

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПОЛІГРАФІЧНО-ПАКОВАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА
ТОВ «ПЕБЕГС» В УМОВАХ КРИЗОВОГО СЕРЕДОВИЩА»

Виконав: студент 6 курсу, групи
ЕН-61

Спеціальності 073
«Менеджмент» Освітньо-
професійної програми
«Менеджмент організацій»
Кирило КЛИМОВСЬКИЙ

Керівник наукової роботи: доктор
економічних наук, професор
Ганна ДОРОШЕНКО

Рецензент:
Головних бухгалтер ТОВ «ПЕБЕГС»
Андрій ЛИТВИНОВ

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень другий (магістерський) _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри

_____ Лариса ТЕШЕВА

(підпис)

«10» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Климовського Кирила Станіславовича

1. Тема роботи «Управління конкурентоспроможністю поліграфічно-паковального підприємства ТОВ «ПЕБЕГС» в умовах кризового середовища»

керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 11.11.2025 року № 2101-5/4103

2. Строк подання студентом роботи «02» грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити сутність і економічну природу конкурентоспроможності підприємства, проаналізувати чинники формування та управління конкурентоспроможністю поліграфічно-паковальних підприємств, оцінити проблеми забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств у кризових умовах, надати загальну характеристику діяльності підприємства ТОВ «ПЕБЕГС», розробити

практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності поліграфічно-паковального підприємства.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: ознайомитися з поняттям «конкурентоспроможність» та визначити основні її принципи; проаналізувати чинники формування та управління конкурентоспроможністю поліграфічно-паковальних підприємств; оцінити проблеми забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств у кризових умовах
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: надати загальну характеристику діяльності підприємства ТОВ «ПЕБЕГС», а також проведення всіх необхідних розрахунків
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи: Розробити практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності поліграфічно-паковального підприємства.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «02» вересня 2025 р.

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Кирило КЛИМОВСЬКИЙ

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

Гарант освітньої програми

_____ (підпис)

Олена ТРОХИМЕЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВОГО СЕРЕДОВИЩА.....	6
1.1 Сутність та економічна природа конкурентоспроможності підприємства.....	6
1.2 Чинники формування та управління конкурентоспроможністю підприємства поліграфічно-паковальної галузі.....	11
1.3 Проблеми забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах кризового стану.....	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПЕБЕГС» ТА ОЦІНКА ЙОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА СВІТОВОМУ РИНКУ.....	22
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «ПЕБЕГС».....	22
2.2. Фінансово-економічний аналіз виробничої діяльності ТОВ «ПЕБЕГС».....	27
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та розрахунок критичного обсягу виробництва.....	38
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПЕБЕГС»	49
3.1. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	49
3.2. Розроблення організаційно-економічних заходів щодо посилення конкурентних переваг ТОВ «ПЕБЕГС».....	54
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

З початком повномасштабної війни у 2022 році українські підприємства опинилися перед безпрецедентними викликами - порушенням логістичних ланцюгів, зростанням собівартості виробництва, скороченням внутрішнього попиту та експортних замовлень. Ці виклики виявилися надзвичайно відчутними у сфері поліграфії та пакування, яка є матеріалоемною, енергозалежною і водночас критично важливою для функціонування харчової промисловості, ритейлу та електронної комерції.

У сучасних умовах здатність підприємства зберігати стійкість, адаптуватися до кризових обставин і водночас нарощувати конкурентні переваги стає ключовим чинником його виживання та розвитку. Управління конкурентоспроможністю будь-якого підприємства, і поліграфічно-пакувального зокрема, вимагає гнучких підходів, що поєднують цифровізацію процесів, диверсифікацію ринків та переорієнтацію на екологічно безпечні рішення.

Теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності сформовані у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема М. Портера, Ф. Котлера, І. Ансоффа, Й. Шумпетера, І. Бланка, В. Герасимчука, Т. Кузьо, О. Кузьміна, С. Ілляшенка, які досліджували сутність конкурентних переваг, механізми стратегічного управління, інноваційний розвиток і стійкість підприємств у кризових умовах. Їхні роботи заклали фундамент для формування сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю в умовах турбулентного ринкового середовища.

Вибір поліграфічно-пакувальної галузі як об'єкта дослідження зумовлений її особливою роллю у забезпеченні логістичних і маркетингових потреб економіки, а також високою чутливістю до зовнішніх ризиків. Водночас дослідження має і практичне значення для автора, оскільки робота написана на матеріалах його підприємства.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена як загальнодержавними викликами воєнного часу, так і особистою практичною зацікавленістю автора у розвитку та підвищенні конкурентоспроможності свого підприємства та поліграфічно-паковальної галузі України на міжнародному ринку.

Мета роботи - на підставі проведеного дослідження розробити заходи з підвищення конкурентоспроможності поліграфічно-паковального підприємства «ТОВ ПЕБЕГС».

Для досягнення цієї мети в роботі були розроблені та сформульовані наступні завдання:

1. Розкрити сутність і економічну природу конкурентоспроможності підприємства - дослідити основні підходи до визначення конкурентоспроможності та її роль у сучасній ринковій економіці.

2. Проаналізувати чинники формування та управління конкурентоспроможністю поліграфічно-паковальних підприємств - визначити внутрішні, зовнішні та організаційно-управлінські фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності.

3. Оцінити проблеми забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств у кризових умовах - визначити специфічні виклики для поліграфічно-паковальної галузі в сучасних умовах.

4. Надати загальну характеристику діяльності підприємства ТОВ «ПЕБЕГС» - дослідити організаційно-економічну структуру, фінансові результати, виробничий потенціал і позицію підприємства на ринку.

5. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності поліграфічно-паковального підприємства - сформулювати напрями стратегічного розвитку, вдосконалення управління та підвищення ефективності виробництва в умовах кризового середовища.

Об'єктом дослідження є теоретичні та практичні підходи щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризового середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів, організаційно-економічних механізмів та прикладних методів управління, що забезпечують оцінку та підвищення рівня конкурентоспроможності поліграфічно-пакувального підприємства ТОВ «ПЕБЕГС» в умовах кризового середовища.

Методологія дослідження включає в себе використання різноманітних методів, таких як порівняння, балансовий, економіко-математичний, графічний, методи економічного обґрунтування (включаючи методи оцінки рівня конкурентоспроможності) та методи систематизації та узагальнення, включаючи економіко-статистичний підхід.

Практична значущість дослідження полягає в розробці організаційно-економічних заходів щодо посилення конкурентних переваг ТОВ «ПЕБЕГС». Ці заходи передбачають розрахунок та оцінку потенційних економічних вигод для підвищення конкурентоспроможності «ТОВ ПЕБЕГС» на внутрішньому та зовнішньому ринках. Сформовані заходи можуть бути використані і іншими підприємствами цієї галузі.

Робота має класичну структуру - вступ, три розділи, загальний висновок, загальна кількість сторінок - 69, список використаних джерел кількістю 40 позицій, 10 малюнків, 15 таблиць, 14 формул.

РОЗДІЛ 1

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1 Сутність та економічна природа конкурентоспроможності підприємства

Формування ефективної системи управління підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без глибокого розуміння сутності та природи конкурентоспроможності. У сучасному світі, де економічні процеси характеризуються динамічністю, глобалізацією та технологічними змінами, саме здатність підприємства зберігати й розвивати свою конкурентну перевагу визначає його життєздатність, стабільність і перспективи розвитку.

Конкурентоспроможність — це одна з фундаментальних економічних категорій, що відображає ефективність діяльності підприємства. Вона є інтегральною характеристикою, яка відображає можливість і здатність підприємства задовольняти потреби споживачів краще, ніж його конкуренти, при одночасному забезпеченні стабільного прибутку. Конкурентоспроможність пов'язана з раціональним використанням ресурсів, ефективною організацією виробництва, здатністю адаптуватися до змін ринкового середовища та впроваджувати інновації.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1 Наукові підходи до визначення конкурентоспроможності

Автор	Визначення конкурентоспроможності
Бугай В.З. та Сидоренко В.О. [1]	Конкурентоспроможність - це здатність підприємства пристосовуватись до змін кон'юнктури ринку, утримувати лідируючі позиції та забезпечувати стабільність у довгостроковій перспективі.
Шульга М.О. [2]	Конкурентоспроможністю - це здатність об'єкта задовольняти конкретну потребу в порівнянні з аналогічними об'єктами, присутніми на цьому ринку
М. Портер [3]	Конкурентоспроможність - це здатність підприємства досягати вищої продуктивності, що проявляється у зниженні витрат або у створенні унікальної споживчої цінності

Джерело: [1, 2, 3]

Узагальнюючи наукові підходи, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства є відносною, динамічною та багатовимірною категорією, що характеризує ефективність його функціонування в певному ринковому середовищі порівняно з іншими суб'єктами господарювання. Вона відображає економічну силу підприємства, його потенціал і здатність забезпечувати стабільне функціонування як у коротко- так і у довгостроковому періодах.

З економічної точки зору, конкурентоспроможність підприємства є результатом взаємодії трьох основних складових: внутрішнього потенціалу, зовнішнього середовища та управлінського впливу (рис. 1.1).

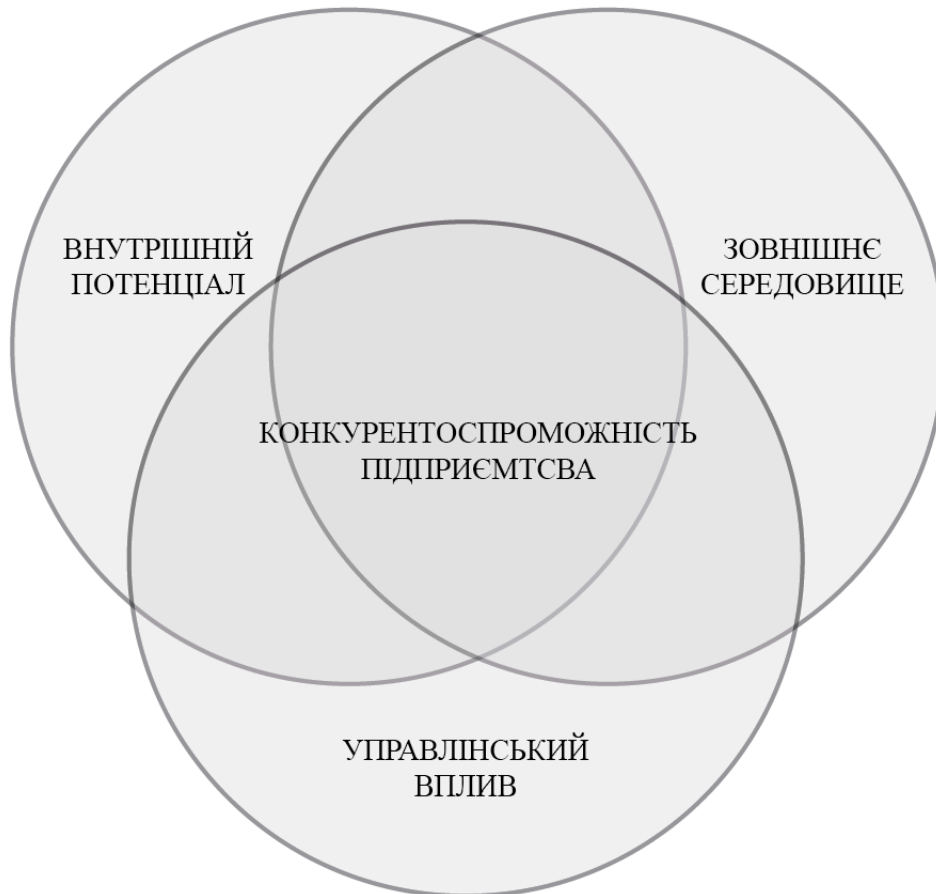


Рисунок 1.1 - Модель взаємодії основних складових конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі джерела [4, с. 47]

Внутрішній потенціал охоплює ресурси, якими володіє підприємство: матеріальні (основні фонди, технологічне обладнання, сировина), фінансові (капітал, прибуток, інвестиції), трудові (кваліфікація персоналу, корпоративна культура), інформаційні (маркетингові дані, ноу-хау, інтелектуальні активи) та

організаційні (структура управління, система мотивації, процеси прийняття рішень).

Зовнішнє середовище включає фактори макро- та мікрорівня. Фактори макрорівня - це елементи загального економічного середовища, які не залежать від діяльності конкретного підприємства, але впливають на його стратегію, фінансову стабільність та потенціал зростання. Фактори мікрорівня - це безпосереднє оточення підприємства, з яким воно взаємодіє щоденно у процесі господарської діяльності. Ці фактори визначають межі діяльності підприємства та умови формування його конкурентних переваг.

Управлінський вплив полягає у здатності керівництва ефективно поєднувати внутрішній потенціал із викликами зовнішнього середовища, формуючи стратегії, що забезпечують гнучкість, стабільність і розвиток. Зокрема можна виділити таке поняття як ланцюжок створення вартості. За Портером “Конкурентна перевага буде на боці тієї компанії, яка впроваджуватиме стратегічні види діяльності з меншими витратами і якісніше за конкурентів.” [4, с. 55].

Таким чином, економічна природа конкурентоспроможності полягає у поєднанні внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми умовами його функціонування. Це співвідношення визначає здатність підприємства досягати економічних результатів, які перевищують результати конкурентів.

Конкурентоспроможність слід розглядати як відносну, динамічну та інтегральну категорію, що поєднує в собі економічні, організаційні та соціальні аспекти розвитку підприємства.

1. Відносність — рівень конкурентоспроможності визначається лише шляхом порівняння з іншими підприємствами, які діють у тій самій галузі або на аналогічному ринку.
2. Інтегральність — вона є результатом впливу багатьох чинників: виробничих, фінансових, маркетингових, управлінських, інноваційних, екологічних тощо.

3. Динамічність - конкурентоспроможність не є сталою величиною, вона змінюється під впливом як внутрішніх процесів на підприємстві, так і зовнішніх умов середовища.
4. Складність - визначення рівня конкурентоспроможності потребує оцінювання системи взаємопов'язаних показників, які не можна аналізувати ізольовано.
5. Релевантність - її оцінка має сенс лише у контексті певного часу, ринку та умов діяльності.

У теорії економіки виділяють кілька підходів до визначення сутності конкурентоспроможності:

1. Ресурсний підхід - за яким конкурентоспроможність визначається унікальністю ресурсів і компетенцій, що дозволяють підприємству створювати вищу цінність для споживачів.
2. Ринковий підхід - згідно з яким головним критерієм конкурентоспроможності є здатність підприємства задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти, і завойовувати ринкову частку.
3. Інноваційний підхід - що акцентує увагу на спроможності підприємства впроваджувати нові технології, продукти та управлінські рішення, які створюють додаткову цінність.
4. Системний підхід - який розглядає конкурентоспроможність як результат узгодженої взаємодії всіх елементів підприємства - виробництва, фінансів, маркетингу, управління, персоналу та організаційної культури.

Усі ці підходи не суперечать один одному, а взаємодоповнюють, утворюючи цілісну концепцію розуміння конкурентоспроможності підприємства як складної економічної системи.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства - це багатогранне економічне явище, яке поєднує у собі ресурсні, організаційні, управлінські, інноваційні та ринкові аспекти. Вона є відносною, інтегральною та динамічною

характеристикою, що визначає здатність підприємства забезпечувати ефективну діяльність, створювати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати власний розвиток у мінливому ринковому середовищі.

Розуміння економічної природи конкурентоспроможності має фундаментальне значення для формування ефективної системи управління підприємством, вибору оптимальних стратегій розвитку й забезпечення його довгострокової стійкості в умовах сучасної економіки.

1.2 Чинники формування та управління конкурентоспроможністю підприємства поліграфічно-паковальної галузі.

Конкурентоспроможність підприємства не є сталою величиною — вона формується під впливом численних внутрішніх і зовнішніх чинників, а також управлінських рішень, які визначають, наскільки ефективно компанія може адаптуватися до змін ринкового середовища [4, с. 47]. Для підприємств поліграфічно-паковальної галузі ці чинники мають специфічний характер, обумовлений технологічною складністю виробництва, високими вимогами до якості продукції, індивідуальністю замовлень і динамікою споживчих трендів.

До складових внутрішнього потенціалу підприємства науковці зазвичай відносять технологічний, організаційний, управлінський, інформаційний, кадровий та фінансовий компоненти [5, с. 60]. Спираючись на цю структуру, для поліграфічно-паковальної галузі доцільно виділяти такі ключові характеристики внутрішнього потенціалу (рис. 1.2):

- Технологічна база - рівень модернізації додрукарського, друкарського та післядрукарського обладнання, автоматизація процесів.
- Рівень інноваційності - запровадження нових матеріалів, технологій друку та обробки, цифрових рішень.

- Кадровий та управлінський потенціал - кваліфікація операторів, технологів, дизайнерів, менеджерів.
- Виробнича гнучкість - здатність швидко переналаштовувати виробництво під індивідуальні замовлення, малі тиражі та зміну асортименту.



Рисунок 1.2 - Модель складових внутрішнього потенціалу підприємства
Джерело: розроблено автором на основі джерела [5, с. 60]

У воєнних умовах саме людський фактор стає вирішальним: здатність колективу діяти злагоджено, швидко ухвалювати рішення і пристосовуватись до нових реалій безпосередньо впливає на успішність підприємства.

Зовнішнє середовище визначає рамки функціонування підприємства та створює умови його конкуренції. На макrorівні до ключових факторів впливу належать: стан економіки, валютна стабільність, рівень інфляції, політична ситуація, державна політика підтримки промисловості, екологічні норми, а також технологічні й інноваційні зміни у світі [6, с. 33–34].

Для поліграфічно-паковальної галузі, на макrorівні, особливо важливими є тенденції на світовому ринку паперу, картону, полімерів та енергоносіїв. На мікрорівні вирішальними стають відносини між виробниками, споживачами, постачальниками та конкурентами. Саме ці відносини визначають щоденну реальність підприємства: рівень попиту, цінову політику, логістичні обмеження та швидкість реакції на зміни.

В умовах глобалізації зовнішнє середовище трансформується з небаченою швидкістю. Згідно з доповіддю Європейської Комісії, сучасна галузь пакування орієнтується на екологічність, цифровізацію та персоналізацію: упаковка стає частиною циклічної економіки, збільшується використання біорозкладних та придатних до повторного використання матеріалів, скорочується частка одноразового пластика, зростає роль цифрових етикеток і систем відстеження - QR-кодів, RFID-міток, цифрових паспортів упаковки [7, с. 4–5; 52]. Ці тенденції безпосередньо впливають на українських виробників, змушуючи їх адаптуватися до нових міжнародних стандартів та вимог.

Управлінський вплив виступає сполучною ланкою між внутрішнім потенціалом підприємства та його зовнішнім середовищем. Саме управлінські рішення визначають, наскільки ефективно компанія використовує власні ресурси та як реагує на зовнішні виклики. Від правильно обраної стратегії залежить здатність підприємства не лише утримати свої позиції, а й знайти нові можливості для розвитку. У поліграфічно-паковальній галузі управлінський вплив проявляється у впровадженні систем управління якістю, сертифікацій ISO, модернізації виробництва, формуванні конкурентної стратегії та маркетингової політики. У період воєнного стану роль управління ще більше

зростає - воно має бути оперативним, антикризовим і гнучким, здатним швидко адаптуватися до змін ринку, релокації виробництва чи переорієнтації логістичних потоків.

Якщо розглядати галузь пакування в контексті світової економіки (рис. 1.3) , можна побачити, що вона є однією з найдинамічніших. Глобальний ринок пакування активно розвивається у напрямку сталого виробництва та екологічної відповідальності.

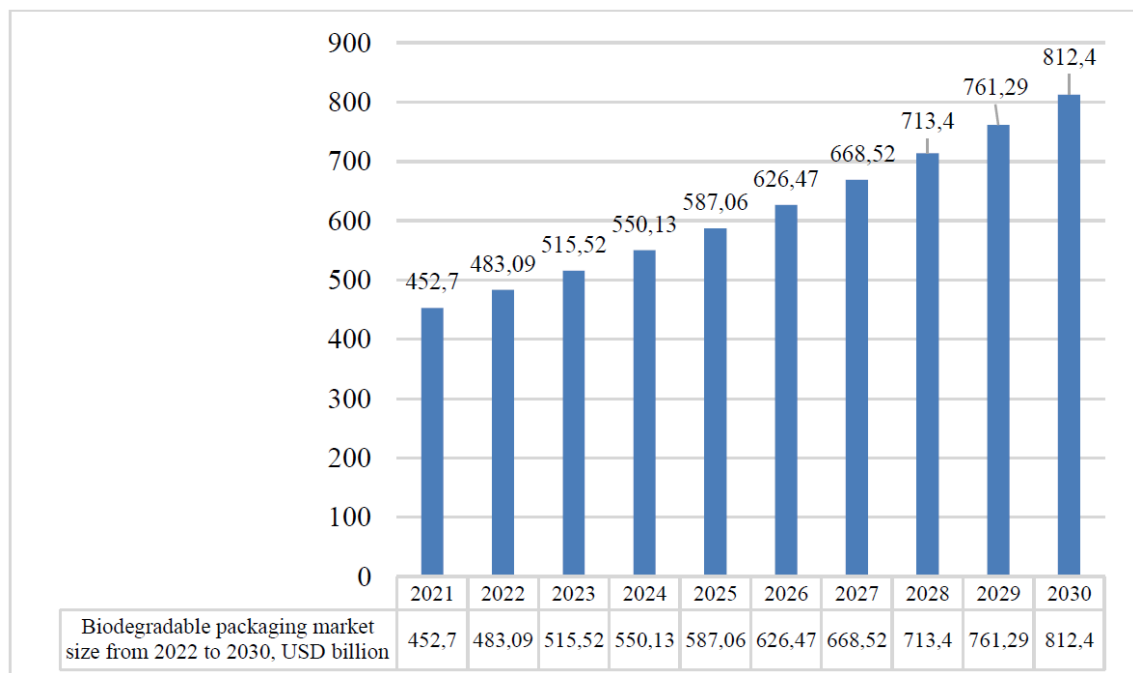


Рисунок 1.3 - Прогнозний графік зростання світового біорозкладного пакування
Джерело: [8]

Це стимулює українських виробників впроваджувати нові технології, використовувати перероблені або біоматеріали, підвищувати стандарти безпеки та якості. Водночас зростає роль цифрових технологій, які дозволяють скорочувати витрати та підвищувати ефективність.

Українська поліграфічно-пакувальна галузь має значний внутрішній потенціал: її підприємства відіграють важливу роль у ланцюгах створення вартості й мають ресурси для розвитку. Водночас вона не є повністю

самодостатньою - значною мірою залежить від зовнішніх чинників, зокрема імпорту сировини, матеріалів та обладнання [9, с. 189].

Українські підприємства демонструють здатність до розвитку: вони модернізують виробництво, впроваджують цифрові технології та орієнтуються на експорт до країн Європейського Союзу.

Взаємозалежність між українським і глобальним ринками є очевидною. Українська галузь залежить від світових цін на сировину, логістичних обмежень і технологічних інновацій, але водночас інтегрується у міжнародні ланцюги постачання як виробник якісного паперового пакування та друкованої продукції. Попри те, що вплив України на глобальні процеси поки що обмежений, її підприємства поступово стають помітними гравцями у сфері екологічного пакування та спеціалізованого друку.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємств поліграфічно-пакувальної галузі формується на перетині трьох взаємопов'язаних сил - внутрішнього потенціалу, зовнішнього середовища та управлінського впливу. Саме ефективна взаємодія цих елементів забезпечує можливість не лише виживати в умовах кризи, а й розвиватися, впроваджуючи інновації, створюючи додану вартість і поступово зміцнюючи позиції України на міжнародному ринку пакування.

1.3 Проблеми забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах кризового стану

В умовах кризового стану, спричиненого повномасштабною війною, українські підприємства опинилися перед комплексом викликів, які суттєво змінили параметри їх функціонування, формування конкурентних переваг та доступу до внутрішніх і зовнішніх ринків. Ситуація, що склалася у національній економіці після 2022 року, має системний характер: вона охоплює виробничу, логістичну,

кадрову, фінансову та нормативно-правову сфери, формуючи глибоке та різноспрямоване навантаження на потенціал підприємств. Для поліграфічно-пакувальної галузі, яка є матеріалоємною, технологічно залежною та інтегрованою у значну кількість суміжних секторів (харчова промисловість, рітейл, фармацевтика, електронна комерція), вплив цих факторів є особливо відчутним. Всі фактори зображені на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 - Виклики підприємств в умовах кризового стану

Джерело: складено автором

Однією з найперших і наймасштабніших проблем, з якими зіткнулися українські підприємства в умовах кризового стану, стали порушення логістичних ланцюгів. Блокування портів, руйнування складів, логістичних хабів та транспортної інфраструктури спричинили істотні затримки у поставках

сировини та комплектуючих. Для поліграфічно-пакувальних підприємств це означало дефіцит паперу, картону, клеїв, фарб, хімічних компонентів, а також різке подорожчання імпортованих матеріалів, оскільки більшість сировини до війни закуповувалася в країнах ЄС та Азії.

В умовах кризового стану виробники були змушені переорієнтовуватися на нові канали постачання, у тому числі через країни, які раніше не розглядалися як партнери. Це спричинило збільшення логістичних витрат, зниження передбачуваності поставок та формування додаткових ризиків у забезпеченні виробничої безперервності. Неритмічність поставок прямо впливає на собівартість продукції та підвищувала фінансове навантаження на підприємства, які були вимушені простоювати в очікуванні поставок сировини.

Крім того, регулярні перебої в енергопостачанні стали ще одним критичним фактором. Впровадження графіків відключень, атаки на енергетичну інфраструктуру та значне зростання вартості електроенергії унеможливили стабільне планування виробничого процесу. Підприємства змушені були інвестувати в генератори, акумуляційні станції, альтернативні джерела живлення, що призвело до зростання постійних витрат та збільшення фінансового навантаження.

В умовах кризового стану загострилася кадрова криза. Мобілізація значної частини працівників, еміграція, релокація спеціалістів до безпечніших регіонів країни призвели до суттєвого скорочення трудових ресурсів. Дефіцит кваліфікованих операторів, технологів, інженерів, бухгалтерів та робітничих спеціальностей став одним із ключових бар'єрів для підтримання конкурентоспроможності. Для поліграфічно-пакувальної галузі проблема ускладнюється тим, що вона потребує персоналу з вузькоспеціалізованими компетенціями. Втрата частини працівників та загальне скорочення ринку праці зумовили підвищення витрат на заробітні плати, підготовку персоналу та утримання ключових спеціалістів. Часто підприємства вимушені витратити значні ресурси на внутрішнє навчання, оскільки відсутній достатній ринок

готових кадрів. У сукупності кадрові втрати призводять до зниження потенціалу зростання виробництва, зменшення інноваційної активності, підвищення операційних ризиків та погіршення можливостей масштабування бізнесу.

Одним із найцікавіших аспектів впливу війни на конкурентоспроможність є еволюція міжнародного сприйняття українських підприємств. У 2022 році бізнес з України часто отримував певну «короткострокову підтримку» з боку іноземних компаній, які прагнули допомогти або висловити солідарність. Замовники були готові йти на поступки, приймати ризики та навіть переплачувати.

Однак у 2025 році ситуація змінилася:

- емоційна складова зменшилася
- іноземні партнери очікують стабільності, чіткої логістики, гарантій поставок
- конкуренція повернулася до раціональної моделі

Таким чином, українські виробники втратили той емоційний «кредит довіри», який частково компенсував підвищені ризики роботи у воєнний період. Умови конкуренції стали більш наближеними до довоєнних, але з урахуванням додаткових витрат та внутрішніх обмежень, характерних для умов кризового стану.

З часом, географічний чинник набув особливого значення. Підприємства, розташовані в західних областях України, мають дещо кращу ситуацію щодо забезпечення своєї конкурентоспроможності:

- нижчі військові ризики
- стабільнішу логістику
- кращий доступ до трудових ресурсів
- вищу довіру з боку європейських партнерів
- можливість швидшої та дешевшої доставки до ЄС.

У центральних та особливо східних регіонах ситуація протилежна: вищі ризики, складніша логістика, гостріше відчувається кадрова криза. Така

регіональна асиметрія автоматично формує нерівні умови конкуренції всередині країни, що впливає на довгострокову стійкість галузі.

В умовах кризового стану інтеграція до європейського ринку стає одночасно стратегічною можливістю та істотним викликом. Основні бар'єри:

Таблиця 1.2 - Основні бар'єри інтеграції Українських підприємств на ринок ЄС

Назва	Опис
Екологічні стандарти ЄС (Circular Economy Package, PPWR)	пакування має бути придатним до переробки, відповідати вимогам до викидів, маркування, простежуваності
Сертифікація виробництва (FSC, ISO 14001, ISO 9001)	більшість українських підприємств не має повного набору міжнародних сертифікатів, а отримати необхідні сертифікати коштує чимало грошей
Технологічна відсталість частини виробничих ліній	обладнання не завжди забезпечує точність, стабільність та якість, які вимагають європейські замовники

Джерело: складено автором

Таким чином, інтеграція до європейських ринків вимагає значних інвестицій, які важко здійснювати в умовах кризового стану, коли власні фінансові ресурси обмежені, а доступ до кредитування ускладнений.

Окремою проблемою є неможливість або обмежена можливість виїзду керівників та менеджерів-чоловіків призовного віку. Це прямо впливає на:

- участь у міжнародних виставках, які часто є основним каналом залучення клієнтів
- жива участь у переговорах з ключовими партнерами
- живий доступ до останніх інновацій у технологіях та устаткуванні

– аудит виробництва та встановлення довіри - потенційні клієнти не їдуть в Україну через бойові дії.

Через це підприємства втрачають значну частину експортних можливостей, змушені переформатовувати відділи продажу та активно залучати жінок-менеджерів та несуть додаткові витрати на віддалені комунікації.

Таким чином, проблеми забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств у поліграфічно-пакувальній галузі в умовах кризового стану мають системний характер і охоплюють як внутрішні, так і зовнішні фактори та з плином часу тільки змінюються і додаються. Незважаючи на високі ризики та численні обмеження, український бізнес демонструє здатність адаптуватися, підтримувати виробничу діяльність і навіть виходити на нові ринки. Це свідчить про значний потенціал галузі й можливості подальшого розвитку за умови стабілізації зовнішнього середовища та поступової інтеграції до європейського ринку.

У першому розділі було розглянуто теоретичні засади формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємств, а також специфіку впливу зовнішнього середовища та воєнних умов на розвиток поліграфічно-пакувальної галузі. Проведений аналіз дає змогу сформулювати такі узагальнення.

Конкурентоспроможність підприємства є складною економічною категорією, що має відносний, динамічний та інтегральний характер. Вона виникає як результат ефективної взаємодії внутрішніх ресурсів підприємства, умов зовнішнього середовища та управлінських рішень. Саме поєднання цих складових визначає здатність підприємства створювати конкурентні переваги, адаптуватися до змін та забезпечувати стійкий розвиток.

Внутрішній потенціал поліграфічно-пакувальних підприємств формується завдяки технологічній базі, рівню інноваційності, кадровим компетенціям, виробничій гнучкості та організаційним можливостям. У кризових умовах

значення людського ресурсу, компетентності персоналу та швидкості ухвалення рішень суттєво зростає.

Зовнішнє середовище виступає визначальним чинником, що формує рамки конкуренції: стан економіки, політична та регуляторна ситуація, технологічні тренди, логістика та ринковий попит суттєво впливають на можливості підприємства. Глобальні тенденції — екологізація пакування, цифровізація, скорочення частки пластику, впровадження «розумних» рішень — визначають сучасний вектор розвитку галузі та стають орієнтирами для українських виробників.

Поліграфічно-паковальна галузь України має значний потенціал, але не є повністю самодостатньою. Вона залежить від імпортової сировини, матеріалів, технологічного обладнання та глобальних коливань ринку.

Війни сформувала новий комплекс викликів: руйнування логістики, кадровий дефіцит, регіональні ризики, обмеження міжнародної мобільності управлінського персоналу, посилення вимог іноземних партнерів. Усе це вимагає від підприємств вищої гнучкості, стратегічної стійкості та здатності до оперативної трансформації.

Загалом у розділі доведено, що конкурентоспроможність підприємства поліграфічно-паковальної галузі визначається не лише наявністю ресурсів чи потужностей, а насамперед ефективністю управління, здатністю адаптуватись до глобальних змін та внутрішньої кризи, інноваційним підходом і якістю стратегічних рішень. Саме на цьому перетині формується база для подальшого розвитку галузі та посилення її позицій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПЕБЕГС» ТА ОЦІНКА ЙОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «ПЕБЕГС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПЕБЕГС» є приватним українським підприємством, заснованим у 2020 році. Компанія працює у поліграфічно-пакувальній галузі та спеціалізується на виробництві паперових пакетів, зокрема крафт-пакетів з ручками, плоских та кручених ручок для пакетів, а також паперового шпагату. Основна діяльність компанії спрямована на виготовлення екологічних пакувальних рішень для різних сегментів ринку - від роздрібної торгівлі та HoReCa до e-commerce та рекламної індустрії.

У 2020 році підприємство почало здійснювати підготовчі інвестиції у створення власного виробництва. Поворотним моментом став 2021 рік, коли в Україні набув чинності Закон України «Про обмеження обігу пластикових пакетів на території України» №1489-IX від 1 червня 2021 року. Закон передбачав поетапну заборону використання одноразових пластикових пакетів у торговельних мережах і сфері обслуговування, що суттєво збільшило попит на паперове пакування.

Інвестиції ТОВ «ПЕБЕГС» у виробниче обладнання та запуск ліній з виготовлення крафт-пакетів були здійснені саме в період формування регуляторних змін, що забезпечило підприємству вдалий вихід на ринок під час різкого зростання попиту на паперове пакування. Загальна інформація про підприємство надана в Таблиці 2.1:

Таблиця 2.1 Загальна інформація про підприємство ТОВ «ПЕБЕГС»

Номер	Показник	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «ПЕБЕГС»
2	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
3	Код ЄДРПОУ	43797965
4	Дата державної реєстрації	04 вересня 2020 р.
5	Юридична адреса	Україна, 61052, м. Харків, вул. Полтавський Шлях, 24-А
6	Статутний капітал	50 000 грн
7	Основний вид діяльності (КВЕД)	17.29 — Виробництво інших виробів з паперу та картону

Джерело: складено автором

Під час формування виробничої стратегії підприємство здійснило аналіз ринку паперових пакетів в Україні та обрало вузьку, але перспективну спеціалізацію. Основний фокус був зроблений на крафт-пакетах із прямокутним дном та паперовими ручками середнього та великого розміру.

Такий вибір був зумовлений кількома факторами:

1. Сегмент паперових пакетів для муки та сипучих продуктів на момент запуску підприємства характеризувався високою конкуренцією. На ринку вже працювали великі виробники, які спеціалізувалися на виготовленні мішків та пакетів із багат шарових паперових матеріалів із високим ступенем зносостійкості. Вхідження в цей сегмент потребувало значно більших інвестицій та мало нижчий рівень маржинальності.
2. Крафт-пакети з ручками, наближені за розмірами до «мукових», також мали надлишкову конкуренцію. Пропозиція в цьому сегменті

перевищувала попит, а цінова конкуренція була надзвичайно жорсткою. Значна частина таких пакетів реалізовувалася за мінімально можливою рентабельністю.

3. Сегмент середніх та великих пакетів мав іншу структуру попиту:

- більше замовлень від ритейлу, HoReCa та e-commerce
- частіше використовуються брендовані пакети
- вища додана вартість
- вищі вимоги до дизайну, міцності й зовнішнього вигляду
- вже були наявні клієнти які замовляли такі пакети, але компанія здійснювала їх виробництво вручну

Усе це дозволило підприємству зайняти конкурентну нішу, мінімізувати пряме цінове протистояння з великими виробниками та сформувати власну асортиментну спеціалізацію, що поєднувала гнучкість виробництва з можливістю виготовлення індивідуальних замовлень.

Отже, визначившись з ринком, компанія інвестувала значні кошти в побудову виробництва. В результаті вдалось побудувати розвинену виробничу інфраструктуру, що включає комплекс обладнання для виготовлення паперових пакетів та комплектуючих. Виробництво базується на сучасних технологіях формування, склеювання та нанесення друку на паперову продукцію.

Основні технологічні процеси включають:

- автоматичне виготовлення пакетів із рулонного крафт-паперу
- формування плоских і кручених паперових ручок
- виробництво бобінного паперового шпагату
- нанесення друку до чотирьох кольорів
- порізка рулонного паперу

Компанія використовує сучасне, сертифіковане обладнання, що забезпечує стабільну якість та високу продуктивність, дозволяючи виготовляти великі обсяги продукції у короткі строки.

Організаційна структура ТОВ «ПЕБЕГС» є класичною лінійно-функціональною (рис. 2.1), що забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень та відповідальності між основними підрозділами. Такий підхід дозволяє підприємству підтримувати ефективний контроль за виробничими процесами, оптимізувати комунікацію між підрозділами та забезпечувати оперативне прийняття управлінських рішень.

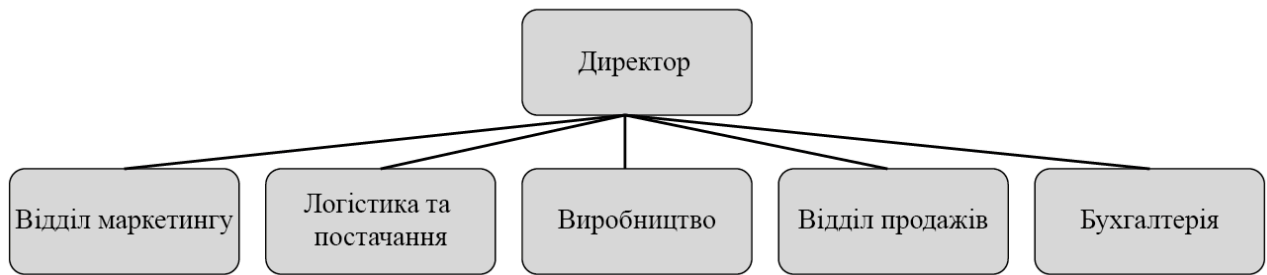


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «ПЕБЕГС»

Джерело: складено автором

ТОВ «ПЕБЕГС» формує свій асортимент відповідно до потреб ринку екологічного пакування, зосереджуючись на виробництві паперових пакетів та комплектуючих для пакувальних підприємств. Основними видами продукції є крафт-пакети з ручками, SOS-пакети без ручок та паперові кручені або пласкі ручки. Кожен із цих товарних напрямів орієнтований на окремі групи споживачів, що формує широку та збалансовану структуру продажів.

Крафт-пакети з ручками становлять одну з ключових категорій продукції. Вони користуються стійким попитом у багатьох секторах ринку, зокрема у закладах HoReCa, супермаркетах, аптеках, магазинах роздрібної торгівлі, а також у підприємствах, що працюють у сфері електронної комерції. Цей вид

пакування часто використовується як брендований елемент, особливо у магазинах одягу, косметики, подарункових крамницях та флористичних студіях. Завдяки поєднанню міцності та естетичності крафт-пакети з ручками стали потужним інструментом для бізнесів, що прагнуть демонструвати екологічну відповідальність і підтримувати фірмовий стиль.

Окрему позицію займають SOS-пакети — паперові пакети з прямокутним дном без ручок. Вони більш економічні у виробництві та використовуються переважно у сферах, де важливими є простота та доступність пакування. Такі пакети поширені у пекарнях, кав'ярнях, кондитерських, гастромаркетах та аптеках, а також у закладах швидкого харчування та магазинах здорового харчування. Їхнє застосування охоплює широкий спектр товарів — від харчових продуктів до дрібних аптечних засобів.

Важливим напрямом діяльності підприємства є виробництво паперових кручених ручок. На відміну від пакетів, ця продукція орієнтована, передусім, на інші виробництва паперових пакетів, які використовують ручки як комплектуючий елемент. Основними споживачами є типографії, поліграфічні комбінати, рекламні агентства, а також виробники мішків та пакування, які не мають власних ліній для виготовлення ручок.

Таким чином, продукція ТОВ «ПЕБЕГС» в основному орієнтована на сегмент B2B які використовують продукцію компанії для пакування свого товару в неї, так і виробничі підприємства, що використовують ручки та шпагат як сировину. Така диверсифікація ринків збуту дозволяє підприємству розподіляти ризики, зменшувати залежність від окремих галузей і забезпечувати стабільність попиту. Більш маржинальними є сегменти брендovаних пакетів середнього та великого розміру, тоді як поставки комплектуючих - ручок і шпагату - забезпечують тривалу та прогнозовану завантаженість виробництва.

2.2. Фінансово-економічний аналіз виробничої діяльності ТОВ «ПЕБЕГС»

Фінансово-економічну аналітику пропоную почати з аналізу ціноутворення та собівартості. В ТОВ «ПЕБЕГС» використовують розрахунок собівартості на одну одиницю виробленої продукції, що притаманно виробничим підприємствам.

Першим етапом розрахунку собівартості є розуміння продукції яку ми будемо виробляти та витрати матеріалів - сировини для її виробництва. Щоб виготовити крафт-пакет з ручками нам потрібні: крафт-папір для виготовлення пакета, крафт-папір для виготовлення ручок, клей для склейки пакета, клей для склейки ручок, клей для приклейки ручок до пакета, фарба для друку.

Розрахунок необхідної кількості паперу для виробництва одного пакета залежить від розміру пакета та щільності паперу та розраховується індивідуально, під кожен типорозмір.

Витрата матеріалів для виробництва шпагату, ручок та витрата клею стандартизовані, так як ручки та шпагат мають стандартні, незмінні показники та на їх собівартість може впливати тільки ціна паперу. Витрата клею хоча і змінюється від розміру пакета, проте не суттєво, тому цей показник був взятий за середньомісячною витратою.

Витрата фарби для друку також розраховується індивідуально для кожного замовлення та залежить від дизайну та площі друку.

Враховавши всі вищевказані дані, ми отримаємо собівартість необхідних матеріалів для виробництва крафт-пакета з ручками. За такою самою логікою розраховується собівартість матеріалів для решти продукції.

Другим етапом формування собівартості є розрахунок реальної продуктивності ключових машин. Підприємство враховує мінімальну та максимальну продуктивність основного обладнання, кількість залучених до роботи працівників, потужність обладнання.

Таблиця 2.2 - Потужність обладнання ТОВ «ПЕБЕГС»

Назва обладнання	Показник	Значення
Машина для виробництва пакетів	Мінімальна продуктивність	1200 пакетів в годину
	Максимальна продуктивність (технічна)	6600 пакетів в годину
	Кількість працівників	4 людини
	Потужність	32 квт/год
Машина для виробництва кручених та плоских ручок	Мінімальна продуктивність	1800 пар ручок в годину
	Максимальна продуктивність (технічна)	10000 пар ручок в годину
	Кількість працівників	1 людина
	Потужність	10 квт/год
Приклейка ручок (ручна операція)	Кількість працівників	5 людей
	Потужність	0 квт/год
Виробництво паперового шпагату	Кількість працівників	1 людина
	Потужність	3,4 квт/год

Джерело: складено автором

Ці дані формують технологічну базу, необхідну для розрахунку заробітної плати, витрат електроенергії та амортизації на одиницю продукції.

Амортизація розраховується не просто як рівномірний розподіл вартості обладнання у часі, а як частка вартості, прив'язана до прогнозованого обсягу виробництва. Така методика дозволяє точно визначати вартість зносу, що припадає на один пакет, ручку або метр шпагату.

Оплата праці працівників основного виробництва також розподіляється на одиницю продукції:

$$\text{Зарплата на 1 од.} = \frac{\text{Фонд оплати праці}}{\text{Прогнозний обсяг виробництва}} \quad (2.1)$$

Цей методично правильний підхід дозволяє уникати перекручення собівартості.

Для розрахунку накладних витрат, а саме адміністративних, збутових та виробничих. Підприємство застосовує процентну модель, що типово для виробничих компаній з високою часткою змінних витрат. Розрахований відсоток береться від фонду оплати праці виробничого персоналу.

На 2025 рік відсотки становлять:

- Адміністративні витрати: 130 %
- Витрати на збут: 100 %
- Загальновиробничі витрати: 130 %

Ці показники включають:

- оренду
- офісні витрати
- заробітну плату адміністрації
- транспорт, пакування, маркування та логістику
- маркетингові витрати
- внутрішню логістику та обслуговування обладнання

На основі зазначених параметрів підприємство розраховує три типи собівартості: мінімальну, середню та максимальну - залежно від завантаження виробництва та продуктивності обладнання.

Загальна формула собівартості:

$$\text{Повна собівартість} = \text{Основні матеріали} + \text{Електроенергія} + \text{Зарплата виробничих працівників} + \text{накладні витрати} + \text{амортизація} \quad (2.2)$$

Формування ціни для клієнта:

$$\begin{aligned} & \text{Повна собівартість} + \text{Норма прибутку (маржинальність підприємства)} \\ & = \text{Ціна без ПДВ} + \text{ПДВ } 20 \% = \text{Кінцева ціна з ПДВ} \end{aligned} \quad (2.3)$$

З отриманих вище даних можна зрозуміти, що на собівартість продукції впливає насамперед завантаження виробництва. Зважаючи на те, що виробництво максимально автоматизоване, можна зробити наступний висновок: чим вище завантаження виробництва, тим дешевше коштує виробництво однієї одиниці продукції. Враховуючи вище зроблений висновок, бачу сенс проаналізувати коефіцієнт завантаження виробництва.

Розраховуючи рівень завантаження виробничих потужностей, необхідно враховувати низку технологічних та організаційних чинників, які безпосередньо впливають на фактичний обсяг виготовленої продукції.

Насамперед важливе значення має якість крафт-паперу. Чим нижча якість сировини, тим частіше виникають зупинки обладнання, збільшується кількість дефектів і зменшується стабільність роботи пакетоформувальних машин. У таких умовах знижується фактична швидкість виробництва, що призводить до недовантаження обладнання відносно його технічного потенціалу.

Другим суттєвим фактором виступає розмірна сітка вироблених пакетів. Чим більшою є кількість позицій у номенклатурі, тим частіше виникає потреба у переналагодженні обладнання. Зокрема, зміна формату на пакетоформувальній машині триває в середньому близько трьох годин, що зменшує доступний виробничий час і знижує загальний обсяг випуску продукції. При виготовленні 10–15 різних розмірів пакетів на місяць втрати часу на переналагодження стають суттєвими та безпосередньо впливають на рівень використання виробничої потужності.

Розрахунок коефіцієнта завантаження виробництва доцільно здійснювати на основі фактичних даних та реальних технологічних параметрів роботи обладнання. Для аналізу візьмемо фактичний обсяг виробництва пакетів з ручками та пакетів SOS за 2024 рік та усереднені показники роботи пакеторобної машини.

У 2024 році на підприємстві було виготовлено 4 100 000 пакетів з ручками та пакетів SOS. Робота обладнання здійснювалася у дві зміни по 8 годин, п'ять днів на тиждень. За таких умов річний фонд робочого часу становить:

$$2 \text{ зміни} \times 8 \text{ год} \times 5 \text{ днів} \times 52 \text{ тижні} = 4\,160 \text{ годин на рік.} \quad (2.4)$$

Середня швидкість роботи пакеторобної машини для розрахунків приймається на рівні 50 пакетів на хвилину, що відповідає 3 000 пакетів на годину. Однак цей номінальний показник не враховує технологічних простоїв, пов'язаних із переналагодженням обладнання при зміні формату пакетів.

У процесі виробництва підприємство в середньому виготовляє 11 різних розмірів пакетів на місяць, що потребує відповідної кількості переналагоджень. Одна переналадка пакеторобної машини триває близько 3 годин, отже, річні втрати часу на переналагодження становлять:

$$11 \text{ переналагоджень} \times 12 \text{ місяців} \times 3 \text{ години} = 396 \text{ годин на рік.} \quad (2.5)$$

З урахуванням цього ефективний фонд часу роботи машини зменшується до:

$$4\,160 \text{ год} - 396 \text{ год} = 3\,764 \text{ години на рік.} \quad (2.6)$$

Максимально можливий обсяг виробництва пакетів за таких умов (за умови роботи машини зі середньою швидкістю 3 000 пакетів/год) становить:

$$3\,764 \text{ год} \times 3\,000 \text{ пакетів/год} = 11\,292\,000 \text{ пакетів на рік.} \quad (2.7)$$

На основі цього розраховується коефіцієнт завантаження виробничих потужностей:

$$K_{\text{завант}} = \frac{\text{Фактичний обсяг виробництва}}{\text{Максимально можливий обсяг}} = \frac{4\,100\,000}{11\,292\,000} = 0,36 \quad (2.8)$$

Отже, коефіцієнт завантаження виробництва пакетів у 2024 році становить близько 0,36, або 36 % (рис. 2.2) . Це означає, що підприємство фактично використовує дещо більше третини свого технічно можливого виробничого потенціалу за заданих режиму роботи, швидкості обладнання та кількості переналагоджень.

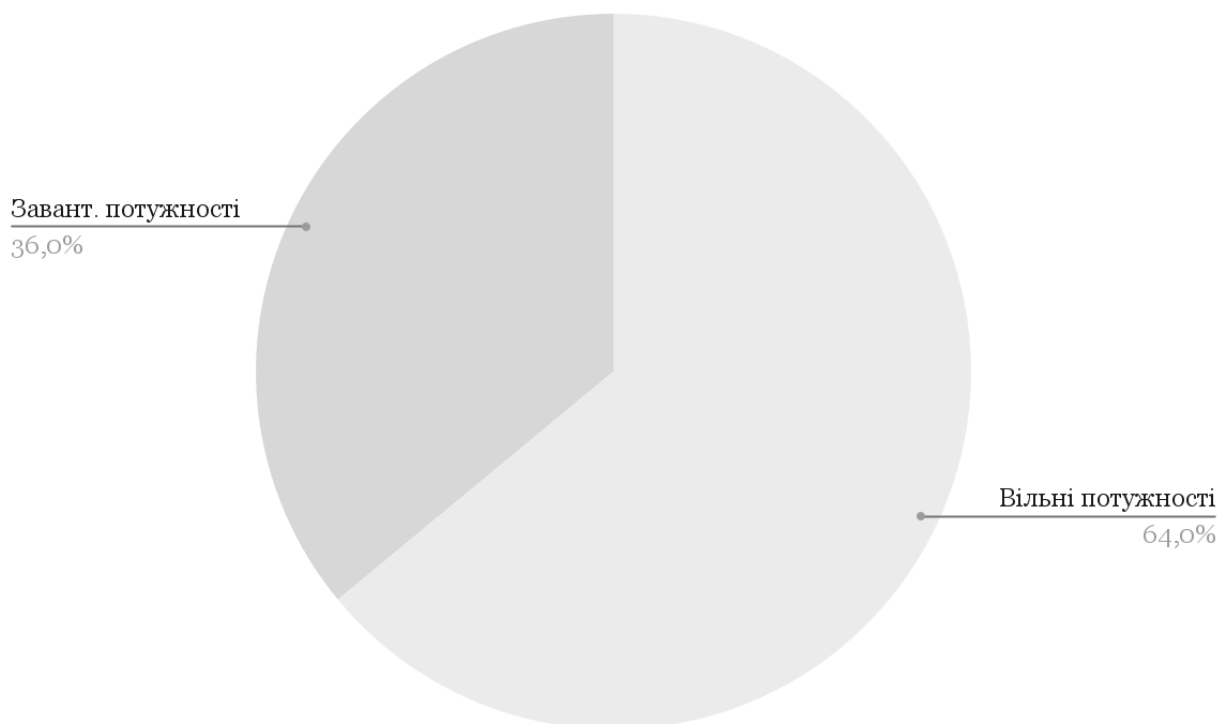


Рисунок 2.2 - Рівень завантаження потужностей ТОВ «ПЕБЕГС» 2024 рік

Джерело: створено автором на основі дослідження

Такий рівень завантаження свідчить, з одного боку, про значний резерв потужностей, що може бути використаний для нарощування обсягів виробництва без додаткових інвестицій в основні засоби. З іншого боку, це підкреслює важливість оптимізації виробничого планування, зменшення кількості переналагоджень за рахунок укрупнення тиражів за розмірами, а також підвищення стабільності якості сировини, що впливає на реальну швидкість роботи обладнання.

Отже, з одного боку, ми з'ясували, що на собівартість продукції впливає завантаження виробництва та якість сировини, а з іншого ми бачимо недозавантаження виробництва та низьку швидкість роботи обладнання через неякісну сировину, що призводить до зупинок та браку. У Таблиці 2.3 представлено фінансові результати ТОВ ПЕБЕГС.

Таблиця 2.3 - Фінансові результати ТОВ «ПЕБЕГС» (2021-2024 рр.)

Рік	Надходження, тис. грн	Витрати, тис. грн	Фінансовий результат, тис. грн
2021	952,1	1510,9	-558,8
2022	4148,3	3471,9	676,4
2023	9047,6	7883,7	1163,9
2024	13299,5	11109,4	2190,1

Джерело: складено автором відповідно до звітності підприємства

Фінансово-економічні показники ТОВ «ПЕБЕГС» за період 2021–2024 років демонструють чітку еволюцію підприємства від етапу становлення до етапу стабільного зростання та формування фінансової стійкості. У 2021 році діяльність підприємства була збитковою: витрати перевищували надходження на 558,8 тис. грн. Такий результат є типовим для виробничих компаній у перший рік роботи, оскільки саме на цьому етапі відбувається закупівля обладнання, комплектування персоналу, налагодження виробничих процесів,

тестування технологічних циклів та формування клієнтської бази. Збитковість стартового періоду в цьому випадку свідчить не про неефективність, а про природні особливості інвестиційної фази у створенні виробничого підприємства. Вже у 2022 році ситуація суттєво змінилася. Попри повномасштабне вторгнення та кризові явища в економіці країни, надходження підприємства зросли у 4,3 раза — з 952,1 тис. грн до 4 148,3 тис. грн. Підприємство вперше вийшло на позитивний фінансовий результат і отримало чистий прибуток у розмірі 676,4 тис. грн. Така динаміка свідчить про правильно обраний ринковий сегмент та вчасну адаптацію до змін у структурі попиту: попит на екологічні альтернативи поліетиленовим пакетам продовжує зростати, а ринок продемонстрував здатність до швидкого відновлення навіть у кризових умовах. У 2023 році ТОВ «ПЕБЕГС» перейшло до етапу стабільного розвитку. Доходи зросли до 9 047,6 тис. грн, що становить збільшення більш ніж вдвічі порівняно з попереднім роком. Фінансовий результат також покращився й досягнув 1 163,9 тис. грн. Саме у цей період підприємство продемонструвало ознаки переходу з фази становлення до фази стійкої операційної діяльності: було налагоджено повний виробничий цикл, розширено клієнтську базу, стабілізовано обсяги виробництва та оптимізовано внутрішні процеси. Найбільш успішним за аналізований період став 2024 рік. Надходження підприємства зросли до 13 299,5 тис. грн, що на 47 % більше, ніж у 2023 році. Чистий прибуток за рік склав 2 190,1 тис. грн — майже вдвічі більше, ніж попереднього року. Такі результати свідчать про зростання ефективності діяльності підприємства, масштабування обсягів продажів та посилення конкурентних позицій на ринку. Підприємство продемонструвало здатність розвиватися навіть у складних макроекономічних умовах, пов'язаних із війною, нерівномірністю логістики та обмеженим доступом до зовнішніх ринків.

У цілому за 2021–2024 роки підприємство пройшло шлях від стартової збитковості до стабільної прибутковості (рис. 2.3) та економічної стійкості.

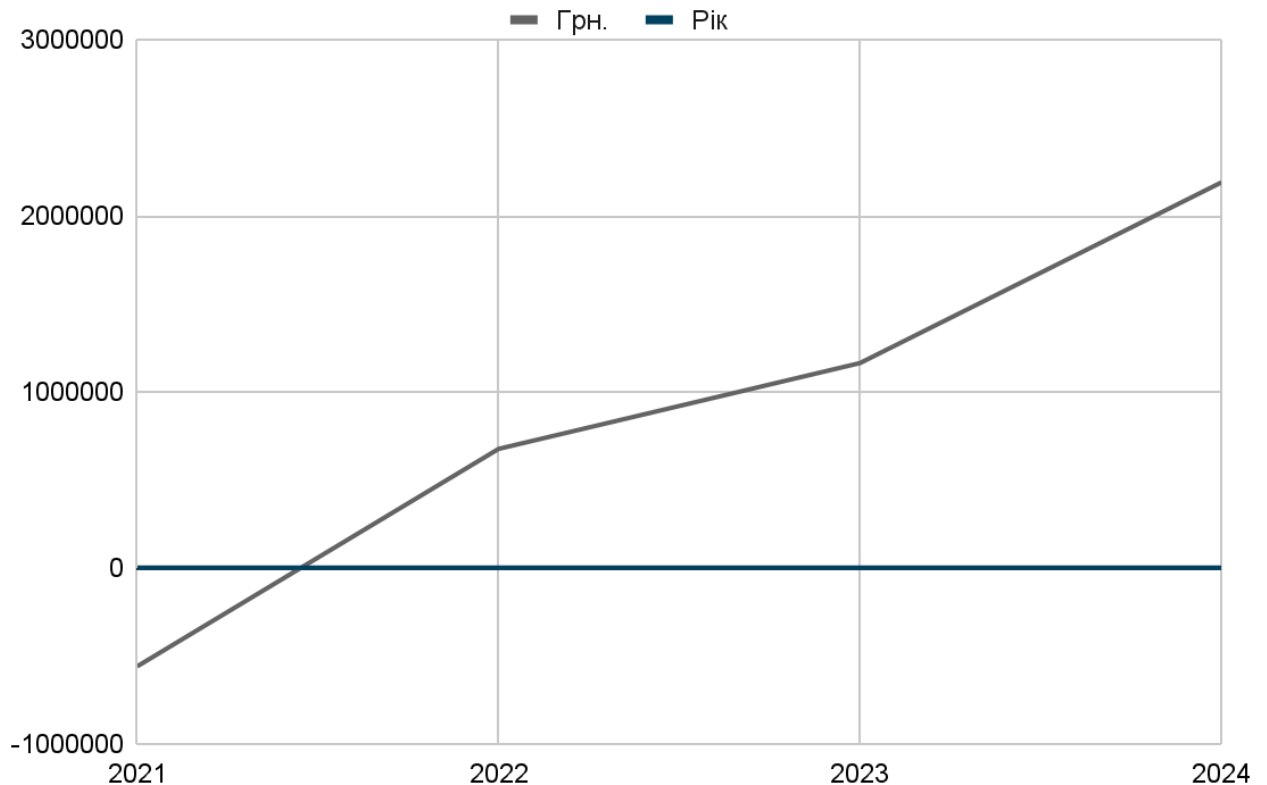


Рисунок 2.3 - Динаміка зростання прибутку ТОВ «ПЕБЕГС» 2021 - 2024 рр.

Джерело: створено автором на основі дослідження

Прибуток збільшився з $-558,8$ тис. грн у 2021 році до $+2\,190,1$ тис. грн у 2024 році. Середньорічний темп приросту доходів за період перевищує 120% , що свідчить про динамічний розвиток і ефективне використання ринкових можливостей. Водночас позитивні фінансові результати досягнуті попри недозавантаження виробничих потужностей, складні умови ведення бізнесу та макроекономічну нестабільність, що лише посилює оцінку ефективності підприємства. ТОВ «ПЕБЕГС» демонструє здатність до адаптації, гнучкості та зростання - характеристики, які є визначальними для довгострокової конкурентоспроможності у поліграфічно-пакувальній галузі.

Одним із ключових показників ефективності підприємства є рентабельність основних фондів (ROFA), що відображає здатність виробничого обладнання та інших основних засобів генерувати прибуток. Для обчислення

цього коефіцієнта використовують чистий прибуток і середню балансову вартість основних засобів за відповідний період. Розраховуємо за формулами:

$$\text{Середньорічна вартість ОЗ} = \frac{\text{ОЗ на початок року} + \text{ОЗ на кінець року}}{2} \quad (2.9)$$

$$\text{Рентабельність ОЗ} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}} \times 100\% \quad (2.10)$$

За даними отриманими від ТОВ «ПЕБЕГС», наведеними в Таблиці 2.4 бачимо вартість основних фондів в період з 2021 по 2024 роки.

Таблиця 2.4 - Вартість основних фондів ТОВ «ПЕБЕГС» (2021 - 2024 рр.)

Рік	На початок, грн	На кінець, грн
2021	2700	6984000
2022	6984000	6173000
2023	6173000	5457000
2024	5457000	6276000

Джерело: складено автором на основі звітності компанії

В таблиці 2.5 бачимо середню річну вартість основних засобів за 2021- 2024 рр.

Таблиця 2.5 - Середньорічна вартість осн. зас. ТОВ «ПЕБЕГС» (2021 - 2024 рр.)

Рік	Розрахунок	Сер. вартість ОЗ, грн
2021	(2700 + 6984000)/2	3493350
2022	(6984000 + 6173000)/2	6578500
2023	(6173000 + 5457000)/2	5815000
2024	(5457000 + 6276000)/2	5866500

Джерело: складено автором

В таблиці 2.6 бачимо чистий прибуток та ROFA за 2021 - 2024 роки.

Таблиця 2.6 - Чистий прибуток та ROFA ТОВ «ПЕБЕГС» (2021 - 2024 рр.)

Рік	Чистий прибуток, грн	Сер. ОЗ, грн	ROFA, %
2021	-558800	3493350	-16%
2022	676400	6578500	10,3%
2023	1163900	5815000	20%
2024	2190100	5866500	37,3%

Джерело: складено автором

Розрахунки для ТОВ «ПЕБЕГС» показують поступове зростання ROFA: від -16,0 % у 2021 році до +37,3 % у 2024 році. Така динаміка свідчить про значне покращення використання основних засобів, зниження частки простоїв і зростання ефективності виробництва.

Аналіз фінансово-економічних результатів ТОВ «ПЕБЕГС» демонструє, що ключовими чинниками формування собівартості продукції є вартість сировини та рівень завантаження виробничих потужностей. Для підприємств поліграфічно-пакувальної галузі саме ці елементи визначають конкурентоспроможність, оскільки частка матеріальних витрат у собівартості становить домінуючу позицію, а ефективність використання обладнання безпосередньо впливає на величину накладних витрат у розрахунку на одиницю продукції.

При коефіцієнті завантаження виробництва лише 36 % у 2024 році підприємство тим не менш демонструє стійку позитивну динаміку фінансових показників. Протягом 2021–2024 років чистий прибуток зріс з -558,8 тис. грн до +2 190,1 тис. грн, що свідчить про ефективність бізнес-моделі та здатність підприємства до масштабування навіть у режимі часткового використання потужностей.

Паралельно спостерігається стрімке зростання рентабельності основних фондів (ROFA): з -16% у 2021 році до $37,3\%$ у 2024 році. Така динаміка свідчить про раціональне використання інвестицій у виробниче обладнання, підвищення операційної ефективності та системне зниження питомих витрат у міру стабілізації та зростання обсягів виробництва.

Отримані результати підтверджують, що навіть за умов недозавантаження виробничих ліній підприємство здатне демонструвати зростання прибутковості завдяки оптимізації витрат, ефективному управлінню ресурсами та поступовому нарощуванню обсягів реалізації. Це також вказує на значний нереалізований потенціал: підвищення завантаження виробництва у майбутньому може забезпечити суттєве додаткове зростання прибутку та подальше покращення фінансових коефіцієнтів.

Таким чином, діяльність ТОВ «ПЕБЕГС» у 2021–2024 роках демонструє, що навіть у кризових умовах економіки та за наявності структурних обмежень виробничої потужності підприємство здатне забезпечувати зростання фінансової стійкості, підвищення рентабельності та формування конкурентних переваг. Основними драйверами успіху виступають ефективне управління витратами, модернізація виробничих процесів та системна комбінація внутрішніх ресурсів - як процес в управлінні, який базується на розумінні та взаємодії різних підрозділів, їх цілей, потреб та ефективній взаємодії заради досягнення загальної мети підприємства.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та розрахунок критичного обсягу виробництва

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ПЕБЕГС» доцільно здійснити порівняльний аналіз із низкою провідних українських виробників паперового пакування, що працюють у споріднених сегментах ринку: Kaskad-Impression, КМН, PaperBag.. Вибір саме цих підприємств обумовлений близькістю

продуктового профілю (крафт-пакети, паперова упаковка), орієнтацією на B2B-сегмент і наявністю відкритої інформації про їх діяльність.

Таблиця 2.7 - Порівняння ТОВ «ПЕБЕГС» з конкурентами

Критерій	ТОВ ПЕБЕГС	Kaskad Impresion	- КМН	Paper Bag
Рік заснування	2020	2005	2008	1994
Основна продукція	Крафт-пакети з прямокутним дном середніх і великих розмірів з ручками; кручені та пласкі ручки; паперовий шпагат	Паперові пакети, крафт-пакети, паперове пакування, в т.ч. під індивідуальні замовлення	Паперові мішки та пакети для харчової, переробної та хімічної промисловості з повноколірним друком	Паперові пакети з прямокутним дном (з ручками і без), пакування для ритейлу, фастфуду, to-go, комплексні рішення для бізнесу
Основні цільові сегменти	HoReCa, кав'ярні, доставка їжі, роздрібна торгівля, аптеки, рекламні агенції, друкарні (як покупці ручок і шпагату)	Ритейл, брендові магазини, харчовий сектор, сервісні компанії	Харчова, переробна, хімічна промисловість, великі виробники (B2B)	Ритейл, фастфуд, ресторани to-go, мережевий бізнес, експортні замовники
Технологічні потужності (за відкритими даними)	до 11 млн пакетів на рік	до 25 млн пакетів на рік	Виробництво багатошарових мішків та пакетів з нанесенням флексо- та офсетного друку, орієнтація на великих клієнтів	до 240 млн пакетів на рік в асортименті
Територіальне розташування	Харків (схід України, зона підвищених	Рівне / Захід України	Вінниця	м. Фастів, Київська область

	воєнних ризиків)			
Ключові конкурентні переваги (за позиціонуванням)	Гнучкість, можливість невеликих і середніх тиражів, індивідуальні розміри, власне виробництво ручок і шпагату (вертикальна інтеграція окремих операцій)	Досвід з 2005 р., широкий асортимент пакувальних рішень, робота з «вимогливими клієнтами», лідерські позиції на ринку паперового пакування	17 років роботи, сфокусованість на промислових мішках, понад 600 клієнтів по Україні, робота з великими виробниками	Масштабні потужності, орієнтація на великих мережових клієнтів, екологічність та FSC-сертифікація
Можливі слабкі сторони	Недозавантажені потужності, менший масштаб у порівнянні з великими гравцями, вищий вплив регіональних воєнних ризиків	Залежність від великих тиражів і стабільного попиту; можлива менш виражена гнучкість для дрібних замовників	Вузька заточеність під промислових клієнтів, менша цікавість для HoReCa/ритейл у	Орієнтація передусім на великий бізнес; для малих замовників бар'єри входу можуть бути високими

Джерела: Розроблено автором на основі джерел [10, 11, 12]

Порівняльний аналіз показує, що ТОВ «ПЕБЕГС» функціонує у сильно конкурентному середовищі, де присутні як масштабні гравці з великими виробничими потужностями - PaperBag, Kaskad-Impression, так і підприємства з вузькою спеціалізацією в окремих сегментах - КМН.

За асортиментною політикою ПЕБЕГС займає проміжну нішу: з одного боку, він не претендує на масовий сегмент промислових мішків, як КМН, з іншого — не має ще таких обсягів виробництва й масштабів, як PaperBag. Водночас підприємство сфокусоване на крафт-пакетах середніх і великих розмірів з ручками та виробництві комплектуючих (ручки, шпагат), що створює можливість глибокого опрацювання конкретних ринкових сегментів: HoReCa, кав'ярні, доставка, брендові магазини. З точки зору виробничих потужностей і

масштабу, ПЕБЕГС поступається лідерам ринку. Kaskad-Impression та PaperBag декларують значні обсяги виробництва, сучасні виробничі лінії та роботу з великими мережевими клієнтами, що забезпечує їм ефект масштабу і можливість отримувати нижчу собівартість на одиницю продукції при високому завантаженні обладнання. Водночас менший масштаб ПЕБЕГС можна розглядати як потенційну перевагу в площині гнучкості: підприємство має можливість оперативно змінювати асортимент, працювати з індивідуальними замовленнями та дрібними і середніми тиражами, що для великих виробників часто є менш цікавим або економічно неефективним. Окремим фактором, який впливає на рівень конкурентоспроможності, є територіальне розташування. Конкуренти (КМН, PaperBag, Kaskad-Impression) знаходяться у центральних або західних регіонах України, що мають відносно менший рівень воєнних ризиків та більш стабільну логістику. Розташування ПЕБЕГС у Харкові, навпаки, зумовлює підвищені операційні та інфраструктурні ризики, що ускладнює забезпечення безперервності виробництва та може негативно впливати на сприйняття підприємства іноземними контрагентами. В умовах кризового стану це є суттєвим обмежувальним фактором конкурентоспроможності.

З іншого боку, динаміка фінансових результатів та зростання рентабельності основних фондів, яку демонструє ПЕБЕГС, свідчать про те, що підприємству вдається ефективно використовувати наявний виробничий потенціал навіть за умов недозавантаження потужностей. Це означає, що при зростанні обсягів виробництва через розширення клієнтської бази або вихід на нові сегменти ринку підприємство має резерв для зниження собівартості й посилення цінової конкурентоспроможності.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ТОВ «ПЕБЕГС» наразі поступається провідним гравцям ринку за масштабом діяльності, рівнем інтегрованості у міжнародні ланцюги постачання та географічними перевагами розташування, проте має відчутний потенціал зростання за рахунок:

- гнучкої спеціалізації на крафт-пакетах середніх і великих форм-факторів

- вертикальної інтеграції окремих операцій (виробництво ручок і шпагату)
- можливості збільшення завантаження виробничих потужностейорієнтації
- на сегменти, де важливі не лише ціна, а й дизайн, сервіс та швидкість виконання замовлення.

Ці фактори створюють передумови для посилення конкурентних позицій підприємства як на національному, так і на міжнародному ринку пакування за умови реалізації відповідної стратегії розвитку.

Також, щоб оцінити середу в якій працює ТОВ ПЕБЕГС, пропоную провести PEST-аналіз. PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив факторів макросередовища на діяльність підприємства. У випадку ТОВ «ПЕБЕГС» особливо важливо враховувати специфіку поліграфічно-паковальної галузі, а також умови кризового стану та воєнну економіку, що визначають траєкторію розвитку виробничих компаній в Україні.

Аналіз макросередовища за моделлю PEST є важливим інструментом оцінювання умов, у яких функціонує підприємство, та дає змогу визначити зовнішні фактори, що прямо або опосередковано впливають на конкурентоспроможність. Для ТОВ «ПЕБЕГС», яке працює у поліграфічно-паковальній галузі та здійснює діяльність у кризовому зовнішньому середовищі на тлі воєнних подій, чинники політичного, економічного, соціального та технологічного характеру мають особливо вагомe значення.

Таблиця 2.8 - PEST аналіз середовища діяльності ТОВ «ПЕБЕГС»

Фактор	Зміст впливу на підприємство
Р – Політичні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Воєнний стан та підвищені політичні ризики в Україні. - Регулювання ринку пакування: Закон України «Про обмеження обігу пластикових пакетів» №1489-IX (2021). - Ускладнення логістики через пошкоджену інфраструктуру. - Гармонізація стандартів із законодавством ЄС. - Можливі зміни податкових та митних правил.
Е – Економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Коливання курсу валют. - Зростання цін на енергоносії. - Зниження купівельної спроможності. - Інфляція та нестабільність економічної кон'юнктури. - Залежність від світових ринків сировини.
S – Соціальні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Міграція населення та скорочення трудових ресурсів. - Зростання попиту на екологічні матеріали. - Очікування «зеленого» виробництва. - Розвиток онлайн-торгівлі та збільшення попиту на пакування.
Т – Технологічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Глобальна модернізація обладнання. - Цифровізація (QR-коди, RFID). - Розвиток біоматеріалів та переробленого паперу. - Потреба у відповідності стандартам ЄС. - Автоматизація та роботизація виробничих процесів.

Джерело: Розроблено автором

У політичному вимірі ключовим фактором є воєнний стан в Україні, що визначає ступінь ризику та нестабільності середовища. Розташування підприємства у місті Харкові зумовлює підвищені небезпеки для безперервної

роботи: загроза обстрілів, перебої в енергопостачанні та складнощі з логістикою безпосередньо впливають на виробничий процес. Водночас нормативно-правові зміни, зокрема Закон України №1489-IX про обмеження обігу пластикових пакетів, сприяли збільшенню попиту на продукцію ТОВ «ПЕБЕГС», адже підприємство спеціалізується на виробництві екологічних крафт-пакетів. Крім того, гармонізація українського законодавства з нормами ЄС у сфері пакування, зокрема в частині екологічності та перероблюваності матеріалів, водночас створює регуляторні бар'єри для виробників і визначає нові вимоги до технологічних процесів. Політичні обмеження також впливають на можливості експорту: обмеження на виїзд чоловіків призовного віку ускладнюють проведення міжнародних переговорів, участь у виставках та формування партнерських відносин.

Економічні фактори зовнішнього середовища мають змішаний характер і безпосередньо впливають на формування собівартості продукції та фінансові результати діяльності. Оскільки поліграфічно-паковальна галузь значною мірою залежить від імпортованої сировини - паперу, полімерів і фарб - коливання валютного курсу та глобальних цінових трендів стали визначальними для витрат підприємства. В умовах кризового стану зростання вартості енергоресурсів, логістичних витрат і транспортних ризиків підвищує рівень собівартості та потребує адаптивного ціноутворення. Одночасно ринок демонструє позитивну тенденцію: попит на екологічне пакування стабільно зростає як в Україні, так і на світових ринках, що створює додаткові можливості для розвитку. Проте невисокий рівень завантаження виробничих потужностей - близько 36 % у 2024 році - свідчить про наявність резервів для підвищення ефективності та отримання ефекту масштабу, що у перспективі дозволить зменшувати собівартість і підвищувати конкурентоспроможність продукції.

Соціальні фактори також суттєво впливають на діяльність ТОВ «ПЕБЕГС». Рівень екологічної свідомості українських споживачів зростає, і дедалі більше компаній відмовляються від поліетиленових пакетів на користь паперових. Ця тенденція формує додатковий попит на продукцію підприємства не лише в сегменті HoReCa, а й у сфері роздрібної торгівлі та доставки. Водночас демографічна криза, спричинена міграцією, мобілізацією та зменшенням робочої сили, ускладнює формування виробничих команд і впливає на кадрову стабільність. Попит на локальну продукцію, що посилюється у воєнний час, навпаки, сприяє укріпленню внутрішнього ринку та дає змогу підприємствам конкурувати за рахунок близькості, оперативності та індивідуалізації виробів.

Технологічне середовище є одночасно фактором можливостей і загроз. З одного боку, поліграфічно-паковальна галузь активно розвивається завдяки автоматизації, переходу на сучасні лінії, цифровим системам контролю та впровадженню smart-технологій в упаковку (QR-коди, RFID-мітки). Це відкриває для підприємства перспективи збільшення продуктивності, стабільності якості та конкурентних переваг на зовнішніх ринках. З іншого боку, високий рівень автоматизації у провідних українських виробників, таких як Kaskad Impression чи PaperBag, створює сильний конкурентний тиск, оскільки дозволяє їм працювати з нижчою собівартістю та більш високими обсягами виробництва. Крім того, відповідність продукції європейським стандартам ISO, FSC та регламентам ЄС вимагає від підприємств інвестицій у модернізацію обладнання та цифровізацію процесів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що зовнішнє середовище діяльності ТОВ «ПЕБЕГС» характеризується високим рівнем складності та волатильності, притаманним умовам кризового стану та воєнної економіки. У цих умовах політичні та економічні фактори формують найбільші ризики, тоді як соціальні та технологічні чинники створюють значні можливості для розвитку підприємства. Зростання попиту на екологічне пакування,

розширення сегментів HoReCa та доставки, а також можливості цифровізації та автоматизації відкривають перспективи для посилення ринкових позицій. У таких умовах адекватне реагування на зміни середовища, підвищення технологічного рівня підприємства та ефективне управління виробничими потужностями стають ключовими передумовами забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «ПЕБЕГС».

Проведений аналіз конкурентного середовища, включаючи порівняння з основними підприємствами галузі та оцінку факторів макро- і мікросередовища за допомогою PEST-методології, дозволяє визначити позицію ТОВ «ПЕБЕГС» на ринку та окреслити ключові зовнішні чинники впливу на його діяльність. Однак оцінка конкурентоспроможності буде неповною без аналізу внутрішньої економічної стійкості підприємства. Важливою складовою оцінки конкурентоспроможності виробничого підприємства є визначення критичного (беззбиткового) обсягу виробництва. Цей показник дає можливість встановити мінімальний рівень реалізації продукції, за якого підприємство покриває всі витрати та уникає збитків. Аналіз точки беззбитковості дозволяє визначити фінансову стійкість підприємства та оцінити наявний запас міцності для подальшого масштабування діяльності.

Для розрахунку використано класичну модель CVP-аналізу (cost-volume-profit), відповідно до якої критичний обсяг виробництва Q_{bez} визначається за формулою:

$$Q_{bez} = \frac{F}{P-V} \quad (2.11)$$

де

F – сума постійних витрат за період,

P – ціна реалізації одиниці продукції,

V – змінні витрати на одиницю продукції.

За даними обліку за 2024 рік середня ціна реалізації одного паперового

пакета з ручками становила 3,24 грн (без ПДВ). Загальний дохід від основної діяльності склав 13 299 500 грн, а загальна сума змінних витрат – 7 413 400 грн. На цій основі змінні витрати на одиницю продукції можна оцінити як:

$$V = \frac{7\,413\,400}{4\,100\,000} = 1,81 \text{ грн/пакет} \quad (2.12)$$

Постійні витрати підприємства за 2024 рік становили 3 777 400 грн. Підставивши ці значення у формулу, отримаємо:

$$Q_{bez} = \frac{3\,777\,400}{3,24 - 1,81} = 2\,640\,559 \text{ пакетів} \quad (2.13)$$

Отже, критичний обсяг випуску для ТОВ «ПЕБЕГС» у 2024 році становить близько 2,64 млн пакетів. Фактичний обсяг виробництва за цей період становив приблизно 4,1 млн пакетів, що суттєво перевищує рівень беззбитковості. Запас фінансової міцності можна оцінити як:

$$Z = \frac{Q_{факт} - Q_{bez}}{Q_{факт}} = \frac{4,10 - 2,64}{4,10} = 0,36 \quad (2.14)$$

тобто близько 35–36 % як у натуральному, так і у вартісному вимірі.

Такий результат свідчить про те, що навіть за відносно невисокого завантаження виробничих потужностей підприємство працює з достатнім запасом фінансової стійкості: обсяг реалізації суттєво перевищує поріг беззбитковості, а структура витрат дозволяє формувати позитивний фінансовий результат. Водночас наявність значного розриву між критичним і фактичним рівнем обсягу виробництва вказує на потенціал подальшого зниження собівартості одиниці продукції за рахунок додаткового завантаження потужностей, що у перспективі може бути використано як інструмент

підвищення цінової конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках.

У ході проведеного комплексного аналізу діяльності ТОВ «ПЕБЕГС» було встановлено, що підприємство сформувало стійкі передумови для подальшого розвитку, незважаючи на складне економічне середовище та обмеження, пов'язані з воєнним станом. Загальна характеристика компанії свідчить про її спеціалізацію у сегменті паперового пакування, що є перспективним напрямом з огляду на регуляторні зміни та поступове витіснення поліетиленових виробів із ринку. Підприємство має чітку організаційну структуру, оснащене сучасним обладнанням та забезпечує повний цикл виробництва пакетів з ручками, ручок та паперового шпагату.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПЕБЕГС»

3.1. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Аналіз виробничих процесів показав, що ключовими чинниками формування собівартості є якість сировини та рівень завантаження потужностей. Розрахунки свідчать про наявність суттєвого резерву - фактичне завантаження пакеторобної машини у 2024 році становило близько 36 %, що вказує на можливість збільшення виробництва без значних капіталовкладень. Водночас недозавантаження є типовою проблемою молодих виробничих підприємств у період становлення та активного пошуку ринку збуту.

Фінансово-економічний аналіз продемонстрував чітку позитивну динаміку основних показників. За чотири роки діяльності, підприємство перейшло від збитковості у 2021 році до стабільного та зростаючого прибутку у 2022–2024 роках. Чистий прибуток збільшився з –558,8 тис. грн у 2021 році до понад 2,19 млн грн у 2024 році, що свідчить про правильність стратегічних рішень та ефективність менеджменту. Показник рентабельності основних фондів (ROFA), який виріс до 37,3 %, підтверджує раціональне використання наявних виробничих ресурсів.

Порівняльний аналіз із провідними конкурентами галузі виявив, що ТОВ «ПЕБЕГС» посідає помітне місце серед виробників крафт-пакетів та володіє конкурентними перевагами у вигляді вузької спеціалізації, гнучкості виробництва, оптимальної структури витрат та наявності власного виробництва ручок і шпагату. Разом із тим, конкуренція на ринку є високою, що потребує активної маркетингової стратегії, розвитку бренду та розширення присутності у сегментах HoReCa, роздрібно́ї торгівлі та e-commerce.

Розрахунок критичного обсягу виробництва показав, що поріг беззбитковості у 2024 році становить близько 2,64 млн пакетів, тоді як

фактичний обсяг виробництва - 4,1 млн пакетів. Запас фінансової міцності на рівні 35–36 % свідчить про здатність підприємства витримувати коливання попиту та забезпечувати стабільність операційної діяльності навіть при низькому завантаженні виробничих потужностей.

У цілому результати аналізу підтверджують, що ТОВ «ПЕБЕГС», попри постійну роботу в кризовому середовищі, сформувало конкурентоспроможну бізнес-модель, здатну забезпечувати подальше зростання. Компанія демонструє високу адаптивність, стійкість до зовнішніх ризиків та наявність потенціалу для масштабування виробництва й зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому та міжнародному ринках.

Незважаючи на складні зовнішні умови, у яких функціонує український бізнес, підприємство не може обмежуватися лише підтриманням поточної діяльності. Ефективний менеджмент у кризовий період передбачає формування стратегічних цілей, розроблення багаторічних планів розвитку та орієнтацію на випереджальний характер управлінських рішень. Саме стратегічне бачення дає змогу керівництву зменшити рівень невизначеності, сконцентрувати ресурси на ключових напрямках діяльності та поступово зміцнювати конкурентоспроможність навіть у середовищі підвищених ризиків. У такій ситуації стратегічне планування виступає інструментом не лише адаптації, а й розвитку підприємства.

З огляду на це ТОВ «ПЕБЕГС» сформувало комплекс орієнтирів на 2025–2026 роки, що поєднують виробничі та фінансові цілі. Першочерговою стратегічною задачею є поетапне підвищення завантаження пакеторобного обладнання. У 2025 році підприємство планує досягти рівня завантаження у 40%, а у 2026 році — 46 % (рис. 3.1).

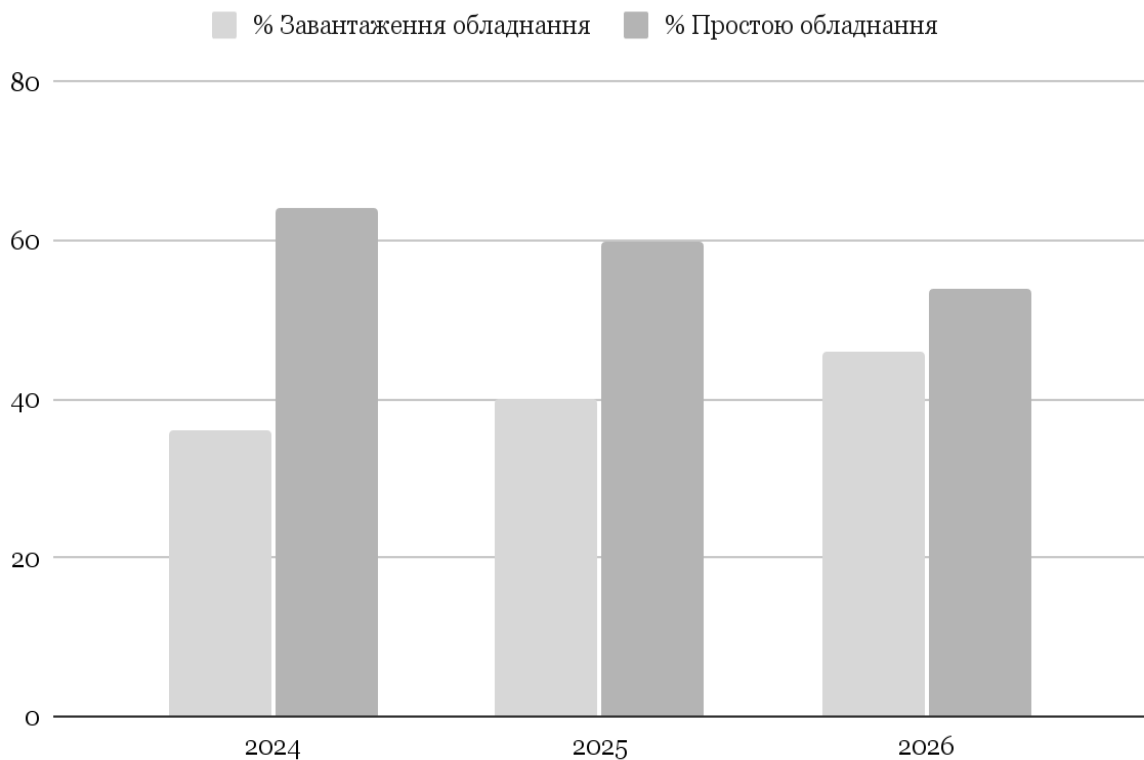


Рисунок 3.1 - Прогнозна динаміка зростання завантаження ОЗ ТОВ «ПЕБЕГС» на 2024 - 2026 рр.

Джерело: створено автором на основі дослідження

Така динаміка прогнозується як результат системної роботи зі збільшення обсягу замовлень, оптимізації структури продукції, зміцнення позицій у сегментах HoReCa й e-commerce, а також активізації B2B-маркетингу. Досягнення завантаження у 46 % у 2026 році, порівняно з 36 % у 2024 році, забезпечить приріст випуску продукції на 25–30 % без істотних додаткових інвестицій, що відповідає принципам економії масштабу та раціонального використання виробничих ресурсів.

Паралельно з виробничими пріоритетами сформовано й фінансові орієнтири. Обсяг реалізації у 2025 році заплановано на рівні 16,3 млн грн, а у 2026 році — 18,1 млн грн (рис. 3.2).

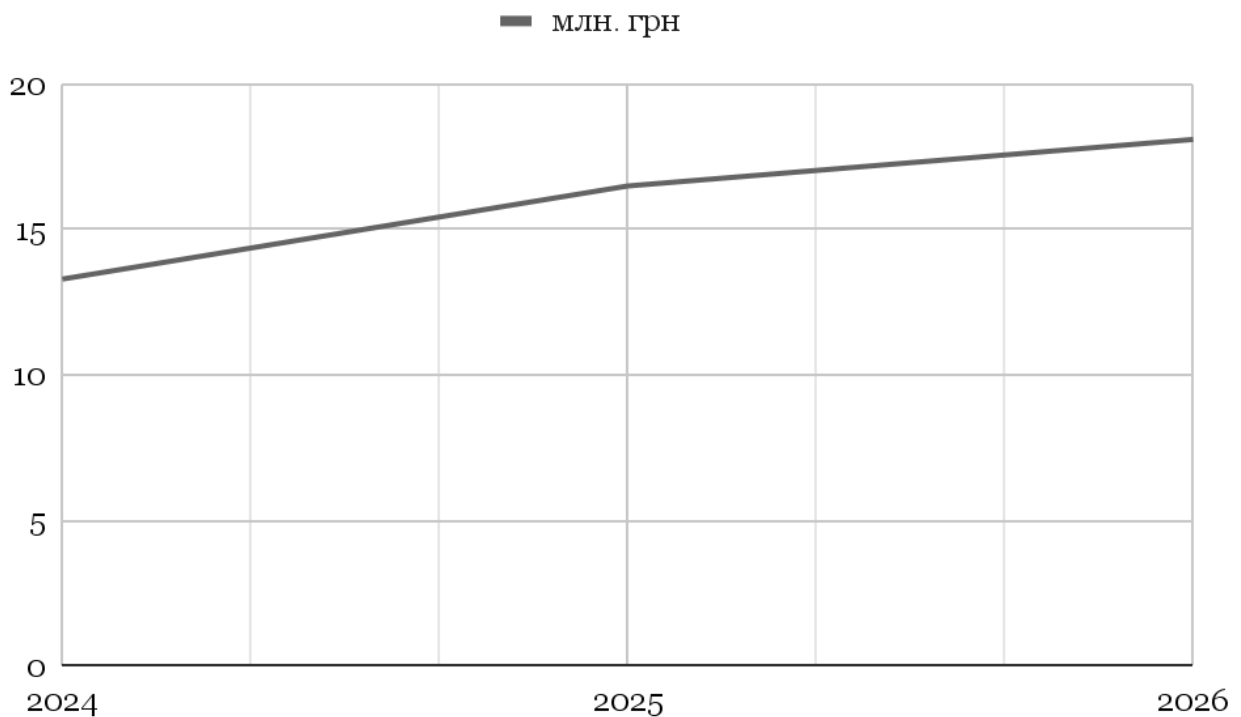


Рисунок 3.2 - Прогнозна динаміка зростання завантаження ОЗ ТОВ «ПЕБЕГС» 2024 - 2026 рр.

Джерело: створено автором на основі дослідження

Такі показники базуються на аналізі ринкових тенденцій, очікуваному розширенні партнерської мережі, збільшенні частки прибуткових форматів пакетів, розвитку продажів у роздрібному секторі та нарощуванні експортних контрактів. Важливо, що зазначені плани узгоджуються з наявними виробничими потужностями підприємства та підтверджуються ефектом масштабування, що дозволяє збільшувати обсяг реалізації без пропорційного зростання витрат.

Таким чином, планові показники на 2025–2026 роки відображають стратегічне бачення ТОВ «ПЕБЕГС» та ґрунтуються на реалістичній оцінці внутрішнього потенціалу, стану галузі та тенденцій зовнішнього середовища. Вони формують основу для подальшого зміцнення конкурентоспроможності

підприємства та забезпечують його орієнтацію на стійке зростання в умовах кризового стану економіки.

Основою стратегічного розвитку підприємства має стати стратегія фокусування на сегментах, де ТОВ «ПЕБЕГС» має найсильніші позиції: крафт-пакети середнього та великого розміру, а також виробництво кручених ручок та паперового шпагату. За Майклом Портером [4] така стратегія відповідає концепції конкурентних переваг, згідно з якою підприємство повинно використовувати унікальні ресурси та компетенції для створення доданої цінності. Портер виділяє такі загальноконкурентні стратегії диференціація та фокусування (рис. 3.3).

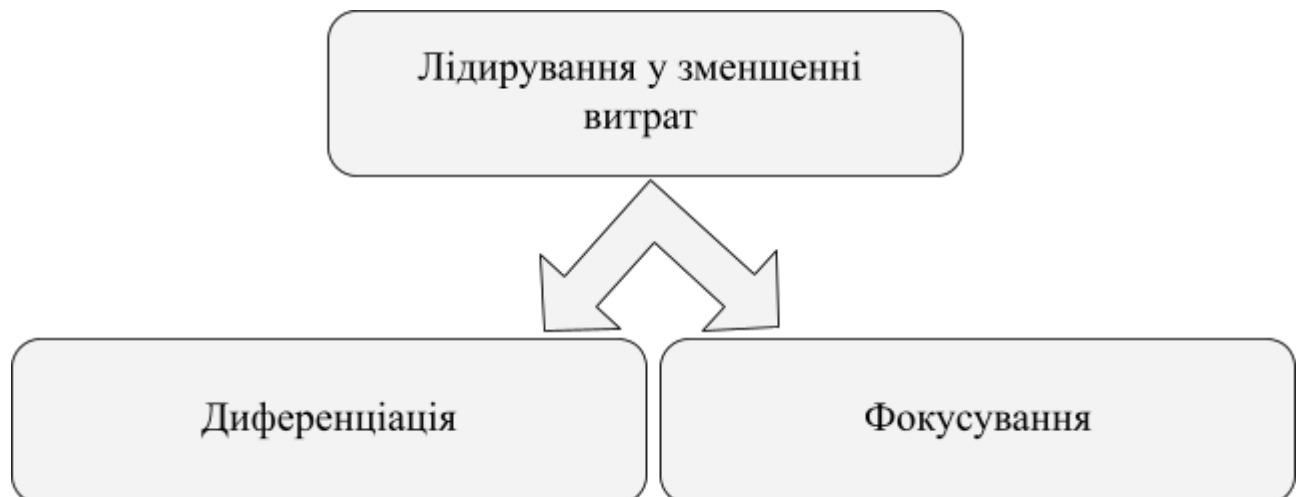


Рисунок 3.3 - Види стратегій розвитку за М. Портером

Джерело: Розроблено автором на основі джерела [13]

Через постійну роботу в системі обмежень, саме фокусування, концентрація зусиль в одному напрямку може надати бажаний результат.

Другим стратегічним напрямом має стати поглиблена екологізація виробництва, що включає збільшення частки перероблених матеріалів, зменшення енергоспоживання та підготовку до отримання сертифікацій FSC та ISO 1400. Дослідження Європейської комісії підкреслюють, що саме екологічні параметри стануть визначальними у формуванні конкурентоспроможності

пакування у 2025–2030 роках. Такі гіганти ринку як Smurfit Westrock та International Paper будують свої бізнеси та комунікації навколо сталого, екологічного виробництва побудованого на ідеї циркулярної економіки, що додає змісту цьому стратегічному напрямку [14, 15].

Третім напрямом стратегії має бути посилення експортної орієнтації, зокрема на ринки ЄС, де попит на паперове пакування зростає швидше, ніж на внутрішньому ринку України. Це вимагає адаптації маркування, документації, підвищення довгострокової надійності поставок та участі у міжнародних виставках - навіть за умови обмежень на виїзд працівників.

Таким чином, стратегія розвитку ТОВ «ПЕБЕГС» (рис. 3.4) повинна поєднувати виробничу модернізацію, екологічні інновації, маркетингову активізацію та експортну інтеграцію, що забезпечить зміцнення конкурентних позицій на світовому ринку.

3.2. Розроблення організаційно-економічних заходів щодо посилення конкурентних переваг ТОВ «ПЕБЕГС»

Підвищення конкурентоспроможності виробничого підприємства в умовах кризового середовища потребує комплексного, багаторівневого та науково обгрунтованого підходу. Для ТОВ «ПЕБЕГС», яке працює в галузі виробництва паперового пакування та є частиною висококонкурентного сегмента, важливим є не лише збереження поточних позицій, але й формування довгострокових стратегічних переваг. Аналіз діяльності підприємства, проведений у попередньому розділі, засвідчив наявність значного потенціалу зростання у напрямках підвищення завантаження потужностей, оптимізації собівартості, розвитку маркетингу, розширення експортної діяльності та цифровізації управління.

Розроблені заходи спрямовані на досягнення стратегічних планів та створення синергетичного ефекту, коли впровадження кожного окремого

рішення підсилює результати інших. Зокрема, збільшення завантаження виробничих потужностей знижує собівартість, що підсилює цінову конкурентоспроможність і розширює ринки збуту. Посилення маркетингу і вихід на міжнародні ринки створюють основу для сталого попиту, тоді як цифровізація та розвиток персоналу забезпечують ефективне управління цими процесами.

Нижче наведено комплекс заходів, розподілений за ключовими напрямками, з розширеним обґрунтуванням, детальним описом механізмів реалізації та прогнозними економічними ефектами.

Оцінка діяльності ТОВ «ПЕБЕГС» показала, що фактичний коефіцієнт завантаження пакеторобної машини у 2024 році становив лише 36 %, що свідчить про значний нереалізований виробничий потенціал. Такий рівень завантаження є характерним для підприємств, що працюють у режимі коливань попиту та мають недостатньо збалансовану структуру замовлень. Для ТОВ «ПЕБЕГС» основними стримуючими факторами були часті переналагодження, нерівномірна структура продажів та недостатній фокус на сегментах із високою маржинальністю.

Збільшення завантаження виробничих потужностей має вирішальне значення для підприємства. По-перше, це дозволить збільшити випуск продукції без додаткових капіталовкладень у нове обладнання. По-друге, зростання обсягів виробництва зменшує частку постійних витрат у собівартості продукції, що безпосередньо впливає на фінансові результати. По-третє, вища ефективність використання основних фондів підвищує рентабельність активів (ROFA), що є ключовим індикатором конкурентоспроможності.

Для підвищення завантаження виробничих потужностей запропоновано комплекс дій, спрямованих на оптимізацію виробництва та формування більш прогнозованого потоку замовлень.

Таблиця 3.1 - Заходи та прогнозні результати щодо підвищення завантаження виробничих потужностей ТОВ «ПЕБЕГС»

Захід	Було	Планується досягти	Відповідальний	Строк
Оптимізація виробничого планування з урахуванням переналагоджень	11 переналагоджень/місяць	5-7 переналагоджень/місяць	Виробничий відділ	90 днів
Фокусування маркетингу на пакетах середнього та великого розмірів	38% від структури продажів	50-60% від структури продажів	Відділ маркетингу	120 днів
Активізація продажів у сегментах HoReCa, e-commerce, fashion	Частка - 32%	Частка - 50%	Відділ продажів	120 днів

Джерело: створено автором на основі дослідження

Пропоную деталізувати кожен з цих заходів, для кращого їх розуміння.

Оптимізація переналагоджень. Скорочення кількості переналагоджень дозволить збільшити чистий машинний час. У 2024 році підприємство втрачало близько 22–25 годин на місяць лише через переналаштування, що еквівалентно виробництву приблизно 110 000 пакетів. Зменшення їх кількості до 5–7 забезпечить додатково 12–15 % машинного часу, що прямо збільшить випуск продукції.

Фокус на пакетах середнього та великого розміру. Свідомий перехід до пропонування ринку та пошуку нових клієнтів таких різновидів параметрів суттєво знижує кількість переналагоджень. Перехід до структури продажів 55–60 % таких пакетів оптимізує виробництво і дозволить збільшити обсяг

випуску без перевантажень.

Розширення роботи з HoReCa, e-commerce та fashion. Ці сегменти мають вищий середній чек, стабільні повторні замовлення і менше сезонних коливань. Досягнення частки 50 % забезпечить підприємство стабільним попитом та рівномірним календарним завантаженням.

Після впровадження вищевказаних заходів з підвищення завантаження виробничих потужностей, можна зробити наступний кількісний прогноз.

Таблиця 3.2 - Кількісні прогнозовані показники після впровадження заходів з підвищення завантаження виробничих потужностей

Показник	2024 рік	2026 рік
Випуск пакетів млн/рік	4,1	5,2 - 5,6
Коефіцієнт завантаження	36%	46 - 51%
Собівартість 1 пакета	2,32 грн	2,00 - 2,12 грн
ROFA	37,3%	42-47%

Джерело: створено автором на основі дослідження

Окремо потрібно виділити питання зниження собівартості продукції. Подальший розвиток підприємства неможливий без цілеспрямованої роботи зі зниження собівартості. Виробництво паперових пакетів характеризується високою часткою постійних витрат, тому збільшення обсягів продукції дає підприємству суттєву економічну перевагу.

У практиці управління витратами застосовується концепція кривої досвіду, згідно з якою зі збільшенням обсягу виробництва на 10 % собівартість знижується в середньому на 4–6 %. Для ТОВ «ПЕБЕГС» це означає, що зростання обсягів виробництва, автоматично формує основу для економії ресурсів.

Експорт є ключовим фактором довгострокового зростання, оскільки дозволяє підприємству виходити за межі насиченого внутрішнього ринку та

реалізувати продукцію з більшою маржинальністю.

Таблиця 3.3 - Заходи щодо розвитку експортної складової ТОВ «ПЕБЕГС»

Захід	Було	Планується досягти	Відповідальний	Строк	Вартість впровадження
Формування експортного відділу	0 менеджерів	2 менеджери	Адміністративний відділ	180 днів	60 000 грн в місяць на зар. плату
Розробка англomовних технічних специфікацій	0 специфікацій	Розроблені специфікації на весь асортимент продукції	Відділ експорту	30 днів	0
Отримання сертифікатів FSC/ ISO 14000	ISO 9001	Впроваджена сертифікація FSC/ ISO 14000	Відділ експорту/Аутсорс	120 днів	8000 євро
Участь у спеціалізованих міжнародних виставках	4-5 виставок тільки в Україні	4-5 виставок в Україні +2-3 міжнародні виставки за кордоном	Відділ експорту	365 днів	4000 євро/виставка

Джерело: створено автором на основі дослідження

Як результат впровадження експорту планується наростити портфель експортних замовлень, отримати валютні надходження, підвищити середню вартість продажу пакетів.

Таблиця 3.4 - Прогнозні показники щодо розвитку експортної складової ТОВ «ПЕБЕГС»

Показник	2024 рік	2026 рік
Експорт у структурі продажів	1%	12-15%
Нові експортні контракти	0	6-10 в рік
Ціна реалізації	3,24 грн	3,80 - 4,10 грн

Джерело: створено автором на основі дослідження

Як окрема важлива тема - впровадження цифровізації управління виробництвом та ШІ. Сучасні умови функціонування підприємств поліграфічно-пакувальної галузі вимагають високого рівня прозорості процесів, швидкості прийняття рішень та точності обліку ресурсів. Для ТОВ «ПЕБЕГС», яке працює з великими масивами даних — сировиною, виробничими замовленнями, плануванням змін, витратами, календарем завантаження та логістикою, — цифрова трансформація є не просто бажаною, а стратегічно необхідною умовою зростання конкурентоспроможності. Тому впровадження ERP-системи розглядається як ключовий етап розвитку управління підприємством, що дозволить сформувати єдиний інформаційний простір та забезпечити цифрову синхронізацію всіх операційних процесів.

Впровадження ERP - системи слід робити поетапно, по принципу від простого до складного:

- Облік сировини в режимі реального часу - фіксувати надходження, списання та переміщення паперу, клею, фарби та комплектуючих у моменті. Це усуває типові проблеми ручного або відкладеного обліку - розбіжності між фактичними залишками та даними в BAS, втрати, некоректні списання, невідповідність партій.
- Модуль виробничого планування - формування календарного та

покрокового планування на основі параметрів кожного замовлення - розміру пакета, щільності паперу, типів ручок, швидкості роботи машини та часу на переналагодження. Це дозволить оптимізувати черговість виробництва, мінімізувати простой та забезпечити рівномірне завантаження протягом тижня і місяця. В умовах, коли підприємство має потенціал зростання завантаження до 51 %, автоматизоване планування стає критичним.

- Автоматичне формування бюджетів - розрахунок бюджетів за підрозділами, проектами та видами продукції. Система допоможе аналізувати витрати на сировину, електроенергію, амортизацію, зарплати та інші виробничі показники.
- CRM-модуль як частина єдиної системи. Об'єднання CRM із ERP забезпечує наскрізний облік клієнта - від першого запиту до відвантаження готової продукції. Менеджери бачитимуть статус замовлення у виробництві, прогноз термінів виконання та наявність матеріалів. Це скоротить кількість помилок у комунікації та підвищить якість обслуговування клієнтів.

Наразі компанія працює на базі Bass для бухгалтерського обліку та KeyCRM для ведення клієнтів. Ці системи адаптуються для вказаних вище завдань, а їх наявність спростить інтеграцію.

Важливою частиною цифровізації є потенціал застосування технологій штучного інтелекту. Для ТОВ «ПЕБЕГС» це відкриває можливості підвищення ефективності, які важко досягти традиційними методами:

- Прогнозування попиту та виробничого навантаження. На основі історії замовлень, сезонності, поведінки клієнтів та зовнішніх факторів (виставки, акції, пікові періоди) моделі ШІ можуть формувати прогнозовані графіки завантаження на 30–90 днів наперед. Це дозволяє уникати перевантажень, своєчасно планувати закупівлі матеріалів та

оптимізувати графіки роботи персоналу.

- Оптимізація черговості виробничих партій - для пакеторобного виробництва, де переналаштування є критичною точкою втрати часу, це забезпечує значний приріст продуктивності.
- Автоматичний контроль списань і витрат сировини. Алгоритми можуть виявляти аномальні списання, нетипові витрати або втрати, які важко помітити вручну. Таким чином зменшується ризик помилок або некоректних облікових операцій.

Таблиця 3.5 - Прогнозні показники щодо впровадження цифровізації та ШІ в ТОВ «ПЕБЕГС»

Показник	2024 рік	2026 рік
Втрати сировини	8%	4-5%
Використання часу операторів на виготовлення пакетів	36%	46-51%
Помилки в управлінні	12 в місяць	3-5 в місяць

Джерело: створено автором на основі дослідження

Вартість впровадження цифровізації може бути суттєва, а результат від впровадження не миттєвий, проте ці інвестиції точно потрібно робити, можливо розтягнувши їх в часі або застосувавши грантові програми.

Прогнозована вартість впровадження:

ERP система - 300 000 грн

Додаткові витрати на підтримку (аутсорс) - 6000 грн.

Зниження втрат сировини до рівня 1,5–2 % дає прямий фінансовий результат, оскільки папір є основною статтею витрат (понад 50% у структурі собівартості). Усунення планувальних помилок створює більш стабільний

виробничий процес, знижує кількість термінових переналаштувань та підвищує прогнозованість виконання замовлень. Оптимізація використання робочого часу операторів підвищує продуктивність без збільшення чисельності персоналу.

Таким чином, цифровізація управління є не лише технічним вдосконаленням, а стратегічним напрямом, який забезпечує підприємству новий рівень операційної ефективності, прозорості процесів та конкурентоспроможності. Для ТОВ «ПЕБЕГС» це перетворюється на фундамент довгострокового розвитку, який дозволяє стабільно працювати навіть у кризових умовах ринку.

У третьому розділі було обґрунтовано комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ПЕБЕГС» в умовах кризового середовища. На основі проведеного аналізу встановлено, що ключовими напрямками зміцнення конкурентних позицій підприємства є: підвищення завантаження виробничих потужностей, зниження собівартості продукції, розширення експортної діяльності та цифровізація управління.

Реалізація запропонованих заходів дозволяє підприємству отримати комплексний ефект. Підвищення завантаження обладнання до 46-51%, оптимізація витрат через ефект масштабу дасть можливість скоротити річні витрати підвищивши рентабельність виробництва. Розвиток експортного напрямку дозволяє суттєво підвищити частку зовнішніх продажів - до 12–15 % - та отримати додаткову маржинальність за рахунок стабільних європейських контрактів.

Впровадження ERP-системи та CRM-інструментів забезпечить прозорість операційної діяльності, зменшення технологічних втрат сировини до 4-5 %, скорочення помилок у плануванні та зростання ефективності використання робочого часу.

У сукупності запропоновані заходи створюють цілісну модель підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ПЕБЕГС», забезпечуючи одночасне

зміцнення операційної, фінансової, ринкової та технологічної стійкості підприємства. Їх реалізація дозволяє не лише адаптуватися до кризового середовища, але й перетворити його на можливість для довгострокового розвитку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних основ, методичних підходів та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю поліграфічно-паковальних підприємств в умовах нестабільного економічного середовища та воєнного стану в Україні. На основі теоретичного аналізу поглядів провідних науковців встановлено, що конкурентоспроможність підприємства є багатовимірною, відносною та динамічною категорією, яка формується під впливом внутрішнього потенціалу, зовнішнього середовища та управлінських рішень. У роботі систематизовано підходи до розуміння сутності конкурентоспроможності та охарактеризовано фактори, що визначають її рівень у сучасній економіці.

Аналітична частина роботи показала, що поліграфічно-паковальна галузь України функціонує в умовах високої волатильності сировинних ринків, значної залежності від імпорту, високої конкуренції та технологічних змін, посилені воєнними ризиками. Попри це ТОВ «ПЕБЕГС» продемонструвало стійку позитивну динаміку розвитку: зростання доходів, стабільний приріст чистого прибутку, підвищення рентабельності основних фондів і значний запас фінансової міцності. Проведений CVP-аналіз засвідчив, що фактичний обсяг виробництва суттєво перевищує критичний рівень беззбитковості, а отже підприємство має реальний потенціал до подальшого масштабування. Окремо відзначено, що ключовими чинниками впливу на собівартість є рівень завантаження виробничих потужностей та коливання вартості паперової сировини.

Порівняльний аналіз конкурентів показав, що ТОВ «ПЕБЕГС» займає середню позицію на ринку за масштабами, проте має виразні конкурентні переваги у гнучкості виробництва, швидкості виконання замовлень, можливості індивідуалізації продукції та стабільній якості. PEST-аналіз підтвердив значний зовнішній тиск на галузь, але разом з тим виявив стратегічні можливості,

пов'язані зі світовим трендом на еко-пакування та зростанням попиту на паперові пакети в ЄС.

У прикладній частині дипломної роботи сформовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ПЕБЕГС», серед яких: екологізація виробництва, зростання завантаження обладнання, посилення експортної орієнтації, розвиток цифрових систем управління, оптимізація витрат та розширення маркетингової активності. Запропоновані організаційно-економічні заходи дозволяють підприємству зменшити собівартість продукції, збільшити прибутковість та укріпити позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Оцінка ефективності показала, що імплементація запропонованих рішень матиме позитивний кумулятивний ефект — від підвищення рентабельності до зростання частки експорту та підвищення стійкості до зовнішніх шоків.

У цілому результати дослідження підтверджують, що ТОВ «ПЕБЕГС» є підприємством із високим потенціалом розвитку, яке навіть в умовах війни демонструє здатність адаптуватися, модернізуватися та конкурувати на ринку. Реалізація розроблених у роботі рекомендацій сприятиме зміцненню його конкурентних позицій, підвищенню ефективності діяльності та формуванню довгострокових конкурентних переваг на світовому ринку паперового пакування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бугай В.З., Сидоренко В.О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 33- 38.
2. Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 135-141.
3. Портер, М. Конкурентна стратегія: техніки аналізу галузей і конкурентів / М. Портер ; пер. з англ. — Київ : Наш Формат, 2020. — 592 с.
4. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високого результату та забезпечити його стійкість / Пер. з англ. — Київ: Основи, 2005. — 560 с.
5. Кухній Л. С. *Синергетичний механізм функціонування підприємств електротехнічної галузі* : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Л. С. Кухній. — Тернопіль, 2017. — 246 с. (цит. за с. 60)
6. Zubko T. «Analysis of determinants of the influence of the external economic sphere on economic security of the state» // *Economics of Enterprises: Economics and Management of Enterprise Technology Audit and Production Reserves*. № 2/4(76), 2024. С. 33–34.
7. European Commission. Packaging and packaging waste – Impact assessment (SWD (2022) 384 & 385). Brussels: European Commission, 2022. 115 p. URL:
<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15581-2022-INIT/en/pdf>
8. Akhila S., Raghavendra H. S., Sagar P. Fostering Sustainable Packaging Industry: Global Trends and Challenges. 2024. 14 p. URL:
https://www.researchgate.net/publication/381453916_Fostering_Sustainable_Packaging_Industry_Global_Trends_and_Challenges
9. Луців Андрій Я. Аналіз сучасного стану підприємств таропакувальної галузі в Україні та виклики ринку // *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. С. 187-195. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3303/3228/>

10. Сайт компанії “Каскад Імпресьон” URL: <https://kaskad-impression.com.ua/>
11. Сайт компанії “КМН” URL: <https://kmn.com.ua/>
12. Сайт компанії “Paper Bag” URL: <https://paperbag.ua/>
13. Сайт компанії Smurfit Westrock: <https://www.smurfitkappa.com/>
14. Сайт компанії International Paper: <https://www.internationalpaper.com/>
15. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкуентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 180 с. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/.../POSIBNYK_KONKUR.PIDPRIE MSTVA_2020.pdf
16. Яремченко Л.М. Конкуентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2019. 212 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_1877_52147750.pdf
17. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкуентоспроможність підприємства. Львів: ЛКА, 2016. 268 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/.../Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak.pdf
18. Юхименко П.І., Даниленко А.С., Батажок С.Г. та ін. Конкуентоспроможність підприємства. Київ: ЦУЛ, 2020. 320 с. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/handle/BNAU/4955>
19. Чорна Н.М. Конкуентоспроможність підприємства: підходи до визначення та оцінки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. № 29. С. 112–118.
20. Воздвиженський В.В. Чинники та механізми підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 73. С. 54–61.

21. Гуцуляк В. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 57. С. 41–47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/article/view/3813>
22. Кравчук Б. Фактори конкурентоспроможності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 67. С. 89–98.
23. Packaging Europe. Global Packaging Market Insights 2024. URL: <https://packagingeurope.com/>
24. Fortune Business Insights. Global Packaging Market Report 2024–2032. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/packaging-market-110901>
25. Market Data Forecast. Europe Paper Packaging Market Outlook 2025. URL: <https://www.marketdataforecast.com/market-reports/europe-paper-packaging-market>
26. Eurostat. Packaging Waste Statistics 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Packaging_waste_statistics
27. McKinsey & Company. Sustainability in Packaging: What European Consumers Value in 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/.../sustainability-in-packaging>
28. Research Nester. Sustainable Packaging Market – Global Analysis 2025. URL: <https://www.researchnester.com/reports/sustainable-packaging-market/1782>
29. Zherlitsyn D. et al. Assessment of Financial Potential as a Determinant of Enterprise Development. 2019. URL: <https://arxiv.org/abs/1912.05635>
30. Nosratabadi S., Mosavi A. Sustainable Business Models: A Review. 2019. URL: <https://arxiv.org/abs/1907.10052>
31. Шульга Л.В. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний курс. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/.../konkurpidpryyemstva.pdf>
32. Пуцентейло П.П. Competitiveness of the enterprise: methodology of analysis. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4. С. 93–99.

33. Тарнавська Н.П. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Матеріали конференції. Житомир, 2019. С. 213–215. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf>
34. Shevchenko L.S. Competitiveness of Business Enterprises: Q&A Manual. Харків: НЮУ, 2022. URL: https://library.nlu.edu.ua/.../Shevchenko_Konkur.pdf
35. Packaging News. Trends in Sustainable Paper Packaging, 2024. URL: <https://www.packagingnews.co.uk/>
36. Statista. Packaging Industry – Global Market Overview 2025. URL: <https://www.statista.com/>
37. PwC. Global Paper and Packaging Outlook 2024. URL: <https://www.pwc.com/>
38. KPMG. Future of Packaging: Global Outlook 2023–2030. URL: <https://kpmg.com/>
39. Deloitte Insights. Circular Economy in Packaging, 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/>
40. UNEP. Global Plastic & Paper Packaging Sustainability Report 2024. URL: <https://www.unep.org/>