Ці обставини вплинули на логістику, сировинне забезпечення, співпрацю з клієнтами та кадровий потенціал. Водночас, нові реалії створили можливості для розвитку компанії через освоєння європейських ринків, підвищення ефективності внутрішніх процесів та впровадження інновацій. Поліпшення

якості продукції залишається ключовим напрямом для підвищення конкурентоспроможності. Це сприяє задоволенню потреб споживачів та розширенню доступу до експортних ринків. Висока якість продукції формує позитивний імідж компанії та забезпечує її стабільне позиціонування. Рациональне використання ресурсів, оптимізація виробничих процесів і пошук альтернативних постачальників сировини дозволяють зменшити витрати, знизити ризики зривів у виробництві та забезпечити стабільність постачання продукції. Для успішного просування продукції на нових ринках необхідно створити централізований маркетинговий відділ і розробити ефективну комунікаційну стратегію. Зокрема, важливим є акцент на контент-маркетингу, використанні цифрових платформ і соціальних мереж для інформування клієнтів та формування довіри. Участь у міжнародних галузевих заходах, таких як виставка «Paper & Tissue Show», дозволяє ПрАТ «Київський КПК» встановлювати нові партнерства, залучати інвестиції та демонструвати свою продукцію на глобальному ринку. Це сприяє розширенню клієнтської бази та підвищенню конкурентоспроможності. Інвестиції у розвиток персоналу, впровадження багатофункціональних навичок співробітників та адаптація до сучасних умов сприяють збереженню кадрового потенціалу та підвищенню продуктивності праці. Впровадження принципів ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління) допомагає не лише підвищити ефективність підприємства, але й залучити додаткове фінансування, що важливо для розширення діяльності на європейських ринках. Загалом, комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київський КПК», який включає оптимізацію виробничих процесів, підвищення якості продукції, освоєння нових ринків та впровадження інновацій, дозволяє компанії ефективно реагувати на виклики та зміцнювати свої позиції на ринку.

2. На основі наданих даних за допомогою матриці БКГ здійснили розрахунок темпів зростання обсягів продажів за 2023 рік. Матриця дозволяє оцінити, яка продукція є прибутковою, а яка потребує додаткових інвестицій чи реструктуризації. Аналіз ринку за матрицею БКГ показав, що розподіл продукції

за категоріями («Зірка», «Дійна корова», «Важка дитина», «Собака») дозволяє оцінити потенціал і перспективи кожного товару. Основний акцент доцільно зробити на підтримці та розвитку категорії «Зірка» (папір туалетний) як ключового джерела зростання. «Дійні корови» (папір і гофрокартон) забезпечують стабільний дохід і можуть фінансувати нові напрями. Категорії «Важка дитина» (картон, серветки, рушники) потребують інвестицій або перегляду стратегії. «Собака» (інша продукція) доцільно оптимізувати або вивести з ринку. Запропоновані заходи спрямовані на розв'язання ключових проблем і використання нових можливостей: активізація маркетингу та реклами допоможе підвищити впізнаваність бренду і розширити клієнтську базу; зниження витрат виробництва через оптимізацію процесів та інтеграцію виробництва сировини сприятиме підвищенню рентабельності; вихід на зарубіжні ринки дозволить компенсувати втрати від внутрішніх обмежень та залучити нових клієнтів; створення преміального сегмента забезпечить доступ до споживачів із високою платоспроможністю; удосконалення виробничого процесу сприятиме підвищенню якості та продуктивності.

ВИСНОВКИ

1. Надано визначення терміну «конкуренція», яке визначається різними науковцями залежно від досліджуваного контексту. Вона охоплює суперництво між ринковими суб'єктами за вигідні умови реалізації продукції, ефективне використання ресурсів та задоволення потреб споживачів. Виділено три основні підходи до розуміння конкуренції: поведінковий підхід, що фокусується на дії суб'єктів ринку; структурний підхід, який аналізує ринкову структуру та вплив суб'єктів на ціноутворення; функціональний підхід, що розглядає конкуренцію як елемент ринкової системи, який сприяє її розвитку. Досліджено основні види конкуренції, які здійснюються на основі: покращення якості товару (нецінова конкуренція); зниження ціни (цінова конкуренція); оптимізації витрат у споживача або використання інших конкурентних переваг. Розглянуто взаємодію п'яти конкурентних сил за Майклом Портером: суперництво між існуючими підприємствами; загроза нових конкурентів; тиск з боку товарів-замінників; вплив постачальників; вплив споживачів. Проаналізовано еволюцію конкуренції. Виділено практичне значення конкуренції, яка є важливим чинником забезпечення ринкової рівноваги, економічного розвитку та створення сприятливого середовища для суб'єктів господарювання.

2. Надано визначення терміну «конкурентоспроможність», дане поняття стосується показників якості, цінових характеристик, здатності задовольняти потреби споживачів та фінансових результатів діяльності.

Розглянуто відмінності між поняттями конкурентоспроможності товару та конкурентоспроможності підприємства: за об'єктом оцінки (конкурентоспроможність товару фокусується на окремому продукті з урахуванням його якості, ціни та позицію на ринку, а конкурентоспроможність підприємства охоплює всю діяльність компанії, що включає якість менеджменту, фінансові результати та довгострокові стратегічні переваги); за часовим виміром (конкурентоспроможність товару щоразу оцінюється на певному етапі його циклу життя (виробництво, реалізація, зняття з ринку), а

конкурентоспроможність підприємства розглядається в довгостроковій перспективі як сукупність всіх аспектів діяльності); за складовими (конкурентоспроможність товару охоплює функціональні характеристики такі як привабливий дизайн, ціна, якість, рекламне просування, а конкурентоспроможність підприємства охоплює стратегію управління, ресурсний потенціал, репутацію на ринку, задоволення потреб споживачів).

3. Надано визначення терміну «конкурентоспроможність продукції» (це комплексна характеристика товару, що відображає його здатність задовольняти потреби споживачів і забезпечувати конкурентні переваги на ринку за рахунок відповідності якості, ціни, споживчих властивостей і ринкових вимог у конкретний час та на конкретному ринку). Розглянута сутність та основні аспекти конкурентоспроможності продукції. Визначені основні складові конкурентоспроможності продукції: споживчі характеристики (якість; функціональність; естетичність.) і економічні показники (ціна; витрати на обслуговування та експлуатацію).

Систематизовано різні методи оцінки конкурентоспроможності продукції, які передбачають порівняння її характеристик із аналогами. Розглянуто аналітичні та графічні підходи.

4. Провівши дослідження діяльності ПрАТ «Київський КПК», було визначено основні напрями діяльності, виділено основні цінності, проаналізовано асортимент продукції та структура персоналу комбінату, надана оцінка організаційній структурі підприємства. ПрАТ «Київський КПК» — одне з найбільших підприємств Європи у сфері виробництва картонно-паперової продукції. Основною сировиною для виробництва є макулатура, потужність переробки якої перевищує 850 тонн на добу. Комбінат є частиною австрійського холдингу Pulp Mill Holding GmbH.

Проведено фінансовий аналіз діяльності комбінату, що дає можливість визначити фінансовий стан на поточний момент, а також виявити тенденції та закономірності розвитку. Підприємство демонструє фінансову стабільність, впроваджує інновації та дотримується високих стандартів якості, що забезпечує

йому стабільні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Завдяки модернізації обладнання, використанню екологічно чистих технологій та ефективному управлінню, комбінат зберігає конкурентоспроможність навіть у складних економічних умовах. Вся необхідна інформація була одержана від ПрАТ «Київський КПК».

5. Досліджено внутрішнє і зовнішнє середовище ПрАТ «Київський КПК». Визначено основних конкурентів і конкурентні переваги. Оцінка існуючих та потенційних конкурентів, альтернатив, постачальників та споживачів продукції, що виробляється для ПрАТ «КПК» проведена за допомогою аналізу методом оцінки п'яти конкурентних сил М. Портера. Для подальшої оцінки стану справ здійснили SWOT – аналіз діяльності підприємства. За результатами SWOT-аналізу та аналізу загальної ситуації визначили, які заходи необхідно вжити комбінату для подальшого розвитку та які проблеми потребують термінового вирішення. ПрАТ «Київський КПК» займає провідне місце серед українських виробників паперу та картону, проте військові дії, зростання логістичних витрат, енергетична криза та економічний спад створюють значні виклики для галузі. Однак компанія демонструє здатність адаптуватися до складних умов, що підтверджується поступовим відновленням виробництва у 2023 році (+12,4% порівняно з 2022 роком), демонструючи найвищі показники доходу та чистого прибутку в галузі. Це свідчить про високий рівень ефективності діяльності компанії. ПрАТ «Київський КПК» має всі шанси не лише втримати лідерські позиції на ринку, але й розширити свою присутність за рахунок ефективної адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

6. Проведено оцінку конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київський КПК». Проаналізовано діяльність провідних компаній картонно-паперової продукції на вітчизняному ринку 2023 році. ПрАТ «КПК» є лідером українського ринку целюлозно-паперової галузі за обсягами доходів, прибутків, активів та кількістю працівників. Завдяки системному підходу до управління якістю та модернізації виробництва компанія демонструє стабільний розвиток, хоча і стикається з певними викликами. ПрАТ «КПК» має найвищі показники

за доходом (7 467 455 тис. грн) та чистим прибутком (792 341 тис. грн) серед підприємств галузі, що свідчить про ефективність його діяльності. Значне збільшення виробництва гофроупаковки (+54,6%) підтверджує зростаючий попит на цю продукцію; скорочення виробництва паперу (-31,2%) може бути пов'язане з перерозподілом ресурсів на більш затребувані сегменти; зростання у виробництві картону (+26,2%) та ящиків (+54,6%) підкреслює відповідність продукції потребам ринку. ПрАТ «ККПК» пропонує конкурентоспроможні ціни, що перебувають на рівні інших виробників (папір для гофрування – 7 631 грн/т, проти 7 700 грн/т у конкурентів). Висока якість продукції забезпечується сертифікацією за міжнародними стандартами ISO 9001:2015 та ISO 14001:2015. Впровадження інноваційних технологій, таких як реконструкція виробничих ліній, сприяє виготовленню якісного гофрокартону з білими лакувальними шарами, що має високий попит. Удосконалення дизайну упаковки допомагає компанії задовольняти вимоги клієнтів щодо брендингу та естетики. В результаті аналізу виявлені проблеми: відсутність власного виробництва товарної целюлози є ключовим технічним викликом, що обмежує незалежність компанії та впливає на її витрати та дисбаланс між експортом та імпортом, що вказує на необхідність посилення присутності на зовнішніх ринках.

7. Запропоновано структуру альтернативних напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київський КПК». У 2022 році ПрАТ «Київський КПК» стикнулося з низкою викликів, пов'язаних з війною в Україні. Ці обставини вплинули на логістику, сировинне забезпечення, співпрацю з клієнтами та кадровий потенціал. Водночас, нові реалії створили можливості для розвитку компанії через освоєння європейських ринків, підвищення ефективності внутрішніх процесів та впровадження інновацій. Поліпшення якості продукції залишається ключовим напрямом для підвищення конкурентоспроможності. Це сприяє задоволенню потреб споживачів та розширенню доступу до експортних ринків. Висока якість продукції формує позитивний імідж компанії та забезпечує її стабільне позиціонування. Рациональне використання ресурсів, оптимізація виробничих процесів і пошук

альтернативних постачальників сировини дозволяють зменшити витрати, знизити ризики зривів у виробництві та забезпечити стабільність постачання продукції. Для успішного просування продукції на нових ринках необхідно створити централізований маркетинговий відділ і розробити ефективну комунікаційну стратегію. Зокрема, важливим є акцент на контент-маркетингу, використанні цифрових платформ і соціальних мереж для інформування клієнтів та формування довіри. Участь у міжнародних галузевих заходах, таких як виставка «Paper & Tissue Show», дозволяє ПрАТ «Київський КПК» встановлювати нові партнерства, залучати інвестиції та демонструвати свою продукцію на глобальному ринку. Це сприяє розширенню клієнтської бази та підвищенню конкурентоспроможності. Інвестиції у розвиток персоналу, впровадження багатофункціональних навичок співробітників та адаптація до сучасних умов сприяють збереженню кадрового потенціалу та підвищенню продуктивності праці. Впровадження принципів ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління) допомагає не лише підвищити ефективність підприємства, але й залучити додаткове фінансування, що важливо для розширення діяльності на європейських ринках. Загалом, комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київський КПК», який включає оптимізацію виробничих процесів, підвищення якості продукції, освоєння нових ринків та впровадження інновацій, дозволяє компанії ефективно реагувати на виклики та зміцнювати свої позиції на ринку.

8. На основі наданих даних за допомогою матриці БКГ здійснили розрахунок темпів зростання обсягів продажів за 2023 рік. Матриця дозволяє оцінити, яка продукція є прибутковою, а яка потребує додаткових інвестицій чи реструктуризації. Аналіз ринку за матрицею БКГ показав, що розподіл продукції за категоріями («Зірка», «Дійна корова», «Важка дитина», «Собака») дозволяє оцінити потенціал і перспективи кожного товару. Основний акцент доцільно зробити на підтримці та розвитку категорії «Зірка» (папір туалетний) як ключового джерела зростання. «Дійні корови» (папір і гофрокартон) забезпечують стабільний дохід і можуть фінансувати нові напрями. Категорії

«Важка дитина» (картон, серветки, рушники) потребують інвестицій або перегляду стратегії. «Собака» (інша продукція) доцільно оптимізувати або вивести з ринку. Запропоновані заходи спрямовані на розв'язання ключових проблем і використання нових можливостей: активізація маркетингу та реклами допоможе підвищити впізнаваність бренду і розширити клієнтську базу; зниження витрат виробництва через оптимізацію процесів та інтеграцію виробництва сировини сприятиме підвищенню рентабельності; вихід на зарубіжні ринки дозволить компенсувати втрати від внутрішніх обмежень та залучити нових клієнтів; створення преміального сегмента забезпечить доступ до споживачів із високою платоспроможністю; удосконалення виробничого процесу сприятиме підвищенню якості та продуктивності.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Kotler P., Lane K. Marketing Management. 14th edition. London: Prentice Hall, 2011. 812 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/40349508_Marketing_Management
2. Armstrong G., Kotler P. Marketing: an introduction. 12-th ed. Pearson, 2015. 673 p.
3. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат, 2020. - 424 с.
4. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. (2021) Основи менеджменту: конспект лекцій: *навч. посібник* для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d75e0396-71d3-428e-9511-0a13c175842f/content>
5. Окландер М.А., Окландер Т.О. Тенденції маркетингових досліджень: онлайн панелі та онлайн спільноти. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2018. № 1. - С. 118–129.
6. Виноградова О. В., Крижко О.В. «Маркетинговий менеджмент». ч.2. «Організація офісної діяльності». *Навчальний посібник*. Київ: ДУТ, 2018. 137 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1702_36465668.pdf
7. Совершенна І.О., Остролуцький О.О. Маркетингові стратегії конкуренції: аналіз сучасних концепцій. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. №1. <http://bit.ly/2wTsuW9>
8. Дрокіна Н.І., Дарчук В.Г., Крижко О.В. Інструменти бізнес-аналітики для візуалізації маркетингових даних. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. Одеса, 2018. 26/2018. С.128-138. URL: <https://bit.ly/3hxBxiv>
9. Аналіз ринку упаковки з гофрованого картону в Україні. *Pro Capital Group*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua>
10. Офіційний сайт ПАТ "Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат". URL: <https://www.zhkpaper.com/>

11. Опис бізнесу ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат». URL: <https://tables.finance.ua/ru/emitents/show/-/05509659/2002/4>.
12. Офіційний сайт ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» URL: <http://www.papir.kiev.ua>
13. Целюлозно-паперова промисловість України. *YC.Market*. URL: <https://catalog.youcontrol.market/tseliulozno-paperoval-promyslovist>
14. Звітність українських підприємств. *ZVITNIST*. URL: https://zvitnist.com/05509659_PRYVATNE_AKCONERNE_TOVARYSTVO_KYYIVSKYY_KARTONNOP
15. Офіційний сайт ТОВ «Аттоліс». *ATTOLIS*. URL: <https://attolis.ua/ua>
16. Офіційний сайт ТОВ "АГРОСПЕЦПАК". URL: https://aspak.in.ua/ua/about_us
17. Офіційний сайт ТОВ «Луцька картонно-паперова фабрика». URL: <https://www.lkpf.com.ua/pro-fabryku/>
18. Офіційний сайт ТОВ "Понінківська картонно-паперова фабрика-Україна" URL: https://pkpf.com.ua/ua/about_us
19. Журнал Forbes Ukraine. (28.10.2024) URL: <https://forbes.ua/company/kiivskiy-kartonno-papero-viy-kombinat-avstriyskiy-vlasnik-pro-robotu-v-ukrainskikh-realiyakh-28102024-24368>
20. Новинка від Київського КПК: е-commerce пакування для пляшкових вантажів. (19.02.2024) *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/press-release/968147.html>
21. Київський КПК прогнозує можливість зупинки комбінату за відсутності бронювання незамінних працівників. (01.07.2024) *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/997154.html>
22. «Київський картонно-паперовий комбінат» управляє своєю діяльністю за допомогою Microsoft Dynamics.(2024). *AX. SMART business*. URL: <http://surl.li/uroxjr>
23. Виробництво паперової продукції в Україні за перший квартал 2023 року. (2023). *Міжнародний журнал «Гофроіндустрія»*. URL:

<https://gofromagazine.com/virobnicztvo-papierovoyi-produkczii-v-ukrayini-za-pershij-kvartal-2023-roku.html>

24. ПРАТ "КИЇВСЬКИЙ КПК". *YOUCONTROL*. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=9280960/>

25. Скоробогатова Н. Є., Гурін Д. В. Конкурентоспроможність українських підприємств целюлозно-паперової промисловості в умовах індустрії 4.0. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* № 12. 2018. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6745>

26. Луців, А. (2023). Аналіз сучасного стану підприємств таропакувальної галузі в Україні та виклики ринку. *Економіка та суспільство*, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-48>

27. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/>

28. Звіт з корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Київський КПК». (2023). URL: <https://www.papir.kiev.ua/wp-content/uploads/2024/08/zvit-iz-ksv-za-2023-rik.pdf>

29. Офіційний сайт ПРАТ «Малинська паперова фабрика -ВАЙДМАНН». URL: <http://www.weidmann-mpm.com/>

30. Офіційний сайт ТОВ «ФАБРИКА „ДІ КАРТА“» URL: <https://papir-mal.com.ua/>

31. Центри целюлозно-паперової промисловості в Україні. URL: <http://www.novageografia.com/vogels-1048-1.html>.

32. Виноградова О. В., Крижко О.В., Мацюк Д. Організація рекламної діяльності на виробничому підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ: ДУТ, 2021. №1. С.10-15. Режим доступу до журналу: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2527> (фахове видання України)

33. BCG growth-share matrix. *Strategic Management Insight*. URL: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/bcg-matrix-growth-share.html>

34. Business Portfolio Analysis Matrix. *Strategic Management. BusinessManagementIdeas*. URL: <https://www.businessmanagementideas.com/strategic-management/business-portfolio-analysis-matrix-strategic-management/18787>

35. Опис бізнесу ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат». URL: <https://tables.finance.ua/ru/emitents/show/-/05509659/2002/4>.
36. Гудзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. *Вісник ХНТУСГ. Економічні науки*. 2015. Вип. 161. С. 3–11
37. Котлер Філіп. 300 ключових питань маркетингу: відповідає Філіп Котлер Пер. з англ. Харків: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2017. 224 с
38. Vynogradova, O., Pysar, N., Drokina, N., Lytvynova, O., & Sovershenna, I. Critical evaluation of the sustainable development principles within the fashion business model components for early-stage company. *Technology Audit and Production Reserves*, 2021. Vol. 3, no 4(59). P. 12-17. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2021.235625>
39. Vynogradova O., Drokina N., Darchuk V. Perspectives of online affiliate marketing for Ukrainian enterprises. *Молодий вчений*, 2018. № 4 (56) квітень 2018 р. С.111-119. URL: <https://bit.ly/3fx1M75> (Index Copernicus)
40. Березін А.А. Вплив стратегій витрат за конкурентоспроможність підприємства. *Мікроекономіка*. 2017. №5. С.47-50.
41. Портер, М. Міжнародна конкуренція. Конкурентні переваги країн. Х.: Міжнародна освіта, 2010. 896 с.
42. Барні, Дж., & Хестерлі, В. С. (2021). *Стратегічний менеджмент та конкурентна перевага: концепції та кейси*. Київ: Освіта України.
43. Грант, Р. М. (2022). *Сучасний стратегічний аналіз: текст і кейси*. Львів: Літопис.
44. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Pearson.
45. Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2022). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
46. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2022). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. McGraw-Hill Education.

47. Гудзь, П. В. (2021). *Конкурентні стратегії: теорія і практика*. Київ: Видавництво КНТЕУ.
48. Герасимчук, В. Г. (2019). *Конкурентоспроможність підприємств: методологія, оцінка, стратегії*. Київ: КНЕУ.
49. Сухоруков, А. І. (2020). *Інновації та конкурентоспроможність економіки України*. Харків: Видавництво НАН України.
50. Данилюк, М. О. (2020). *Конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах: теорія, методологія, практика*. Київ: Економіка.
51. Мазаракі, А. А. (2023). *Глобалізація і конкурентоспроможність національної економіки*. Київ: КНТЕУ/
52. Про захист економічної конкуренції. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
53. Офіційний сайт асоціації «Укрпапір». URL: <http://www.ukrpapir.org/index.php>
54. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2017. № 1. С. 111–118.
55. Кириченко О. М. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. (2017). *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>
56. Кривошей В. М. Ринок, споживач, упаковка. *ІАЦ Упаковка*. 2023. № 2. С. 24–27.
57. Кривошей В.Н. Упаковка в українських реаліях. *ІАЦ «Упаковка»*. 2023. С. 79–114.