

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«Формування конкурентної стратегії**

ПРАТ «Київський Картонно-Паперовий Комбінат»»

Виконав: студент 2 курсу, групи БА-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми

«Бізнес- адміністрування»

Олександр РЯБКО



Керівник: к.е.н., доц. Алла КОВАЛЕВСЬКА



Рецензент: к.е.н., доц. Ганна БАЗЕЦЬКА

Харків – 2024

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

Факультет Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Бізнес адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувачки кафедри



Вікторія ТРЕТЯК

підпис ім'я, прізвище

“28” червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Рябко Олександр Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1.Тема роботи «Формування конкурентної стратегії ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

Керівник роботи: Ковалевська Алла Володимирівна

затверджені наказом по університету від 10.10.2024 року № 4501-5/3283

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

Вступ. Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства: визначення сутності поняття «конкурентна стратегія підприємства» і її видів; критичний аналіз методичних підходів до формування конкурентної стратегії підприємства. Аналіз конкурентного положення ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»: аналіз рівня конкурентності ринку картону та паперу, діагностика потенціалу підприємства; розробка конкурентної мапи ринку і визначення положення ПрАТ «ККПК» на ньому; дослідження поточної стратегії конкурентної поведінки підприємства. Розробка рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії ПрАТ «ККПК». Висновки. Список джерел інформації.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «28» червня 2024 року

Студент


підпис

Олександр РЯБКО
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

підпис

Керівник роботи



Алла КОВАЛЕВСЬКА
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
1.1	Сутність конкурентної стратегії та її роль і місце в системі стратегічного управління підприємством.....
1.2	Види конкурентних стратегій підприємства та ключові передумови вибору.....
1.3	Формальні та матричні методи обґрунтування конкурентної стратегії підприємства.....
	Висновки за першим розділом
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕННЯ ПРАТ "ККПК " ТА ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
2.1	Динаміка зовнішнього середовища і рівня конкурентоспроможності ринку картону та паперу в Україні.....
2.2	Діагностика потенціалу підприємства.....
2.3	Аналіз конкурентної мапи ринку та визначення положення підприємства на ньому
2.4	Основні конкурентні стратегії, що використовує підприємство.....
	Висновки за другим розділом
РОЗДІЛ 3	ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ "ККПК"
3.1	Обґрунтування конкурентного положення підприємства та моделі конкурентної поведінки в СЗ
3.2	Набір стратегічних рішень, що сфокусують діяльність підприємства під час реалізації обраної конкурентної стратегії.....
3.3	Очікувані стратегічні результати від впровадження оновленої конкурентної стратегії підприємства.....
	Висновки за третім розділом
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Формування конкурентної стратегії для сучасних підприємств є критично важливим завданням в умовах постійних змін ринкових умов, прискорення технологічного розвитку та зростання глобальної конкуренції. Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамікою і нестабільністю, що підвищує потребу в розробці ефективних стратегій для досягнення конкурентних переваг.

Формування конкурентної стратегії є важливою темою для дослідження в сучасному бізнес-середовищі, і ця проблема отримала широке визнання серед науковців як вітчизняних, так і зарубіжних. Відомі експерти в галузі стратегічного управління, такі як: Майкл Портер, Кузнецова І.О., Анджей Козмінський, Шарка Заплеталова, Юрген Райм, Ніл Кей та Хосе Хіменес.

Об'єктом дослідження є господарча діяльність ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» та процеси формування й реалізації конкурентної стратегії в умовах сучасного ринку.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти формування конкурентної стратегії для підприємств і ефективності цієї стратегії в умовах динамічного ринкового середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» для підвищення його конкурентоспроможності на ринку картонно-паперової продукції.

Завдання дослідження:

- визначити сутність конкурентної стратегії, її роль у стратегічному управлінні підприємством та ключові фактори, що визначають її ефективність;

- систематизувати основні види конкурентних стратегій підприємства та визначити основні передумови, що впливають на вибір і реалізацію конкретної стратегії;
- дослідити особливості використання формальних та матричних методів формування конкурентної стратегії з метою вибору інструментарію задля розробки практичних рекомендацій для об'єкту дослідження;
- оцінити динаміку зовнішнього середовища, рівень конкурентоспроможності ринку картону та паперу в Україні та визначити ключові ринкові фактори, що впливають на діяльність ПрАТ «ККПК»;
- здійснити діагностику потенціалу ПрАТ «ККПК», виявити його сильні й слабкі сторони для формулювання потенційних можливостей щодо підвищення конкурентоспроможності;
- скласти конкурентну мапу ринку картонно-паперової продукції та визначити позицію ПрАТ «ККПК» порівняно з основними конкурентами;
- діагностувати поточні конкурентні стратегії ПрАТ «ККПК» та оцінити їхню ефективність для досягнення сталих конкурентних переваг;
- сформувати модель конкурентного положення ПрАТ «ККПК» та обґрунтувати модель конкурентної поведінки для підвищення адаптивності підприємства до ринкових змін;
- розробити стратегічні рішення для реалізації конкурентної стратегії ПрАТ «ККПК» з урахуванням специфіки ринку та ресурсів підприємства;
- окреслити очікувані стратегічні результати від впровадження оновленої конкурентної стратегії та визначити основні показники для оцінки її ефективності.

Методи дослідження, які були використані, для вирішення наступних завдань:

- структурно-логічний метод - забезпечує логічну послідовність у викладі матеріалу, створюючи загальну структуру дослідження;

- методи аналізу та синтезу - для виявлення сутності конкурентної стратегії та її елементів, а також для деталізації складових;
- методи групування та класифікації - для систематизації видів конкурентних стратегій, а також факторів, що впливають на вибір стратегії;
- метод узагальнення та порівняння - для аналізу наявних методичних підходів та порівняння їх переваг і недоліків;
- метод «5 сил Портера» - для оцінки конкурентного середовища ринку, в якому функціонує підприємство;
- методи фінансово-економічного аналізу - для оцінки результатів діяльності підприємства та визначення його конкурентного потенціалу;
- SWOT-аналіз - для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, а також для формування стратегії підвищення його конкурентоспроможності;
- матричні методи: визначення конкурентної мапи ринку, матриця BCG, GE/McKinsey та Ансоффа;
- метод прогнозування;
- метод графічного і табличного подання даних.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» як основний об'єкт дослідження, включаючи окремі структурні підрозділи (виробничий, маркетинговий, фінансовий) для аналізу внутрішньої організації та реалізації стратегій. Дослідження охоплює картонно-паперову промисловість України з оцінкою конкурентного середовища галузі та ключових гравців, а також загальний економічний і регуляторний контекст національного господарства України, враховуючи макроекономічні умови та державну політику, що впливають на розвиток підприємства і галузі загалом.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні та розробці конкурентної стратегії для ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат», яка дозволить зміцнити його ринкові позиції та підвищити ефективність стратегічного управління. Основні результати включають вибір

оптимальної конкурентної стратегії через систематизацію видів стратегій та оцінку методів їх реалізації, що забезпечить підприємству гнучкість і стійкість на ринку. Також передбачається комплексний аналіз конкурентного середовища та ринку картону і паперу, що дозволить адаптувати обрану стратегію до ринкових змін, а також діагностика внутрішнього потенціалу компанії, яка допоможе виявити сильні та слабкі сторони, використовуючи власні ресурси і можливості. Буде розроблено модель конкурентної поведінки, що забезпечить ефективну реакцію на зміни в ринковому середовищі, а також створено конкретні стратегічні рішення для реалізації обраної стратегії з урахуванням ринкових особливостей. Крім того, визначення ключових показників для моніторингу ефективності стратегії дозволить забезпечити довгострокову конкурентну перевагу та стабільне зростання компанії. Загалом, результати роботи сприятимуть зміцненню конкурентних переваг ПрАТ «ККПК» та його сталому розвитку. Отримані результати можуть бути корисні не лише цій компанії, а й іншим українським підприємствам, які прагнуть оптимізувати свої стратегії та підвищити конкурентоспроможність.

Структура та зміст кваліфікаційної роботи відповідають поставленим завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 80 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 18 таблиць, 11 рисунків та 4 додатки. Список джерел нараховує 60 найменувань.

Апробація дослідження. Попередня апробація здійснена за допомогою публікації тез доповіді «Визначення сутності конкурентної стратегії підприємства» на II Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій», яка відбулась 1 листопада 2024 року.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність конкурентної стратегії та її роль і місце в системі стратегічного управління підприємством

В сучасному динамічному світі нічого не трапляється випадково; кожна подія є результатом певної стратегії або впливу зовнішніх чинників, тому треба дослідити роль конкурентної стратегії в стратегічному управлінні підприємством, оскільки вона є ключовим елементом, який забезпечує життєздатність та процвітання підприємства в умовах постійної конкуренції.

Роль конкурентної стратегії в стратегічному управлінні підприємством полягає в тому, що вона є основним інструментом, який дозволяє підприємству забезпечити свою життєздатність та процвітання в умовах конкуренції. Дана стратегія визначає напрямок діяльності підприємства та забезпечує фокусування його ресурсів на досягнення конкретних конкурентних переваг. Конкурентна стратегія впливає на всі аспекти функціонування підприємства, включаючи виробництво, маркетинг, фінанси та управління персоналом. Завдяки їй підприємство може оптимізувати свої внутрішні процеси, покращити використання ресурсів і підвищити ефективність своєї діяльності. Роль конкурентної стратегії полягає не лише у визначенні шляхів досягнення переваг, але й у формуванні загального стратегічного бачення підприємства. Вона встановлює основні пріоритети, які впливають на всі рівні організації, зокрема на процеси управління, розподілу ресурсів, розробки продуктів і маркетингу. Конкурентна стратегія повинна інтегрувати всі функціональні стратегії підприємства, забезпечуючи узгодженість дій та спрямованість на досягнення загальних цілей. [16,44,45]

Місце конкурентної стратегії в системі стратегічного управління є ключовим, оскільки вона забезпечує узгодженість дій на всіх рівнях підприємства з метою досягнення загальних стратегічних цілей. Конкурентна стратегія взаємодіє з іншими стратегічними компонентами, такими як корпоративна стратегія, яка визначає загальний напрямок розвитку підприємства, а також з функціональними стратегіями, що регулюють конкретні аспекти його діяльності, наприклад, маркетинг, фінанси або управління персоналом. Важливою є інтеграція конкурентної стратегії з цими елементами, що дозволяє створити єдину, гармонійну систему управління, орієнтовану на досягнення успіху в умовах жорсткої конкуренції. Місце конкурентної стратегії в системі стратегічного управління також визначається її здатністю забезпечувати стійкість підприємства у довгостроковій перспективі. Важливо, щоб конкурентна стратегія враховувала не лише поточну ситуацію на ринку, але й можливі майбутні зміни в зовнішньому середовищі. Це може включати аналіз макроекономічних тенденцій, політичних змін, соціальних і культурних факторів, які можуть впливати на бізнес. [13,19,28]

Система стратегічного управління підприємством є складною та багатогранною, оскільки вона охоплює всі аспекти діяльності організації, починаючи від аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища до розробки та реалізації довгострокових планів, що спрямовані на досягнення визначених цілей. У цьому контексті конкурентна стратегія відіграє надзвичайно важливу роль, адже вона визначає підходи та інструменти, за допомогою яких підприємство може забезпечити собі стійкі конкурентні переваги на ринку.

Сутність конкурентної стратегії полягає в тому, що вона формує напрямок діяльності підприємства, спрямований на досягнення переваг над іншими учасниками ринку. Це досягається через створення унікальних пропозицій для споживачів, які можуть включати як інноваційні продукти або послуги, так і більш ефективні способи виробництва чи надання послуг.

Важливим аспектом конкурентної стратегії є глибокий аналіз ринкових умов та конкурентного середовища, що дозволяє підприємству краще розуміти свої сильні сторони та можливості, а також виявляти слабкі місця і загрози, які можуть вплинути на його діяльність. [34,51]

Щоб краще зрозуміти суть корпоративної стратегії, варто порівняти її з іншими стратегіями - конкурентною, функціональною та операційною, ієрархія яких зображена на рисунку 1.1.

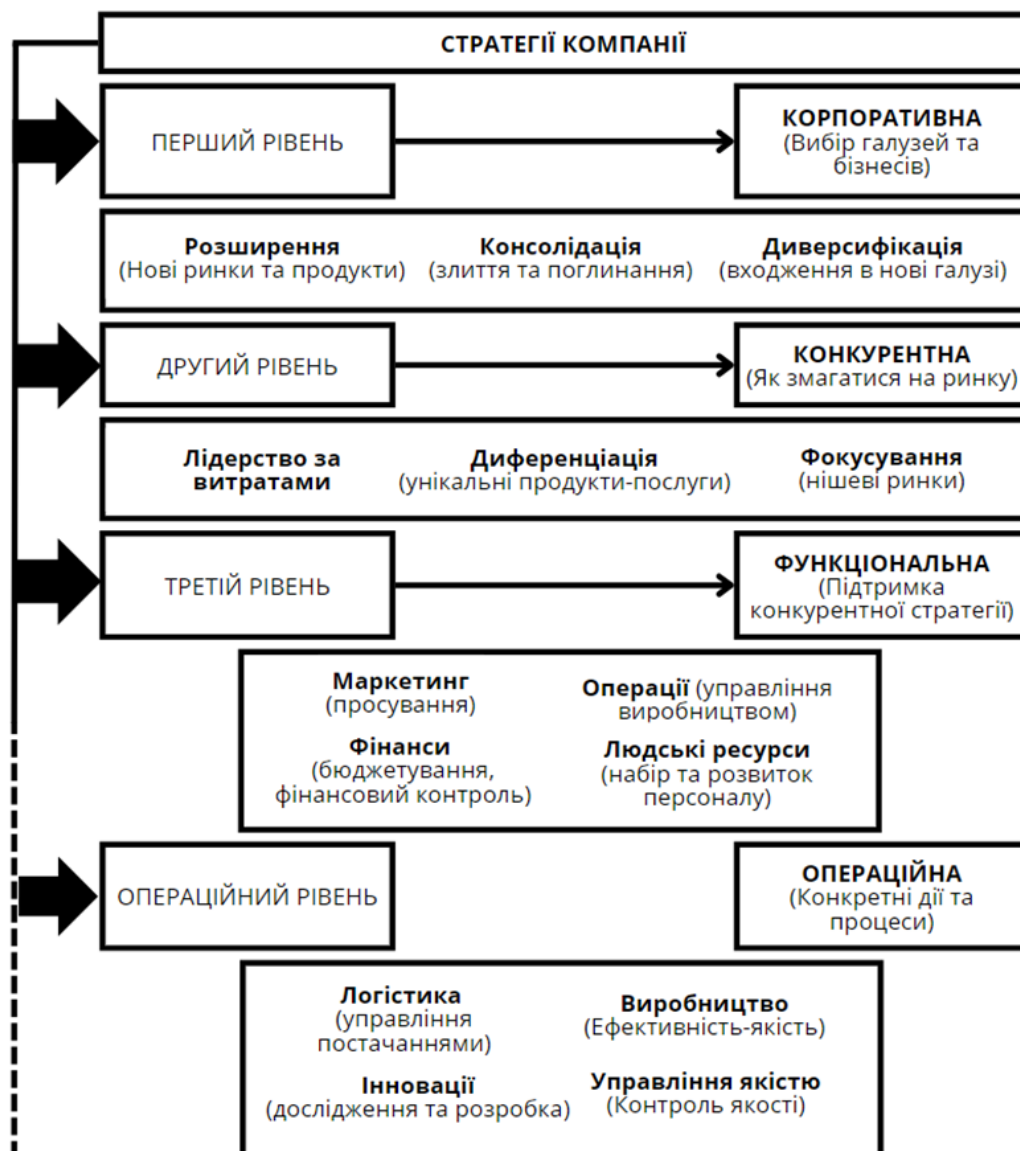


Рисунок 1.1 - Ієрархія стратегій підприємства
Джерело: складено на основі [1,4,9,14,25]

Корпоративна стратегія визначає загальний напрям розвитку підприємства, включаючи рішення щодо того, в яких галузях чи ринках варто діяти. Вона охоплює масштаб діяльності компанії, її диверсифікацію, злиття та поглинання.

Конкурентна стратегія зосереджується на тому, як підприємство буде конкурувати на конкретному ринку або в певній галузі. Вона включає вибір конкурентної позиції, яка забезпечить переваги над іншими учасниками ринку (наприклад, через диференціацію або лідерство в витратах).

Функціональна стратегія регулює окремі аспекти діяльності підприємства, такі як маркетинг, виробництво, фінанси або управління персоналом. Вона спрямована на оптимізацію конкретних функціональних напрямків для підтримки загальної конкурентної стратегії.

Операційна стратегія фокусується на короткострокових процесах і ресурсах, які підтримують функціонування підприємства на щоденній основі. Вона включає конкретні завдання та процедури для досягнення ефективності та виконання тактичних цілей.

Більш детально порівняння стратегій наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна таблиця стратегій підприємства

Параметр	Конкурентна	Корпоративна	Функціональна	Операційна
Фокус	Конкуренція на окремому ринку чи галузі	Загальний напрямок розвитку компанії	Оптимізація конкретних функцій підприємства	Щоденні операції та короткострокові завдання
Рівень управління	Бізнес-рівень	Вищий рівень (топ-менеджмент)	Функціональні підрозділи	Операційний рівень
Мета	Забезпечення конкурентних переваг	Вибір галузей і ринків для діяльності	Підтримка конкурентної стратегії	Ефективна реалізація щоденних процесів
Охоплення	Конкретний ринок або продукт	Всі бізнеси компанії	Конкретні функції (маркетинг, фінанси, тощо)	Окремі операційні процеси
Часовий горизонт	Середньостроковий	Довгостроковий	Середньо- та короткостроковий	Короткостроковий

Джерело: складено автором на основі [4,14,18,27]

З огляду на результати аналізу, підприємство розробляє шляхи досягнення конкурентних переваг. Це можуть бути різноманітні підходи, включаючи зосередження на інноваціях, покращення якості продукції, зниження витрат або розширення присутності на ринку. Конкурентна стратегія також передбачає формування та підтримання стійких відносин з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами, що може сприяти зміцненню позицій підприємства на ринку.

Підприємства стикаються з численними викликами, такими як глобалізація, технологічні інновації та інтенсивна конкуренція на ринку. Ефективне стратегічне планування є необхідним для того, щоб підприємства могли адаптуватися до змінюваного середовища та забезпечувати стабільний розвиток. Це вимагає не лише ідентифікації і використання ключових конкурентних переваг, але й постійного моніторингу зовнішніх і внутрішніх факторів [39,43].

Конкурентна стратегія також виконує адаптивну функцію, дозволяючи підприємству ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, такі як зміни в технологіях, вимогах споживачів або діях конкурентів. В умовах сучасної економіки, де зміни відбуваються швидко і часто непередбачувано, здатність підприємства своєчасно адаптуватися до нових умов є критично важливою. Конкурентна стратегія забезпечує підприємству необхідну гнучкість, дозволяючи не тільки адаптуватися до змін, але й використовувати їх для свого розвитку та зміцнення ринкових позицій [31,38].

Система стратегічного управління підприємством охоплює комплекс заходів, що спрямовані на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації. Конкурентна стратегія виступає її ключовим компонентом, оскільки саме через неї підприємство досягає своїх стратегічних цілей на ринку. За визначенням Майкла Портера [40], конкурентна стратегія полягає у виборі конкурентної позиції, яка дозволяє підприємству успішно конкурувати на ринку, враховуючи свої унікальні можливості та зовнішні загрози. Портер розрізняє три основні типи

конкурентних стратегій: лідерство в витратах, диференціація та фокусування. Лідерування в витратах означає, що компанія прагне бути найнижчою за витратами у своїй галузі, диференціація полягає в пропозиції унікальних продуктів або послуг, а фокусування зосереджене на певних сегментах ринку або нішах.

За словами української науковиці, Інни Олексіївни Кузнецової [24], конкурентна стратегія підприємства формується через аналіз ринкових умов і конкурентного середовища з урахуванням унікальних можливостей компанії та зовнішніх загроз. Ця стратегія включає як принципи ефективного управління ресурсами, так і здатність адаптуватися до змін на ринку, зокрема через впровадження інноваційних технологій.

У польській науковій літературі одне з визначень конкурентної стратегії надає відомий польський економіст та експерт у галузі управління Анджей Козмінський [53]. Він підкреслює, що конкурентна стратегія - це набір дій та рішень, що дозволяють підприємству досягти довгострокової конкурентної переваги за допомогою ефективного використання внутрішніх ресурсів та адаптації до ринкових умов. Польські джерела підкреслюють, що конкурентна стратегія включає аналіз ринку, ідентифікацію можливостей і загроз, а також адаптацію до змін у зовнішньому середовищі для забезпечення стійкої позиції на ринку. Зокрема, конкурентна стратегія може зосереджуватися на різних підходах, таких як зниження витрат, інновації або диференціація продукту для створення унікальної цінності для споживачів. Важливим елементом є не тільки вибір стратегії, але й здатність підприємства адаптуватися до нових умов, наприклад, через впровадження технологічних інновацій або модернізацію процесів [57].

Чеська науковиця Шарка Заплеталова [54] трактує «конкурентну стратегію» як комплексний план підприємства, спрямований на досягнення унікальних позицій на ринку за рахунок інноваційних рішень, диференціації продукції або оптимізації витрат. Ця стратегія дозволяє підприємству конкурувати шляхом підвищення якості продукції або зниження витрат,

забезпечуючи кращу взаємодію зі споживачами та адаптацію до змін на ринку. Також чеські дослідники трактують поняття «конкурентна стратегія підприємства» як сукупність дій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг у певній галузі або на ринку. Основні стратегії включають лідерство за витратами, диференціацію продукції, а також фокусування на конкретних сегментах ринку. Конкурентна стратегія орієнтована на розробку продуктів і послуг, які є унікальними або мають значно нижчі витрати порівняно з конкурентами, що дозволяє компанії здобути кращі позиції на ринку. [58]

У праці німецького вченого Юргена Райма «Die Informationsbereitstellung für die kapitalmarktorientierte Erfolgsziel-Planung des Unternehmens» [52], визначення конкурентної стратегії можна подати так: «Конкурентна стратегія - це стратегічний план, який компанія розробляє для забезпечення довгострокового конкурентного переваги на ринку». Райм підкреслює, що конкурентна стратегія включає в себе аналіз ринку, конкурентів і внутрішніх можливостей підприємства, а також розробку відповідних дій для зміцнення ринкових позицій, включаючи інновації, управління витратами і диференціацію продуктів. Він акцентує увагу на тому, як компанії можуть досягати і підтримувати свою конкурентну перевагу шляхом різних стратегій.

Визначення конкурентної стратегії в книзі італійського вченого Ніла Кея "Estrategia Competitiva: Una Aproximación a la Gestión Estratégica" [55]: «Конкурентна стратегія - це стратегічний підхід, який дозволяє компанії зберігати і зміцнювати свої позиції на ринку шляхом адаптації до швидко змінюваного середовища і використання інноваційних рішень.» Кей акцентує увагу на інтеграції нових технологій і бізнес-моделей для досягнення сталого конкурентного переваги.

Конкурентна стратегія - це всебічний підхід, що дозволяє компанії досягати переваги на ринку шляхом оптимізації своїх внутрішніх процесів, адаптації до змін зовнішнього середовища та ефективного використання наявних ресурсів. Іспанський економіст Хосе Хіменес [56] підкреслює

важливість впровадження сучасних управлінських практик і технологій для забезпечення стійкої конкурентної переваги у глобальному контексті. Цей опис відображає ідею про те, що конкурентна стратегія охоплює комплексний підхід до досягнення ринкових переваг, з акцентом на інновації та адаптацію.

Таблиця 1.2 надає огляд різних визначень поняття «конкурентна стратегія», представлених відомими вченими з різних країн. Кожне визначення відображає специфічний підхід до розуміння конкурентної стратегії, відображаючи культурні та теоретичні різниці у трактуванні цього концепту.

Таблиця 1.2 – Трактування поняття «конкурентна стратегія»

Автор (країна)	Визначення	Джерело
1	2	3
Майкл Портер (Америка)	Конкурентна стратегія - це набір дій, які компанія використовує для досягнення та підтримання конкурентної переваги над своїми суперниками на ринку.	[40]
Кузнецова І.О. (Україна)	Конкурентна стратегія - стратегія, яка включає як принципи ефективного управління ресурсами, так і здатність адаптуватися до змін на ринку, зокрема через впровадження інноваційних технологій, яка формується через аналіз ринкових умов і конкурентного середовища з урахуванням унікальних можливостей компанії та зовнішніх загроз.	[24]
Анджей Козьмінський (Польща)	Конкурентна стратегія - це набір дій та рішень, що дозволяють підприємству досягти довгострокової конкурентної переваги за допомогою ефективного використання внутрішніх ресурсів та адаптації до ринкових умов.	[53]
Шарка Заплеталова (Чехія)	Конкурентна стратегія – комплексний план підприємства, спрямований на досягнення унікальних позицій на ринку за рахунок інноваційних рішень, диференціації продукції або оптимізації витрат. Ця стратегія дозволяє підприємству конкурувати шляхом підвищення якості продукції або зниження витрат, забезпечуючи кращу взаємодію зі споживачами та адаптацію до змін на ринку.	[54]
Юрген Райм (Німеччина)	Конкурентна стратегія – це стратегічний план, який компанія розробляє для забезпечення довгострокового конкурентного переваги на ринку. Конкурентна стратегія охоплює оцінку ринкових умов, аналіз конкурентів та внутрішніх ресурсів підприємства, а також формування дій для підвищення ринкових позицій.	[52]
Ніл Кей (Італія)	Конкурентна стратегія – це стратегічний підхід, який дозволяє компанії зберігати і зміцнювати свої позиції на ринку шляхом адаптації до швидко змінюваного середовища і використання інноваційних рішень.	[55]

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Хосе Хіменес (Іспанія)	Конкурентна стратегія – це комплексний підхід, який компанія використовує для досягнення переваги на ринку шляхом вдосконалення своїх внутрішніх процесів, адаптації до зовнішніх змін та ефективного використання ресурсів. Пальма акцентує увагу на важливості інтеграції сучасних управлінських практик і технологій для підтримання конкурентної переваги в глобальному середовищі.	[56]

Джерело: складено автором на основі [24,40,52,53,54,55,56]

Приклади з практики показують, що успішні компанії використовують конкурентні стратегії, які поєднують інновації з ефективним управлінням витратами. Таким чином, конкурентна стратегія є основою для досягнення підприємством стійких конкурентних переваг, забезпечуючи йому можливість ефективно функціонувати в умовах динамічного ринкового середовища. Вона формує базис для прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, забезпечення гнучкості та адаптації до змін зовнішнього середовища, а також узгодженості дій на всіх рівнях організації. Будемо розуміти сутність конкурентної стратегії як комплекс дій та рішень, спрямованих на досягнення довгострокових конкурентних переваг на ринку.

1.2 Види конкурентних стратегій підприємства та ключові передумови вибору

Конкурентні стратегії підприємства визначаються як набори дій та рішень, які організація приймає для досягнення переваги на ринку та успішної боротьби з конкурентами. Вибір стратегії залежить від ринкових умов, ресурсів компанії та її довгострокових цілей.

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція постійно зростає і ринкові умови швидко змінюються, вибір правильної конкурентної стратегії

є критично важливим для успіху підприємства. Правильний підхід до формування конкурентної стратегії може стати вирішальним фактором, що забезпечує компанії перевагу над суперниками та дозволяє досягати стійкого росту.

Існує декілька ключових аспектів, які можуть допомогти у виборі стратегії, кожен з яких має свої характеристики. Основні аспекти представлено на рисунку 1.2.

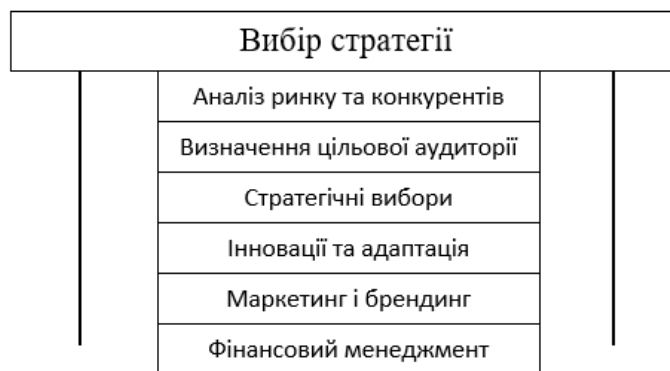


Рисунок 1.2 – Ключові аспекти для вибору конкурентної стратегії

Джерело: згруповано автором на основі [7,10,12]

Один з перших кроків у виборі стратегії – це всебічний аналіз ринку та конкурентів. Розуміння потреб і побажань споживачів дозволяє визначити, які сегменти ринку найбільш перспективні для компанії. Аналіз конкурентів допомагає зрозуміти, які стратегії вже використовуються, які є їхні сильні та слабкі сторони, а також які можливості можуть бути упущені. Це знання дозволяє створити унікальну пропозицію, яка може виділитися на фоні існуючих рішень [3].

Наступним важливим етапом є визначення цільової аудиторії. Чітке розуміння того, хто є вашими основними клієнтами, допомагає зосередити зусилля на найбільш релевантних сегментах ринку. Це включає не тільки демографічні характеристики, але і поведінкові, психологічні аспекти, а також специфічні потреби і вподобання.

Після аналізу ринку і цільової аудиторії компанії слід визначити свої стратегічні пріоритети. Це може бути зосередження на диференціації продуктів або послуг, що дозволяє запропонувати унікальні переваги, які не має конкурент. Або ж це може бути стратегія зниження витрат, яка передбачає оптимізацію процесів для забезпечення найнижчих можливих цін. Іншим варіантом є акцент на якості обслуговування клієнтів, що може забезпечити лояльність і підвищити репутацію компанії.

В умовах швидких змін важливо також орієнтуватися на інновації та адаптацію. Технологічні новинки та зміни в споживчих уподобаннях можуть швидко вплинути на ринок, тому компанії повинні бути готовими швидко реагувати та впроваджувати нові рішення. Це може включати в себе впровадження нових технологій, модернізацію продуктів чи послуг, або ж адаптацію до нових трендів і умов.

Маркетинг і брендинг відіграють ключову роль у реалізації конкурентної стратегії. Відмінна стратегія маркетингу допомагає компанії ефективно комунікувати свої переваги і особливості продуктів або послуг, привертаючи увагу потенційних клієнтів. Розробка сильного бренду і підтримка позитивного іміджу сприяє формуванню лояльності серед споживачів і забезпечує стабільність на ринку.

Не менш важливим є фінансовий менеджмент. Ефективне управління ресурсами та капіталом допомагає забезпечити фінансову стійкість бізнесу та реалізацію стратегічних цілей. Це включає планування бюджету, контроль витрат, а також аналіз фінансових результатів для коригування стратегії у разі потреби.

Конкурентні стратегії підприємств спрямовані на досягнення переваг над конкурентами та закріплення позицій на ринку. Однак, вибір стратегії залежить від багатьох факторів, таких як ринкові умови, ресурси компанії та її внутрішні можливості. Класичні моделі стратегій, запропоновані М. Портером, Ф. Котлером та іншими дослідниками, дозволяють ідентифікувати

ключові варіанти конкурентної поведінки, але кожен з цих підходів має свої особливості та передумови вибору.

Майкл Портер запропонував чітку модель конкурентних стратегій, які можна класифікувати на основі двох основних критеріїв: широта охоплення ринку та спосіб досягнення конкурентних переваг.

Таблиця 1.3 – Види конкурентних стратегій за М. Портером

Стратегія	Опис	Передумови вибору	Внутрішні ресурси	Зовнішні ресурси
Лідерство за витратами	Конкурентні переваги за рахунок мінімізації витрат. Продукція пропонується за нижчою ціною.	Висока конкуренція на ринку, чутливість покупців до ціни	Оптимізоване виробництво, автоматизація процесів, економія на масштабах	Можливість доступу до дешевших ресурсів, стійка макроекономічна ситуація
Диференціації	Пропозиція унікальної продукції з особливими характеристиками, що забезпечує преміальну ціну.	Насичений ринок, споживачі шукають унікальність, низька еластичність попиту за ціною	Розвинена R&D функція, розвинені процеси розробки продуктів, сильний бренд	Інвестиції в маркетинг, доступ до інноваційних технологій
Фокусування (ніша)	Задоволення потреб окремого сегменту через фокус на певну категорію споживачів, зокрема через лідерство за витратами або диференціацію.	Орієнтація на вузьку нішу з високими вимогами до якості або унікальних характеристик	Індивідуалізований підхід до споживача, висока кваліфікація персоналу	Лояльність сегмента споживачів, високі стандарти якості, можливість отримати зовнішні партнерські інвестиції

Джерело: складено автором на основі [4,40]

Згідно з його підходом, існує три базові конкурентні стратегії:

- стратегія лідерства за витратами – компанія прагне стати виробником із найнижчими витратами в галузі. Ця стратегія є доцільною, якщо компанія має значні економії від масштабу виробництва та ефективно управляє витратами;
- стратегія диференціації – компанія пропонує унікальну продукцію або послугу, яка відрізняється від продуктів конкурентів, що дозволяє встановлювати вищі ціни;

- стратегія фокусування – орієнтація на вузький сегмент ринку і забезпечення його потреб шляхом або лідерства за витратами, або диференціації.

Філіп Котлер пропонує класифікацію (табл. 1.4) конкурентних стратегій, спираючись на позицію компанії на ринку та її можливості впливу на ринок.

Таблиця 1.4 – Види конкурентних стратегій за Ф. Котлером

Стратегія	Опис	Передумови вибору	Внутрішні ресурси	Зовнішні ресурси
Лідерство на ринку	Підтримка домінуючої позиції за рахунок інновацій, розширення ринку та постійної оптимізації.	Підприємство є лідером на ринку, сильні позиції у своїй галузі	Можливість великих інвестицій у розвиток продукту, великий досвід на ринку, економія на масштабах виробництва	Підтримка з боку держави або партнерів, доступ до великих інвестицій, стабільна економічна ситуація
Виклик лідеру	Агресивна конкуренція з лідером ринку через інновації, ціни або маркетинг.	Підприємство намагається оскаржити лідера ринку, ринок на стадії зростання	Інновації у продукті чи послугах, гнучкість до змін ринкової ситуації, високий рівень кваліфікації персоналу	Підтримка інвесторів, доступ до нових ринків або технологій, здатність залучити нових партнерів
Слідування за лідером	Імітація стратегії лідера без значного ризику та інновацій, підтримання стабільної частки ринку.	Підприємство прагне уникати конфліктів з лідером, орієнтується на використання уже існуючих технологій	Ефективна система виробництва, можливість швидко адаптувати продукти під існуючі технології, гнучка логістика	Висока конкуренція на ринку, відсутність достатніх ресурсів для інновацій
Фокусування	Обслуговування вузької ринкової ніші з високоспеціалізованими продуктами або послугами.	Підприємство орієнтоване на вузьку спеціалізовану нішу	Спеціалізація на одному виді продукції або послуги, добре налагоджена система обслуговування клієнтів, швидкість	Стабільний попит у невеликій групі споживачів, обмежений доступ конкурентів до ринкової ніші

Джерело: складено автором на основі [4,22,23]

Ф. Котлер виділяє чотири основні стратегії:

- лідерство на ринку – компанія займає домінуючу позицію та контролює значну частку ринку. Завданням якої є підтримувати і розширювати своє лідерство;

- виклик лідеру – компанія прагне оскаржити позиції лідера, використовуючи агресивну маркетингову та конкурентну політику;

- слідування за лідером – компанія імітує стратегії лідера, але не намагається витіснити його з ринку, зосереджуючись на збереженні своїх позицій;

- нішевий маркетинг – компанія орієнтується на обслуговування вузького сегменту ринку, надаючи високоспеціалізовані продукти або послуги.

За класифікацією Л. Г. Раменського конкурентні стратегії діляться на чотири основні групи залежно від типу підприємства.

Віолентна стратегія (силова) - характеризується великими масштабами бізнесу та орієнтацією на домінування через мінімізацію витрат і максимізацію обсягів виробництва. Вона спрямована на завоювання великих часток ринку за рахунок високої продуктивності та конкурентоспроможних цін. До неї відносяться підприємства такого типу:

- а) "Горді леви" - символізують підприємства-лідери, які домінують на ринку завдяки своїй силі та впевненості. Це великі компанії з сильною репутацією, що займають провідні позиції та не бояться агресивної конкуренції. Вони здатні витримувати високий тиск завдяки своїм потужним ресурсам та широкому охопленню ринку;

- б) "Могутні слони" - уособлюють великі, стабільні корпорації з величезними ресурсами та потужністю. Вони мають великі виробничі потужності та можливість підтримувати високі обсяги виробництва. Слони повільні у змінах, але завдяки своїй вагомості вони тримають ринок під контролем;

- в) "Незграбні бегемоти" - символізують великі, але менш ефективні підприємства, які все ще утримують позиції завдяки розміру і ресурсам, але

починають відставати в конкурентній боротьбі через інертність і низьку адаптивність. Вони часто стикаються з труднощами у впровадженні змін та інновацій.

Патієнтна стратегія (нішева) - зосереджена на вузькому сегменті ринку, де підприємства працюють із спеціалізованими продуктами або послугами. Вони орієнтуються на задоволення специфічних потреб клієнтів, часто уникаючи прямої конкуренції з великими гравцями. "Хитрі лиси" - символізують підприємства, які вміло орієнтуються на спеціалізованих ринках. Вони уникають прямої конкуренції з великими корпораціями, використовуючи гнучкість та інновації для заповнення ніші. Такі компанії швидко адаптуються до нових умов і можуть запропонувати клієнтам те, що інші не можуть.

Комутантна стратегія (об'єднуюча) - належить до малих і середніх підприємств, які відрізняються своєю здатністю швидко адаптуватися до змін у попиті та умовах ринку. Вони часто працюють у нішах і можуть змінювати свої стратегії залежно від потреб ринку. "Сірі миші" - уособлюють невеликі підприємства, які діють обережно і непомітно. Вони не прагнуть до великого ринкового охоплення, але можуть швидко підлаштуватися під зміну ринкових умов, пропонуючи продукти чи послуги в потрібний момент. Їх успіх полягає в гнучкості та здатності діяти оперативно на дрібних сегментах ринку.

Експлерентна стратегія (піонерна) - притаманна інноваційним компаніям, які націлені на радикальні зміни в галузі або на створення абсолютно нових ринків. Вони активно впроваджують новітні технології та продукти, змінюючи правила гри. "Перші ластівки" - символізують інноваційні підприємства-піонери, які першими відкривають нові горизонти на ринку. Вони ризикують, впроваджуючи нові ідеї та продукти, але водночас отримують перевагу завдяки першості у впровадженні інновацій. Це компанії, які вносять революційні зміни у своїй галузі, часто створюючи абсолютно нові ринки.

Таблиця 1.5 допомагає зрозуміти особливості різних типів підприємств, їхні стратегії та потреби у внутрішніх і зовнішніх ресурсах.

Таблиця 1.5 – Типи підприємств за Л. Г. Раменським

Тип підприємства	Опис	Передумови вибору	Внутрішні ресурси	Зовнішні ресурси
Віоленти (Силова стратегія)	Великі компанії, що використовують масштабне виробництво для мінімізації витрат та забезпечення низької ціни.	Великі компанії з можливістю досягнення економії на масштабі, орієнтація на широкі маси споживачів	Масштабні виробничі потужності, автоматизація процесів, низька собівартість продукції	Висока частка ринку, доступ до дешевих ресурсів, підтримка урядових програм
Патієнти (Нішева стратегія)	Підприємства, що орієнтуються на обслуговування певного сегмента ринку з вузькоспеціалізованою продукцією.	Спеціалізовані підприємства, орієнтовані на вузьку ринкову нішу	Висока якість продукту, добре налаштована логістика, персоналізоване обслуговування клієнтів	Стійкий попит у невеликій ринковій ніші, обмежена конкуренція
Комуланти (Об'єднуюча стратегія)	Малі компанії, що оперативно реагують на зміни попиту і здатні швидко адаптувати свої стратегії.	Підприємства, що працюють в умовах змінного попиту, швидке реагування на зміни на ринку	Висока мобільність, здатність швидко адаптуватися до ринкових змін, здатність змінювати виробничі процеси	Гнучкість на ринку, можливість швидкої зміни партнерів або каналів збуту
Експлеренти (Піонерна стратегія)	Компанії, що активно впроваджують інновації та націлені на радикальні зміни в галузі або створення нових ринків.	Радикальні інновації, орієнтація на створення нових ринків або зміну поточних правил гри	Доступ до венчурного капіталу, підтримка з боку інвесторів, можливість створення нових технологій	Потужний R&D, здатність до швидкої розробки інноваційних продуктів, підвищена толерантність до ризиків

Джерело: складено автором на основі [4,5]

Стратегії за Котлером, Портером та Раменським представляють різні підходи до досягнення конкурентних переваг, проте їх об'єднує спільна мета – забезпечити стійке позиціонування підприємства на ринку. Кожен підхід підкреслює різні аспекти бізнес-стратегії, але всі вони враховують значення вибору конкурентної переваги, розуміння ринку, ефективного використання ресурсів і адаптації до зовнішніх умов. Ключ до успіху полягає в тому, щоб

підприємство змогло правильно вибрати свою стратегію залежно від своїх можливостей, зовнішніх умов та довгострокових цілей.

1.3 Формальні та матричні методи обґрунтування конкурентної стратегії підприємства

Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства є одним з найважливіших етапів стратегічного управління. Вибір відповідної стратегії залежить від детального аналізу внутрішніх можливостей компанії та зовнішнього середовища. Для цього використовують формальні методи, що ґрунтуються на аналітичних підходах, а також матричні методи, які надають можливість візуально представити варіанти стратегічного розвитку і спростити прийняття управлінських рішень.

Одним із найпоширеніших формальних методів є SWOT-аналіз (рис. 1.2), який дозволяє оцінити як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності підприємства. Цей метод поділяє фактори на чотири категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Сильні сторони включають внутрішні переваги компанії, такі як унікальні технології, досвідчений персонал або висока якість продукції. Слабкі сторони – це внутрішні недоліки, наприклад, недостатнє фінансування, застаріла інфраструктура або слабкий маркетинг. Можливості розглядаються як зовнішні чинники, що сприяють розвитку підприємства, такі як відкриття нових ринків або сприятливі зміни в законодавстві. Загрози — це зовнішні ризики, наприклад, зростання конкуренції, економічні кризи або зміни в регуляторній політиці. SWOT-аналіз дозволяє розробити стратегії, спрямовані на максимальне використання можливостей і мінімізацію ризиків для бізнесу.

Сильні сторони	Можливості
Слабкі сторони	Загрози

Рисунок 1.2 – SWOT-таблиця (простий варіант)

Джерело: складено автором на основі [29,41,42]

Для проведення SWOT-аналізу підприємству необхідно зібрати та проаналізувати дані, що стосуються кожної з категорій. Це може включати проведення опитувань серед співробітників, аналіз фінансових звітів, вивчення ринкових тенденцій і конкурентного середовища.

Визначивши свої сильні сторони, підприємство може зосередитися на їх розвитку і використанні для підвищення конкурентоспроможності. Наприклад, якщо компанія має високоякісну продукцію, вона може акцентувати на цьому в своїх маркетингових кампаніях. Виявлення слабких сторін дозволяє підприємству вжити заходів для їх усунення або мінімізації впливу. Це може включати інвестиції в модернізацію технологій, поліпшення кадрової політики або підвищення ефективності маркетингових стратегій. Аналіз можливостей дає змогу виявити нові ринкові сегменти або тенденції, які можна використовувати для розширення бізнесу. Компанії можуть розглядати партнерство з іншими організаціями, участь у нових проектах або впровадження інновацій, що може призвести до зростання. Розуміння зовнішніх загроз є критично важливим для формування проактивної стратегії. Вивчаючи потенційні ризики, підприємство може розробити плани на випадок кризових ситуацій або змін на ринку, щоб знизити їхній негативний вплив.

В цілому, SWOT-аналіз є ефективним інструментом для стратегічного планування, оскільки дозволяє підприємствам мати комплексний огляд їхньої ситуації. Зібравши всю інформацію, компанії можуть сформулювати

конкретні стратегії, які базуються на їхніх сильних сторонах, усуненні слабких сторін, використанні можливостей і управлінні загрозами. Це, у свою чергу, забезпечує стійкість та адаптивність бізнесу в умовах змінного ринкового середовища.

Використання SWOT-аналізу на регулярній основі може також допомогти підприємствам підтримувати гнучкість та швидкість реагування на зміни, що, в свою чергу, є важливим фактором для досягнення довгострокового успіху.

Іншим важливим формальним інструментом є аналіз п'яти конкурентних сил Портера, що допомагає визначити рівень конкуренції в галузі та ключові чинники, що впливають на неї. Цей метод охоплює п'ять основних аспектів: конкуренція серед існуючих гравців, загроза появи нових конкурентів, загроза товарів-замінників, сила постачальників і сила покупців. Аналіз кожної із цих сил дозволяє зрозуміти, наскільки інтенсивною є конкуренція на ринку, і які фактори створюють загрози для підприємства. Наприклад, сильний тиск з боку постачальників може підвищувати вартість матеріалів, що, в свою чергу, знижує рентабельність виробництва. Аналіз п'яти сил допомагає компанії вибрати оптимальну стратегію для збереження своєї позиції на ринку. Тобто, він є важливим інструментом стратегічного управління, який допомагає компаніям глибше зрозуміти динаміку конкурентного середовища та адаптувати свої стратегії відповідно до викликів ринку. Кожна з п'яти сил вимагає ретельного вивчення:

- конкуренція серед існуючих гравців, де інтенсивність конкурентної боротьби визначається кількістю компаній на ринку та їхніми ринковими частками. Якщо ринок перенасичений, підприємства можуть бути змушені знижувати ціни або покращувати якість продуктів, щоб залучити клієнтів. Аналіз конкурентів також включає вивчення їхніх стратегій, сильних і слабких сторін, а також інновацій, які вони впроваджують;

- загроза появи нових конкурентів, коли бар'єри для входу на ринок можуть суттєво впливати на цю силу. Високі бар'єри, такі як значні

капіталовкладення, ліцензування або контроль над каналами розподілу, можуть захищати існуючих гравців від нових конкурентів. Однак, якщо бар'єри є низькими, це може призвести до збільшення конкуренції;

- загроза товарів-замінників, тобто наявність альтернативних продуктів, які можуть задовольнити ту ж потребу, створює тиск на компанії. Якщо споживачі мають багато варіантів, вони можуть легко перейти на замінники, що змушує підприємства знижувати ціни або покращувати свій продукт. Це також підкреслює важливість інновацій і постійного вдосконалення;

- сила постачальників, які мають значну ринкову владу, можуть диктувати умови, що призводить до збільшення витрат для підприємств. Аналіз цієї сили передбачає вивчення кількості постачальників, наявності альтернативних джерел постачання, а також важливості сировини для виробничого процесу;

- сила покупців, які мають високий рівень знання про ринок і конкурентні пропозиції, можуть впливати на ціни та якість продуктів. Коли покупці можуть легко переключатися між постачальниками, їхня сила зростає. Компанії повинні постійно стежити за змінами в уподобаннях споживачів і адаптувати свої пропозиції.

Загалом, аналіз п'яти сил Портера надає компаніям цінну інформацію для стратегічного планування, дозволяючи визначити, де вони можуть отримати конкурентну перевагу та як зменшити потенційні ризики. Застосування цього інструменту може призвести до успішного позиціонування на ринку, підвищення рентабельності та довгострокового розвитку. Компанії, які постійно оцінюють вплив цих сил, мають більше шансів на успіх у динамічному бізнес-середовищі.

Серед матричних методів одним із найпоширеніших є матриця BCG (Boston Consulting Group), яка використовується для аналізу портфеля продуктів або бізнес-одиниць підприємства. Матриця ґрунтується на двох критеріях: темпах зростання ринку та частці ринку, яку займає продукт або

бізнес. Продукти класифікуються на чотири категорії: "зірки", "дійні корови", "знаки питання" та "собаки". "Зірки" мають високі темпи зростання ринку та значну ринкову частку, що робить їх перспективними, але водночас вони потребують значних інвестицій для підтримки своєї позиції. "Дійні корови" характеризуються стабільною часткою ринку та низькими темпами зростання, що дозволяє їм приносити стабільний прибуток без значних інвестицій. "Знаки питання" мають високі темпи зростання, але низьку ринкову частку, що робить їх ризикованими з точки зору інвестування. "Собаки" – це продукти з низькими темпами зростання та ринковою часткою, які зазвичай не приносять прибутку і потребують зниження інвестицій або виведення з ринку.

Матриця БКГ (рис. 1.3) є надзвичайно корисним інструментом для стратегічного аналізу, оскільки вона допомагає компаніям виявляти сильні та слабкі сторони своїх продуктів або бізнес-одиниць. Залежно від їх позиції в матриці, підприємства можуть визначати, як розподілити ресурси для максимізації прибутковості та ринкових можливостей.

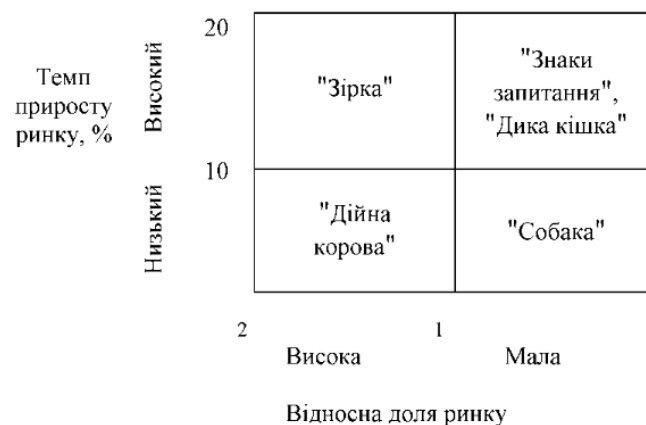


Рисунок 1.3 – Матриця БКГ

Джерело: складено автором на основі [26,30]

"Зірки", які займають лідируючі позиції на ринку з високими темпами зростання, потребують постійних інвестицій для підтримки своєї конкурентоспроможності. Вони можуть стати основними двигунами

прибутку в майбутньому, якщо підприємства зуміють зберегти їхню позицію на ринку.

"Дійні корови", навпаки, забезпечують стабільний дохід, що дозволяє компаніям без значних витрат підтримувати фінансову стабільність. Ці продукти можуть стати основним джерелом фінансування для інших бізнес-ініціатив, адже прибуток від них можна реінвестувати в розвиток "зірок" чи "знаків питання".

"Знаки питання" є потенційними кандидатами для зростання, проте їх низька ринкова частка може викликати побоювання щодо ризику інвестування. У цьому випадку підприємства повинні ретельно оцінити, чи варто вкладати кошти в розвиток цих продуктів або ж вивести їх з портфеля, щоб зменшити фінансові втрати.

Нарешті, "собаки" є продуктами, які не виправдовують себе на ринку. Вони зазвичай не приносять прибутку і вимагають постійних витрат на підтримку. У таких випадках компанії можуть розглянути можливість зниження інвестицій або повного виведення продуктів з ринку, що дозволить звільнити ресурси для більш перспективних проектів.

Отже, матриця BCG дозволяє компаніям стратегічно підходити до управління своїм портфелем продуктів, оптимізуючи інвестиції і забезпечуючи більш ефективне досягнення бізнес-цілей. Регулярний аналіз і перегляд позицій продуктів у матриці допомагає вчасно адаптувати стратегії відповідно до змін на ринку, що є ключем до довгострокового успіху.

Іншим важливим інструментом є матриця GE/McKinsey (рис. 1.4), яка є більш гнучкою та деталізованою у порівнянні з матрицею BCG. Вона оцінює бізнес-одиниці або продукти за двома критеріями: привабливість ринку і конкурентна позиція компанії. Відповідно до цих критеріїв продукти розміщуються в дев'яти комірках матриці, що дозволяє класифікувати їх за ступенем важливості для інвестування. Цей підхід дає змогу компанії не лише оцінити поточний стан своїх продуктів, а й визначити, які з них слід розвивати, які утримувати на поточному рівні, а від яких варто відмовитися.



Рисунок 1.4 - Матриця GE/McKinsey

Джерело: складено автором на основі [2, 33]

Матриця GE/McKinsey є потужним інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє компаніям приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій у різні бізнес-одиниці або продукти. Вона класифікує ці одиниці за двома ключовими критеріями: привабливістю ринку та конкурентною позицією компанії. Привабливість ринку оцінює перспективність конкретного продукту або бізнесу, враховуючи ринковий розмір, темпи зростання, рівень конкурентності та загальний економічний стан. Висока привабливість свідчить про потенціал для розвитку та прибутковості.

Конкурентна позиція, в свою чергу, визначає, наскільки сильна позиція компанії у порівнянні з конкурентами на даному ринку. Для цього аналізуються фактори, такі як частка ринку, якість продукту, брендова впізнаваність, технологічні переваги та здатність до інновацій. Сильна конкурентна позиція свідчить про можливість утримання або розширення ринкової частки.

На основі оцінок цих двох критеріїв бізнес-одиниці розміщуються в одному з дев'яти сегментів матриці. Наприклад, продукти з високою привабливістю і сильною позицією є основними кандидатами для інвестицій і розвитку. Продукти з високою привабливістю, але середньою або слабкою

позицією потребують розгляду можливостей для покращення через інвестиції чи стратегічні зміни. У той же час, одиниці з середньою або низькою привабливістю, але сильною позицією можуть приносити прибуток, але інвестиції до них повинні бути обережними. Нарешті, продукти з низькою привабливістю і слабкою позицією, як правило, підлягають скороченню або повному припиненню.

Використання матриці GE/McKinsey дозволяє компаніям формувати стратегічні плани та адаптувати свої дії до змінюваних умов ринку. Це дає змогу ефективніше управляти портфелем продуктів і ресурсами, підвищуючи загальну конкурентоспроможність та прибутковість бізнесу. У умовах економічних криз чи змін у споживчих уподобаннях матриця стає ключовим інструментом для швидкого реагування та стратегічного маневрування.

Матриця Ансоффа (рис. 1.5) є інструментом, що допомагає оцінити можливі стратегії зростання компанії. Вона ґрунтується на двох критеріях: продукти (існуючі чи нові) і ринки (існуючі чи нові).

		<i>Ринок</i>	
		<i>Старий</i>	<i>Новий</i>
<i>Товар</i>	<i>Старий</i>	Стратегія глибокого проникнення	Стратегія розширення ринку
	<i>Новий</i>	Стратегія розробки товару	Стратегія диверсифікації

Рисунок 1.5 - Матриця Ігоря Ансоффа

Джерело: складено автором на основі [17, 47]

Матриця І. Ансоффа пропонує чотири стратегії: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація. Проникнення на ринок передбачає збільшення частки на вже існуючому ринку за допомогою існуючих продуктів, тоді як розвиток ринку передбачає вихід з існуючим продуктом на нові ринки. Розвиток продукту полягає у створенні нових

товарів для вже існуючих ринків, а диверсифікація передбачає випуск нових продуктів для нових ринків. Матриця Ансоффа дозволяє визначити, які стратегії зростання є найбільш доцільними залежно від поточного стану компанії та її ресурсів. Даний метод є важливим інструментом стратегічного управління, що допомагає компаніям приймати обґрунтовані рішення щодо зростання. Вона ґрунтується на двох критеріях: продуктах (існуючих чи нових) і ринках (існуючих чи нових), що дозволяє визначити чотири основні стратегії: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікацію.

Проникнення на ринок фокусується на залученні більшої кількості клієнтів на існуючому ринку, що може бути досягнуто через зниження цін, підвищення якості обслуговування або проведення рекламних кампаній. Однак основним ризиком цієї стратегії є те, що конкуренти можуть швидко відповісти на ці дії, що призводить до цінової війни.

Розвиток ринку передбачає пошук нових ринків для існуючих продуктів, включаючи географічну експансію, вихід на нові сегменти споживачів або використання нових каналів збуту. Ризики, пов'язані з цією стратегією, включають невідомість нових ринків і можливі труднощі адаптації продуктів до потреб нових споживачів.

Розвиток продукту полягає у створенні нових або вдосконалених товарів для існуючих ринків. Ця стратегія дозволяє компанії задовольняти зростаючі потреби своїх споживачів і утримувати їхню лояльність. Однак вона супроводжується високими витратами на розробку та невизначеністю в прийнятті нового продукту на ринку.

Диверсифікація є найбільш ризикованою стратегією, оскільки передбачає вихід на нові ринки з новими продуктами. Вона може включати вертикальну (контроль за постачанням або розподілом) чи горизонтальну (додавання нових продуктів до існуючого асортименту) форми. Хоча ця стратегія може забезпечити значні можливості для зростання, вона також вимагає значних ресурсів і може призвести до розпорошення уваги компанії.

Метод побудови конкурентної карти ринку є одним із матричних методів стратегічного аналізу, який дозволяє візуально відобразити і порівняти позиції компаній у конкретній галузі на основі ключових факторів, що впливають на їх конкурентоспроможність. Детальніший опис цього процесу включає кілька важливих аспектів.

1. Вибір ключових факторів для аналізу, що визначають конкурентні позиції компаній на ринку, можуть варіюватися залежно від специфіки галузі та бізнес-моделі. Серед найбільш поширених факторів є:

- частка ринку - визначає, яка частка загального ринку належить компанії в порівнянні з іншими гравцями;
- рівень технологічних інновацій - показує, наскільки компанія впроваджує нові технології, інноваційні рішення та відповідає сучасним тенденціям;
- цінова політика - порівнює стратегії ціноутворення конкурентів, що впливає на доступність товарів або послуг;
- якість продукції або послуг - оцінює конкурентів за показниками надійності, ефективності та споживчої цінності продуктів або послуг;
- рівень обслуговування - аналізує взаємодію з клієнтами, швидкість реагування на потреби, післяпродажний сервіс;
- канали збуту - розглядає стратегії та мережі продажу (онлайн і офлайн), а також ефективність їхнього використання.

2. Побудова двовимірної матриці, де на осях X і Y розташовуються різні ключові фактори. Наприклад, вісь X може представляти цінову політику (від низької до високої ціни), а вісь Y може представляти якість продукції (від низької до високої якості). Кожна компанія позначається на графіку як точка або значок, залежно від її позиції за цими факторами. Також для полегшення, можна використовувати таблиці, приклад наведено на рисунку 1.6.

Ринкова частка	Лідери ринку	Підприємства з сильною конкурентною позицією	Підприємства зі слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку
Темп приросту				
Підприємство з ринковою часткою, яка швидко зростає				
Підприємство з конкурентною позицією, яка покрщується				
Підприємство з конкурентною позицією, що погіршується				
Підприємство з конкурентною позицією, яка швидко зменшується				

Рисунок 1.6 - Побудова конкурентної мапи ринку

Джерело: складено автором на основі [8,11,32]

3. Аналіз конкурентних позицій, як вони виглядають на фоні своїх конкурентів. Важливі аспекти цього аналізу включають: виявлення сильних і слабких сторін, ідентифікація стратегічних можливостей та аналіз потенційних ризиків.

4. Визначення стратегічних дій:

- лідери ринку можуть зосередитися на утриманні своїх позицій і розширенні своїх ринкових часток, використовуючи стратегії зміцнення сильних сторін;
- компанії з потенціалом зростання можуть розробити стратегії для досягнення лідерства, вкладаючи кошти в інновації або розширюючи свою присутність на нових ринках;
- слабкі гравці можуть зосередитися на виправленні своїх слабких сторін або пошуку нових ніш, де конкуренція менша;
- аутсайтери ринку мають або розробити радикальні стратегії для зміни свого становища, або розглянути можливість виходу з ринку.

Тобто, метод побудови конкурентної карти ринку допомагає підприємствам візуалізувати ринкові позиції, що полегшує процес прийняття рішень щодо вибору стратегії та дозволяє ефективніше управляти конкурентними перевагами. Це один із важливих матричних методів, який сприяє чіткому розумінню поточної ринкової ситуації та можливих стратегічних напрямків для розвитку.

Таблиця А.1 показує стратегічні інструменти для бізнес-стратегії, їх мету, переваги, критерії вибору та ситуації, коли їх доцільно використовувати. Вона допомагає визначити, який інструмент краще обрати, який підходить для внутрішніх і зовнішніх чинників, конкурентного середовища, продуктового портфеля, інвестиційних рішень та напрямків зростання компанії. На рисунку 1.7 представлено основні етапи практичного дослідження об'єкта кваліфікаційної роботи, що служить керівництвом для подальшого дослідження та аналізу конкурентної позиції підприємства. Ці етапи включають підготовчі кроки, виконання аналітичних процедур і підсумкові рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності об'єкта дослідження.

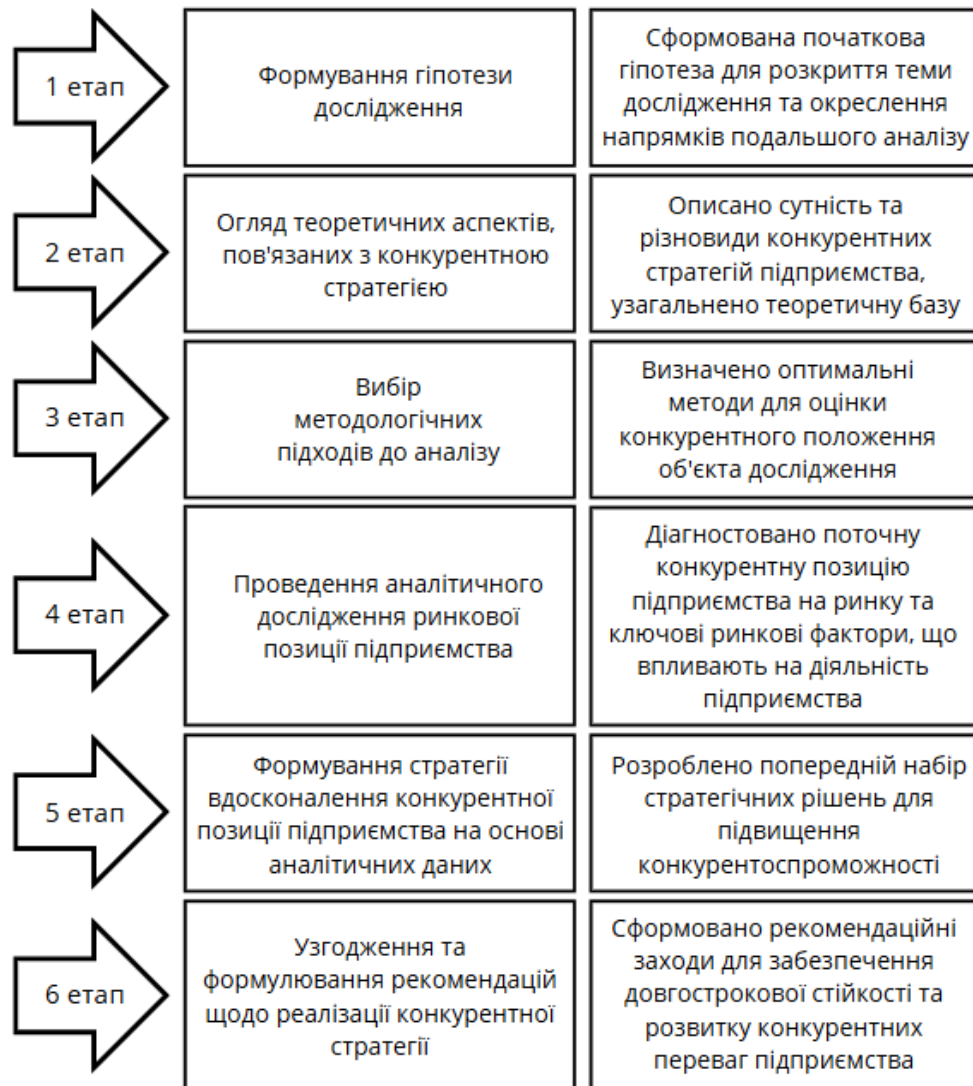


Рисунок 1.7 - Перелік ключових етапів практичного дослідження об'єкту кваліфікаційної роботи

Джерело: складено автором

Висновки за першим розділом

Конкурентна стратегія є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, що забезпечує його життєздатність і процвітання в умовах жорсткої конкуренції. Вона визначає напрямок діяльності компанії, фокусуючи ресурси на досягненні конкурентних переваг, і впливає на всі

аспекти її функціонування, включаючи виробництво, маркетинг, фінанси та управління персоналом. Ця стратегія забезпечує узгодженість дій на всіх рівнях підприємства та інтегрується з корпоративною стратегією і функціональними стратегіями. Вона сприяє адаптації до змін у зовнішньому середовищі та дозволяє підприємствам ефективно реагувати на нові виклики, такі як технологічні інновації та глобалізація.

Згідно з аналізом, конкурентна стратегія формує основні пріоритети, що впливають на управлінські рішення і розподіл ресурсів. Вона також включає в себе аналіз ринкових умов, визначення унікальних пропозицій для споживачів і підтримку стійких відносин з клієнтами. За визначенням Майкла Портера, конкурентна стратегія передбачає вибір позиції на ринку, що дозволяє підприємству успішно конкурувати, що включає лідерство в витратах, диференціацію та фокусування.

Таким чином, конкурентна стратегія є основою для досягнення довгострокових конкурентних переваг, формуючи базис для управлінських рішень і забезпечуючи гнучкість підприємства в динамічному ринковому середовищі.

Вибір конкурентної стратегії є критично важливим для успіху підприємства в умовах зростаючої конкуренції та швидких змін на ринку. Основними етапами формування стратегії є всебічний аналіз ринку і конкурентів, визначення цільової аудиторії та стратегічних пріоритетів. Конкурентні стратегії, як-от лідерство за витратами, диференціація та фокусування, визначаються залежно від ринкових умов, ресурсів компанії та її довгострокових цілей.

Моделі, запропоновані такими вченими, як М. Портер та Ф. Котлер, дозволяють ідентифікувати ключові варіанти конкурентної поведінки. Класичні стратегії Портера передбачають три основні підходи: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування. Ф. Котлер, в свою чергу, описує стратегії, зосереджуючи увагу на підтримці лідерства на ринку, викликах

лідеру та слідуванні за ним, що відкриває нові можливості для адаптації компаній.

Л. Г. Раменський додає до цієї дискусії інші стратегічні категорії, що базуються на типах підприємств. Він виокремлює віолентні, патієнтні, комутантні та експлерентні стратегії, які відображають різні підходи до ведення бізнесу в залежності від розміру та специфіки компанії. Наприклад, віолентні стратегії характерні для великих компаній, які прагнуть домінувати через мінімізацію витрат, тоді як експлерентні стратегії притаманні інноваційним компаніям, які впроваджують радикальні зміни в галузі.

Успішна реалізація стратегії залежить від здатності компанії адаптуватися до змін, інвестувати в інновації та ефективно управляти своїми ресурсами. Вибір правильної стратегії дозволяє підприємствам досягти стійкого росту та зміцнити свої позиції на ринку. Розуміння особливостей різних стратегій та їх відповідності внутрішнім і зовнішнім умовам є ключовим фактором для досягнення конкурентних переваг.

Обґрунтування конкурентної стратегії є критично важливим етапом у стратегічному управлінні підприємством, що базується на детальному аналізі внутрішніх можливостей та зовнішнього середовища. Використання формальних і матричних методів, таких як SWOT-аналіз та аналіз п'яти сил Портера, дозволяє підприємствам глибше оцінити свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що сприяє формуванню ефективних стратегій. SWOT-аналіз забезпечує комплексний огляд ситуації, що дозволяє максимально використовувати можливості і мінімізувати ризики. Аналіз п'яти сил Портера допомагає зрозуміти динаміку конкурентного середовища та адаптувати стратегії відповідно до викликів, з якими стикається компанія.

Серед матричних методів матриця BCG дозволяє аналізувати портфель продуктів або бізнес-одиниць за критеріями темпів зростання ринку та ринкової частки, що сприяє оптимізації ресурсів для максимізації прибутковості. Матриця GE/McKinsey, у свою чергу, пропонує більш детальну оцінку бізнес-одиниць, враховуючи привабливість ринку та

конкурентну позицію, що дозволяє формувати стратегічні плани, адаптуючи дії до змінюваних умов.

Матриця Ансоффа є ще одним важливим інструментом, що пропонує стратегії зростання в залежності від поєднання нових і існуючих продуктів і ринків. Метод побудови конкурентної карти ринку дозволяє візуально порівняти позиції компаній у галузі на основі ключових факторів, таких як частка ринку та рівень технологічних інновацій.

Загалом, формальні та матричні методи забезпечують підприємствам цінні інструменти для стратегічного планування та управління, що допомагає досягати довгострокового успіху в динамічному бізнес-середовищі. Регулярний аналіз і адаптація стратегій на основі отриманих даних сприяють підвищенню конкурентоспроможності та стійкості бізнесу.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕННЯ ПРАТ «ККПК» ТА ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

2.1 Динаміка зовнішнього середовища і рівня конкурентоспроможності ринку картону та паперу в Україні

Сьогодні целюлозно-паперова промисловість переходить від традиційного виробництва до наукоємних технологій завдяки автоматизації, що знижує собівартість і підвищує обсяги продукції. Відміна протекціоністських заходів та відкриття ринків для іноземних компаній виявили проблеми в галузі, яка потребує значних інвестицій для виходу з стагнації. Хоча більшість підприємств приватизовані, їх розвиток залежить від ефективної державної політики. [20]

В таблиці 2.1 зображено порівняння даних виробництва у вересні 2024 року з вереснем 2023 року та серпнем 2024 року, а також містить зміну у відсотках за перші 9 місяців 2024 року порівняно з аналогічним періодом 2023 року.

Видно, що виробництво деревної маси суттєво скоротилося, знизившись на 49,7% порівняно з минулим роком, що може вказувати на певні труднощі із забезпеченням сировини. У той же час загальне виробництво паперу та картону зросло на 5,4%, досягнувши 53,5 тис. тонн. Значне зростання зафіксовано у сегменті санітарно-гігієнічного паперу — на 34,9%, що свідчить про підвищений попит на продукцію для особистого користування. Виробництво писально-друкарського паперу, навпаки, зменшилося на 16,7%.

Стабільний ріст також спостерігається у виробництві тарного картону, включаючи флутинг, яке залишилося на рівні 100,3% порівняно з попереднім роком, а виробництво коробкового картону зросло на 12,8%.

Зростання обсягів виробництва гофрокартонних ящиків та коробкового картону підкреслює важливість цих матеріалів для пакувальної індустрії, забезпечуючи постачання матеріалів для упакування товарів.

Таблиця 2.1 - Порівняння структури виробництва паперу та картону

Продукція		Вересень 2024 року	Зміни, %% по відношенню до:		Зміни, %% 9 місяців 2024/2023
			Вересня 2023 року	Серпня 2024 року	
Деревна маса	т. тн	0,08	50,3	100	58,6
Папір/картон	т. тн	53,5	105,4	106,7	103,4
Письмально- друкарський	т. тн	0,09	83,3	75	73,1
Санітарно- гігієнічний	т. тн	11,29	134,9	107,4	121,6
Тарний	т. тн	34,29	100,3	108,7	100,1
Коробковий	т. тн	6,25	112,8	118,8	92
Ящики з г/к	млн. кв. м	50,31	105,8	101,8	115,6
Шпалери	т. ум. к.	1386	87,4	105,2	101,8
Зошити	тис. шт	9659	128	48,7	105,7
Туалетний папір	млн. рул	53,37	105,2	92,7	107

Джерело: складено автором на основі [60]

Щодо інших виробів, виробництво зошитів зросло на 28%, а туалетного паперу - на 5,2%, що вказує на зростання попиту на товари широкого вжитку. Водночас виробництво шпалер знизилось на 12,6%, можливо, через зменшення попиту на цю продукцію. Загалом, зростання у більшості категорій продукції відображає тенденції на ринку, де особливу увагу приділяють товарам для особистого користування та упакувці, водночас спостерігається скорочення у сегменті друкованих матеріалів та шпалер.

На рисунку 2.1 показано динаміку обсягу виробленого паперу та виробів з нього в грошовому еквіваленті за період з 2019 по 2023 рік, на якому можемо спостерігати нестабільність. Причини таких коливань можуть включати зовнішні економічні фактори, зміни попиту, вплив кризових подій, а також інновації або модернізацію у виробничих процесах.

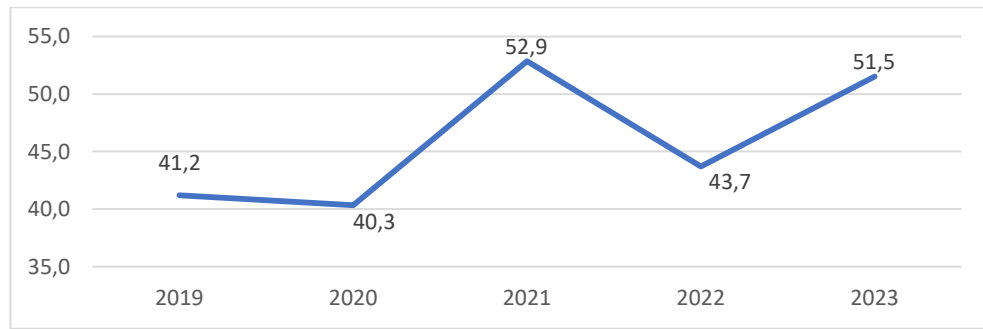


Рисунок 2.1 - Обсяг виробленого паперу та виробів з нього у грошовому еквіваленті, млрд грн

Джерело: складено автором на основі [46,60]

У 2020 році спостерігається незначне зниження обсягів виробництва (з 41,2 млрд грн до 40,3 млрд грн), що може бути пов'язане з глобальними кризовими факторами, зокрема пандемією COVID-19. У 2021 році обсяг суттєво зріс до 52,9 млрд грн - максимального показника за п'ятирічний період, що може свідчити про відновлення галузі. Однак у 2022 році обсяги зменшилися до 43,7 млрд грн, що, ймовірно, пов'язано з економічною нестабільністю та наслідками війни. У 2023 році відбулося відновлення до 51,5 млрд грн, що знову може свідчити про стабілізацію ринку.

Основною причиною повільного зростання виробництва паперу та картону є застаріле обладнання, яке експлуатується до 30 років і потребує постійних ремонтів. Це, разом із відсутністю належної сировинної бази, змушує українських виробників залежати від імпоротної целюлози та орієнтуватися на вторинні сировини, такі як макулатура. В таблиці 2.2 представлена динаміка експорту та імпорту основних видів картонно-паперової продукції в Україні, графіки яких зображено на рисунках Б.1-3.

Розуміння динаміки ринку картону та паперу в Україні є критично важливим для бізнесу, який працює в цій галузі. Зовнішні фактори, такі як економічні коливання, зміни в законодавстві, технологічні інновації та геополітичні події, значно впливають на конкурентоспроможність цього сегмента.

Таблиця 2.2 – Динаміка експорту та імпорту основних видів картонно-паперової продукції в Україні 2021-2023рр.

Рік	Одиниця виміру	Експорт		Імпорт	
		Кількість	Вартість, тис.дол.США	Кількість	Вартість, тис.дол.США
Папір туалетний та аналогічний					
2021	кг	27777222,0	31225,4	23371309,6	44459,2
2022	кг	20277784,3	30209,6	13602521,3	32347,3
2023	кг	17734248,1	27766,5	17156938,6	42736,7
Папір та картон некрейдовані					
2021	кг	119184,3	1097,2	128563200,1	128450,8
2022	кг	654101,5	983,1	76414358,1	100223,4
2023	кг	120310,1	156,7	97646946,1	120750,6
Папір та картон гофровані					
2021	кг	5092718,1	8606,6	819559,2	1343,8
2022	кг	2215269,6	5641,2	4213942,1	4596,4
2023	кг	3111138,9	9339,3	5029216,9	4385,0

Джерело: складено автором на основі [46]

У 2021-2023 рр. спостерігається зниження експорту паперової продукції в Україні. Наприклад, експорт туалетного паперу скоротився з 27,8 млн кг до 17,7 млн кг, а його вартість зменшилася з 31,2 млн доларів до 27,8 млн доларів. Імпорт туалетного паперу спочатку знизився, але у 2023 році зріс до 17,2 млн кг з відповідним підвищенням вартості. Що стосується некрейдованого паперу, обсяги експорту залишилися практично на рівні 120 тис. кг, але вартість знизилася з 1,1 млн доларів до 0,16 млн доларів. Імпорт цього сегмента зріс з 128,5 млн кг до 97,6 млн кг, а вартість підвищилася. Експорт гофрованого паперу також зменшився, з 5,1 млн кг до 3,1 млн кг, хоча його вартість зросла з 8,6 млн доларів до 9,3 млн доларів. В імпорті гофрованого паперу обсяги зросли з 0,8 млн кг до 5 млн кг, але вартість знизилася.

Експорт паперової продукції в Україні за останні три роки зазнав значного зниження, особливо в категорії туалетного паперу. У той же час імпорт показує варіативність: зростання в деяких сегментах, таких як

туалетний папір, і загальне збільшення вартості. У більшості випадків зниження обсягів експорту супроводжується падінням вартості, особливо в сегменті туалетного паперу. Проте в сегменті гофрованого паперу вартості зросли, незважаючи на зниження обсягів експорту. Зниження обсягів експорту та певне зростання імпорту вказують на зміни в попиті на паперову продукцію, що може бути пов'язано з внутрішніми ринковими умовами, економічними чинниками та змінами в споживчих перевагах. Ситуація в галузі вимагає детального моніторингу та адаптації стратегії, щоб відповісти на змінюючіся умови ринку.

"Експорт продукції став значно складнішим: високі логістичні витрати ускладнюють продажі до Близького Сходу та Північної Африки. В Європі важко конкурувати, адже витрати на логістику значно знижують потенційний прибуток. Крім того, через війну небагато компаній готові укласти довгострокові контракти, оскільки важко гарантувати регулярність поставок з України" [36,59], – повідомляє компанія.

Ключові фактори, що впливають на ринок картону та паперу в Україні, мають комплексний характер, включаючи економічні, законодавчі, технологічні, геополітичні та екологічні аспекти.

Зростання ВВП країни традиційно сприяє збільшенню попиту на паперову продукцію, особливо в сегментах упаковки та друкованих матеріалів. Коли економіка розвивається, збільшується обсяг виробництва товарів, зростає потреба в упаковці, поліграфії та інших продуктах, що стимулює розвиток паперової промисловості. Однак, під час економічних криз спостерігається зворотна тенденція - скорочується виробництво і споживання, що призводить до зменшення попиту на папір та картон. В умовах нестабільної економічної ситуації виробники стикаються з труднощами в забезпеченні стабільних обсягів виробництва та продажів.

Законодавчі зміни, зокрема у сфері екології, лісового господарства та утилізації відходів, мають прямий вплив на ринок картону та паперу. Регулювання екологічних стандартів збільшує вартість сировини та змінює

виробничі процеси, оскільки підприємства змушені впроваджувати більш екологічні технології. Також податкові зміни можуть впливати на ціни на папір та картон. Наприклад, збільшення податків на імпорт або зниження пільг для місцевих виробників може призвести до підвищення вартості продукції і зниження конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Розвиток цифрових технологій спричиняє поступове зниження попиту на друковані матеріали. Зменшення використання традиційної паперової продукції, наприклад газет, журналів та книг, стає наслідком глобальної діджиталізації, оскільки споживачі переходять на цифрові платформи. Проте нові технології у виробництві паперу дозволяють знижувати витрати і покращувати якість продукції, що забезпечує певні конкурентні переваги для виробників. Автоматизація процесів, впровадження енергоефективних рішень та перехід до використання вторинної сировини сприяють зниженню собівартості виробництва.

Геополітичні фактори, зокрема міжнародні конфлікти та торгові війни, мають значний вплив на ринок картону та паперу. Наприклад, війна в Україні спричинила проблеми з логістикою, поставками сировини та зменшення експортних можливостей. Такі конфлікти призводять до дестабілізації ринку та зміни цін на сировину, що суттєво ускладнює планування і прогнозування розвитку галузі. Зміни в політиці щодо імпорту та експорту також можуть впливати на конкурентоспроможність вітчизняних виробників. Наприклад, нові торговельні угоди можуть відкривати нові ринки для експорту, тоді як торгові обмеження можуть скоротити експортні можливості.

Екологічні чинники відіграють все більш важливу роль у формуванні попиту на паперову продукцію. Зростаюча свідомість споживачів щодо екологічних проблем, таких як забруднення пластиком і скорочення лісових ресурсів, стимулює попит на екологічно чисту продукцію, виготовлену з вторинної сировини або з мінімальним негативним впливом на довкілля. Водночас регулювання викидів парникових газів та використання водних ресурсів під час виробництва паперу впливає на витрати виробників,

змушуючи їх впроваджувати технології, які зменшують шкідливий вплив на природу.

Картонно-паперова галузь України охоплює виробництво паперу, картону та різноманітних виробів з них, таких як упаковка, книги, журнали та інші паперові продукти. В галузі діють як великі паперові комбінати, так і безліч малих і середніх підприємств. Основними конкурентами в українському картонно-паперовому секторі є: ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» (ККПК), Жидачівський Целюлозно-Паперовий Комбінат (ЖЦПК), Рубіжанський Картонно-Тарний Комбінат (РКТК), Корюківська Фабрика Технічних Паперів (КФТП) та Дніпропетровська Паперова Фабрика (ДПФ).

Таблиця 2.3 надає інформацію про виробництво основних підприємств целюлозно-паперової промисловості України.

Таблиця 2.3 - Виробництво паперу та картону, тонн

	січень		лютий		2 місяці		березень		3 місяці	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Київський КПК	20117	25394	15407	19057	35524	44451	18613	5206	54137	49657
Жидачівський ЦПК	1249	0	1812	1580	3061	1580	1954	1396	5015	2976
Малинська ПФ	578	961	703	436	1281	1397	1029	383	2310	1780
Ізмаїльський ЦКК	522	866	942	681	1464	1547	873	0	2337	1547
Картоннопаперова комп.	2994	2936	2734	2395	5728	5331	3140	1778	8868	7109
Кохавинська ПФ	3563	3500	3242	2998	6805	6498	3537	3219	10342	9717
Рубіжанський КТК	0	16290	0	0	0	16290	0	0	0	16290
Понінків. КПФ + КПФУкр.	6802	4624	4840	5731	11642	10355	4521	1529	16163	11884
Роганська КФ	0	1248	0	0	0	1248	0	0	0	1248
ПапірМал	6653	3122	5796	2497	12449	5619	4542	0	16991	5619
Луцька КПФ + КПФ Укр.	5029	3451	3754	3951	8783	7402	4960	816	13743	8218
Зміївська ПФ	577	960	0	0	577	960	1074	0	1651	960
Всього	48084	63352	39230	39326	87314	102678	44243	14327	131557	11700

Джерело: складено автором на основі [35,36,37,60]

Київський КПК демонструє зниження обсягів виробництва у січні та лютому 2023 року порівняно з 2022 роком, але в березні виробництво зросло, досягнувши 54,137 тис. тонн, що перевищує рівень 2022 року за цей період.

Жидачівський ЦПК збільшив виробництво у 2023 році, і за три місяці його обсяг досяг 5015 тонн порівняно з 2976 тонн у 2022 році. Малинська ПФ показала деяке зниження у січні, але за три місяці обсяги виробництва зросли до 2310 тонн у 2023 році, порівняно з 1780 тонн у 2022 році. Ізмаїльський ЦКК перевищив обсяги минулого року у січні та лютому, а за перші три місяці 2023 року обсяги виробництва досягли 2337 тонн проти 1547 тонн у 2022 році.

Картонно-паперова компанія показала незначне зростання у 2023 році, особливо за результатами двох і трьох місяців. За три місяці обсяг виробництва становив 8868 тонн у 2023 році, тоді як у 2022 році – 7109 тонн. Кохавинська ПФ продемонструвала стабільне зростання у всіх місяцях 2023 року порівняно з 2022 роком, досягнувши 10342 тонн за три місяці проти 9717 тонн у 2022 році. Рубіжанський КТК не мав виробництва у 2023 році, тоді як у 2022 році за січень і березень було вироблено 16,290 тонн. Понінківська КПФ та КПФ-Україна продемонстрували збільшення у січні, і за три місяці обсяги виробництва досягли 16,163 тонн, що більше порівняно з 11,884 тонн у 2022 році. Роганська КФ не мала виробництва у 2023 році, тоді як у січні 2022 року було 1,248 тонн. Папір-Мал продемонстрував значне зростання у 2023 році, коли за три місяці було вироблено 16,991 тонн, порівняно з 5,619 тонн у 2022 році. Луцька КПФ та КПФ-Україна також показали зростання обсягів у 2023 році, зокрема у березні, коли загальне виробництво за три місяці становило 13,743 тонн у 2023 році порівняно з 8,218 тонн у 2022 році. Зміївська ПФ збільшила виробництво до 1,651 тонн за три місяці 2023 року, тоді як у 2022 році було 960 тонн.

Загалом, загальні обсяги виробництва за три місяці для всіх підприємств становили 131,557 тонн у 2023 році, що перевищує обсяг 117,000 тонн у 2022 році. Це свідчить про загальну тенденцію до зростання обсягів виробництва у 2023 році порівняно з 2022 роком, хоча деякі підприємства, такі як Рубіжанський КТК та Роганська КФ, призупинили або значно скоротили своє виробництво.

Тепер розглянемо положення компаній на ринку, з цим нам допоможе матриця БКГ, представлена на рисунку. Матриця показує позиції кількох компаній за їхніми частками ринку та темпами зростання, що допомагає зрозуміти, які компанії мають сильні перспективи для інвестицій, а які, можливо, потребують перегляду стратегії (рис. 2.2).

У правому верхньому квадранті, який позначає компанії "зірки", ми бачимо ККПК з найбільшою часткою ринку (42.44%) та невеликим позитивним приростом (+0.03%). Це означає, що ККПК має сильну позицію на ринку і потенціал для подальшого зростання, тому компанія є привабливою для інвестицій. Завдяки своїм позиціям, вона здатна утримувати високий рівень доходу, інвестуючи в подальше зміцнення своїх ринкових позицій.

У нижньому правому квадранті, який позначає "дійні корови", знаходиться ПКПФ+КПФУ з часткою ринку 10.16% та негативним темпом зростання (-0.21%). Ця компанія має високу частку ринку, але її приріст зменшується. Це означає, що компанія приносить стабільний дохід без потреби у значних інвестиціях, однак її ринкова частка більше не зростає, тому подальші інвестиції можуть бути мінімальними, спрямованими лише на підтримку позицій.

У верхньому лівому квадранті, який позначає "знаки питання", розташована компанія КПФ з часткою ринку 8.3% і позитивним приростом (+0.05%). Її позиція свідчить про потенціал для зростання, але частка ринку поки що невелика. Для розвитку і збільшення ринкової частки компанії може знадобитися додаткове фінансування та стратегічні рішення, щоб перевести її у категорію "зірок".

КПК розташована ближче до лівого нижнього квадранта, що поєднує риси "собак" і "знаків питання". З часткою ринку 6.08% та негативним приростом (-0.11%) компанія має середню частку ринку, але її зростання сповільнюється. Це вказує на нестабільну позицію КПК на ринку, яка може потребувати перегляду стратегії, особливо якщо компанія не зможе

поліпшити свої показники. Інвестиції в КПК можуть бути ризикованими, якщо не вдасться досягти стабільного зростання.

Нарешті, у нижньому лівому квадранті, який позначає "собак", знаходяться ЖЦПК і ЛКПФ+КПФУ. ЖЦПК має частку ринку 2.54% і негативний приріст (-0.5%), тоді як ЛКПФ+КПФУ має частку ринку 7.02% і також показує зменшення (-0.49%). Обидві компанії демонструють слабкі позиції на ринку з низькими темпами зростання і обмеженими перспективами. Такі компанії зазвичай вважаються непривабливими для інвестування, і можливий стратегічний крок для них — це скорочення витрат або навіть вихід з ринку.

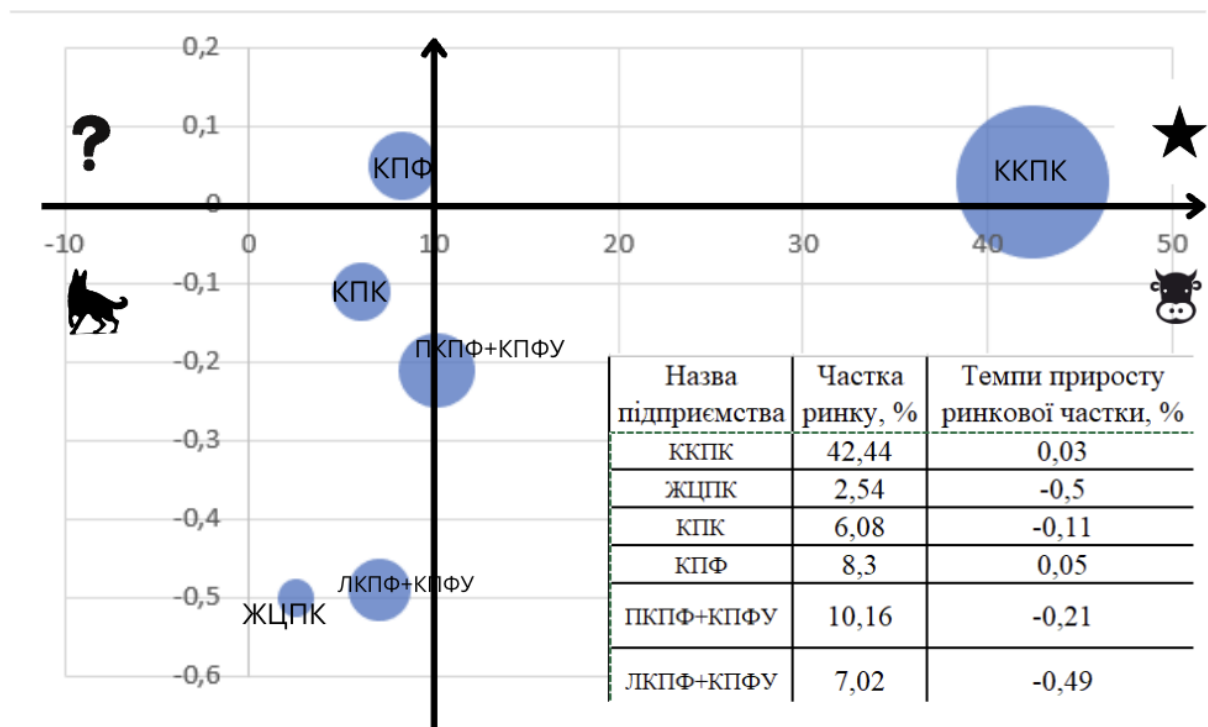


Рисунок 2.2 – Матриця БКГ для аналізу ринкових позицій

Джерело: складено автором на основі табл. 2.3

Мета ККПК як "зірки" - максимально використовувати поточні ринкові можливості, зміцнювати свої позиції та нарощувати частку ринку. Для цього компанії слід активно інвестувати у розвиток: розширювати виробничі потужності, посилювати маркетинг, збільшувати охоплення та освоювати

нові ринки. Важливо також зосередитися на інноваціях і модернізації продуктів, щоб відповідати змінам у споживчих потребах і виділятися серед конкурентів.

Паралельно ККПК потрібно підвищувати операційну ефективність, оптимізуючи витрати й управління ресурсами. Це дозволить зберігати високу рентабельність і підтримувати гнучкість для швидкого реагування на ринкові зміни. Стратегія компанії повинна бути спрямована на максимізацію зростання та закріплення лідерських позицій, щоб залишатися у категорії "зірок" якомога довше.

2.2 Діагностика потенціалу підприємства

Київський КПК - одне з найбільших підприємств Європи з виробництва картонно-паперової продукції, яке за чотири місяці наростило обсяг виробництва на 22%. У січні-квітні 2023 року обсяг товарної продукції комбінату, становив 2 млрд 457,5 млн грн, що на 21,7% перевищує показники аналогічного періоду 2022 року.

Згідно зі статистикою асоціації "Укрпапір", наданою агентству "Інтерфакс-Україна", комбінат дещо сповільнив темпи приросту порівняно з попереднім роком, за підсумками січня-березня приріст перевищував 27% [6,21].

Водночас комбінат активно займається гуманітарною діяльністю, виділяючи щомісяця понад 0,5 млн грн на підтримку медичних і освітніх установ, а також волонтерських організацій. Раніше він надав тисячі мобільних гофроліжок і стільців для переселенців у Черкасах та Знам'янці, а також обладнав укриття лікарень і метро Харкова.

Згідно з інформацією на офіційному сайті, компанія володіє значними активами, включаючи виробничі потужності для виготовлення картону та

паперу, логістичні центри з власною залізничною гілкою та складськими приміщеннями, а також автопарк із вантажними автомобілями та спецтехнікою для транспортування сировини та продукції. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Склад майна ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» за 2021-2023 рр.

Активи	Абс. величини, тис. грн		Структура, %		Зміна		
	2022	2023	2022	2023	тис. грн.	%	Темп росту
1	2	3	4	5	6	7	8
I.Всього необоротних активів, в тому числі:	3295277	3121581	56,96	50,67	173696	-6,29	0,95
Основні засоби	2961017	2812323	51,18	45,65	148694	-5,53	0,95
Довгострокові фінансові інвестиції	205564	192255	3,55	3,12	13309	-0,43	0,94
II.Всього оборотних активів, у тому числі:	2489908	3039161	43,04	49,33	-549253	6,29	1,22
Запаси	1316849	1082098	22,76	17,56	234751	-5,2	0,82
Дебіторська заборгованість	606935	720293	10,49	11,69	-113358	1,2	1,19
Гроші та їх еквіваленти	116206	774304	2,01	12,57	-658098	10,56	6,66
Інші оборотні активи	56325	47139	0,97	0,77	9186	-0,21	0,84
БАЛАНС	5785185	6160742	100	100	-375557	0,00	1,06

Джерело: складено автором на основі [36]

Зменшення необоротних активів (особливо основних засобів) може свідчити про скорочення інвестицій у довгострокові активи або амортизацію. Зростання оборотних активів, особливо через значне збільшення грошових коштів, може вказувати на посилення ліквідності підприємства, хоча зменшення запасів може свідчити про зниження виробничої активності або оптимізацію запасів. Збільшення дебіторської заборгованості означає, що компанія має більше невиключених боргів від контрагентів, що може бути як ризиком, так і можливістю.

ПрАТ «ККПК» має достатньо великий перелік номенклатурних груп та широкий асортимент туалетного паперу, серветок, рушників з паперу та гофрованих ящиків, коробок для задоволення попиту різноманітних груп клієнтів. У Додатку Г представлена динаміка основних показників діяльності ПрАТ «ККПК» упродовж 2021-2023 рр. Щоб визначити, реалізація якої

продукції приносить підприємству найбільший дохід, потрібно дослідити динаміку торговельної виручки комбінату (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Динаміка торговельної виручки ПрАТ «ККПК» за 2021-2023 рр.

Номенклатурні групи	2021 (тис. грн)	Частка %	2022 (тис. грн)	Частка %	2023 (тис. грн)	Частка %
Гофровиробництво	1700000	33,55	2176000	34,06	2597600	38,24
Паперова продукція	1800000	35,55	2300000	35,95	2250000	33,12
Картонна продукція	1560000	30,44	1920000	30,04	1944000	28,64
ВСЬОГО	5,060,000	100.0	6,396,000	100.0	6791600	100.0

Джерело: складено автором на основі [36]

Динаміка торговельної виручки ПрАТ «ККПК» за 2021-2023 роки демонструє зростання виручки у всіх номенклатурних групах, що свідчить про позитивні тенденції в діяльності компанії. У сегменті гофровиробництва у 2021 році виручка склала 1,700,000 тис. грн, що становило 33,55% від загальної частки. У 2022 році вона зросла до 2,176,000 тис. грн (34,06%), що відображає зростання на 28,06%, а у 2023 році виручка становила 2,597,600 тис. грн (38,24%), зростаючи ще на 19,36%. Таким чином, гофровиробництво показує стабільний ріст як у грошовому вираженні, так і в частці на ринку.

У сегменті паперової продукції в 2021 році виручка становила 1,800,000 тис. грн (35,55%), у 2022 році зросла до 2,300,000 тис. грн (35,95%) - зростання на 27,78%. Проте в 2023 році вона дещо знизилася до 2,250,000 тис. грн (33,12%), що означає зменшення на 2,17%. Хоча виручка в цьому сегменті показує невелике зниження, паперова продукція все ще займає суттєву частку на ринку.

Щодо картонної продукції, у 2021 році виручка склала 1,560,000 тис. грн (30,44%), у 2022 році вона зросла до 1,920,000 тис. грн (30,04%), що відображає зростання на 23,08%. В 2023 році виручка незначно зросла до 1,944,000 тис. грн (28,64%), зростаючи на 1,25%. Хоча картонна продукція демонструє невелике зростання у 2023 році, її частка на ринку зменшилась.

Таблиця 2.6 демонструє динаміку основних фінансових показників та рентабельності ПрАТ «ККПК» за три роки.

Таблиця 2.6 - Динаміка показників рентабельності ПрАТ «ККПК» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 (тис. грн)	2022 (тис. грн)	Зміна до поперед. року, %	2023 (тис. грн)	Зміна до поперед. року, %	Середнє відхилення за період, %
Фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування	684308	349756	-48,91	673725	92,71	48,43
Фінансовий результат від виробництва і реалізації продукції	576419	469388	-18,56	763766	62,61	74,36
Рентабельність діяльності, %	6,50	1,05	-	7,73	-	-
Рентабельність операційної діяльності, %	12,19	4,86	-	9,01	-	-
Рентабельність виробництва і реалізації продукції, %	28,17	22,47	-	29,06	-	-

Джерело: складено автором на основі [36]

Динаміка фінансових показників ПрАТ «ККПК» за 2021-2023 роки свідчить про високу нестабільність, що може вказувати на певні виклики в конкурентній стратегії підприємства. Значне падіння фінансових результатів у 2022 році, а також рентабельності, вказує на можливі труднощі в управлінні витратами, зниження попиту на продукцію або ж негативний вплив зовнішніх факторів.

Однак відновлення показників у 2023 році вказує на здатність компанії адаптуватися до змінюваного ринкового середовища, що може бути результатом покращення управлінських практик або нових стратегій маркетингу та продажів. Це підкреслює важливість гнучкої конкурентної стратегії, здатної реагувати на зміни в попиті та ринковій кон'юктурі.

Компанії варто зосередитися на аналізі ринкових трендів, оптимізації витрат і вдосконаленні продукції, щоб забезпечити стабільне зростання і зберегти конкурентоспроможність у майбутньому. Зосередження на інноваціях та підвищення якості обслуговування клієнтів також можуть стати ключовими аспектами для зміцнення позицій на ринку.

Аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» на основі моделі П'яти сил Портера дає змогу детальніше розглянути ключові фактори, які впливають на його діяльність, та стратегічні загрози, з якими стикається підприємство. Це дослідження допомагає глибше зрозуміти рівень конкуренції в галузі, виявити основні тенденції та ризики, а також вказує на можливі напрямки розвитку.

Однією з найважливіших сил, яка впливає на підприємство, є конкуренція серед існуючих гравців на ринку. Ринок виробництва картону та паперу в Україні досить насичений, а серед його основних учасників можна виділити такі компанії, як Жидачівський Целюлозно-Паперовий Комбінат, Рубіжанський Картонно-Тарний Комбінат, Корюківська Фабрика Технічних Паперів, Дніпропетровська Паперова Фабрика, Малинська Паперова Фабрика та Ізмаїльський Целюлозно-Паперовий Комбінат. Високий рівень конкуренції на ринку створює значний тиск на прибутковість кожного гравця, оскільки підприємства змушені постійно знижувати ціни та підвищувати якість своєї продукції. У галузі, де значну роль відіграє вартість сировини та енергоносіїв, цінова конкуренція може призвести до значних витрат і зменшення маржинальності. Водночас наявність великої кількості гравців на ринку ускладнює процес диференціації продукції. Це змушує підприємства шукати нові способи виділення на ринку через інновації, поліпшення якості, розширення асортименту або впровадження екологічних технологій.

Загроза нових гравців на ринку є ще однією важливою складовою, яку не можна ігнорувати. Хоча для входу в галузь необхідні значні інвестиції в обладнання та інфраструктуру, можливість появи нових компаній, які здатні

конкурувати з діючими гравцями за рахунок технологічних переваг або нових бізнес-моделей, залишається реальною. Нові учасники можуть скористатися сучасними технологіями або мати доступ до дешевшої сировини, що дає їм можливість швидко зайняти частку ринку. У той же час зростає попит на продукцію з підвищеною екологічною цінністю, що стимулює розвиток нових екологічних стандартів і змушує виробників картону та паперу адаптуватися до цих змін. Якщо підприємства не готові інвестувати в інновації та модернізацію виробничих потужностей, вони ризикують втратити конкурентні позиції на ринку.

Загроза заміни продукції є ще одним чинником, який має стратегічне значення для ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат». Традиційні продукти, такі як папір і картон, стикаються з конкуренцією з боку нових матеріалів, які можуть бути більш екологічними, довговічними або економічно вигідними для споживачів. Зокрема, розвиток технологій виробництва біопластику або інших альтернативних матеріалів може створити тиск на галузь паперу та картону, зменшуючи попит на традиційні вироби. Крім того, сучасні тенденції, спрямовані на скорочення використання паперу через діджиталізацію процесів, також можуть призвести до зниження попиту на продукцію підприємства. У такому контексті компанії доводиться шукати способи розширення своєї пропозиції, зокрема, за рахунок екологічних та перероблених матеріалів.

Переговорна сила постачальників є ще одним ключовим фактором, який може впливати на діяльність ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат». Основна сировина для виробництва паперу та картону, як-от целюлоза або макулатура, може мати обмежену кількість постачальників, що посилює їхню переговорну силу. Постачальники можуть використовувати цю позицію для збільшення цін або зміни умов постачання, що безпосередньо впливатиме на собівартість продукції. Такі коливання можуть залежати від глобальних ринкових умов, цін на енергоносії, кліматичних факторів або змін у законодавстві. Окрім того, посилення екологічних стандартів може

змусити постачальників підвищувати ціни на сировину, що відповідатиме вимогам екологічної безпеки, а це збільшить витрати підприємства.

Переговорна сила покупців також є значущим елементом аналізу конкурентного середовища. На ринку паперових виробів покупці мають значну владу, особливо якщо це великі клієнти, які можуть купувати продукцію великими партіями. Висока конкуренція між виробниками картону та паперу надає покупцям можливість вибору та впливу на ціноутворення. Якщо продукція різних компаній не відрізняється за якістю або характеристиками, покупці можуть легко перемикатися на інших постачальників, вимагати знижок або покращених умов поставок. Це зменшує маржу для виробників і підвищує тиск на підприємство з метою підвищення ефективності та зниження собівартості продукції. Для того, щоб уникнути залежності від великих покупців, компанії доводиться розвивати стратегії, спрямовані на створення лояльності клієнтів або пропозицію унікальних продуктів, які можуть мати додаткову цінність для споживачів.

Таким чином, аналіз П'яти сил Портера показує, що ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» функціонує в умовах високої конкуренції та складної ринкової динаміки. Підприємству доводиться постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, враховуючи вплив різних сил на свою діяльність. Конкуренція на ринку, загрози з боку нових гравців і замінників продукції, а також переговорна сила постачальників і покупців створюють серйозні виклики для підприємства. Для збереження конкурентоспроможності необхідно приділяти увагу інноваціям, диверсифікації постачань і покращенню якості продукції, орієнтуючись на потреби сучасного ринку та глобальні тенденції.

Для покращення потенціалу підприємства необхідно проаналізувати його сильні та слабкі сторони, що допоможе виявити переваги, недоліки та можливості для розвитку. SWOT-аналіз є ефективним інструментом для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, на основі яких можна розробити

стратегію підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 - SWOT-матриця ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Впровадження системи контролю якості на всіх етапах виробництва - Гнучка організаційна структура для адаптації до змін ринку - Потужна логістична мережа для швидкого постачання продукції - Використання штучного інтелекту для оптимізації виробничих процесів	- Нестача фахівців у сфері інновацій та нових технологій - Застарілі програмні рішення, що перешкоджають ефективному управлінню - Низька інтеграція з цифровими платформами для аналізу даних - Обмежені фінансові ресурси для впровадження інновацій
Можливості (O)	Загрози (T)
- Розширення експорту завдяки євроінтеграції та доступу до нових ринків - Державна підтримка екологічних ініціатив та модернізації виробництва - Інтеграція новітніх технологій через залучення іноземних інвесторів - Зростання попиту на екологічну продукцію на внутрішньому та міжнародному ринках	- Геополітична нестабільність у регіоні - Підвищення податкового навантаження для промислових підприємств - Технологічні санкції або обмеження на доступ до інновацій - Інфляція та нестабільність національної валюти

Джерело: складено автором на основі [15,36]

Загальна проблема, з якою зіткнулася компанія, полягає у нестачі інновацій та ресурсів для адаптації до швидких змін ринку і технологічних викликів, що загрожує її конкурентоспроможності та стійкості на міжнародному ринку. (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 - Основні проблеми діяльності ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

Поле SWOT	Проблеми	Оцінка
1	2	3
SO	Недостатня автоматизація процесів для повного використання можливостей штучного інтелекту	2
	Логістичні труднощі при інтеграції з європейськими постачальниками	2
WO	Застарілі програмні рішення, які перешкоджають впровадженню новітніх технологій	3
	Брак кваліфікованих спеціалістів для реалізації цифрових інновацій	3

Продовження табл. 2.8

1	2	3
ST	Невизначеність на ринку через геополітичну нестабільність	3
	Високий податковий тиск, який знижує рентабельність виробництва	2
WT	Фінансові труднощі для інвестування в нові проекти	3
	Технологічна відсталість через брак кадрів та ресурсів	3

Джерело: складено автором на основі табл. 2.7

В таблиці 2.9 запропоновано можливі стратегії для ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» з урахуванням основних проблем і альтернатив розвитку компанії.

Таблиця 2.9 - Основні альтернативи діяльності ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

Поле SWOT	Альтернативи	Оцінка
SO	Інвестування у модернізацію виробництва для впровадження штучного інтелекту та автоматизації процесів	3
	Розширення логістичних можливостей для кращої інтеграції в європейські ланцюги постачання	2
WO	Залучення іноземних інвесторів для модернізації програмного забезпечення та виробничих технологій	3
	Створення навчальні програми для підготовки спеціалістів з новітніх технологій	3
ST	Використання гнучкої організаційної структури для швидкого реагування на зміни в геополітичній ситуації	3
	Оптимізування витрат та підвищення ефективності виробництва для протистояння підвищенню податків	2
WT	Пошук додаткових джерел фінансування для інноваційних проектів, включаючи партнерства та кредити	3
	Інвестування в навчання та розвиток персоналу для подолання технологічної відсталості	3

Джерело: складено автором на основі табл. 2.7

Альтернативною стратегією для компанії може бути стратегія диференціації. Це означає, що компанія повинна зосередитися на виробництві унікальних, високоякісних та екологічно чистих продуктів, які відрізнятимуться від конкурентів. Важливо також впроваджувати інноваційні технології та підкреслювати екологічну відповідальність, що дозволить привабити нових клієнтів та зміцнити позиції на ринку, особливо міжнародному.

2.3 Аналіз конкурентної мапи ринку та визначення положення підприємства на ньому

Спочатку розрахуємо частки ринку у відсотках, які були наведені в таблиці 2.2, за допомогою кругових діаграм (рис. 2.3). Це дозволить виділити 16 типових положень підприємств, які відрізняються ступенем використання конкурентних переваг.

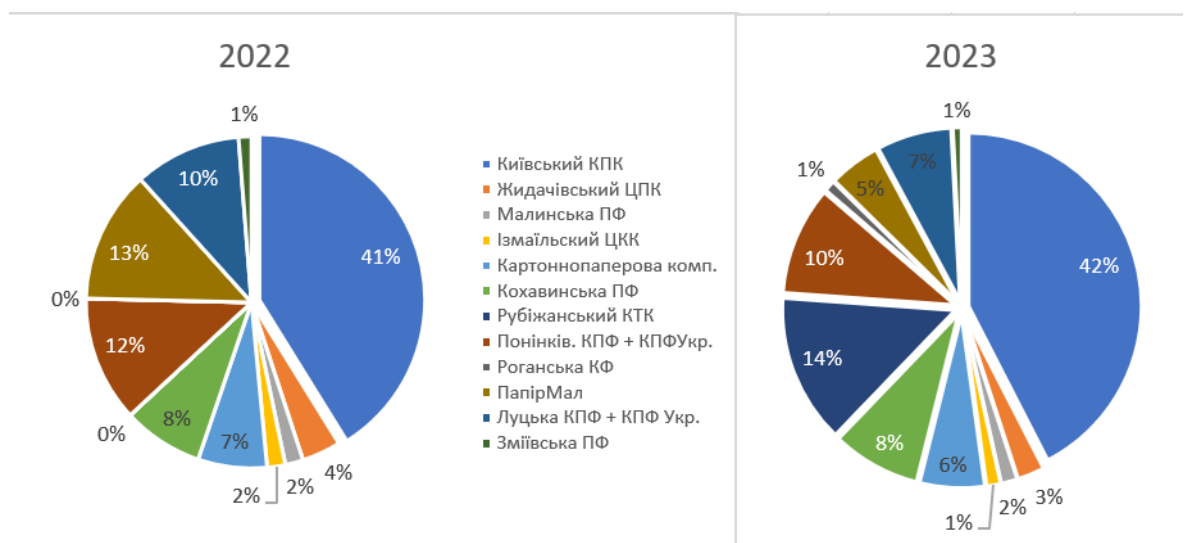


Рисунок 2.3 – Частки ринку паперово-картонної галузі в Україні за 2022-2023 рр.

Джерело: створено на основі табл. 2.3

Побудуємо конкурентну карту ПрАТ «ККПК», виходячи з перехресної класифікації розміру та динаміки ринкової частки (табл. 2.10)

Таблиця 2.10 - Темпи приросту ринкової частки паперово-картонної галузі за 2022-2023 р.

Назва підприємства	Частка ринку, %		Темпи приросту ринкової частки, %
	2022 рік	2023 рік	
1	2	3	4
ККПК	41,15	42,44	0,03
ЖЦПК	3,81	2,54	-0,5

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4
МПФ	1,76	1,52	-0,15
ЩКК	1,78	1,32	-0,35
КПК	6,74	6,08	-0,11
КПФ	7,86	8,3	0,05
РКТК	0	13,92	-
ПКПФ+КПФУ	12,29	10,16	-0,21
РКФ	0	1,07	-
ПМ	12,92	4,8	-1,69
ЛКПФ+КПФУ	10,45	7,02	-0,49
ЗПФ	1,24	0,83	-0,49
Загалом	100	100	-

Джерело: згруповано автором на основі рис. 2.3

Після розрахунку показників ринкової частки підприємства і темпу приросту ринкової частки здійснено побудову конкурентної карти ринку. (табл. 2.11)

Таблиця 2.11 – Матриця формування конкурентної мапи ринку

Ринкова частка	Аутсайдери	Слабка конкурентна позиція	Сильна конкурентна позиція	Лідери
Темп приросту				
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко слабшає темпи приросту ринкової частки	ЖЦПК ЗПФ	ЛКПФ+КПФУ ПМ		
Підприємства з конкурентною позицією, що слабшає, темпи приросту ринкової частки	МПФ ЩКК	КПК	ПКПФ+КПФУ	
Підприємства з конкурентною позицією, що зміцнюється, темпи приросту ринкової частки				ККПК
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко зміцнюється, темпи приросту ринкової частки			КПФ	

Джерело: створено автором на основі табл. 2.10

Матриця конкурентної мапи ринку показує, що підприємства в галузі мають різну ринкову частку та темпи приросту конкурентної позиції. ККПК виділяється серед конкурентів, оскільки його позиція зміцнюється, що робить його одним із лідерів ринку. Це означає, що ККПК успішно посилює свої позиції та має потенціал для подальшого зростання, що забезпечує йому

стійку ринкову перевагу. Також можемо побачити, що КПФ демонструє швидке зміцнення своєї конкурентної позиції, що також робить її одним із сильних гравців на ринку. Це означає, що КПФ може стати серйозним конкурентом для Київського КПК (ККПК) в майбутньому. Зростання позицій КПФ створює додатковий тиск на ККПК, змушуючи його шукати нові шляхи для збереження своїх лідерських позицій.

Виходячи з проведеного аналізу, стратегія для ККПК повинна зосередитися на кількох ключових аспектах. Оскільки компанія вже займає лідируючу позицію на ринку, важливо зберегти та укріпити свої ринкові позиції. Це можна досягти через інвестиції в інновації, якість продукції та покращення продуктивності. Паралельно, компанії слід постійно моніторити зміни в стратегіях конкурентів, особливо КПФ, який демонструє позитивні результати і може стати серйозним суперником. Крім того, доцільно вивчити можливість розширення продуктового асортименту, що дозволить залучити нові сегменти споживачів. Розширення асортименту може включати впровадження нових продуктів або послуг, що відповідатимуть запитам ринку. Для підвищення обізнаності про бренд і залучення нових клієнтів, важливо інвестувати в рекламні кампанії. Ефективний маркетинг допоможе зміцнити позиції ККПК на ринку, залучити нових споживачів і підвищити лояльність існуючих. Комплексний підхід до стратегії розвитку компанії дозволить забезпечити її стійкість та подальше зростання в умовах конкурентного середовища.

2.4 Основні конкурентні стратегії, що використовує підприємство

ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» (ККПК) дотримується кількох ключових конкурентних стратегій, які дозволяють компанії зберігати та посилювати свої позиції на ринку картонно-паперової

продукції в Україні та за її межами. Ці стратегії зосереджені на ефективності виробництва, оптимізації ресурсів, клієнтоорієнтованості, екологічності та розширенні ринків збуту.

Однією з основних конкурентних стратегій ККПК є оптимізація виробництва. Компанія зосереджена на забезпеченні стабільної якості продукції при мінімальних виробничих витратах. Завдяки впровадженню ресурсозберігаючих технологій та використанню вторинної сировини (макулатури), комбінат досягає значного зниження витрат на сировину. Використання макулатури не лише дозволяє скоротити витрати, але й відповідає сучасним вимогам сталого розвитку. Таким чином, ККПК ефективно управляє своїм виробництвом, забезпечуючи баланс між економічною вигодою та екологічною відповідальністю.

Ще однією ключовою стратегією є клієнтоорієнтованість. ККПК прагне максимально відповідати потребам своїх клієнтів, пропонуючи різні види продукції, включаючи картон для упаковки, гофровану продукцію та інші вироби з паперу. Важливим аспектом клієнтоорієнтованої стратегії є індивідуальний підхід до кожного замовника, що дозволяє комбінату залучати нових клієнтів та утримувати існуючих. Завдяки гнучкому підходу до виконання замовлень і можливості швидкої адаптації під потреби ринку, ККПК створює довгострокові партнерські відносини з підприємствами з різних секторів економіки.

Екологічна відповідальність також є важливою складовою конкурентної стратегії ККПК. Підприємство активно впроваджує політику мінімізації впливу на навколишнє середовище шляхом використання вторинної сировини та ресурсозберігаючих технологій. Це дозволяє компанії не лише дотримуватися екологічних стандартів, але й поліпшувати свій імідж серед екологічно свідомих споживачів. Такий підхід також надає можливість зміцнити позиції на зовнішніх ринках, де екологічні вимоги до виробників стають дедалі суворішими.

Диверсифікація продукції - ще одна головна стратегія ККПК. Підприємство не обмежується лише виробництвом певного типу паперу або картону, а постійно розширює асортимент продукції, зокрема через розробку нових видів упаковки та картонно-паперових виробів для різних галузей промисловості. Це дозволяє комбінату зберігати гнучкість і швидко реагувати на зміни ринкових тенденцій, а також задовольняти потреби клієнтів у різних сегментах, таких як харчова промисловість, логістика, будівництво та багато інших.

Особливу увагу ККПК приділяє стратегії розширення експортних ринків. Компанія активно працює не лише на внутрішньому ринку України, а й зміцнює свої позиції на міжнародних ринках. Завдяки високій якості продукції та здатності задовольняти вимоги різних ринків, ККПК успішно експортує свою продукцію до країн Європи, Азії та інших регіонів. Це дозволяє підприємству знизити залежність від внутрішнього ринку та диверсифікувати свої доходи, що підвищує стабільність компанії на довгострокову перспективу.

Матриця Мак-Кінзі, або матриця привабливості ринку та конкурентної позиції (табл. 2.12), є інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити бізнес-можливості в умовах конкуренції. Для ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» ми згрупували можливі стратегії в залежності від привабливості ринку та конкурентних позицій компанії. Утворення цієї матриці базується на оцінці ринкових можливостей (висока, середня, низька привабливість) та аналізі сильних, середніх і слабких позицій ККПК на ринку. Це дозволяє ККПК адаптуватися до змін у ринковому середовищі, зберігати конкурентоспроможність та ефективно реагувати на виклики.

Матриця Мак-Кінзі ілюструє стратегічні можливості ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» у контексті привабливості ринку та конкурентної позиції.

Таблиця 2.12 - Матриця Мак-Кінзі у контексті привабливості ринку та конкурентної позиції

Привабливість ринку / Конкурентна позиція	Сильна	Середня	Слабка
Висока	Стратегія розширення експорту на європейські та азійські ринки	Залучення інвестицій для модернізації виробництва	Використання партнерств для розширення присутності на зовнішніх ринках
Середня	Диверсифікація продукції для харчової та фармацевтичної промисловості	Клієнтоорієнтованість та індивідуальний підхід до замовлень	Локалізація постачання сировини
Низька	Екологічність та відповідність міжнародним стандартам	Оптимізація виробництва та ресурсозбереження	Утримання частки ринку через здешевлення продукції

Джерело: складено автором на основі [15,36]

Компанія має сильну конкурентну позицію на високопривабливих ринках, що відкриває можливості для розширення експорту на європейські та азійські ринки, що дозволить збільшити обсяги продажу і зменшити залежність від внутрішнього ринку. Залучення інвестицій у модернізацію виробництва допоможе підвищити ефективність і якість продукції, а партнерства з іншими компаніями прискорять вихід на нові ринки.

На ринках середньої привабливості компанія може розглянути диверсифікацію продукції для харчової та фармацевтичної промисловості, що підвищить доходи і знизить ризики. Клієнтоорієнтованість і гнучкий підхід до замовлень допоможуть підтримувати лояльність клієнтів, тоді як локалізація постачання сировини може знизити витрати.

У сегментах з низькою привабливістю компанія може стикнутися з проблемами екологічності та оптимізації виробництва, що важливо, але не є ключовими для підтримки конкурентних переваг. Стратегія зниження цін для утримання частки ринку може негативно вплинути на якість продукції.

Отже, ККПК має зосередитися на високопривабливих сегментах ринку, розширенні експортних можливостей, диверсифікації асортименту і зміцненні клієнтоорієнтованості для успішного розвитку у конкурентному середовищі картонно-паперової продукції.

ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» (ККПК) реалізує кілька основних конкурентних стратегій, спрямованих на зміцнення своїх позицій на ринку картонно-паперової продукції. Основними напрямками є оптимізація виробництва через впровадження ресурсозберігаючих технологій та використання вторинної сировини, що знижує витрати та відповідає принципам сталого розвитку. Компанія акцентує увагу на клієнтоорієнтованості, пропонуючи різноманітну продукцію та індивідуальний підхід до замовлень, що сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин. Екологічна відповідальність також займає важливе місце в стратегії ККПК, що підвищує її привабливість серед свідомих споживачів. Диверсифікація асортименту дозволяє комбінату адаптуватися до ринкових змін і задовольняти потреби різних галузей. Активне розширення експортних ринків допомагає знизити залежність від внутрішнього ринку, забезпечуючи фінансову стабільність. Використання матриці Мак-Кінзі для стратегічного аналізу дозволяє ККПК ефективно реагувати на ринкові умови та залишатися конкурентоспроможним у динамічному середовищі.

Висновки за другим розділом

Сучасні тенденції в целюлозно-паперовій промисловості України вказують на перехід до нових технологій, автоматизації виробництв та впровадження інноваційних процесів, що позитивно впливають на зниження собівартості продукції і збільшення її обсягів. Проте галузь стикається з

низкою серйозних викликів, серед яких модернізація застарілого обладнання та необхідність підвищення ефективності державної політики для підтримки національних виробників.

Загальне виробництво паперу та картону зросло на 5,4%, проте варто зазначити значне скорочення виробництва деревної маси на 49,7%, що свідчить про серйозні проблеми із забезпеченням сировини. Це зменшення, в свою чергу, викликане нестабільністю в лісозаготівельному секторі та проблемами в ланцюгах постачання. У той же час сегменти санітарно-гігієнічного паперу демонструють високий попит, оскільки зміни в споживчих звичках та підвищення обізнаності про гігієну стали важливими факторами. Виробництво друкованих матеріалів і шпалер, навпаки, переживає зниження, що може бути пов'язано з переходом на цифрові формати.

Спостерігається зниження експорту паперової продукції, зокрема туалетного паперу. Проте імпорт певних товарів, наприклад, гофрованого паперу, зростає, що свідчить про зміни в попиті на внутрішньому ринку. Високі логістичні витрати, а також геополітична нестабільність у регіоні ускладнюють вихід українських виробників на зовнішні ринки, що суттєво впливає на конкурентоспроможність галузі.

Динаміка ринку картону та паперу під впливом економічних, законодавчих, технологічних, геополітичних та екологічних факторів визначає конкурентоспроможність галузі. Наприклад, зростання валового внутрішнього продукту (ВВП) позитивно впливає на попит на паперову продукцію, в той час як економічні кризи і рецесії призводять до зниження обсягів виробництва. Таким чином, для покращення конкурентоспроможності вітчизняних виробників необхідні значні інвестиції в модернізацію виробництв, впровадження екологічних технологій та адаптацію до швидко змінюваних споживчих переваг, особливо в умовах діджиталізації.

ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» демонструє позитивні тенденції у розвитку, зокрема зростання обсягу виробництва на 22% у 2023 році в порівнянні з 2022 роком. Однак підприємство стикається з певними викликами, такими як зменшення необоротних активів і коливання фінансових показників, що вказує на необхідність адаптації до ринкових змін та оптимізації витрат. Аналіз торговельної виручки показує, що комбінат займає значну частку на ринку гофровиробництва, але спостерігається незначне зниження виручки в сегментах паперової та картонної продукції. Це може свідчити про зміни в споживчих вподобаннях, які варто враховувати при плануванні стратегії. SWOT-аналіз підприємства виявляє сильні сторони, такі як потужна логістична мережа та система контролю якості, які дозволяють забезпечити високу конкурентоспроможність. Водночас, слабкі сторони, зокрема нестача кваліфікованих фахівців у нових технологіях, потребують уваги.

Основною конкурентною стратегією для ККПК може стати активне впровадження інноваційних технологій, що дозволять знизити виробничі витрати та підвищити якість продукції. Зокрема, інтеграція автоматизованих процесів на всіх етапах виробництва допоможе зменшити час на виготовлення продукції та підвищити її конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Загрози, пов'язані з геополітичною нестабільністю та технологічними санкціями, вимагають гнучкої адаптації стратегії підприємства. Успішна реалізація стратегій модернізації виробництв, підвищення рівня автоматизації та впровадження нових технологій допоможе зміцнити позиції комбінату на ринку та забезпечити його стабільний розвиток у майбутньому.

Аналіз ринкових часток підприємств паперово-картонної галузі України вказує на значні розбіжності в конкурентних позиціях учасників ринку. ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» утримує лідируючу позицію з часткою ринку 42,44% у 2023 році, що свідчить про стабільне зростання та зміцнення конкурентних переваг. Водночас конкуренти, такі як

КПФ, демонструють швидке зміцнення своїх позицій, що може створити загрозу для ККПК у майбутньому.

Слабкі позиції інших підприємств, таких як ЖЦПК та ПМ, відкривають можливості для ККПК скористатися цими слабкостями для подальшого розширення. У зв'язку з цим, стратегія розвитку ККПК повинна зосередитися на інноваціях, підвищенні якості продукції та розширенні асортименту. Активний моніторинг змін у стратегіях конкурентів також є необхідним для адаптації до умов ринку. Інвестиції в рекламні кампанії та зміцнення бренду відіграватимуть важливу роль у залученні нових споживачів.

Отже, комплексний підхід до розвитку, що включає модернізацію, інновації та активну маркетингову політику, дозволить ККПК забезпечити стабільність і конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ККПК»

3.1 Обґрунтування конкурентного положення підприємства та моделі конкурентної поведінки в СЗ

ПрАТ «Київський Картонно-Паперовий Комбінат» займає лідерське положення на ринку картонно-паперової продукції в Україні з часткою близько 42,44% (на 2023 рік). Ринок цієї продукції є динамічним і насиченим, що пояснюється зростанням попиту, зміною регуляторного середовища, розвитком технологій, а також інтенсивною конкуренцією між провідними гравцями. Основні конкуренти ККПК, такі як Київська паперова фабрика (КПФ), активно зміцнюють свої позиції, завдяки чому на ринку посилюється конкуренція. Підвищення конкурентоспроможності компанії стає критично важливим завданням для збереження її лідируючої позиції. Досягти цього можна лише через розробку та впровадження оновленої моделі конкурентної поведінки, яка забезпечить не лише адаптивність до змін ринкових умов, а й сталий розвиток.

ККПК має ряд важливих переваг, що сприяють її успішній діяльності на ринку. Серед сильних сторін - розвинені виробничі потужності, що дозволяють забезпечувати стабільно високу якість продукції та утримувати собівартість на конкурентоспроможному рівні. Крім того, компанія має міцну мережу збуту і користується високою лояльністю споживачів, що є результатом багаторічної роботи на ринку. Утім, для збереження та підвищення конкурентоспроможності, підприємству необхідно не лише підтримувати наявні переваги, але й вчасно впроваджувати інновації, орієнтовані на покращення внутрішніх процесів та технологій. Особливо важливим є впровадження новітніх підходів до виробництва і управління,

оскільки основні конкуренти компанії активно модернізують свої процеси, що дозволяє їм знижувати витрати та підвищувати якість продукції.

Модель конкурентної поведінки ККПК повинна базуватися на декількох ключових напрямках, які дозволять зміцнити конкурентні позиції та забезпечити адаптивність до зовнішніх змін. По-перше, надзвичайно важливим кроком є модернізація виробничих потужностей з акцентом на зниження собівартості виробництва. Впровадження автоматизованих систем управління виробництвом дозволить оптимізувати використання ресурсів і мінімізувати витрати. Оновлення технологічного устаткування дасть змогу підприємству скоротити час виробничих циклів і покращити якість продукції, що відповідає очікуванням ринку та зменшить ризик втрати частини клієнтської бази на користь конкурентів. Другим стратегічним кроком має стати розширення асортименту продукції та забезпечення її відповідності потребам різноманітних споживчих сегментів. Це дозволить задовольняти потреби навіть найвибагливіших споживачів і розширювати аудиторію клієнтів. Компанія може сфокусуватися на високоякісній продукції, орієнтованій на екологічні стандарти, що наразі є одним із важливих трендів у галузі картонно-паперової продукції.

У сучасному конкурентному середовищі велике значення має активна маркетингова політика. Для ККПК це означає посилення рекламної діяльності, яка спрямована на інформування споживачів про якість продукції та її конкурентні переваги. Також необхідно приділяти увагу формуванню позитивного іміджу бренду та покращенню відносин з постійними клієнтами, що сприятиме підвищенню лояльності. Це може бути досягнуто через розробку програм лояльності, підтримку позитивних взаємовідносин із партнерами, а також за допомогою цільових рекламних кампаній, які акцентуватимуть на якості продукції та її екологічності. Такий підхід не лише збільшить кількість постійних клієнтів, але й посилить ринкові позиції ККПК у порівнянні з іншими гравцями.

Ще одним важливим компонентом моделі конкурентної поведінки є здатність компанії швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті ККПК має розробити систему постійного моніторингу ринкових змін, тенденцій і поведінки конкурентів. Це забезпечить своєчасне реагування на ринкові коливання, такі як зміни в цінах на сировину, зміни у споживчих вподобаннях або нові дії з боку конкурентів. Регулярне оновлення ринкових прогнозів і стратегій дасть змогу ККПК зберігати гнучкість і адаптивність, що є критично важливим у динамічному середовищі.

Завдяки впровадженню цієї моделі конкурентної поведінки ККПК зможе не лише зміцнити свої ринкові позиції, але й підвищити рівень лояльності споживачів завдяки високій якості продукції та оптимізації витрат. Також цей підхід дозволить підприємству зберігати стабільність і забезпечити довготривалу конкурентну перевагу на ринку, який характеризується швидкими змінами і зростанням конкуренції.

3.2 Набір стратегічних рішень, що сфокусують діяльність підприємства під час реалізації обраної конкурентної стратегії

Для реалізації конкурентної стратегії ПрАТ «Київський Картонно-Паперовий Комбінат» важливо впровадити низку стратегічних рішень, спрямованих на зміцнення позицій компанії на ринку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довготривалого зростання, детальна візуалізація зображена на рисунку 3.1. Одним із основних пріоритетів є інноваційний розвиток і модернізація виробництва. Зокрема, підприємство може зосередитися на постійному вдосконаленні технологічних процесів, інвестуючи в нове обладнання. Це сприятиме підвищенню якості продукції, зменшенню виробничих витрат та зниженню

екологічного впливу, що стає все більш важливим на сучасному ринку. Впровадження автоматизації також оптимізує використання ресурсів, підвищуючи ефективність діяльності компанії.

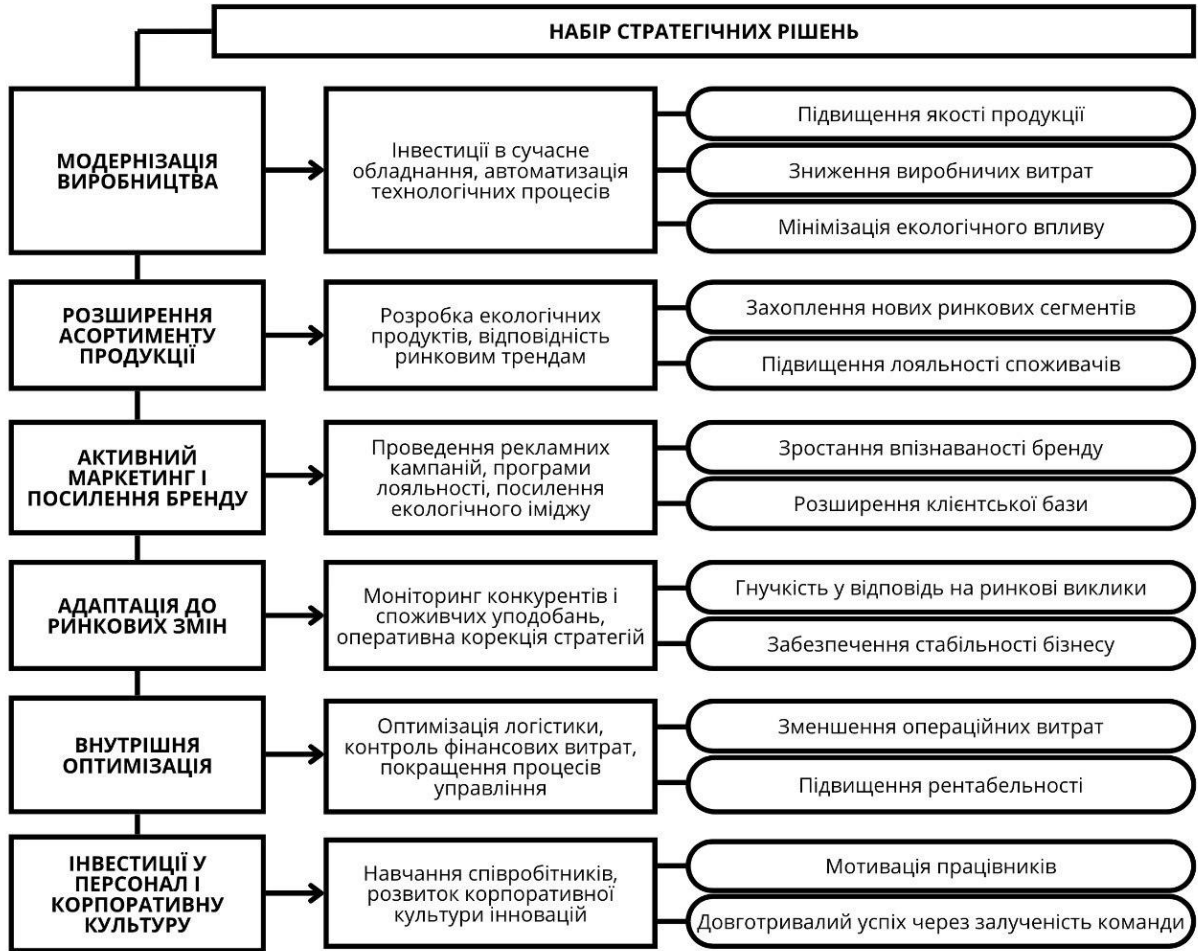


Рисунок 3.1 – Набір стратегічних рішень для ККПК

Джерело: складено автором самостійно

Крім модернізації, підприємству варто звернути увагу на адаптацію та розширення асортименту продукції відповідно до потреб ринку. Це не лише забезпечить конкурентну перевагу, а й дозволить підприємству відповідати вимогам сучасних споживачів, які дедалі частіше обирають екологічні товари. Фокус на продукції із додатковими властивостями, наприклад, екологічними характеристиками, допоможе ККПК охопити нові сегменти ринку і залучити нову аудиторію, що цінує якість і екологічність продукції.

Ще одним стратегічним напрямом є активний маркетинг і посилення бренду. Підприємство може реалізувати масштабні рекламні кампанії, спрямовані на підвищення впізнаваності продукції, а також впровадити програми лояльності для постійних клієнтів. Це допоможе створити стабільну клієнтську базу, підвищуючи довіру до бренду і забезпечуючи його довгострокове зростання. Особливо ефективними можуть бути цільові кампанії, орієнтовані на конкретні споживчі групи, які підкреслюють переваги продукції, як-от якість і екологічність.

Для успішної реалізації стратегії важливою є здатність компанії швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Постійний моніторинг зовнішніх умов - зокрема, поведінки конкурентів, цінових змін на сировину, уподобань споживачів - дозволить ККПК своєчасно реагувати на коливання ринку, зберігаючи стабільність у нестабільних умовах. Це допоможе вчасно реагувати на можливі виклики, що дає підприємству гнучкість, необхідну для успішного функціонування на динамічному ринку.

Крім зовнішніх факторів, підприємству необхідно підвищувати внутрішню ефективність. Зокрема, оптимізація логістичних процесів може суттєво зменшити витрати на транспортування та зберігання, що позитивно вплине на загальну рентабельність. Також важливо приділяти увагу оптимізації фінансових витрат, оскільки це дозволить зберегти гнучкість і стійкість навіть у періоди нестабільності.

Не менш важливим фактором успіху є забезпечення високої якості продукції. Контроль якості на всіх етапах виробництва гарантує відповідність стандартам і підвищує довіру клієнтів до продукції підприємства. Висока якість також допоможе залучити нових клієнтів, що сприяє зміцненню позицій ККПК на ринку. Це створить конкурентну перевагу, оскільки сучасний ринок вимагає високих стандартів.

Підтримка конкурентоспроможності підприємства також неможлива без інвестицій у розвиток персоналу та корпоративної культури. Професійне зростання співробітників сприяє їхній залученості та відповідальності за

досягнення стратегічних цілей компанії. Створення корпоративної культури, яка підтримує інновації та постійне вдосконалення, стане підґрунтям для довготривалого успіху.

Впровадження цих стратегічних рішень дозволить ККПК зміцнити свої позиції на ринку, забезпечуючи стабільне зростання і високий рівень задоволення споживачів. Такий підхід допоможе адаптуватися до ринкових змін, забезпечуючи гнучкість і стійкість у довгостроковій перспективі.

3.3 Очікувані стратегічні результати від впровадження оновленої конкурентної стратегії підприємства

Впровадження оновленої конкурентної стратегії для ПрАТ «Київський Картонно-Паперовий Комбінат» має на меті зміцнити позиції підприємства на ринку та підвищити його ефективність і стійкість. Запропоновані заходи охоплюють ключові аспекти діяльності компанії, зокрема фінансову стабільність, покращення продуктивності, підвищення задоволеності клієнтів і посилення екологічної відповідальності. Таблиця нижче демонструє конкретні цілі, яких прагне досягти підприємство через впровадження стратегії, а також ключові показники (KPI), що допоможуть виміряти успішність реалізації цих цілей.

Таблиця 3.1 - Очікувані стратегічні результати від впровадження оновленої конкурентної стратегії ПрАТ «ККПК»

Сфера	Поточний стан	Очікувані результати	Ключові показники (KPI)
1	2	3	4
Фінансова стабільність	Зміни у виручці та нестабільні фінансові показники, зокрема у виробничих витратах	Зростання виручки та зменшення витрат	Збільшення рентабельності на 15%, зниження витрат на 10%
Ринкова частка	Лідерство з 42,44% ринку, посилення конкуренції з боку КПФ та інших конкурентів	Збереження лідерства і збільшення частки до 45%	Частка ринку $\geq 45\%$

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Задоволеність клієнтів	Позитивна репутація завдяки якості продукції, але необхідність підвищити індивідуальний підхід до замовлень	Підвищення рівня задоволеності через покращення якості обслуговування	Рівень задоволеності клієнтів $\geq 90\%$
Ефективність процесів	Потреба в модернізації процесів для зниження часу виробництва	Скорочення виробничих циклів завдяки автоматизації	Скорочення часу виробництва на 20%
Інновації та розвиток	Використання вторинної сировини, недостатня автоматизація процесів	Впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності	Впровадження нових технологій у 100% виробничих процесів
Екологічність	Орієнтація на екологічну відповідальність, використання макулатури	Зниження впливу на екологію через впровадження нових екотехнологій	Скорочення викидів на 12%, економія ресурсів
Репутація та бренд	Висока впізнаваність у сегменті, але необхідно зміцнити імідж на експортних ринках	Підвищення обізнаності та репутації завдяки стабільному іміджу та якості	Зростання впізнаваності бренду на 20%

Джерело: складено автором на основі [36,48]

Очікувані стратегічні результати впровадження оновленої конкурентної стратегії спрямовані на комплексне покращення показників діяльності ПрАТ «ККПК». Зокрема, досягнення цих результатів допоможе підприємству укріпити свої ринкові позиції та підвищити рівень задоволеності клієнтів, одночасно сприяючи екологічній стійкості. Запропоновані КРІ забезпечують основу для моніторингу й оцінки ефективності реалізації стратегії, що дозволить своєчасно коригувати заходи в разі потреби. Це сприятиме довгостроковому розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Але оновлена конкурентна стратегія, спрямована на вдосконалення ринкових позицій ККПК, несе певні ризики, які слід враховувати на етапі впровадження фінансові, технологічні та ризики втрати ринку:

- залучення додаткових інвестицій для модернізації виробництва або впровадження нових технологій може призвести до збільшення

фінансового навантаження. Мінімізація цього ризику можлива через поступове інвестування та розподіл витрат на кілька етапів;

- оновлення обладнання або впровадження автоматизованих систем можуть призвести до тимчасових затримок у виробництві через адаптацію персоналу та тестування нових процесів;

- інтенсивна конкуренція з боку основних конкурентів вимагає швидкого реагування на їхні дії. Для зменшення цього ризику підприємству слід регулярно аналізувати ринкову ситуацію та коригувати свою стратегію відповідно до дій конкурентів.

Розглянемо також, які результати потенційно може отримати підприємство, що буде впроваджувати ці стратегії як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі:

- зниження витрат на виробництво за рахунок оптимізації процесів та автоматизації;

- підвищення продуктивності праці завдяки вдосконаленню внутрішньої логістики та модернізації обладнання;

- зростання рівня задоволеності клієнтів за рахунок покращення обслуговування та індивідуального підходу;

- зміцнення лідерських позицій на ринку картону та паперу, зокрема на експортних ринках;

- підвищення екологічної відповідальності завдяки впровадженню сучасних екотехнологій;

- зростання репутації підприємства як надійного партнера та постачальника, що сприятиме розширенню клієнтської бази.

Успішна реалізація стратегії вимагає злагодженої роботи всіх основних підрозділів підприємства, кожен з яких відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей. Виробничий відділ відповідальний за оптимізацію виробничих процесів, впровадження нових технологій та скорочення часу виробничого циклу. Це забезпечить ефективніше використання ресурсів і підвищить продуктивність. Департамент маркетингу спрямовує зусилля на

підвищення рівня задоволеності клієнтів та впізнаваності бренду. Його активності орієнтовані на просування бренду на нові ринки та підтримку позитивного іміджу, що сприятиме зміцненню лояльності клієнтів. Відділ логістики займається вдосконаленням внутрішніх логістичних процесів, щоб знизити витрати і підвищити ефективність постачання, забезпечуючи своєчасне та економічне постачання сировини і продукції. Відділ екології та якості зосереджується на впровадженні екотехнологій, моніторингу стандартів якості продукції та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, що підвищує екологічну відповідальність підприємства.

Оновлена стратегія допоможе ПрАТ «ККПК» посилити свою конкурентоспроможність, що безпосередньо вплине на ринкове середовище. Покращення якості продукції та розширення асортименту надасть підприємству можливість підвищити лояльність клієнтів і розширити клієнтську базу, що посилить позиції компанії та ускладнить ситуацію для конкурентів. Високі стандарти екологічної відповідальності зміцнять репутацію компанії на ринку, особливо серед клієнтів, для яких важливі питання екології. Посилення ринкових позицій та інноваційне лідерство компанії можуть також стимулювати конкурентів впроваджувати нові технології та підвищувати якість продукції, що створить загальний позитивний ефект для галузі.

Оновлена стратегія орієнтована на підтримку принципів сталого розвитку. Підприємство працює над екологічною стійкістю, використовуючи вторинну сировину та знижуючи витрати ресурсів, що сприяє екологічній стабільності та створює позитивний імідж серед екологічно свідомих споживачів. Соціальна відповідальність відображається у підвищенні рівня задоволеності клієнтів і працівників через покращення якості обслуговування та умов праці. Крім того, довгострокова фінансова стійкість досягається завдяки підвищенню рентабельності та зниженню витрат, що дозволяє підприємству зберігати стабільність і конкурентоспроможність навіть у складних ринкових умовах.

Для забезпечення довготривалої успішності впровадженої стратегії підприємству рекомендується здійснювати регулярний моніторинг показників ефективності. Перегляд ключових показників ефективності (КПІ) кожні півроку дозволить аналізувати досягнуті результати та швидко реагувати на можливі відхилення від запланованих цілей. Щорічний аудит реалізації стратегії забезпечить комплексну оцінку змін та досягнення стратегічних цілей. Важливим елементом моніторингу є збір зворотного зв'язку від клієнтів і партнерів для своєчасного виявлення потреб ринку та внесення корективів у стратегічні заходи. Крім того, оцінка впливу інноваційних процесів та екологічних заходів на довгострокову конкурентоспроможність дозволить компанії підтримувати стійкий розвиток і швидко адаптуватися до ринкових змін.

Впровадження оновленої конкурентної стратегії для ПрАТ «Київський Картонно-Паперовий Комбінат» має забезпечити зміцнення його позицій на ринку та підвищення ефективності роботи підприємства. Зокрема, компанія розраховує на зростання ринкової частки, зниження витрат, підвищення рівня задоволеності клієнтів та поліпшення екологічної відповідальності. У результаті реалізації цієї стратегії ККПК зможе зберегти лідерські позиції на ринку, збільшити свою присутність на експортних ринках та зміцнити репутацію надійного партнера.

У короткостроковій перспективі впровадження нових технологій і покращення процесів дозволить значно знизити виробничі витрати, покращити якість продукції та скоротити час її виробництва. Це, в свою чергу, підвищить конкурентоспроможність компанії. У довгостроковій перспективі очікується, що завдяки екологічним інноваціям та постійній модернізації виробничих процесів ККПК стане ще більш стійким і конкурентоспроможним, зберігаючи високу якість продукції й успішно розвиваючись на нових ринках.

Фокусуватися слід на кількох ключових напрямках. Перш за все, важливо продовжувати інвестувати в інноваційні технології та

автоматизацію, що дозволить компанії оптимізувати виробничі процеси, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність. Паралельно потрібно активно працювати над поліпшенням клієнтського досвіду — зокрема, підвищувати рівень індивідуального обслуговування та забезпечувати високу якість сервісу. Не менш важливим є розвиток екологічної стратегії, адже сьогодні все більше споживачів орієнтуються на продукцію, виготовлену з урахуванням екологічних стандартів. Також варто сфокусуватися на розширенні ринків збуту, особливо за кордоном, що дозволить зміцнити позиції компанії і підвищити її конкурентоспроможність.

Водночас є кілька аспектів, яких компанії варто уникати. Перевантаження фінансових ресурсів великою кількістю одноразових інвестицій може призвести до фінансових труднощів. ККПК слід поступово інвестувати в модернізацію, щоб зберегти стабільність і не ризикувати ресурсами. Крім того, компанії не варто забувати про важливість зворотного зв'язку від клієнтів. Ігнорування їхніх потреб може призвести до зниження лояльності, навіть якщо будуть покращені внутрішні процеси. Важливо також уникати занадто швидкого впровадження великої кількості ініціатив. Всі стратегії повинні реалізовуватися поступово, з чітким фокусом на основні пріоритети. Нарешті, компанії потрібно бути готовою до змін на ринку та активно аналізувати дії конкурентів, щоб коригувати стратегію в разі потреби.

Загалом, успіх реалізації оновленої стратегії залежить від здатності компанії знайти правильний баланс між інноваціями, підвищенням якості обслуговування, екологічною відповідальністю та фінансовою стабільністю. Це дозволить ПрАТ «ККПК» зміцнити свої позиції на ринку, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки за третім розділом

Аналіз третього розділу показав, що ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» має значний потенціал для подальшого розвитку. Основні його переваги полягають у використанні екологічно відповідальних технологій, впровадженні ресурсозберігаючих рішень і клієнтоорієнтованому підході. Ці напрямки не тільки відповідають сучасним ринковим вимогам, але й допомагають компанії зміцнити свої позиції на ринку. Вони дозволяють підприємству бути конкурентоспроможним у складних ринкових умовах і створюють основу для сталого розвитку.

Запропонована стратегія охоплює кілька важливих напрямів. Насамперед, це диверсифікація продукції. Такий підхід дозволить комбінату розширити асортимент, охопити більше сегментів ринку та краще задовольняти різні потреби споживачів. Крім того, це сприятиме зниженню залежності від одного чи кількох видів продукції, що є важливим для стабільності компанії. Другим важливим кроком є посилення маркетингової діяльності. Йдеться про підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів та утримання існуючих за рахунок активної роботи з ринком.

Важливою частиною стратегії є інтеграція сучасних технологій у виробничі процеси. Це дозволить покращити якість продукції, знизити виробничі витрати та зробити роботу підприємства більш ефективною. Особливу увагу приділено інноваціям. Вони є ключем до створення унікальних ринкових пропозицій, які допоможуть виділитися серед конкурентів. Інновації також відкривають нові можливості як на внутрішньому ринку, так і за його межами, сприяючи розвитку експортної діяльності.

Розширення експорту - ще один важливий напрямок. Вихід на міжнародний ринок дозволить комбінату знизити залежність від внутрішнього попиту та збільшити доходи. Це також допоможе зміцнити

репутацію компанії на міжнародному рівні та створити нові джерела для її розвитку.

Очікується, що реалізація цієї стратегії допоможе суттєво збільшити ринкову частку підприємства, підвищити прибутковість та зміцнити довіру клієнтів і партнерів. Для забезпечення успіху важливо впровадити систему моніторингу ключових показників, яка дозволить оцінювати ефективність впроваджених рішень та швидко вносити необхідні корективи. Такий підхід дозволить підприємству оперативно реагувати на виклики та адаптуватися до змін ринкового середовища.

Крім того, регулярний аналіз результатів і збір зворотного зв'язку від клієнтів дадуть змогу вдосконалювати продукцію та послуги, орієнтуючись на потреби споживачів. Це забезпечить стабільне зростання компанії та її довгострокову конкурентоспроможність.

Отже, запропонована стратегія охоплює всі ключові аспекти розвитку: диверсифікацію, інновації, впровадження сучасних технологій, маркетингову активність і розвиток експорту. Її реалізація створить нові можливості для зростання, допоможе подолати виклики ринку та закріпити лідерські позиції комбінату у своїй галузі.

ВИСНОВКИ

У сучасному нестабільному бізнес-середовищі розробка та впровадження ефективної стратегії є визначальними чинниками успіху будь-якого підприємства. У процесі дослідження вирішені завдання, які дозволяють поглиблено оцінити позиції підприємства, його потенціал та ринкові можливості.

Перший розділ роботи охоплює теоретико-методичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства. У ньому було розкрито сутність поняття «конкурентна стратегія», її роль у стратегічному управлінні та систематизовано ключові види стратегій, такі як лідерство за витратами, диференціація та фокусування на ринкових нішах. Особлива увага приділяється методам обґрунтування стратегій, серед яких використано SWOT-аналіз, метод «п'яти сил Портера», матриці BCG, GE/McKinsey та Ансоффа. Ці інструменти дозволяють інтегрувати внутрішні можливості підприємства з умовами зовнішнього середовища, забезпечуючи основу для розробки гнучких і адаптивних стратегій.

Другий розділ сфокусовано на аналізі поточної ситуації ПрАТ «ККПК» та його конкурентного положення на ринку картонно-паперової продукції. Проведений аналіз зовнішнього середовища дозволив ідентифікувати основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність ринку в Україні. Високий рівень конкуренції, залежність від імпорту сировини та регуляторні обмеження створюють як виклики, так і можливості для розвитку підприємства. За допомогою SWOT-аналізу було виявлено сильні сторони підприємства, серед яких – сучасне обладнання, добре налагоджена логістика та висока якість продукції. Однак аналіз також засвідчив слабкі сторони: недостатній рівень диверсифікації продукції, значну залежність від коливань цін на сировину та високі витрати на енергоресурси.

У межах діагностики потенціалу підприємства проаналізовано фінансові показники, структуру виробничих потужностей і ринкову позицію. Визначено, що підприємство має високий потенціал для впровадження інновацій і розширення асортименту екологічно безпечної продукції. Водночас ключовими викликами є необхідність оптимізації витрат і адаптації до сучасних екологічних стандартів, які дедалі більше впливають на вибір споживачів.

Третій розділ роботи присвячено формуванню оновленої конкурентної стратегії ПрАТ «ККПК». На основі проведеного аналізу запропоновано стратегію диференціації, що передбачає розробку інноваційної продукції з акцентом на екологічність та високу якість. Особливу увагу приділено розширенню присутності компанії в преміальних сегментах ринку, впровадженню цифрових технологій для автоматизації бізнес-процесів та оптимізації енергоспоживання. Запропоновано набір стратегічних рішень, які включають:

- підвищення енергоефективності виробництва шляхом модернізації обладнання;
- активізацію маркетингових зусиль, зокрема на міжнародних ринках;
- розвиток партнерських програм для забезпечення стабільного постачання сировини;
- впровадження сучасних технологій управління, таких як ERP-системи, для оптимізації бізнес-процесів.

Очікуваними результатами є підвищення фінансових показників, зміцнення позицій на ринку та довгострокова конкурентоспроможність. Додатково розроблено систему показників для моніторингу ефективності впровадження стратегії, яка базується на фінансових і нефінансових метриках.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання розроблених стратегій не лише для ПрАТ «ККПК», а й для інших

підприємств галузі. Запропоновані рішення можуть бути адаптовані до умов функціонування різних підприємств, зокрема у сфері виробництва та переробки паперу.

Результати дослідження сприяють не лише вдосконаленню конкурентної стратегії ПрАТ «ККПК», а й формуванню системного підходу до вирішення стратегічних завдань в умовах сучасного бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. №43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення 01.09.2024).
2. Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: наук зб. – Вип. 2-3., 2013.
3. Белова А.І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств: цілі, проблеми та перспективи: монографія / А.І. Белова; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ: КНУБА, 2014. – 292 с.
4. Векслер Д. М. Види конкурентних стратегій і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2019. № 4(1). С. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_4\(1\)__18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_4(1)__18) (дата звернення 01.09.2024)
5. Виноградова О. О., Марченко О.І. Управління конкурентними можливостями підприємства. Вісник ВПІ. 2016. №3. С.42-48.
6. Вісник лісової промисловості. URL: <https://bulletin.com.ua/europa/yevropejska-paperova-promyslovist-zaznala-rizkogo-skorochennya-vyrobnyczstva-paperu-ta-kartonu-v-2023-rocz/> (дата звернення 01.09.2024).
7. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. ECONOMICS: time realities. 2023. № 4 (68). С. 83–88
8. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199.
9. Гринько Т. Оцінка рівня конкурентоспроможності на основі комплексної оцінки всебічної інтенсифікації підприємства. Галицький економічний вісник. 2014. №1. С.67-73.

10. Джеджула В.В., Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В.С. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 6. С. 116–121.
11. Дмитрієв І. А., (дата Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харков: фоп Бровін О. В., 2020. 340 с.
12. Дячков. Д.В., Полієнко Л.Р. Інформаційний підхід до стратегічного менеджменту підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. №45. С. 68-73.
13. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія / Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.
14. Ємельянов О. Сутність та типи конкурентоспроможності компаній. Грааль науки. 2021. № 8. С. 36–40.
15. Загальна інформація про ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат». URL: https://zvitnist.com/05509659_PRYVATNE_AKCONERNE_TOVARYSTVO_KYYIVS_KYY_KARTONNOP#analysis (дата звернення 01.09.2024).
16. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 107-113.
17. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства : оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 352 с.
18. Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент. Підручник. Київ. Каравела, 2008. 480 с.
19. Ілюхіна В. В. Інновації як чинник формування конкурентних переваг економіки України. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2018. Вип. 1. С. 60 140-149.

20. Інтерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/> (дата звернення 01.09.2024).
21. Інформаційний масив даних про емітентів цінних паперів. URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення 01.09.2024).
22. Конкуренстоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
23. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. – К.: Світ книг, 2012. – 814 с.
24. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4(74-75). С.109–120.
25. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022, № 6, Том 2. С. 142–49.
26. Ліщинська, В.В. Формування конкурентної стратегії підприємств з виробництва товарів повсякденного попиту. 2018. Агросвіт, вип. 8, С. 41-47.
27. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. 2018. № 2. С. 31-35.
28. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Теоретико-методичні засади удосконалення бізнес-планування реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому ринку України. Підприємництво та інновації. 2017. № 3. С. 14-20.
29. Менеджмент організацій: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник, М.А. Йохна, О.С. Новикова, Є.Г. Рясних. – К.: Либідь, 2004. – 446 с.
30. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. Економіка та бізнес-інновації: підручник. За ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2023. 702 с.

31. Михайленко О. В. Стратегія досягнення конкурентних переваг підприємства з використанням інформаційних систем. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 5(2). С. 25-28.
32. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
33. Нижник І.В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення: монографія; за наук. ред. М.П. Войнаренка. Хмельницький: ХНУ, 2012. – 219 с.
34. Олійник Н., Бурик Ю. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. Соціально-економічні проблеми і держава. 2018. Вип. 2 (19). С. 3–12.
35. Офіційний сайт ПАТ «Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат». URL: <http://zhkpaper.com/> (дата звернення 01.09.2024).
36. Офіційний сайт ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат». URL: <https://www.paper.kiev.ua/> (дата звернення 01.09.2024).
37. Офіційний сайт ПрАТ «Рубіжанський картонно-тарний комбінат». URL: <http://www.rktk.com.ua/> (дата звернення 01.09.2024).
38. Павлова В.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / В.А. Павлова, Р.В. Губарєв // Європейський вектор економічного розвитку. – 2014. – № 2 (17). – С. 168–176. .
39. Полухович М.В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту // Modern Economics. – 2019.
40. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / М. Портер // Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
41. Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К. Прахалад, Венкат Рамасвами. Пер. з англ. М. Ставицького – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2005. – 258 с.
42. Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами. Кривий Ріг. 2020. 131с.

43. Сєвідова І. О., Мандич О. В., Квятко Т. М., Бабко Н. М., Романюк І. А. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: ХНТУСГ, 2020. 200 с.
44. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Міністерство внутрішніх справ України; Харківський національний університет внутрішніх справ, Кременчутський льотний коледж. Харків: Харківський національний університет внутрішніх справ, 2021. 208 с.
45. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємництва: наукове видання / Ю.Б. Іванов [та ін.]; ред. Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко; Харківський національний економічний ун-т. – Харків: ВД «ІН-ЖЕК», 2006. – 382 с.
46. Українська база статистично інформації. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 01.09.2024)
47. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
48. Шпильова В. О. Управління конкурентними позиціями підприємства / В. О. Шпильова, Ю. В. Кравчик, І. В. Ященко. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С 23–30.
49. Шульга М. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. №12. С. 135–141.
50. Шульгіна Л.М., Юхименко В.В. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 3 (2). С. 79–84. Gartner Research: Navigating Uncertainty in Business Management, 2020.
51. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. Exploring Strategy: Text and Case Studies (7th ed.). UK: Pearson Education Limited, 2021.
52. Jürgen Reim. «Die Informationsbereitstellung für die kapitalmarktorientierte Erfolgsziel-Planung des Unternehmens», 2022. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-33686-8_19
53. Koźmiński A.K. Zarządzanie w warunkach niepewności. – Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2023.

54. Šárka Zapletalová "Competitive Strategies: A New Perspective on the Internationalization of the Czech Enterprises". URL: <https://econpapers.repec.org/paper/opawpaper/0035.htm> (дата звернення 01.09.2024).
55. Neil Kay "Estrategia Competitiva: Una Aproximación a la Gestión Estratégica". URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/estrategia-competitiva-64925585/64925585>
56. José Giménez, Antonia Madrid-Guijarro and Antonio Duréndez «Competitive Capabilities for the Innovation and Performance of Spanish Construction Companies». URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/19/5475> (дата звернення 01.09.2024).
57. Encyklopedia Zarządzania. URL: https://mfiles.pl/pl/index.php/Strategia_konkurencji (дата звернення 01.09.2024).
58. "Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti", BusinessInfo.cz, 2024. URL: <https://www.businessinfo.cz/navody/strategie-mez-konkurenceschopnost-cr/> (дата звернення 01.09.2024).
59. Youcontrol. Інформаційна база даних. ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат». URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення 01.09.2024)
60. <http://www.ukrpapir.org/news.php> (дата звернення 01.09.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Вибір стратегічних інструментів для бізнес-стратегії

Аналіз/ Матриця	Мета	Переваги	Критерії	Коли обрати	Коли застосовувати
SWOT-аналіз	Вибір стратегій на основі внутрішнього та зовнішнього середовища	Сприяє розумінню внутрішньої ситуації компанії, допомагає в ідентифікації стратегічних переваг	Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози	Коли потрібно оцінити внутрішні та зовнішні фактори	Під час планування стратегії, при аналізі конкурентів
Аналіз 5 сил Портера	Вибір конкурентної стратегії в умовах ринкових сил	Допомагає визначити ключові фактори конкуренції та обрати відповідну стратегію	Конкуренція в індустрії, загроза нових вступників, загроза замінників, сила постачальників, сила покупців	Коли потрібно оцінити конкурентне середовище	При розробці стратегії виходу на ринок або під час аналізу конкурентів
Матриця BCG	Вибір стратегії щодо продуктів або бізнес-одиниць	Дозволяє визначити, які продукти потребують інвестицій, а які слід ліквідувати	Висока-низька ринкова частка, високі-низькі темпи зростання	Коли потрібно проаналізувати асортимент продуктів	Під час аналізу портфоліо продуктів
Матриця GE/McKinsey	Вибір інвестиційних стратегій	Забезпечує гнучкіший підхід до оцінки бізнес-одиниць, ніж BCG-матриця	Привабливість ринку, конкурентна позиція	Коли потрібно провести більш детальний аналіз бізнес-одиниць	Під час прийняття рішень про інвестиції в різні сегменти бізнесу
Матриця Ансоффа	Вибір стратегій зростання	Допомагає обрати між стратегіями проникнення, розширення або диверсифікації	Існуючі або нові продукти, існуючі або нові ринки	Коли потрібно визначити напрямки зростання	При плануванні нових продуктів або виході на нові ринки
Конкурентна карта ринку	Вибір стратегії позиціонування компанії на ринку	Допомагає візуалізувати позиції компаній на ринку для порівняння з конкурентами	Ринкова частка, інновації, ціни, якість, обслуговування, канали збуту	Коли потрібно оцінити позицію на ринку	При розробці стратегії позиціонування компанії

Джерело: складено автором на основі [2,4,5,8,11,17,22,23,26,29,30,32,33,40,41,42,47]

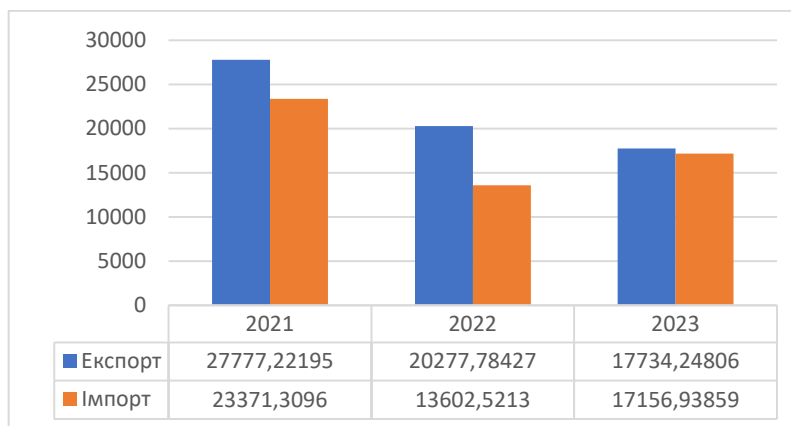


Рисунок Б.1 – Динаміка експорт-імпорт (т): папір туалетний та аналогічний

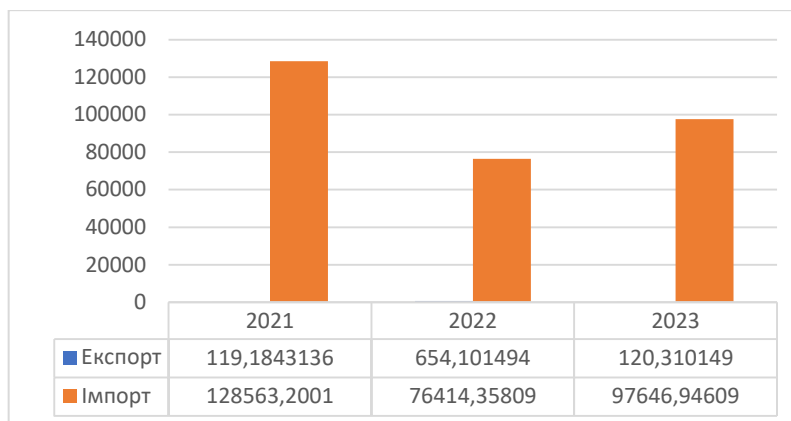


Рисунок Б.2 – Динаміка експорт-імпорт (т): папір та картон некрейдовані

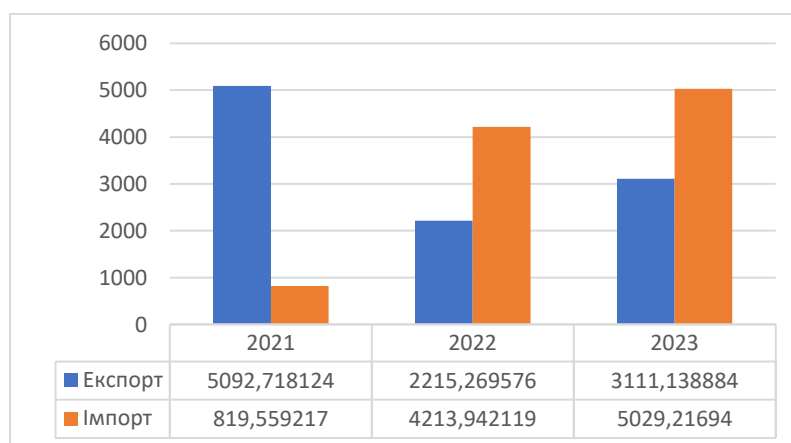


Рисунок Б.3 – Динаміка експорт-імпорт (т): папір та картон гофровані

Таблиця В.1 - Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «ККПК» за 2021-2023

гр., тис. грн

Актив	Код	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	15153	9602	6354
первісна вартість	1001	60541	60982	61188
накопичена амортизація	1002	45388	51380	54834
Незавершені капітальні інвестиції	1005	361681	102794	90298
Основні засоби	1010	2827519	2961017	2812323
первісна вартість	1011	4854009	5238400	5347793
знос	1012	2026490	2277383	2535470
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	171608	205564	192255
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	21426	12059	16363
I.Всього необоротних активів	1095	3401903	3295277	3121581
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1184082	1316849	1082098
Виробничі запаси	1101	742347	755691	644068
Незавершене виробництво	1102	272348	311919	281092
Готова продукція	1103	169058	248773	156489
Товари	1104	329	466	448
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1071172	606935	730293
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	136863	156285	209675
із внутрішніх розрахунків	1145	207693	148740	154904
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	86667	88442	40720
Гроші та їх еквіваленти	1165	46751	116206	774304
Готівка	1166	567	736	729
Рахунки в банках	1167	46184	115470	773575
Інші оборотні активи	1190	399893	56325	47139
II.Всього оборотних активів	1195	2783793	2489908	3039161
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
БАЛАНС	1300	6185696	5785185	6160742

Джерело: [16,36]

Продовження додатку В

Пасив	Код	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	10000	10000	10000
Капітал у дооцінках	1405	40745	40745	40745
Додатковий капітал	1410	115944	115944	115944
Резервний капітал	1415	2500	2500	2500
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3066628	3142288	3934075
I.Всього власного капіталу	1495	3235817	3311477	4103265
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	138238	151732	184337
Довгострокові кредити банків	1510	435070	141111	92079
Інші довгострокові зобов'язання	1515	47517	59470	65551
Довгострокові забезпечення	1520	53744	52129	19268
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	53744	52129	19268
II.Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	1595	674569	404442	361235
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	790651	770490	367209
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	142948	57523	62494
товари, роботи, послуги	1615	392683	86526	388125
розрахунками з бюджетом	1620	29838	73511	91206
у тому числі з податку на прибуток	1621	15594		23990
розрахунками зі страхування	1625	160	4255	11789
розрахунками з оплати праці	1630	29044	29684	34263
за одержаними авансами	1635	34248	51040	56012
за розрахунками з учасниками	1640	28539	27224	27224
із внутрішніх розрахунків	1645	554878	555214	557111
Поточні забезпечення	1660	76164	83366	82860
Інші поточні зобов'язання	1690	51157	23024	17949
III.Всього поточних зобов'язань і забезпечень	1695	2275310	2069266	1696242
БАЛАНС	1900	6185696	5785185	6160742

Джерело: [16,36]

Таблиця Г.1 - Звіт про фінансові результати ПрАТ «ККПК» за 2021-2023 рр.

Стаття	Код	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5607260	7195663	7467455
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4025418	5579386	6088181
Валовий: прибуток	2090	1581842	1616277	2171906
Інші операційні доходи	2120	66889	99368	106566
Адміністративні витрати	2130	456180	401728	342208
Витрати на збут	2150	390551	548326	468682
Інші операційні витрати	2180	117692	415835	98250
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	684308	349756	673725
Дохід від участі в капіталі	2200	19973	34853	61130
Інші фінансові доходи	2220	10355	3930	12645
Інші доходи	2240	50701	6509	88558
Фінансові витрати	2250	315336	289205	27431
Втрати від участі в капіталі	2255	270	897	82493
Інші витрати	2270	7831	15791	8949
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	441900	89155	717185
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-76872	-13495	-140185
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	365028	75660	577000

Джерело: [16,36]