

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему «Обґрунтування механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності»

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи ЗЕП-24м
спеціальності 051 Економіка

Вус Віта Валеріївна

Керівник: к.е.н., доцент Нікульнікова Ганна Володимирівна

Рецензент: к.е.н., доцент Рябикіна Катерина Григорівна

м. Кривий Ріг

2025 р.

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління бізнесом
 Кафедра економіки, організації та управління підприємствами
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 051 Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ:
 зав. кафедри ЕОУП,
 д-р. екон. наук, проф. Альона ШАХНО

«_____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ на кваліфікаційну роботу здобувачеві

Вус Віті Валеріївні

1. Тема роботи «Обґрунтування механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності»

Керівник теми: Нікульнікова Ганна Володимирівна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від «04» серпня 2025 р. № 569с.

2. Строк подання здобувачем роботи: 13.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: звіти про роботу ТОВ «Юнілівер Україна» за 2020-2024 рр. з офіційного сайту підприємства, періодична та спеціальна література з економіки, методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 051 Економіка ОПП «Економіка» усіх форм навчання.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретико-методологічні основи підвищення конкурентоспроможності підприємства; економічний аналіз та характеристика ефективності діяльності ТОВ «Юнілівер Україна»; впровадження організаційно-економічних заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Юнілівер Україна».

5. Перелік графічного матеріалу: система показників для інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства; основні техніко-економічні показники ТОВ «Юнілівер Україна» за 2020-2024 рр.; управлінські та організаційно-

технічні заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Юнілівер Україна»; статистичне обґрунтування адаптивної моделі прогнозування ринкової частки ТОВ «Юнілівер Україна»; порівняння базових і проєктних техніко-економічних показників та структура економічного ефекту від запропонованих заходів

6. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, що стосуються їх:

Розділи	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доц. Нікульнікова Г.В.	27.06.2025	29.09.2025
Розділ 2	доц. Нікульнікова Г.В.	27.06.2025	27.10.2025
Розділ 3	доц. Нікульнікова Г.В.	27.06.2025	20.11.2025
Нормоконтроль	доц. Поліщук І.Г.		

7. Дата видачі завдання «27» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі здобувачем, визначення теми роботи, видача завдання	27.06.2025	виконано
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	11.08 – 01.09	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	02.09 – 06.09	виконано
4	Підготовка I розділу та подання його керівникові	08.09 – 29.09	виконано
5	Підготовка II розділу та подання його керівникові	30.09 – 27.10	виконано
6	Підготовка III розділу та подання його керівникові	28.10 – 20.11	виконано
7	Підготовка вступної частини та висновку	20.11 – 30.11	виконано
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання кваліфікаційної роботи	01.12 – 06.12	виконано
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність/відсутність академічного плагіату	згідно з розпорядженням ректора	виконано
10	Отримання відгуку керівника та рецензії	07.12 – 13.12	виконано
11	Публічний захист кваліфікаційної роботи		

Здобувач _____

Віта ВУС

Науковий керівник _____

Ганна НІКУЛЬНІКОВА

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу другого (магістерського) рівня вищої освіти
здобувачки спеціальності 051 Економіка

Вус В.В. «Обґрунтування механізмів підвищення конкурентоспроможності
підприємства в умовах економічної нестабільності». – КНУ, 2025 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 124 сторінках, містить 20 таблиць, 14
рисунків. При підготовці роботи використано 118 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної (магістерської) роботи: розробка та обґрунтування
організаційно-економічних механізмів підвищення конкурентоспроможності
ТОВ «Юнілівер Україна» в умовах економічної нестабільності на основі
аналітичної, діагностичної та прогностичної оцінки стану його розвитку.

Завдання дослідження: з'ясувати теоретичну сутність категорії
«конкурентоспроможність підприємства» та її значення в сучасних умовах;
дослідити методологічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності
підприємств; здійснити порівняльну характеристику конкурентоспроможності
підприємств галузі та визначити наявні проблеми їх розвитку в умовах
економічної нестабільності; надати організаційно-економічну характеристику
ТОВ «Юнілівер Україна» та проаналізувати ефективність його діяльності;
оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та визначити динаміку її
зміни; дослідити вплив ключових факторів на конкурентоспроможність
підприємства та виявити відповідні закономірності; побудувати прогноз
конкурентоспроможності ТОВ «Юнілівер Україна» з урахуванням
нестабільності зовнішнього середовища; запропонувати комплекс
організаційно-економічних заходів з підвищення конкурентоспроможності та
оцінити їх результативність.

Об'єкт дослідження: конкурентоспроможність підприємства в умовах
економічної нестабільності

Предмет дослідження: організаційно-економічні механізми формування,
оцінювання та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Юнілівер Україна».

Одержаний економічний ефект (ефективність): У результаті впровадження
запропонованих заходів підприємство отримує відчутний економічний ефект,
що проявляється у зростанні валового прибутку більш ніж на 220 млн грн та
прирості чистого прибутку приблизно на 100 млн грн. Оптимізація трудових,
технологічних та маркетингових параметрів забезпечує підвищення
рентабельності продажів та поліпшення структури витрат, що разом формує
інтегральне посилення економічної стійкості й конкурентоспроможності
підприємства. Позитивна динаміка проєктних показників підтверджує
практичну ефективність запропонованих рішень і демонструє їх здатність
забезпечити тривале зростання результативності діяльності.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, економічна
нестабільність, організаційно-економічний механізм, оцінювання
конкурентоспроможності, прогнозування

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Теоретична сутність конкурентоспроможності та її економічне значення для підприємства.....	10
1.2. Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	21
1.3. Порівняльна характеристика конкурентоспроможності підприємства галузі та проблеми їх розвитку в умовах економічної нестабільності...	30
Висновок до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЮНІЛІВЕР УКРАЇНА».....	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Юнілівер Україна» та аналіз його діяльності.....	40
2.2. Оцінка ефективності конкурентоспроможності ТОВ «Юнілівер Україна».....	60
2.3. Оцінка підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Юнілівер Україна».....	69
Висновок до розділу 2	75
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЮНІЛІВЕР УКРАЇНА».....	77
3.1. Прогнозування конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності.....	77
3.2. Обґрунтування заходів щодо удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю та оцінка їх ефективності.....	91

3.3. Визначення проєктних техніко-економічних показників підприємства з урахуванням запропонованих заходів.....	99
Висновок до розділу 3	107
ВИСНОВКИ	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	113
ДОДАТКИ	125

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем турбулентності, посиленням інфляційного тиску, структурними трансформаціями ринкового середовища та зростанням невизначеності у поведінці споживачів. У таких умовах підприємства вимушені переглядати засади формування своєї конкурентної політики та адаптувати організаційно-економічні механізми управління. Питання підвищення конкурентоспроможності стає не просто складовою стратегічного розвитку, а ключовою умовою забезпечення стійкості бізнесу. Особливо гостро ця проблема проявляється у секторах FMCG, де конкуренція є високою, а зміна поведінки споживачів відбувається надзвичайно швидко. Саме тому дослідження механізмів забезпечення конкурентоспроможності є актуальним для ТОВ «Юнілівер Україна» - одного з провідних гравців на ринку товарів повсякденного попиту, діяльність якого визначається складною комбінацією внутрішніх і зовнішніх викликів.

В умовах економічної нестабільності традиційні підходи до оцінювання та підвищення конкурентоспроможності вже не забезпечують належної результативності. Потребує поглибленого дослідження комплексне функціонування факторів, що визначають ринкове становище підприємства: ефективність використання ресурсів, якість організаційних рішень, стійкість ланцюгів постачання, інноваційність, адаптивність цінової та маркетингової політики.

У працях М. Портера [84-86, 115, 117], К. Охмаї [116], К. Швадт [118] значну увагу приділено природи конкуренції та формуванню стратегічних переваг підприємства. Вітчизняні дослідники – О. Кузьмін, О. Мельник, О. Романко [58], А. Машевська [63], Л. Минко [65], О. Рудик [89], П. Фісуненко [106], В. Шарко [111] - поглибили підходи до оцінювання конкурентоспроможності та ресурсного потенціалу підприємств. Проте аналіз

літератури засвідчує, що питання обґрунтування адаптивних організаційно-економічних механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах саме економічної нестабільності розкрито частково, а їх практична апробація в діяльності реальних компаній потребує подальших досліджень. Це визначає необхідність проведення додаткового комплексного аналізу на прикладі ТОВ «Юнілівер Україна».

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування організаційно-економічних механізмів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Юнілівер Україна» в умовах економічної нестабільності на основі аналітичної, діагностичної та прогностичної оцінки стану його розвитку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

з'ясувати теоретичну сутність категорії «конкурентоспроможність підприємства» та її значення в сучасних умовах;

дослідити методологічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств;

здійснити порівняльну характеристику конкурентоспроможності підприємств галузі та визначити наявні проблеми їх розвитку в умовах економічної нестабільності;

надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Юнілівер Україна» та проаналізувати ефективність його діяльності;

оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та визначити динаміку її зміни;

дослідити вплив ключових факторів на конкурентоспроможність підприємства та виявити відповідні закономірності;

побудувати прогноз конкурентоспроможності ТОВ «Юнілівер Україна» з урахуванням нестабільності зовнішнього середовища;

запропонувати комплекс організаційно-економічних заходів з підвищення конкурентоспроможності та оцінити їх результативність.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства в умовах економічної нестабільності.

Предметом дослідження є організаційно-економічні механізми формування, оцінювання та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Юнілівер Україна».

Методологічну основу дослідження становлять методи економічного аналізу, порівняння, групування, статистичного оцінювання, SWOT-аналізу, експертних оцінок, кореляційно-регресійного аналізу, економіко-математичного моделювання та прогнозування.

У роботі використано наступні прикладні комп'ютерні програми: MS Excel, Statistica, SPSS, RStudio, які застосовувались для проведення статистичного аналізу, побудови прогнозних моделей, виконання факторного і регресійного аналізу.

Інформаційною базою дослідження стали офіційні статистичні дані, фінансова звітність ТОВ «Юнілівер Україна», внутрішні аналітичні матеріали підприємства, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, нормативно-правові акти, електронні ресурси та галузеві огляди.

Наукове значення роботи полягає у поглибленні теоретичних і методичних засад оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності та обґрунтуванні адаптивного механізму управління конкурентними перевагами, що базується на використанні економіко-математичних моделей, аналітичних інструментів і прогнозних розрахунків.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій та організаційно-економічних заходів ТОВ «Юнілівер Україна» для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю, оптимізації ресурсного потенціалу, зміцнення ринкових позицій та підвищення стійкості діяльності в умовах економічної нестабільності. Розроблені моделі можуть застосовуватися менеджментом підприємства для прийняття стратегічних рішень, планування розвитку та оцінювання ризиків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретична сутність конкурентоспроможності та її економічне значення для підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових категорій сучасної економічної науки та управлінської практики, оскільки вона визначає здатність компанії успішно функціонувати на ринку та забезпечувати стійкий розвиток в умовах жорсткої конкуренції. У науковій літературі конкурентоспроможність розглядається як комплексна характеристика, що відображає можливість підприємства ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення економічних та стратегічних цілей, задовольняючи потреби споживачів і випереджаючи конкурентів за якістю продукції, асортиментом, ціною та сервісом.

З точки зору економічної теорії, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність виробляти товари та послуги, які користуються стійким попитом на ринку, забезпечують фінансову стабільність та створюють додаткову цінність для споживачів. Такий підхід передбачає оцінку конкурентоспроможності не лише через внутрішні показники ефективності (прибутковість, рентабельність, продуктивність праці), а й через порівняння із середньоринковими або лідируючими показниками галузі.

У сучасних умовах економічної нестабільності, коли ринкове середовище характеризується високою динамічністю, частими коливаннями попиту та зовнішніх ризиків, конкурентоспроможність набуває особливого значення. Вона визначає не тільки можливості підприємства щодо збільшення частки ринку та

підвищення прибутковості, а й здатність швидко адаптуватися до змін зовнішніх умов, ефективно реагувати на дії конкурентів та формувати стратегічні переваги.

У процесі дослідження теоретичної сутності конкурентоспроможності важливо враховувати, що категорія «конкуренція» сама по собі має багатовимірний характер і по-різному трактується представниками різних економічних шкіл. Саме тому, після викладення базових підходів до визначення конкурентоспроможності, доцільно зробити короткий огляд теоретичних підходів до розуміння конкуренції як економічного явища. Це дозволяє чіткіше окреслити контекст, у якому формується конкурентоспроможність підприємства, та визначити логіку подальших аналітичних узагальнень (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Підходи до визначення конкуренції

Джерело: [45]

Аналіз рис. 1.1 дозволяє побачити, що трактування конкуренції відрізняється не лише термінологічно, а й за своїм методологічним змістом. Класичний підхід наголошує на стихійності та саморегуляції ринку, тоді як неокласична школа робить акцент на моделюванні ринкових структур і раціональності поведінки учасників. Інституціоналісти розглядають конкуренцію вже не як «природну даність», а як результат дії формальних і неформальних правил, а поведінкова школа - як процес адаптації підприємства до умов невизначеності.

Таким чином, візуалізація підходів дозволяє показати, що сучасне трактування конкурентоспроможності підприємства неможливе без критичного

врахування різних теоретичних традицій. У сукупності вони формують методологічну основу, на якій вибудовується сучасна система оцінювання конкурентних переваг та механізмів їх забезпечення.

Значна кількість авторських визначень зумовлена тим, що конкуренція є складним соціально-економічним явищем, яке не можна охарактеризувати лише одним аспектом - поведінковим, структурним чи функціональним (табл. 1.1). Кожен дослідник робить акцент на певних характеристиках конкуренції відповідно до методологічних засад своєї школи та економічного контексту часу.

Таблиця 1.1 – Визначення категорії «конкуренція»

Й. Шумпетер	Конкуренція – це суперництво старого з новим, тобто з новими технологіями, новими формами організації, новими товарами та ін.
А. Маршал	Змагання однієї людини з іншими, особливо при продажу або купівлі чого небудь
К.Р. Макконел, С.Л. Брю	Наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільного виходити на ринок і залишати його
Г. Азоев	Суперництво на якомусь терені між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети
М.О. Рудницька	Невід’ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності
Р.А. Фатхутдінов	Конкуренція – процес управління своїми конкурентами переваги для отримання перемог або досягнення інших цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об’єктивних або суб’єктивних потреб у рамках законодавства або природних умов
В.А. Адамик	Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети
Н. Педченко	В розвинутому товарному виробництві конкуренція є об’єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб’єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці

Джерело: складено автором на основі [58, 62, 68, 84-86]

Саме тому у табл. 1.1. узагальнено підходи таких авторів, як Й. Шумпетер, А. Маршалл, К. Р. Макконел і С. Л. Брю, Г. Азоев, М. О. Рудницька, Р. А. Фатхутдінов, В. А. Адамик та Н. Педченко. Вони представляють різні наукові напрями - від класичної та неокласичної шкіл до сучасних українських досліджень, що дозволяє отримати комплексне, багатовимірне уявлення про сутність конкуренції.

Зведення визначень у таблицю дозволяє зробити важливий висновок: конкуренція не може бути описана одною універсальною дефініцією, оскільки вона змінює свій зміст залежно від економічного середовища, домінуючої наукової парадигми та розвитку ринкових інститутів. Саме це багаторівневе бачення стає основою для подальшого аналізу конкурентоспроможності підприємства, оскільки будь-яка оцінка конкурентних переваг неможлива без розуміння того, у якому саме середовищі вони виникають та розвиваються.

Конкурентоспроможність є не лише економічною категорією, а й стратегічним ресурсом підприємства, який визначає його виживання та розвиток у довгостроковій перспективі. У практичному вимірі її формування вимагає інтегрованого підходу до управління виробничими, фінансовими, маркетинговими та інноваційними процесами, що дозволяє підприємству підтримувати стабільні конкурентні позиції навіть за умов невизначеності ринку.

Конкурентоспроможність підприємства нерозривно пов'язана з ефективністю його діяльності, оскільки саме рівень використання ресурсів, результативність управлінських рішень та здатність створювати економічну цінність визначають стійкість його позицій на ринку. Ефективність відображає внутрішній стан підприємства, зокрема, раціональність організації виробничих процесів, оптимальність структури витрат, продуктивність трудових ресурсів та збалансованість фінансових потоків. Водночас конкурентоспроможність є зовнішнім проявом цих характеристик, тобто оцінюється за тим, наскільки успішно підприємство реалізує свою продукцію, адаптується до ринкових вимог і здатне пропонувати ціннісну пропозицію споживачам.

В економічній літературі наголошується, що конкурентоспроможність виступає результатом досягнення певного рівня ефективності, але водночас і сама впливає на неї. Підприємства, які формують сильні конкурентні позиції, зазвичай демонструють вищу економічну віддачу, оскільки здатні залучати більший обсяг ресурсів, реалізовувати продукцію за вищими цінами, оптимізувати операційні процеси та проводити інвестиції в інноваційний розвиток. Таким чином, між цими категоріями існує взаємозалежність

циклічного характеру: підвищення ефективності сприяє зміцненню конкурентоспроможності, а її зростання забезпечує наявність ресурсів для подальшої оптимізації діяльності.

Особливо тісним цей взаємозв'язок стає в умовах економічної нестабільності, коли підприємства вимушені швидко реагувати на зміни ринкового середовища, оптимізувати бізнес-процеси та переглядати власні конкурентні стратегії. За цих умов ефективність діяльності відображає здатність компанії не лише забезпечувати короткострокові фінансові результати, але й підтримувати стратегічний баланс між економією витрат, інноваційністю та якістю продукції. Конкурентоспроможність у такому контексті виступає інтегральною характеристикою, яка поєднує управлінські, технологічні, маркетингові та соціально-економічні аспекти розвитку підприємства.

У науковій літературі поняття «конкурентоспроможність» має широкий спектр трактувань, що зумовлено багатовимірністю самої категорії та її належністю до стратегічного, ресурсного, інноваційного та ринкового вимірів. На відміну від категорії «конкуренція», яка описує загальні ринкові відносини між суб'єктами господарювання, конкурентоспроможність фокусується на внутрішніх можливостях і перевагах конкретного підприємства, що забезпечують йому успішні позиції в умовах мінливої економічної кон'юнктури.

Через це підходи різних науковців суттєво відрізняються акцентами (табл. 1.2): одні вчені розглядають конкурентоспроможність як здатність підприємства формувати унікальні конкурентні переваги (М. Портер, І. Ансоф), інші підкреслюють роль інноваційних і динамічних здібностей компанії (Д. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуер), тоді як окремі автори роблять наголос на системному управлінні ресурсами та ефективному їх використанні (Р. А. Фатхутдінов, З. Є. Шершньова, В. О. Василенко).

Аналіз поданих у таблиці визначень свідчить, що категорія «конкурентоспроможність» за змістом значно ширша, ніж просте перевищення підприємством результатів конкурентів. Більшість авторів розглядають її як

динамічну здібність підприємства адаптуватися, оновлюватися та використовувати свої ресурси більш ефективно, ніж інші ринкові гравці.

Таблиця 1.2 – Визначення категорії «конкурентоспроможність»

М. Портер	Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами
І. Ансоф	Конкурентоспроможність – спроможність конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів, забезпечуючи вищу якість, доступні ціни, зручності для покупців, споживачів
Р.А. Фатхудінов	Конкурентоспроможність – властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, у порівнянні з аналогічними об'єктами, що є на даному ринку
Девід Дж. Тіс, Гарі Пізано, Емі Шуер	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства досягати та утримувати перевагу на ринку за рахунок розвитку та застосування унікальним, складно імітованих, цінних ресурсів та здібностей
З.Є. Шершньова С.В. Оборська	Конкурентоспроможність – можливість ефективно розпоряджатись власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку; комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів
І.О. Піддубний А.І. Піддубна	Конкурентоспроможність – це потенціальна чи реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів
Н. Грицишин	Конкурентоспроможність – рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства відносно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу
В.О. Василенко	Конкурентоспроможність – здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства

Джерело: складено автором на основі [58, 62, 68, 84-86]

М. Портер формує структурний підхід, пов'язуючи конкурентоспроможність із здатністю підприємства формувати та підтримувати конкурентні переваги.

І. Ансоф наголошує на стратегічному аспекті - необхідності постійного пошуку нових можливостей для розвитку. Д. Тіс, Г. Пізано та Е. Шуер акцентують на концепції «динамічних здібностей», відповідно до якої конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства швидко реорганізовувати та інтегрувати свої ресурси у відповідь на зовнішні зміни.

Р. А. Фатхутдінов розглядає її як інтегральну характеристику ефективності управління, що охоплює виробничі, організаційні, інноваційні та маркетингові можливості суб'єкта господарювання. З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, В. О. Василенко подають системний підхід, у межах якого конкурентоспроможність розкривається як узгодженість стратегії, ресурсів і управлінських рішень.

В. Стівенсон, Н. Грицишин, І. О. Піддубний та А. І. Піддубна доповнюють визначення акцентом на ринкових та поведінкових аспектах, підкреслюючи важливість відповідності потребам споживачів.

Узагальнюючи ці підходи, можна дійти висновку, що конкурентоспроможність підприємства - це багатовимірне поняття, яке поєднує стратегічні, ресурсні, динамічні та ринкові характеристики діяльності суб'єкта господарювання. Вона формується не лише через наявність певних ресурсів, а й через здатність підприємства ефективно їх поєднувати, оперативно адаптуватися до зовнішніх змін та забезпечувати стійке зростання у довгостроковій перспективі.

Саме тому категорія конкурентоспроможності є ключовою для аналізу й розроблення механізмів підвищення стратегічної стійкості підприємства, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності.

У наукових дослідженнях виокремлюється широкий спектр чинників, що визначають конкурентоспроможність підприємства [63, 78 с. 272, 83 с. 136]. Вони традиційно поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать виробничо-технологічні можливості, фінансовий потенціал, рівень кваліфікації персоналу, організаційна структура, система управління та здатність підприємства до інновацій. Саме внутрішній потенціал формує базу для створення стійких конкурентних переваг, оскільки він є результатом цілеспрямованої діяльності керівництва з оптимізації ресурсів та розвитку компетенцій.

Зовнішні чинники включають ринкову кон'юнктуру, рівень конкуренції у галузі, державну політику, економічну ситуацію в країні, а також поведінку споживачів. В умовах економічної нестабільності вплив зовнішнього

середовища суттєво посилюється, що вимагає від підприємств підвищеної адаптивності та гнучкості. Особливо це стосується компаній, що працюють у секторах із високою еластичністю попиту, таких як ринок FMCG, до якого належить ТОВ «Юнілівер Україна».

Рівень конкурентоспроможності формується під впливом взаємодії зазначених факторів, і тому будь-які заходи щодо його підвищення повинні враховувати комплексний характер цієї категорії [22 с. 104]. Успішні підприємства поєднують потужний внутрішній потенціал із умінням ефективно реагувати на зовнішні виклики, створюючи унікальні конкурентні переваги, що забезпечують їхній довгостроковий розвиток.

Конкурентоспроможність не є одномірним поняттям; вона формується та проявляється на різних рівнях економічної системи, від окремого товару до національної економіки в цілому (рис. 1.2). Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти механізми функціонування ринкової конкуренції та визначити, які фактори впливають на позиції підприємства у багаторівневому конкурентному середовищі.

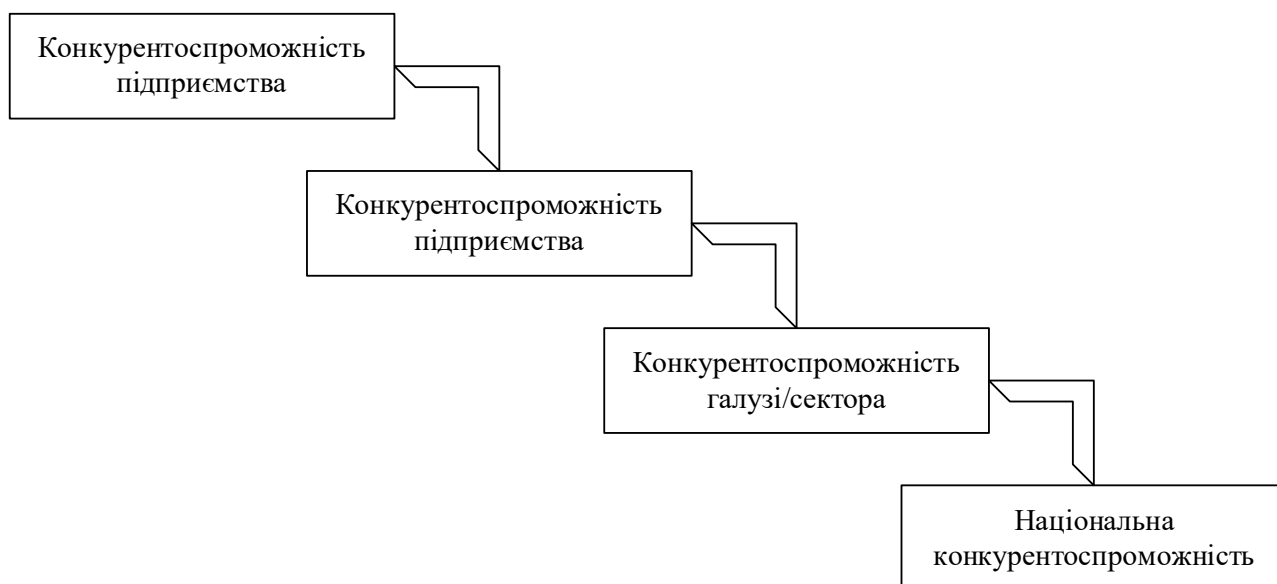


Рисунок 1.2 – Рівні конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [58]

Конкурентоспроможність відіграє вирішальну роль у формуванні економічних результатів діяльності підприємства. Вона забезпечує можливість утримувати та розширювати частку ринку, залучати інвестиції, підтримувати фінансову стабільність та реалізовувати стратегічні цілі розвитку [16 с. 96]. Підприємства із високою конкурентоспроможністю отримують низку суттєвих переваг: підвищення прибутковості, зміцнення іміджу та бренду, можливість диверсифікації діяльності та підвищення стійкості до кризових явищ.

Економічне значення конкурентоспроможності також проявляється у здатності підприємства формувати додану вартість на всіх етапах виробничо-комерційного процесу. У сучасних умовах, коли споживачі висувають підвищені вимоги до якості продукції, екологічності виробництва, соціальної відповідальності бізнесу та інноваційності, конкурентоспроможність визначає не лише актуальні позиції компанії, але й її майбутній розвиток.

Для компаній, що працюють у секторі FMCG, конкурентоспроможність має стратегічне значення, оскільки ринок характеризується високим рівнем насиченості, коротким життєвим циклом продукції та значною залежністю від споживчих трендів. Саме тому ТОВ «Юнілівер Україна», як частина глобальної корпорації, змушене постійно підтримувати високі стандарти виробництва, впроваджувати інновації та формувати ефективні інструменти управління конкурентними перевагами.

У період економічної нестабільності конкурентоспроможність підприємства формується під впливом широкого спектра чинників, які можуть мати як стимулюючий, так і стримувальний ефект на його розвиток. Особливістю нестабільного середовища є підвищена динамічність, непередбачуваність змін і високий рівень ризиків, що потребує від підприємства адаптивності, мобільності та здатності оперативного прийняття рішень. У цьому контексті фактори, що визначають конкурентні позиції, умовно поділяються на макроекономічні, галузеві та внутрішньокорпоративні [3].

Макроекономічні фактори, до них належать загальноекономічні умови функціонування: темпи інфляції, валютні коливання, рівень купівельної

спроможності населення, податкова політика, державне регулювання та політична стабільність. За умов нестабільності підприємство стикається з труднощами у прогнозуванні обсягів виробництва, ціноутворенні та формуванні стратегії розвитку. Зростання інфляції збільшує витрати, коливання валютних курсів впливають на собівартість імпортової сировини, а падіння реальних доходів населення зменшує попит на продукцію. Усе це безпосередньо відображається на конкурентному потенціалі підприємства, особливо якщо воно працює на ринках масового споживання.

Галузеві фактори, у секторі FMCG (товари повсякденного попиту), де працює ТОВ «Юнілівер Україна», конкурентоспроможність великою мірою залежить від інтенсивності конкуренції, бар'єрів входу на ринок, рівня технологічного розвитку галузі та темпів оновлення асортименту. В умовах нестабільності повільна реакція на зміни споживчих уподобань або затримки в логістичних процесах можуть призвести до втрати частки ринку. Важливим галузевим чинником є також наявність стабільних постачальників і партнерів, здатних забезпечити безперервність виробництва та постачання продукції, що особливо актуально в період порушень глобальних ланцюгів поставок.

Технологічні фактори, технологічний розвиток став одним із ключових чинників конкурентоспроможності в нестабільній економіці. Підприємства, які впроваджують інноваційні технології, автоматизують виробництво, застосовують сучасні інформаційні системи та оптимізують процеси управління, отримують суттєві переваги у витратах, якості продукції та швидкості реагування на ринкові зміни. Для компаній FMCG цифровізація бізнес-процесів, впровадження систем прогнозування попиту, використання CRM- та ERP-рішень стають важливими інструментами посилення конкурентних позицій [38].

Маркетингові та споживчі фактори, поведінка споживачів у період нестабільності зазнає значних змін: зростає чутливість до ціни, формуються нові споживчі тренди (наприклад, екологічність продукції, здоровий спосіб життя, підтримка локальних виробників). Підприємства, що здатні швидко адаптувати маркетингові стратегії, оптимізувати портфель продукції, забезпечити

привабливе співвідношення «ціна–якість» та ефективну комунікацію зі споживачами, формують стійкі конкурентні переваги навіть за умов турбулентності.

Фінансові фактори, фінансова стійкість є базою конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності. Доступність фінансових ресурсів, здатність залучати інвестиції, рівень ліквідності та рентабельності визначають можливості компанії щодо реалізації стратегічних проєктів, оновлення виробництва та впровадження інновацій. Підприємства з недостатнім фінансовим запасом міцності втрачають гнучкість та здатність ефективно реагувати на зовнішні виклики, що знижує їхню конкурентну позицію.

Організаційно-управлінські фактори, система управління, корпоративна культура, стиль керівництва та здатність менеджменту формувати ефективні стратегії істотно впливають на конкурентоспроможність. Нестабільне економічне середовище вимагає від підприємств оперативного перегляду бізнес-моделі, розвитку адаптивних управлінських механізмів, підвищення швидкості прийняття рішень та ефективної комунікації на всіх рівнях. Компанії, що характеризуються високим рівнем гнучкості та інноваційності, здатні формувати конкурентні переваги навіть за умов обмежених ресурсів.

Соціально-кадрові фактори, кваліфікація персоналу, рівень мотивації, корпоративні цінності та наявність системи розвитку працівників значною мірою впливають на конкурентні можливості підприємства. За умов нестабільності зростає роль людського капіталу як драйвера інноваційності та адаптивності. Компанії, що інвестують у професійний розвиток працівників, забезпечують ефективну систему мотивації та соціальної підтримки, формують стійкі конкурентні переваги, особливо у сферах, де якість управління та сервісу є критично важливою.

Отже, конкурентоспроможність можна розглядати як інтегральний показник стану та перспектив підприємства. Її підтримання та зміцнення потребують системного підходу, який включає аналіз внутрішнього потенціалу,

оцінку зовнішніх ризиків і постійний пошук шляхів адаптації до сучасних викликів.

2.2 Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є однією з ключових складових стратегічного управління, оскільки вона дає можливість визначити реальні ринкові позиції суб'єкта господарювання, встановити характер впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, а також окреслити шляхи підвищення його конкурентних переваг. Методологія такої оцінки сформувалася на перетині економічного аналізу, стратегічного менеджменту та маркетингових досліджень, що зумовило існування великої кількості підходів та інструментів.

У сучасній науковій літературі виділяють дві великі групи методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства: кількісні та якісні [52, 79]. Кожна з них має власний інструментарій, переваги, обмеження та сфери застосування, а їхнє комплексне використання забезпечує найбільш об'єктивні результати. Перед переходом до їхнього аналізу важливо розглянути логіку побудови системи оцінки конкурентних переваг на рівні конкретного товару, що є основою всієї системи конкурентоспроможності підприємства.

Першим етапом у загальній системі оцінки конкурентоспроможності є визначення конкурентних позицій продукції, оскільки саме товар формує первинне уявлення споживача про підприємство та є базовим об'єктом ринкової конкуренції. Для цього застосовується структурно-логічна модель, що відображає взаємозв'язок між споживчими властивостями товару, рівнем його якості, ціною та ринковою привабливістю (рис. 1.3).

Така модель дозволяє виокремити основні елементи, які підлягають оцінюванню: функціональні характеристики, якість, інноваційність, цінові

параметри, витрати для споживача, рівень сервісу, імідж виробника тощо. На основі цих показників формуються кількісні індикатори, які надалі використовуються в оцінюванні конкурентоспроможності підприємства.

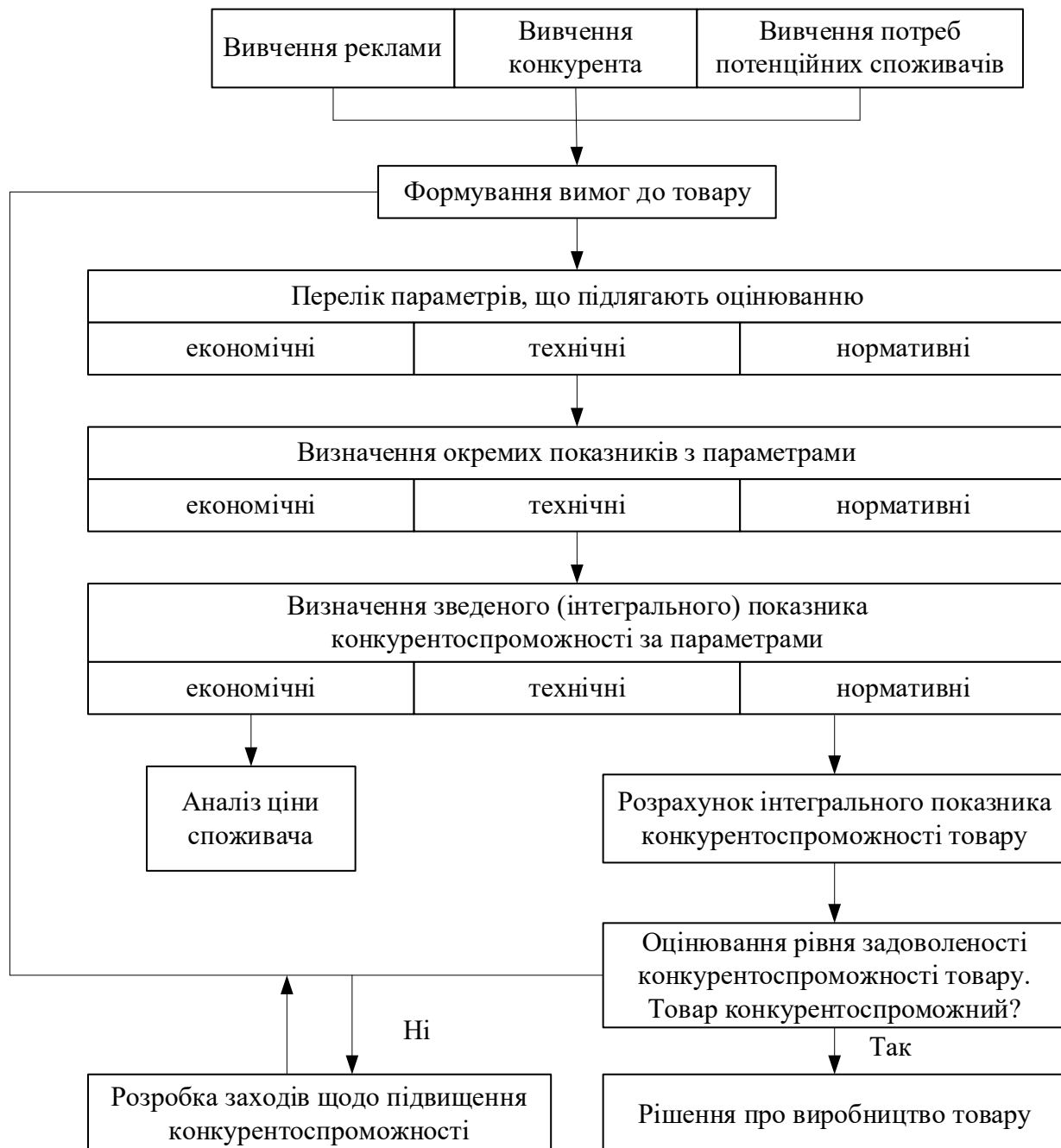


Рисунок 1.3 - Структурно-логічна модель оцінки конкурентоспроможності продукції

Джерело: [7]

Кількісні методи базуються на числових розрахунках, що дають можливість отримати об'єктивну та порівняльну оцінку конкурентних позицій. Найпоширенішими серед них є:

1. Метод інтегральних показників, який передбачає розрахунок зведеного індексу конкурентоспроможності на основі набору нормованих параметрів.
2. Бенчмаркінг, що дає змогу кількісно порівнювати ключові показники підприємства з лідерами галузі.
3. Метод багатокритеріальної оптимізації, який дозволяє врахувати вагомість різних критеріїв (якість, ціна, інноваційність, продуктивність тощо).
4. Статистичні методи (кореляційно-регресійний аналіз, індексний метод, аналіз варіацій), що застосовуються для виявлення впливу факторів на рівень конкурентоспроможності.
5. Методи експертних оцінок із подальшою кількісною обробкою даних, зокрема метод аналізу ієрархій (АНП) [107 с. 60].

Перевагою кількісних методів є можливість порівняння різних підприємств, підрозділів чи продуктів за уніфікованими критеріями. Однак вони потребують значного масиву достовірних даних і не дозволяють у повному обсязі врахувати поведінкові та інституційні аспекти конкурентоспроможності.

Якісні методи ґрунтуються на експертних підходах, аналізі ринкових ситуацій та стратегічних оцінках. До найбільш використовуваних належать:

SWOT-аналіз, який виявляє сильні й слабкі сторони підприємства, а також ринкові можливості та загрози;

PEST-аналіз, що дозволяє оцінити макросередовище;

метод сценарного прогнозування, який застосовується для оцінки поведінки підприємства у майбутніх економічних умовах;

портфельні моделі (BCG, McKinsey), що визначають позиції підприємства в конкурентному просторі;

модель 3С та стратегічний трикутник К. Охмає, які інтегрують споживача, конкурента та компанію у єдину систему формування конкурентної стратегії [111 с. 123].

Саме на основі останнього підходу побудована модель конкурентних рішень К. Охмає, яка демонструє, як підприємство формує стратегічні переваги через взаємодію трьох ключових елементів ринку (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 - Модель конкурентних рішень за Охмає

Джерело: [116]

Модель Охмає підкреслює, що ефективна конкурентна стратегія ґрунтується на балансу трьох чинників: потреб споживача, реакції конкурентів та можливостей самої компанії. Тому вона вважається одним із базових інструментів якісного оцінювання конкурентоспроможності.

Для систематизації численних методичних підходів доцільно опиратися на їхню класифікацію за характером застосування, ціллю оцінки, джерелами інформації, типом результатів, а також рівнем формалізованості.

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства поділяють [24 с. 24]:

- за формою результатів - на кількісні та якісні;
- за цільовим спрямуванням - діагностичні, порівняльні, прогнозні;
- за джерелами інформації - внутрішні, зовнішні, комбіновані;
- за ступенем формалізації - експертні, економетричні, комплексні;
- за рівнем аналізу - продуктові, корпоративні, галузеві, макрорівневі.

Для узагальнення цих підходів застосовується спеціальна систематизована модель, що дозволяє візуально відобразити місце та взаємозв'язки між усіма групами методів (рис. 1.5).

Методологія оцінювання конкурентоспроможності підприємства є комплексною та багатокомпонентною системою, що поєднує кількісні та якісні інструменти. Її ефективність залежить від здатності підприємства інтегрувати різні підходи відповідно до стратегічних цілей, ринкових умов, доступної інформації та особливостей галузі. Правильне поєднання методів забезпечує всебічне розуміння ринкових позицій підприємства та створює основу для формування ефективної конкурентної стратегії, що має критичне значення в умовах економічної нестабільності.

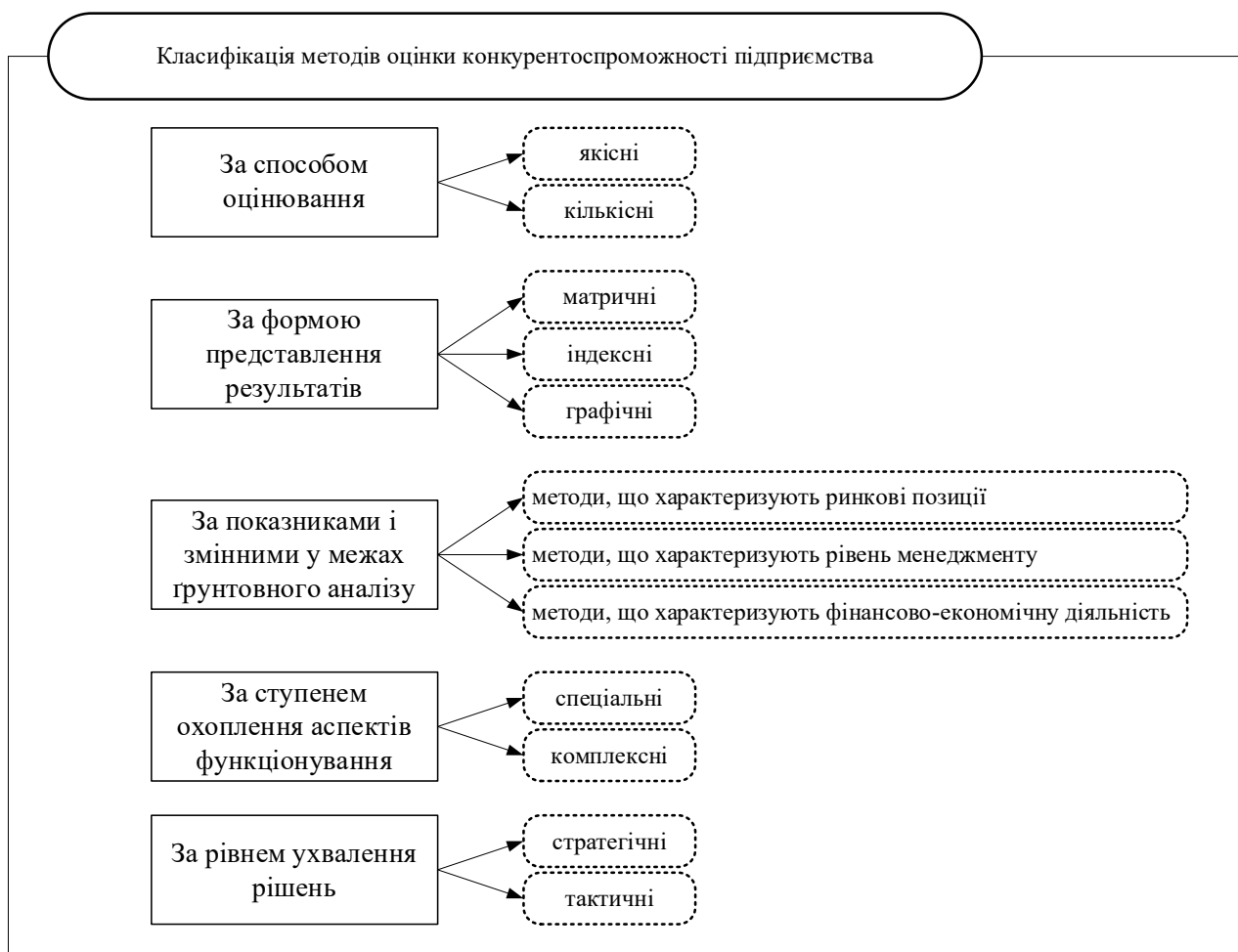


Рисунок 1.5 - Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [29, 57, 90]

У сучасній економічній науці інтегральні методики та рейтингові підходи посідають ключове місце серед інструментів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Їх популярність зумовлена здатністю узагальнювати різноспрямовані показники діяльності фірми, перетворюючи їх у зведений числовий індикатор, що полегшує як внутрішній моніторинг, так і зовнішні порівняння. Інтегральний підхід дозволяє подолати проблему фрагментарності, властиву окремим коефіцієнтам, і отримати комплексну характеристику конкурентного становища підприємства на ринку.

Сутність інтегральної оцінки полягає в тому, що вона забезпечує багатовимірний аналіз конкурентоспроможності шляхом врахування ресурсних, результатних, ринкових, інноваційних та організаційних факторів. Кожна група показників нормується, зважується відповідно до значущості й агрегується в єдиний інтегральний індекс. У такий спосіб метод дозволяє відобразити не лише наявні конкурентні переваги підприємства, а й якість його управління, здатність до інновацій, адаптивність до змін зовнішнього середовища та стратегічний потенціал зростання.

Рейтингові системи, що будуються на основі інтегральних індикаторів, забезпечують можливість ранжування підприємств за рівнем їх конкурентоспроможності та визначення положення кожного суб'єкта господарювання відносно ринкових лідерів. При цьому рейтинг може формуватися як всередині однієї галузі, так і в межах ширших економічних кластерів, що дає змогу виявляти тенденції розвитку та формувати стратегії підвищення конкурентних позицій (табл. 1.3).

У процесі інтегрування ці показники можуть бути об'єднані за допомогою різних методів: адитивної оцінки, методу головних компонент, аналізу ієрархій, методу таксономії, нормативного методу, методики середньозваженої оцінки тощо. Кожний із цих підходів має власні переваги, зокрема:

адитивні моделі прості в застосуванні та інтерпретації;

метод головних компонент дозволяє зменшити кількість параметрів без втрати інформативності;

аналіз ієрархій (АНР) забезпечує високу структурованість і можливість залучення експертів;

таксономічний метод дає змогу порівнювати об'єкти, що суттєво відрізняються за розміром або структурою.

Таблиця 1.3 – Система показників для інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група показників	Прикладні індикатори	Економічний зміст
1	2	3
Фінансові показники	Рентабельність продажів; рентабельність активів; коефіцієнт фінансової стійкості; оборотність капіталу	характеризують ефективність використання ресурсів та здатність підприємства генерувати прибуток
Виробничі показники	Продуктивність праці; використання виробничих потужностей; собівартість продукції	відображають рівень організації виробництва та технологічної оснащеності
Інноваційні показники	Частка інноваційної продукції; витрати на R&D; патентна активність	оцінюють здатність підприємства створювати й впроваджувати нові продукти та технології
Маркетингові показники	Частка ринку; темпи зростання продажів; лояльність клієнтів; еластичність попиту	відображають силу ринкових позицій та сприйняття підприємства споживачами
Організаційно-управлінські показники	Індекс корпоративної культури; якість менеджменту; рівень цифровізації бізнес-процесів	характеризують якість управління та здатність підприємства до стратегічного розвитку
Соціально-репутаційні показники	Імідж компанії; відповідність ESG-принципам; корпоративна відповідальність	мають зростаючу роль у формуванні довіри споживачів і партнерів

Джерело: узагальнено автором на основі [17, 22, 52, 114]

Оскільки конкурентоспроможність підприємства є багатофакторним явищем, рейтингові системи не лише узагальнюють дані, але й виконують діагностичну функцію - дозволяють визначити слабкі зони діяльності підприємства та сформулювати пропозиції щодо їх покращення [1 с. 8]. Таким чином, інтегральні показники і рейтинги виступають важливими інструментами стратегічного управління, що забезпечують об'єктивність оцінок та можливість регулярного моніторингу конкурентного становища.

У сучасних умовах стрімкої цифровізації, глобалізації ринків і зростаючої турбулентності бізнес-середовища питання ефективного управління конкурентоспроможністю виходить за межі суто аналітичного оцінювання. Воно перетворюється на безперервний, інтегрований у всі функціональні сфери підприємства процес, що поєднує стратегічне планування, управлінські інновації, маркетингову активність та адаптивність до технологічних змін. Сучасні методики управління конкурентоспроможністю базуються на багатовимірних підходах, які охоплюють аналіз зовнішнього оточення, діагностику внутрішніх ресурсів, оцінювання інноваційного потенціалу та забезпечення стійкості розвитку.

Серед найпоширеніших концепцій, що використовуються для формування конкурентних стратегій підприємства, вирізняють ресурсно-орієнтований підхід, який акцентує увагу на унікальних ресурсах і компетенціях фірми як джерелі стійких конкурентних переваг. Його ключовим елементом є формування VRIO-моделі, що дозволяє оцінити, чи є конкретний ресурс цінним, рідкісним, важко відтворюваним і організаційно захищеним. Застосування підходу RBV сприяє переорієнтації підприємств з реактивного реагування на ринкові загрози до активного нарощування потенціалу, який неможливо швидко скопіювати конкурентам.

Важливим інструментом залишається динамічна концепція конкурентних переваг, розроблена Швабом К. [118]. Вона підкреслює, що в сучасних умовах вирішальне значення має не стільки наявність ресурсів, скільки здатність підприємства постійно оновлювати й переосмислювати їх структуру відповідно до змін ринку. Динамічні здібності включають уміння підприємства виявляти перспективні можливості, інтегрувати нові технології, швидко адаптувати бізнес-процеси та спрямовувати організаційний розвиток у напрямі інновацій.

Суттєве місце у сучасних методиках управління конкурентоспроможністю займають маркетингові інструменти, зокрема концепція ціннісних пропозицій, модель формування конкурентних рішень за Охмає (рис. 1.4), а також підходи до управління взаєминами зі споживачами (CRM-системи). Їх використання

дозволяє глибше зрозуміти потреби клієнтів, оптимізувати структуру продуктового портфеля та забезпечити максимальне задоволення споживчого попиту, що прямо впливає на ринкові позиції підприємства.

Сучасні моделі управління конкурентоспроможністю також інтегрують методи цифрової аналітики, включно з KPI-матрицями, системою збалансованих показників, Data-driven Decision Making та алгоритмами машинного навчання, які дозволяють прогнозувати поведінку ринку, оцінювати ризики та моделювати найбільш ефективні сценарії розвитку підприємства. На особливу увагу заслуговує використання KPI-вимірювань у поєднанні з цифровими системами моніторингу, що дає змогу в реальному часі відстежувати зміни конкурентного середовища та вчасно ініціювати управлінські рішення.

До сучасних методик управління конкуренто-стратегічним потенціалом також відносять інтегровані моделі бенчмаркінгу та гнучкого менеджменту, які дозволяють підприємству не лише запозичувати найкращі практики галузевих лідерів, але й адаптивно перебудовувати внутрішні процеси відповідно до ринкових викликів. Agile-філософія, що передбачає гнучкість, децентралізовану командну взаємодію та швидке прийняття рішень, стає особливо актуальною для компаній, які працюють у середовищі високої технологічності та невизначеності.

Окремого значення набуває концепція сталого розвитку та ESG-орієнтованого управління, яка дедалі частіше розглядається не як соціальна відповідальність, а як один із ключових факторів довгострокової конкурентоспроможності. Підприємства, що інтегрують ESG-принципи у бізнес-моделі, отримують більш високий рівень довіри споживачів, партнерів та інвесторів, що забезпечує їм стратегічну перевагу на глобальних ринках.

Узагальнюючи, сучасні методики управління конкурентоспроможністю характеризуються комплексністю, орієнтацією на інновації, цифрову трансформацію та гнучкість управлінських рішень. Їх застосування дозволяє підприємству не лише зберігати конкурентні позиції, а й системно формувати нові конкурентні переваги, здатні забезпечити стійке зростання в умовах мінливого економічного середовища.

1.3. Порівняльна характеристика конкурентоспроможності підприємств галузі та проблеми їх розвитку в умовах економічної нестабільності

У сучасних умовах економічної нестабільності український ринок FMCG (товарів швидкого споживання) зазнає суттєвих трансформацій. Повномасштабна війна, зменшення купівельної спроможності населення, логістичні проблеми та інші зовнішні шоки змінюють структуру ринку, впливаючи як на споживчий попит, так і на конкурентні позиції провідних гравців. Аналіз конкурентоспроможності основних корпорацій, що працюють в цьому сегменті, є важливою частиною дослідження, оскільки дає змогу виявити сильні сторони, ризики та стратегії виживання в кризових умовах.

Серед ключових міжнародних корпорацій, що складають основу FMCG-галузі в Україні, варто виокремити Nestlé [72], PepsiCo [73], Mondelez [75], Unilever [71], Danone [76] (та ін.), які за даними різних джерел представлені в національному виробництві, дистрибуції та ритейлі.

Nestlé є одним із найбільших гравців на українському FMCG-ринку. За даними Forbes, компанія планує інвестувати значні кошти у модернізацію своїх потужностей в Україні. forbes.ua У 2023 році компанія знизилася темпи падіння виробництва до приблизно -5 %, що вказує на відносну стабільність навіть за кризових обставин. AgroPortal.ua Планується подальше активне інвестування: за повідомленнями, Nestlé має намір вкласти 8 млрд дол. у розвиток своєї діяльності в Україні.

PepsiCo в Україні, зокрема через бренд Sandora, залишається важливим учасником ринку напоїв. Згідно з інформацією, Sandora контролює приблизно 47 % українського ринку соків. Вікіпедія Проте після початку широкомасштабного вторгнення частка PepsiCo, за словами директора Pro-Consulting, скоротилась з «до 40 %» до приблизно 10-15 %. Українська Рада Торгових Центрів

До інших гравців, які відновили діяльність або продовжують інвестувати в Україну, належать Mondelez та Carlsberg.

Таблиця 1.4 – Оцінка конкурентоспроможності ключових гравців FMCG в Україні

Компанія	Ключові сегменти	Оцінка конкурентоспроможності (сильні сторони)	Основні ризики / проблеми
Nestlé	продукти харчування, напої, кондитерські вироби, кулінарні соуси	сильна виробнича база, інвестиції, довірений бренд, експортоорієнтованість	логістичні ризики, падіння частини внутрішнього попиту, коливання витрат, ризик імпортозалежності сировини
PepsiCo / Sandora	соки, напої	домінування в сегменті соків, гнучкість виробництва, швидке відновлення виробництва	скорочення частки ринку, валютні ризики, проблеми з маржинальністю, контроль витрат під час кризи
Mondelez	снеки, кондитерські вироби	визнані бренди, налагоджена дистрибуція	збитки від руйнувань, підвищені витрати на логістику, зростаюча вартість сировини
Unilever	косметика, засоби догляду, побутова хімія, деякі харчові продукти	потужні глобальні бренди, адаптація локальних стратегій, опора на стійкий розвиток	ціновий тиск, етика бізнесу, залежність від глобальних ланцюгів постачання
Danone	молочні продукти, дитяче харчування	висока експертиза в живильних сегментах, інновації, сталість	вразливість до волатильності цін на молоко, логістичні бар'єри, труднощі з локалізацією виробництва

Джерело: сформовано на основі [71-76]

У кризовому середовищі компанії, які мають фінансові ресурси та готові інвестувати, отримують перевагу. Nestlé, інвестуючи значні кошти в українську інфраструктуру, посилює свою присутність і підвищує шанси на стійке позиціонування. Однак інвестиції несуть ризики, пов'язані з безпекою виробничих майданчиків та волатильністю витрат.

Зменшення купівельної спроможності та зміна пріоритетів споживачів - серйозний виклик. У таких умовах компанії, які мають гнучкі портфелі брендів (включаючи бюджетні SKU), кращі шанси на утримання клієнтів. PepsiCo (через

Sandora) та інші гравці можуть використовувати це, пропонуючи більш доступні варіанти продукції.

Для FMCG-компаній важливою проблемою залишається забезпечення стабільних ланцюгів поставок. Збої в постачанні сировини, транспортні обмеження, підвищені витрати на логістику - все це тисне на собівартість продукції та маржинальність.

Частина FMCG-компаній розглядає Україну як експортний хаб. Наприклад, Nestlé, модернізуючи виробничі потужності, створює можливості для експорту продукції з України. Це дає стратегічну перевагу, особливо в кризові періоди.

Умови нестабільності підсилюють роль корпоративної відповідальності. Компанії, які інвестують у сталий розвиток, екологічні пакувальні рішення, зберігання довіри споживачів і партнерів, можуть отримати конкурентну перевагу. Наприклад, Nestlé активно впроваджує екологічні практики.

Глобальні FMCG-компанії стикаються з підвищеною увагою громадськості та регуляторів. Наприклад, їхні рішення щодо продовження або відновлення діяльності в Україні можуть сприйматись як прояв солідарності чи натомість - як прагнення прибутку, що супроводжується репутаційними ризиками.

Аналіз ключових гравців FMCG-сегменту в Україні демонструє, що міжнародні корпорації, такі як Nestlé, PepsiCo, Mondelez та інші, зберігають значний вплив на ринок, незважаючи на економічні шоки. Їх конкурентоспроможність базується на сильних брендах, інвестиціях, гнучкості портфеля продукції та глобальних ресурсах. Проте навіть великі гравці стикаються з численними викликами: скороченням частки ринку, логістичними проблемами, коливанням валютних курсів та репутаційними ризиками. У результаті для підтримки конкурентних позицій їм необхідно розвивати адаптивні стратегії, зокрема через інвестиції в локальне виробництво, оптимізацію портфеля, сталість та ESG-ініціативи.

Розвиток підприємств FMCG-сегменту в Україні наразі ускладнений комплексом структурних, економічних та інституційних бар'єрів, що формують нестабільне конкурентне середовище. Умови воєнного стану, порушення логістичних ланцюгів, інфляційний тиск та зниження купівельної спроможності споживачів посилюють рівень ризиків для виробників і ритейлерів, а також підвищують вимоги до адаптивності бізнес-моделей. Аналіз ключових викликів дозволяє систематизувати основні проблеми, які стримують підвищення конкурентоспроможності галузі.

Однією з найбільш вагомих проблем є суттєве скорочення реальних доходів населення, що безпосередньо впливає на структуру та обсяг споживання. Споживачі переходять до товарів нижчої цінової категорії, активніше використовують акційні пропозиції та програми лояльності, що знижує маржинальність бізнесу. Ситуацію ускладнює високий рівень інфляції (у середньому 12-15% за останні роки), що змушує виробників переглядати цінову політику та шукати баланс між вартістю продукції та її доступністю.

Воєнні дії спричинили переміщення виробничих потужностей, зростання витрат на логістику, а також підвищення часу доставки товарів. Дефіцит транспортних засобів, скорочення міжнародних логістичних маршрутів та підвищення вартості пального призводять до збільшення собівартості продукції.

Для узагальнення ключових логістичних проблем побудовано таблицю 1.5.

Таблиця 1.5 – Основні логістичні виклики FMCG-підприємств в Україні

Показник	Стан у 2023-2024 рр.	Вплив на конкурентоспроможність
Затримка поставок	+25-40% часу до очікуваної дати	недостатня наявність товарів на полицях, втрата лояльності
Зростання логістичних витрат	+30-50%	підвищення собівартості, зниження цінової конкурентності
Дефіцит транспортних ресурсів	20-25% від потреби	ризик зриву контрактів, збільшення операційних витрат
Ризики пошкодження вантажів	зросли до 10-12%	додаткові страхові та компенсаційні витрати

Джерело: сформовано на основі [71-76]

Третьою важливою групою бар'єрів, що стримують розвиток українських FMCG-компаній, є їхня висока залежність від імпортової сировини та чутливість до валютних коливань. Значна частина виробничих компонентів постачається з-

за кордону, тому коливання курсу гривні та ускладнення митних процедур миттєво відображаються на собівартості продукції. За умов нестабільності зовнішніх ринків підприємства часто не можуть забезпечити довгострокове планування витрат, що створює додаткові ризики для формування конкурентних цінових пропозицій. Невизначеність щодо стабільності поставок та можливі зміни контрактних умов ще більше ускладнюють управління виробничими циклами.

Ще однією суттєвою проблемою залишається технологічне відставання значної частини підприємств сегменту. Обмежені можливості фінансування, високі відсоткові ставки за кредитами та недостатній доступ до сучасного обладнання стримують оновлення виробничої бази. Унаслідок цього продуктивність праці зростає повільно, а рівень автоматизації та цифровізації не завжди відповідає міжнародним стандартам. Підприємства вимушені працювати в умовах високої витратності та низької гнучкості, що негативно впливає на їх здатність оперативно реагувати на зміни ринку.

Позиції національних виробників додатково послаблюються через активну присутність на українському ринку глобальних FMCG-корпорацій, які володіють значними ресурсами, розвиненою системою логістики та рекламною підтримкою. Їхні бренди добре впізнавані, мають стійку репутацію та користуються довірою споживачів, що ускладнює просування продукції вітчизняних компаній. Конкуренція ускладнюється тим, що міжнародні виробники здатні забезпечувати стабільну якість товарів і гнучкі маркетингові стратегії, тоді як українські підприємства часто стикаються з дефіцитом бюджету на просування.

Додатковий тиск на галузь спричиняє нестача кваліфікованих кадрів, що останніми роками стала одним із найпомітніших структурних дисбалансів ринку праці. Виробничі підрозділи, логістичні служби, відділи маркетингу та команди цифрової трансформації відчують суттєве скорочення кадрового потенціалу. Міграція працездатного населення, мобілізаційні процеси та загальне зниження пропозиції на ринку праці призводять до того, що підприємствам доводиться

витрачати більше ресурсів на пошук та утримання персоналу. Продуктивність праці при цьому не завжди зростає пропорційно збільшенню витрат, що формує додатковий тиск на собівартість.

Ситуацію ускладнює й нерівномірність розвитку інфраструктури ритейлу в різних регіонах країни. Воєнні дії спричинили часткове або повне руйнування об'єктів торгівлі, а також скорочення чисельності населення в окремих областях, що зумовило зменшення присутності великих роздрібних мереж. Виробники, орієнтовані на широке охоплення ринку, змушені адаптовувати дистрибуційні стратегії та шукати нові канали збуту, що не завжди забезпечує необхідний рівень продажів.

Завершальним фактором, який посилює структурні обмеження розвитку FMCG-сегменту, є недостатній рівень цифрової трансформації. Хоча окремі компанії активно впроваджують сучасні системи управління попитом, складськими ресурсами та логістичними процесами, значна частина ринку досі працює за традиційними моделями. Це обмежує можливості для точного прогнозування попиту, оптимізації складських залишків та ефективної комунікації зі споживачами. Відсутність комплексної цифрової інфраструктури уповільнює адаптацію компаній до ринкових змін та знижує їхню конкурентну стійкість.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що бар'єри розвитку FMCG-підприємств мають системний характер, а їх подолання потребує стратегічних інвестицій, модернізації бізнес-процесів і активного впровадження інноваційних управлінських рішень. Це є ключовою умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності галузі в умовах економічної нестабільності.

У сучасних умовах економічної нестабільності підприємства FMCG-сектору все частіше звертаються до інноваційних підходів та удосконалення управлінських механізмів як до ключових інструментів забезпечення власної стійкості та збереження конкурентних позицій. Нестабільність попиту, порушення логістичних ланцюгів, зміна споживчих пріоритетів і зростання

значущості цифрових каналів комунікації формують новий формат конкуренції, у якому здатність швидко адаптуватися стає вирішальною характеристикою ефективного підприємства. Саме тому підприємства, які активно впроваджують інновації в операційні, технологічні, маркетингові та логістичні процеси, демонструють вищу гнучкість і здатність формувати додану вартість навіть у періоди економічної турбулентності.

Одним із ключових напрямів зміцнення конкурентних позицій є розвиток продуктових інновацій. Для компаній FMCG ринок характеризується високою частотою оновлення асортименту та швидкими змінами в поведінці споживачів, тому здатність запропонувати новий або модифікований продукт дозволяє не лише охопити нові сегменти, а й мінімізувати ризики падіння попиту на традиційні товарні лінійки. Важливою тенденцією останніх років є зростання інтересу до продукції зі зниженим вмістом цукру, екологічної упаковки, органічного походження сировини та підвищеної функціональності. Підприємства, які здатні оперативно адаптувати технології під ці тренди, забезпечують собі вагомий частку ринку та зміцнюють довіру споживачів.

Не менш значущою є роль цифрових інновацій. Використання технологій прогнозової аналітики, big data, штучного інтелекту, CRM-платформ та цифрових логістичних систем дозволяє підприємствам оптимізувати виробництво, скоротити витрати та покращити взаємодію з клієнтами. Цифрова трансформація стає основою управлінської гнучкості, адже забезпечує вищу прозорість бізнес-процесів і дозволяє ухвалювати рішення на основі актуальної аналітичної інформації.

Ключові форми інновацій, що застосовуються в FMCG-секторі, наведені в таблиці 1.6, яка демонструє їхній зв'язок із конкурентними перевагами підприємства.

Таблиця 1.6 – Взаємозв'язок основних видів інновацій з формуванням конкурентних переваг FMCG-підприємств

Вид інновацій	Зміст та приклади	Очікуваний ефект для конкурентоспроможності
Продуктові	розроблення нових товарів, інноваційні рецептури, екологічна упаковка	розширення ринкових сегментів, підвищення лояльності споживачів, формування унікальної ціннісної пропозиції
Технологічні	автоматизація виробництва, модернізація обладнання, впровадження енергоощадних технологій	зниження витрат, підвищення продуктивності, покращення стабільності якості
Маркетингові	персоналізовані рекламні кампанії, омніканальні стратегії, SMM-просування	зростання впізнаваності бренду, ефективніше охоплення цільової аудиторії
Логістичні	інтелектуальні системи управління запасами, цифрові маршрутизатори	скорочення часу доставки, підвищення точності планування
Організаційні	гнучкі моделі управління, оптимізація структури, Agile-підходи	підвищення швидкості прийняття рішень, адаптивність до ринкових змін

Джерело: сформовано на основі [71-76]

Важливим доповненням до інноваційних рішень є управлінські механізми, які забезпечують їх ефективну інтеграцію у стратегічну та операційну діяльність. На підприємствах FMCG-сегменту зростає роль стратегічного управління, орієнтованого на довгострокове формування вартості. Особливе значення має управління ризиками, що передбачає ідентифікацію зовнішніх загроз, моделювання сценаріїв та створення системи запобіжних заходів. В умовах нестабільності такі механізми мінімізують імовірність збитків та дозволяють утримувати фінансову рівновагу.

Сучасні управлінські підходи передбачають також активний розвиток партнерських відносин у ланцюгу поставок. Компанії, що формують екосистеми взаємодії зі споживачами, роздрібними мережами, постачальниками та логістичними операторами, швидше адаптуються до ринкових коливань. Така модель співпраці дозволяє забезпечити безперебійність поставок, покращити якість сервісу та більш ефективно управляти товарними запасами.

Не варто недооцінювати й роль внутрішнього розвитку підприємства - підвищення кваліфікації персоналу, створення корпоративної культури інновацій, розвиток командних компетенцій та створення внутрішніх платформ для генерації нових ідей. Компанії, у яких інновації підтримуються на рівні корпоративної філософії, як правило, демонструють вищий рівень конкурентної стійкості.

Узагальнюючи, інновації та сучасні управлінські механізми формують основу конкурентоспроможності FMCG-підприємств у сучасних умовах. Вони посилюють адаптивність, забезпечують ресурсну та технологічну гнучкість, розширюють можливості виходу на нові ринки і дозволяють ефективно конкурувати з глобальними корпораціями навіть у періоди економічної нестабільності. Такі інструменти стають не лише відповіддю на виклики зовнішнього середовища, а й ключовим фактором довгострокового розвитку підприємств галузі.

Висновок до розділу 1

Було систематизовано теоретичні підходи до трактування конкурентоспроможності та визначено її ключове економічне значення для розвитку підприємства. Узагальнення наукових джерел свідчить, що конкурентоспроможність є багатогранною економічною категорією, яка відображає здатність підприємства формувати та підтримувати стійкі ринкові переваги, забезпечувати високий рівень задоволення потреб споживачів та досягати стратегічних цілей розвитку. Вона є інтегральним показником результативності діяльності, що поєднує внутрішні характеристики ефективності та зовнішні ринкові параметри.

Встановлено, що конкурентоспроможність перебуває у тісному взаємозв'язку з економічною ефективністю підприємства: підвищення

ефективності використання ресурсів, оптимізація витрат, технологічне оновлення та вдосконалення системи управління сприяють зміцненню конкурентних позицій, тоді як високий рівень конкурентоспроможності створює можливості для нарощування внутрішнього потенціалу й стратегічного розвитку.

Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства охоплюють широкий спектр інструментів - від кількісних і якісних методів аналізу до інтегральних індексів, рейтингових систем і сучасних цифрових моделей. Застосування структурно-логічних схем оцінювання, моделей конкурентних рішень та класифікацій методів дозволяє комплексно діагностувати конкурентний потенціал підприємства та визначати джерела його конкурентних переваг. Сучасні концепції управління конкурентоспроможністю ґрунтуються на інтеграції ресурсно-орієнтованого підходу, динамічних здібностей, інноваційного менеджменту та цифрової аналітики, що забезпечує підприємству можливість адаптуватися до змін ринку та формувати стійкі стратегічні позиції.

Дослідження показало, що конкурентоспроможність підприємств FMCG-сектору України визначається їхньою здатністю адаптуватися до умов економічної нестабільності та швидких змін ринкового середовища. Проведений аналіз ключових гравців засвідчив, що найсильніші позиції мають компанії, які поєднують технологічні інновації, модернізацію виробництва та гнучкі управлінські підходи, що забезпечує їм стійкість до зовнішніх ризиків і змін споживчого попиту.

Одночасно виявлено низку бар'єрів, що стримують розвиток значної частини підприємств: залежність від імпортової сировини, недостатня технологічна база, обмеженість інвестиційних ресурсів, дефіцит кадрів та нерівномірність торговельної інфраструктури. Ці фактори зменшують їхню здатність підтримувати конкурентні переваги в довгостроковому періоді.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «ЮНІЛІВЕР УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Юнілівер Україна» та аналіз його діяльності

ТОВ «Юнілівер Україна» розпочало свою діяльність на українському ринку на початку 1990-х років, коли міжнародна корпорація Unilever, усвідомлюючи перспективність розвитку споживчого сегмента в країнах із перехідною економікою, ухвалила рішення про вихід в Україну. Створення локального підрозділу було зумовлене необхідністю забезпечення більш тісної взаємодії зі споживачами, адаптації глобальних брендів до національних особливостей ринку та формування ефективної системи збуту. Перші роки діяльності характеризувалися переважно імпортом готової продукції з виробничих майданчиків, розташованих у країнах Центральної та Східної Європи, що дозволяло швидко заповнити ринкові ніші та закріпити позиції у ключових товарних категоріях.

Подальший розвиток підприємства супроводжувався нарощуванням інвестицій у локальну інфраструктуру, розширенням дистрибуційної мережі та впровадженням сучасних логістичних рішень. Важливим етапом стало відкриття власних виробничих потужностей, що дало змогу скоротити залежність від імпорту, оптимізувати витрати та швидше реагувати на зміни споживчих уподобань. Паралельно проводилася активна робота над формуванням портфеля брендів, орієнтованого як на масовий сегмент, так і на преміум-категорії, що сприяло розширенню цільової аудиторії та підвищенню конкурентоспроможності.

Значну роль у стратегічному розвитку ТОВ «Юнілівер Україна» відіграло впровадження глобальних стандартів сталого розвитку, що передбачало підвищення енергоефективності, екологічну відповідальність та соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку місцевих громад. У період економічних коливань компанія змогла зберегти стабільність завдяки гнучкому підходу до управління асортиментом, оптимізації бізнес-процесів і переорієнтації на найбільш перспективні товарні напрями. На сучасному етапі підприємство продовжує інтегрувати інноваційні технології у виробництво та маркетинг, зміцнюючи позиції одного з провідних гравців українського ринку FMCG.

У структурі глобальної корпорації Unilever, що охоплює понад 190 країн і об'єднує десятки виробничих кластерів, ТОВ «Юнілівер Україна» виконує роль регіонального представництва та виробничо-збутового осередку, інтегрованого у єдину систему управління компанії. Український підрозділ підпорядковується європейському регіональному офісу, що координує діяльність компанії на ринках Східної та Центральної Європи. Така організаційна модель забезпечує швидку адаптацію корпоративних стратегій до локальних умов, синхронізацію маркетингових кампаній та ефективне управління ланцюгами постачання.

ТОВ «Юнілівер Україна» не є ізольованим елементом, а функціонує як складова розгалуженої транснаціональної мережі, отримуючи доступ до передових технологій, інноваційних розробок та глобальної експертизи у сфері FMCG. Це дозволяє впроваджувати на українському ринку стандарти якості, що відповідають міжнародним вимогам, та забезпечувати конкурентоспроможність продукції навіть в умовах високої динаміки споживчих тенденцій. Крім того, підприємство виконує функцію експорту окремих товарних позицій у суміжні країни, тим самим зміцнюючи позиції корпорації у регіоні та підвищуючи ефективність її виробничо-логістичної системи.

Завдяки такому місцю у корпоративній структурі Unilever український підрозділ отримує стратегічну підтримку у питаннях інвестицій, розвитку брендів і впровадження політики сталого розвитку, а також має можливість

впливати на формування регіональної продуктової стратегії з урахуванням особливостей внутрішнього ринку.

Місія ТОВ «Юнілівер Україна» полягає у створенні продуктів повсякденного споживання, які поєднують високу якість, доступність та турботу про добробут споживачів, водночас сприяючи збереженню навколишнього середовища та розвитку суспільства. Компанія прагне не лише задовольняти існуючі потреби, а й формувати нові стандарти у харчуванні, особистій гігієні та побутовому догляді, роблячи ці зміни доступними для широкого кола споживачів. В основі корпоративної філософії лежить принцип «робити бізнес відповідально», що передбачає гармонійне поєднання економічної результативності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки.

Стратегічні орієнтири компанії в Україні визначаються необхідністю збереження та зміцнення конкурентних позицій у сегменті FMCG через постійне оновлення асортименту, впровадження інновацій та адаптацію глобальних брендів до місцевих споживчих очікувань. Особливу увагу приділено розширенню локального виробництва, що дозволяє скорочувати логістичні витрати, підвищувати гнучкість постачання та сприяти економічному розвитку регіонів. Важливим напрямом є цифровізація бізнес-процесів, зокрема використання сучасних аналітичних інструментів для прогнозування попиту та персоналізації маркетингових рішень.

ТОВ «Юнілівер Україна» також орієнтується на реалізацію принципів сталого розвитку, які втілюються у скороченні використання пластику, зменшенні вуглецевого сліду та підтримці соціальних ініціатив, спрямованих на охорону здоров'я та освіти. Такий підхід дозволяє поєднувати економічну ефективність із позитивним впливом на суспільство та довкілля, формуючи довгострокову лояльність споживачів і партнерів.

Діяльність ТОВ «Юнілівер Україна» охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів, які забезпечують комплексне охоплення споживчого ринку та підтримують стабільну присутність компанії в ключових товарних сегментах. Виробничий напрям зосереджений на випуску продукції під провідними

брендами корпорації, адаптованої до потреб українських споживачів. Наявність локальних виробничих потужностей дозволяє не лише оперативно реагувати на зміни попиту, а й забезпечувати конкурентні ціни за рахунок зниження витрат на логістику та митне оформлення. Крім того, локалізація виробництва сприяє підвищенню рівня зайнятості та розвитку суміжних галузей.

Імпортна діяльність підприємства зосереджена на постачанні товарів, виробництво яких не здійснюється в Україні або вимагає збереження специфічних технологічних стандартів, характерних для окремих виробничих кластерів Unilever. Це дозволяє підтримувати цілісність глобального брендингу та пропонувати українським споживачам продукцію, ідентичну тій, що реалізується на інших ринках.

Дистрибуційний напрям є ключовою ланкою у забезпеченні ефективного збуту, охоплюючи національні та регіональні торговельні мережі, традиційну роздрібну торгівлю, сегмент HoReCa та електронну комерцію. Розгалужена система дистрибуції, побудована на поєднанні власних логістичних ресурсів і партнерських каналів, гарантує своєчасну доставку продукції до споживача та підтримує високу доступність товарів у всіх регіонах країни. Така багатокомпонентна бізнес-модель дозволяє ТОВ «Юнілівер Україна» ефективно функціонувати навіть за умов економічної нестабільності та високої конкурентної напруженості на ринку FMCG.

Портфель брендів ТОВ «Юнілівер Україна» вирізняється значною диверсифікацією, охоплюючи широкий спектр товарних категорій, що задовольняють потреби споживачів у сферах харчування, особистої гігієни та догляду за домом. У сегменті продуктів харчування підприємство реалізує відомі торгові марки, що асоціюються з високими стандартами якості та сталими смаковими традиціями. Серед них - бренд Knorr, представлений супами, соусами та приправами, а також Lipton і Brooke Bond, що формують один із найбільш впізнаваних чайних портфелів на українському ринку.

У категорії засобів особистої гігієни компанія пропонує продукцію під брендами Dove, Rexona, Axe, Timotei, що охоплюють засоби для догляду за

шкірою, волоссям і дезодоранти. Ці торгові марки поєднують функціональні переваги з емоційною складовою, акцентуючи увагу на індивідуальності та впевненості споживача.

Сегмент побутової хімії представлений такими брендами, як Domestos, Cif, Comfort, які забезпечують комплексний догляд за житловими приміщеннями та текстильними виробами. Завдяки активній маркетинговій підтримці та постійному оновленню асортименту, ці марки зберігають лідерські позиції у своїх нішах.

Сукупність цих брендів створює збалансований продуктовий портфель, що поєднує товари щоденного попиту з продукцією преміального сегмента, дозволяючи компанії ефективно конкурувати в умовах насиченого ринкового середовища та економічної нестабільності.

Асортимент продукції ТОВ «Юнілівер Україна» формується з урахуванням потреб різних груп споживачів та охоплює декілька ключових товарних сегментів, що забезпечує стабільність продажів і зменшує ризики, пов'язані з коливаннями попиту у межах окремих категорій. Структура портфеля побудована за принципом поєднання товарів щоденного споживання та продукції, що відноситься до категорії «преміум», що дозволяє компанії працювати як у масовому, так і у більш вузькому ціновому сегменті.

Перший сегмент становлять продукти харчування, серед яких лідируючі позиції займають чайні бренди Lipton і Brooke Bond, а також кулінарні продукти під маркою Knorr. Вони орієнтовані на масовий ринок та характеризуються високим рівнем впізнаваності, широким асортиментом смаків і форматів, що задовольняють потреби як індивідуальних споживачів, так і сегмента HoReCa.

Другий сегмент представлений засобами особистої гігієни, куди входять бренди Dove, Rexona, Axe, Timotei. Тут акцент робиться на поєднанні функціональності, естетики та емоційного позиціонування, що дає змогу конкурувати не лише за ціною, а й за сприйняттям цінності бренду споживачем.

Третій сегмент охоплює побутову хімію, представниками якої є Domestos, Cif, Comfort. Продукція цього напрямку орієнтована на ефективність у вирішенні побутових завдань, екологічність та безпечність у використанні.

Завдяки такій сегментації асортименту компанія здатна забезпечувати комплексну присутність у домогосподарствах споживачів, охоплюючи як харчові, так і гігієнічні та побутові потреби, що зміцнює лояльність клієнтів та створює умови для сталого зростання продажів.

На основі додатків А-В (річні фінансові звіти ТОВ «Юнілівер Україна» за 2020-2024 рр) проведемо аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства.

Дослідження динаміки обсягів виробництва та реалізації продукції є важливою складовою оцінки ефективності діяльності підприємства, оскільки дає змогу простежити зміни масштабів його операційної активності, виявити сезонні та структурні тенденції, а також визначити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на кінцеві результати. Для ТОВ «Юнілівер Україна» такий аналіз має особливе значення, адже підприємство функціонує в умовах високої ринкової конкуренції та економічної нестабільності, що вимагає своєчасного коригування виробничих планів і збутових стратегій (табл. Г1 додатку Г).

Оцінювання обсягів виробництва та реалізації у динаміці за п'ятирічний період дозволяє визначити загальний вектор розвитку компанії, зіставити його з темпами зростання галузі та оцінити, наскільки ефективно використовуються виробничі потужності. У процесі дослідження враховуються не лише абсолютні значення показників, а й відносні величини, зокрема темпи приросту, що надає можливість глибше зрозуміти характер змін і визначити періоди зростання чи спаду.

Аналіз динаміки обсягів виробництва та реалізації продукції ТОВ «Юнілівер Україна» у період 2020-2024 рр. свідчить про складний, неоднорідний характер розвитку підприємства, що відображає вплив зовнішніх макроекономічних чинників і внутрішніх стратегічних рішень. В цілому за

п'ятирічний період спостерігається помірне зростання виробничої активності, проте із значними коливаннями у різних товарних сегментах.

Зокрема, сегмент продуктів харчування демонструє загальне збільшення обсягів виробництва на 2,78% у 2024 році порівняно з 2023-м, після значного падіння у 2022 році на 10,48% (рис. 2.1). Початкове зростання на 9,89% у 2021-му свідчить про розширення асортименту та підвищення попиту, що згодом зазнало корекції через економічну нестабільність. Аналогічна тенденція простежується у сегменті побутової хімії, який після падіння на 13,18% у 2022 році відновився із приростом 6,73% у 2023-му і зберіг позитивну динаміку у 2024 році (+1,37%).

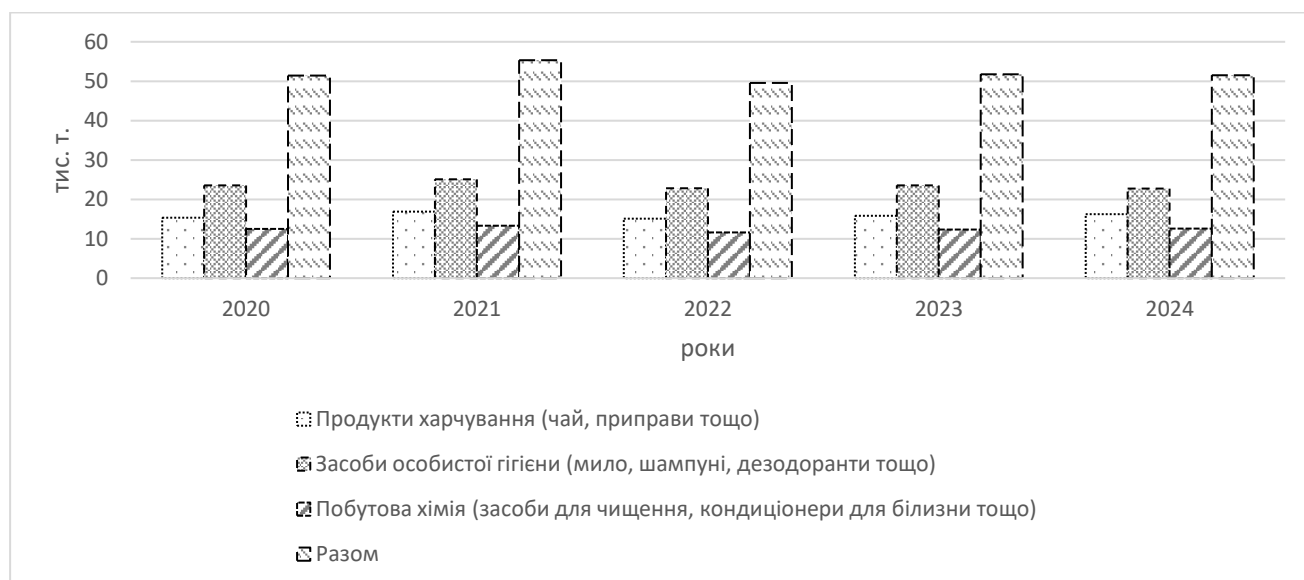


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягів реалізації основних видів продукції ТОВ «Юнілівер Україна» за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором за допомогою інструментів Excel на основі [104]

Натомість засоби особистої гігієни демонструють більш волатильний тренд. Після зростання на 6,62% у 2021 році обсяги виробництва скоротилися на 9,08% у 2022-му, а в 2024 році знову знизилися на 3,61% порівняно з попереднім роком. Ці коливання можуть бути зумовлені як зміною споживчих пріоритетів, так і конкуренцією на ринку, а також впливом цінових і логістичних факторів.

Загалом, сумарні обсяги виробництва у 2024 році залишилися практично на рівні попереднього року (-0,46%), після різкого падіння на 10,49% у 2022-му,

що свідчить про певну стабілізацію діяльності підприємства, але й про наявність викликів у повній реалізації потенціалу зростання. Відновлення темпів виробництва у 2023 році (+4,46%) і помірне зниження у 2024-му вказують на необхідність гнучких управлінських рішень для підтримки конкурентоспроможності в умовах мінливої економічної кон'юнктури.

Таким чином, аналіз динаміки обсягів виробництва демонструє, що ТОВ «Юнілівер Україна» успішно адаптується до зовнішніх потрясінь, але для подальшого зростання потрібно посилити інноваційний потенціал та гнучкість виробничої системи (рис. 2.1).

Перед тим як представити детальний аналіз потужностей виробничих майданчиків ТОВ «Юнілівер Україна», варто зазначити, що ефективне використання наявних ресурсів є ключовим фактором забезпечення стабільності виробничого процесу та конкурентоспроможності підприємства в цілому. Вивчення виробничих потужностей за п'ятирічний період дозволяє простежити динаміку завантаженості, ідентифікувати періоди недовантаження або перевантаження, а також оцінити вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на виробничу діяльність.

Звертаючи увагу на представлені дані (табл. 2.1), можна констатувати, що ТОВ «Юнілівер Україна» підтримує досить високий рівень завантаженості основних виробничих майданчиків, хоча й зі спадами у 2022 році, які співпали з періодом загальної економічної нестабільності та труднощами з постачанням сировини. При цьому, вже з 2023 року спостерігається поступове відновлення виробничої активності, що свідчить про здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів.

Основний майданчик виконує роль центру з найбільшим обсягом виробництва, забезпечуючи стабільне виготовлення ключових видів продукції. Другий майданчик спеціалізується на виробництві засобів особистої гігієни, що дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни у споживчому попиті та забезпечувати якість у відповідних сегментах. Третій майданчик сфокусований на побутовій хімії і має важливе значення для підтримки збалансованого

асортименту та реалізації стратегії диверсифікації продукції. Відсутність у таблиці детального опису цих майданчиків обумовлена бажанням зберегти фокус на кількісних показниках, проте розуміння їх ролі і спеціалізації є необхідним для повного аналізу ефективності використання виробничих потужностей підприємства.

Значення коефіцієнта використання потужності на рівні близько 0,8 і вище свідчать про ефективне планування виробничих процесів та оптимальне використання наявних ресурсів. Незважаючи на певні коливання, виробничі майданчики підприємства демонструють стійкість та гнучкість, що є важливими для підтримки конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринку.

Таблиця 2.1 – Потужності виробничих майданчиків ТОВ «Юнілівер Україна» у 2020-2024 рр.

Рік	Виробничий майданчик	Проектна потужність, тис. т/рік	Фактичний обсяг виробництва, тис. т	Рівень завантаженості, %	Коефіцієнт використання потужності
2020	Майданчик №1	20,5	15,3	74,6	0,75
	Майданчик №2	15,0	12,1	80,7	0,81
	Майданчик №3	10,0	8,2	82,0	0,82
2021	Майданчик №1	20,5	16,8	82,0	0,82
	Майданчик №2	15,0	13,5	90,0	0,90
	Майданчик №3	10,0	9,0	90,0	0,90
2022	Майданчик №1	20,5	14,5	70,7	0,71
	Майданчик №2	15,0	11,0	73,3	0,73
	Майданчик №3	10,0	7,5	75,0	0,75
2023	Майданчик №1	20,5	15,8	77,1	0,77
	Майданчик №2	15,0	12,9	86,0	0,86
	Майданчик №3	10,0	8,5	85,0	0,85
2024	Майданчик №1	20,5	16,0	78,0	0,78
	Майданчик №2	15,0	12,5	83,3	0,83
	Майданчик №3	10,0	8,7	87,0	0,87

Джерело: авторський розрахунок та узагальнення

Отже, аналіз потужностей виробничих майданчиків підтверджує, що основні ресурси ТОВ «Юнілівер Україна» використовуються ефективно, але підприємству варто зосередити увагу на подальшому вдосконаленні логістичних ланцюгів і мінімізації ризиків, пов'язаних з перебоями у постачанні сировини.

Це дозволить не лише підвищити рівень завантаженості, а й покращити загальну продуктивність виробництва.

Ефективність використання виробничого потенціалу є ключовим індикатором, що відображає реальний рівень завантаженості та продуктивності ресурсів підприємства. Аналіз цього показника за період 2020-2024 років дозволяє оцінити, наскільки ТОВ «Юнілівер Україна» здатне оптимально поєднувати наявні технологічні можливості з організаційними процесами, мінімізуючи втрати часу та ресурсів. Вивчення таких аспектів, як рівень простоїв, ефективність виробничих ліній і витрати часу на переналагодження, дає змогу комплексно оцінити функціонування виробничої системи та виявити резерви для підвищення її продуктивності (табл. Г2 додатку Г).

Аналіз рівня використання виробничого потенціалу ТОВ «Юнілівер Україна» за період 2020-2024 років демонструє низку важливих тенденцій, що свідчать про ефективність функціонування виробничої системи та її здатність адаптуватися до змінних умов (рис. 2.2). Загальна проектна потужність підприємства протягом усього періоду залишалася незмінною і становила 45,5 тис. тон, що вказує на стабільність ресурсної бази.



Рисунок 2.2 – Динаміка виробничого потенціалу ТОВ «Юнілівер Україна» у 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором за допомогою інструментів Excel на основі [104]

Фактичний обсяг виробництва коливався, досягаючи піку в 2021 році - 55,36 тис. тон, що на 7,68% перевищує показник 2020 року. Проте у 2022 році спостерігалось помітне зниження на 10,49% порівняно з попереднім роком, пов'язане із зовнішніми викликами, що відобразилося і на коефіцієнті використання потужності, який впав з 121,7% у 2021 до 108,9% у 2022 році. Відновлення виробничих показників у 2023 році (+4,46% до 2022-го) та незначне зниження у 2024 році (-0,46%) свідчать про поступову стабілізацію та підтримання високого рівня завантаженості.

Відсоток простоїв обладнання демонструє значні коливання, досягнувши максимуму 15,7% у 2022 році, що на 60,2% більше ніж у 2021-му. Це свідчить про періодичні технічні або організаційні проблеми, які згодом були зменшені до 11,5% у 2024 році, що на 12,21% нижче ніж у 2023-му. Середня ефективність виробничих ліній залишалася високою, незважаючи на незначне падіння до 84,3% у 2022 році, вона відновилася і у 2024 році досягла 88,5%, що свідчить про якісне обслуговування і компетентність персоналу.

Витрати часу на переналагодження виробничих ліній демонстрували максимальне зростання у 2022 році, досягнувши 12,5 годин на лінію на місяць, що на 37,36% більше ніж у 2021 році, і поступово зменшувалися у подальші роки, свідчаючи про підвищення гнучкості виробництва. Нарешті, відношення фактичного виробництва до планового утримувалося близько 100%, що відображає здатність підприємства відповідати виробничим планам навіть в умовах коливань.

Узагальнюючи, аналіз показників демонструє високу адаптивність виробничої системи ТОВ «Юнілівер Україна» до зовнішніх викликів, з ефективним використанням потенціалу, хоча коливання в рівні простоїв і часі переналагодження вказують на існування резервів для подальшої оптимізації виробничих процесів.

Збалансованість і диверсифікація каналів збуту є ключовими чинниками стабільності та зростання підприємства в умовах економічної нестабільності. Аналіз динаміки обсягів реалізації за напрямками ринку дозволяє оцінити

ступінь залежності компанії від внутрішнього споживача та ефективність виходу на зовнішні ринки. Це дає змогу не лише виявити можливості для розширення продажів, а й адаптувати стратегію під сучасні виклики конкурентного середовища.

Представлені дані (табл. 2.2) демонструють, що внутрішній ринок традиційно залишається основним каналом збуту для підприємства, забезпечуючи близько 68-71% від загального обсягу реалізації. Хоча частка внутрішніх продажів за п'ять років має тенденцію до незначного зниження, обсяги залишаються стабільними, що свідчить про міцну позицію ТОВ «Юнілівер Україна» на національному ринку. Зовнішні продажі, у свою чергу, показують більш високу динаміку зростання у 2021 році і поступове повернення до стабільності у наступні роки, формуючи близько 30-31% реалізації.

Таблиця 2.2 – Структура продажів ТОВ «Юнілівер Україна» за внутрішнім та зовнішнім ринками у 2020-2024 рр.

Рік	Показник	Внутрішній ринок	Частка у внутрішньому, %	Зовнішній ринок	Частка у зовнішньому, %	Загальний обсяг продажів, тис. т
2020	Обсяг реалізації	35,42	71,0	14,48	29,0	49,90
	Темп зростання реалізації, %	-	-	-	-	-
2021	Обсяг реалізації	37,15	68,7	16,95	31,3	54,10
	Темп зростання реалізації, %	4,9	-	17,0	-	8,4
2022	Обсяг реалізації	32,80	68,6	15,04	31,4	47,84
	Темп зростання реалізації, %	-11,7	-	-11,2	-	-11,5
2023	Обсяг реалізації	34,95	69,6	15,26	30,4	50,21
	Темп зростання реалізації, %	6,5	-	1,5	-	4,9
2024	Обсяг реалізації	34,26	68,4	15,82	31,6	50,08
	Темп зростання реалізації, %	-2,0	-	3,7	-	-0,3

Джерело: авторський розрахунок та узагальнення на основі [104]

Такий розподіл є свідченням збалансованої політики підприємства, яка дозволяє знижувати ризики, пов'язані з волатильністю окремих ринків, і водночас використовувати потенціал глобальних можливостей. Незначні коливання в обсягах і частках внутрішнього та зовнішнього збуту свідчать про

достатній рівень гнучкості компанії та її здатність швидко адаптуватися до змін у споживчій поведінці та економічних умовах.

Таким чином, аналіз структури продажів підтверджує, що ТОВ «Юнілівер Україна» успішно поєднує орієнтацію на внутрішній ринок з активним розвитком експортних можливостей, що є важливим фактором підвищення її конкурентоспроможності на сучасному етапі.

Таблиця Д1 додатку Д, що відображає основні канали збуту ТОВ «Юнілівер Україна» за період 2020-2024 років, доцільно підкреслити значення комплексного аналізу структури реалізації продукції за каналами збуту для розуміння ефективності маркетингової стратегії підприємства. Вивчення обсягів реалізації через різні канали дозволяє визначити пріоритетні напрями роботи, виявити тренди змін у споживчій поведінці та адаптувати канали дистрибуції відповідно до потреб ринку (рис. 2.3). Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості компанії в умовах економічної нестабільності та зміцнює її конкурентні позиції.

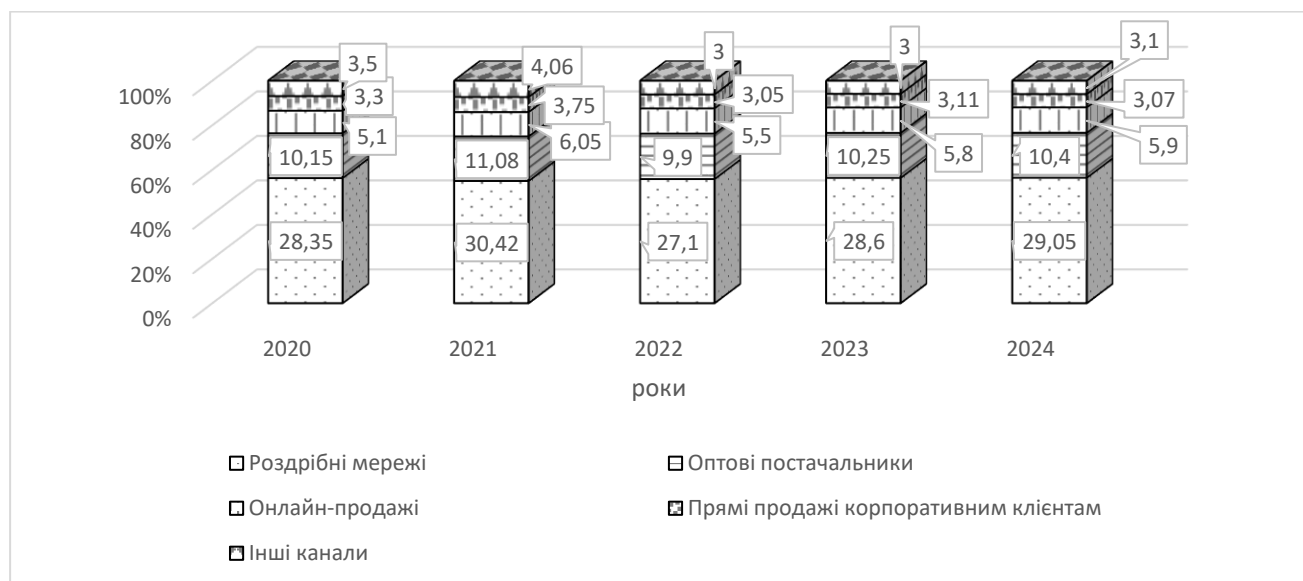


Рисунок 2.3 – Динаміка структури основних каналів збуту продукції ТОВ «Юнілівер Україна» у 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором за допомогою інструментів Excel на основі [104]

Аналіз даних свідчить про те, що роздрібні мережі залишаються домінуючим каналом збуту, зберігаючи стабільну частку приблизно на рівні 56%

загального обсягу реалізації. Попри незначні коливання у абсолютних обсягах, цей канал демонструє стійку привабливість для компанії. Оптові постачальники утримують близько 20% частки збуту, що свідчить про значущість співпраці з великими дистриб'юторами у підтримці стабільного обсягу продажів.

Онлайн-продажі показують позитивну тенденцію зростання в абсолютних показниках, що відображає сучасні зміни у поведінці споживачів і нарощування цифрових каналів збуту. Хоча частка онлайн-продажів не змінюється суттєво, збільшення обсягів говорить про підвищення ефективності цієї платформи.

Прямі продажі корпоративним клієнтам та інші канали демонструють дещо меншу частку у структурі збуту, з незначними коливаннями в обсягах. Їх роль полягає у підтримці диверсифікації каналів та забезпеченні стабільності продажів у нішевих сегментах.

Загалом, структура каналів збуту свідчить про збалансовану політику компанії, яка підтримує як традиційні, так і інноваційні шляхи реалізації продукції, що має важливе значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку.

Дослідження структури та складу основних засобів є важливим етапом комплексної оцінки ресурсного потенціалу підприємства, оскільки саме ці активи забезпечують виконання основних виробничих функцій та формують матеріальну базу діяльності (табл. Е1 додатку Е). Аналіз динаміки первісної вартості та питомої ваги окремих груп основних засобів дає змогу виявити зміни у їхньому складі, оцінити рівень оновлення, ступінь зносу та раціональність інвестицій у матеріальні активи. Це, своєю чергою, дозволяє визначити стратегічні пріоритети щодо модернізації та оптимізації виробничої інфраструктури.

Розглянуті дані свідчать про суттєві трансформації у структурі та складі основних засобів протягом аналізованого періоду. Спостерігається різке зменшення вартості більшості груп активів, особливо машин, транспортних засобів та обладнання, а також будівель і споруд, що може бути наслідком як масштабної реалізації чи списання, так і перегляду структури виробничих

потужностей. Водночас, починаючи з 2023 року, з'являються значні інвестиції у земельні ділянки, що свідчить про розширення бази для розвитку чи диверсифікації діяльності. Певне зростання вартості активів з права користування в останній рік аналізу вказує на активізацію використання орендованих ресурсів. Загалом, динаміка показує перехід підприємства до більш гнучкої моделі управління основними засобами з орієнтацією на оптимізацію та підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Основні результати проведеного аналізу зазначені на рис. 2.4 та 2.5.

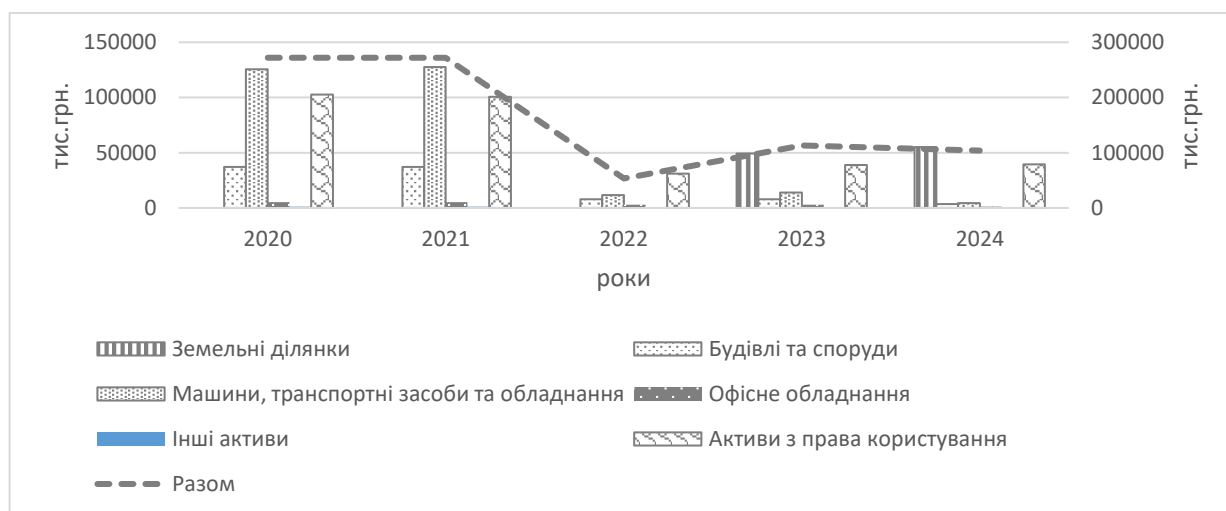


Рисунок 2.4 – Динаміка складу основних засобів ТОВ «Юнілівер Україна»

Джерело: побудовано автором за допомогою інструментів Excel на основі [104]

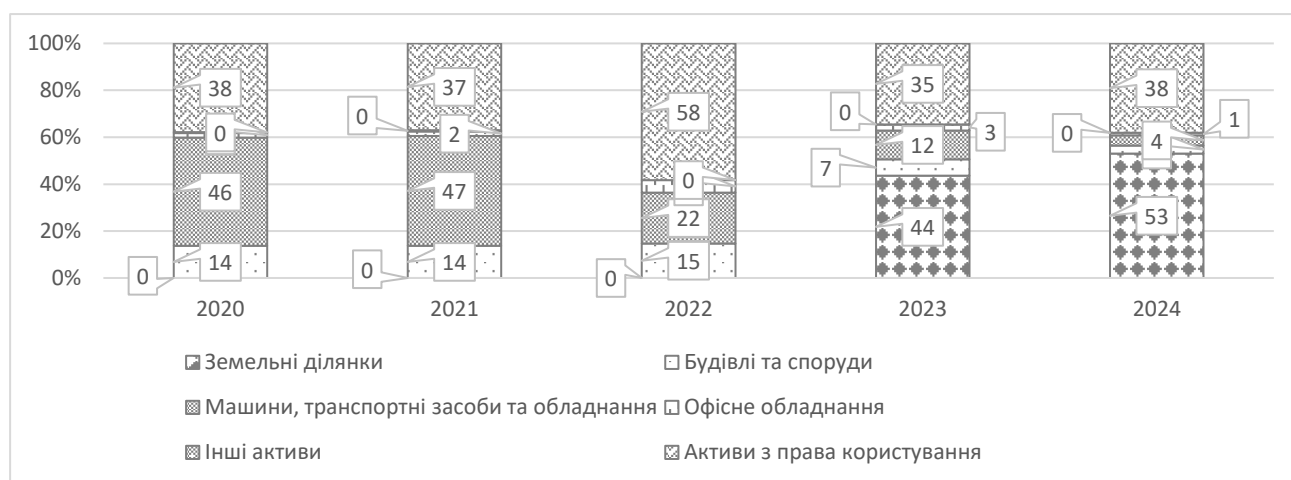


Рисунок 2.5 – Динаміка структури основних засобів ТОВ «Юнілівер Україна»

Джерело: побудовано автором за допомогою інструментів Excel на основі [104]

Аналіз чисельності та структури персоналу підприємства дозволяє оцінити динаміку кадрового потенціалу, виявити зміни у співвідношенні категорій працівників та визначити можливі кадрові ризики (табл. Ж1 додатку Ж). Зміни у чисельності персоналу безпосередньо впливають на виробничу спроможність, рівень продуктивності праці та організаційну стабільність. Розглядаючи дані за 2020-2024 рр., можна простежити суттєві коливання як у загальній кількості працівників, так і в розподілі за кваліфікаційними групами.

Упродовж 2020-2024 рр. підприємство зазнало значного скорочення загальної чисельності працівників - з 161 особи у 2020 р. до 90 у 2024 р., що становить зменшення на 44,1 %. Найбільш відчутні зміни спостерігалися у 2022 р., коли загальна кількість працівників зменшилася на 68 осіб (-40 %) порівняно з попереднім роком, а у 2023 р. спад продовжився, хоча й менш інтенсивно (-10,78 %).

Найбільш драматичне скорочення торкнулося категорії робітників, чисельність яких знизилася з 86 осіб у 2020 р. до 40 у 2024 р. (-53,5 %). Особливо різким був спад у 2022 р., коли кількість робітників зменшилася на 37 осіб (-41,26 %), що свідчить про зниження обсягів виробничої діяльності або реорганізацію виробничих процесів. Частка цієї категорії у структурі персоналу скоротилася з 53 % до 44 %, що підтверджує тенденцію до зменшення частки фізичної праці в загальному складі.

Категорія фахівців також зазнала відчутного зменшення - з 42 осіб у 2020 р. до 26 у 2024 р. (-38,1 %). Найбільше скорочення відбулося у 2022 р. (-36,82 %), що, ймовірно, пов'язано з оптимізацією управлінських і професійних функцій. Попри зменшення абсолютної чисельності, питома вага фахівців зросла з 26 % до 29 %, що свідчить про збереження пріоритету висококваліфікованих кадрів у структурі.

Чисельність керівників у період 2020-2023 рр. скорочувалася (з 15 осіб до 8), однак уже у 2024 р. відбулося суттєве збільшення до 15 осіб (+90,74 % порівняно з 2023 р.). Це призвело до зростання частки керівників у структурі персоналу до 17 %, що може бути наслідком розширення управлінських функцій або реструктуризації апарату управління.

Найстабільнішою залишалася група технічних службовців: чисельність скоротилася з 18 до 9 осіб (-50 %) за період, але темпи зниження були більш поступовими, а питома вага зберігалася на рівні 10-11 %.

Отримані результати свідчать про трансформацію кадрової структури підприємства в бік зростання частки управлінського та професійного персоналу за одночасного зменшення чисельності робітників (рис. 2.6 та 2.7). Така тенденція може вказувати на автоматизацію процесів, оптимізацію виробничих підрозділів та переорієнтацію на менш трудомісткі види діяльності, що потребує подальшого аналізу ефективності кадрової політики.

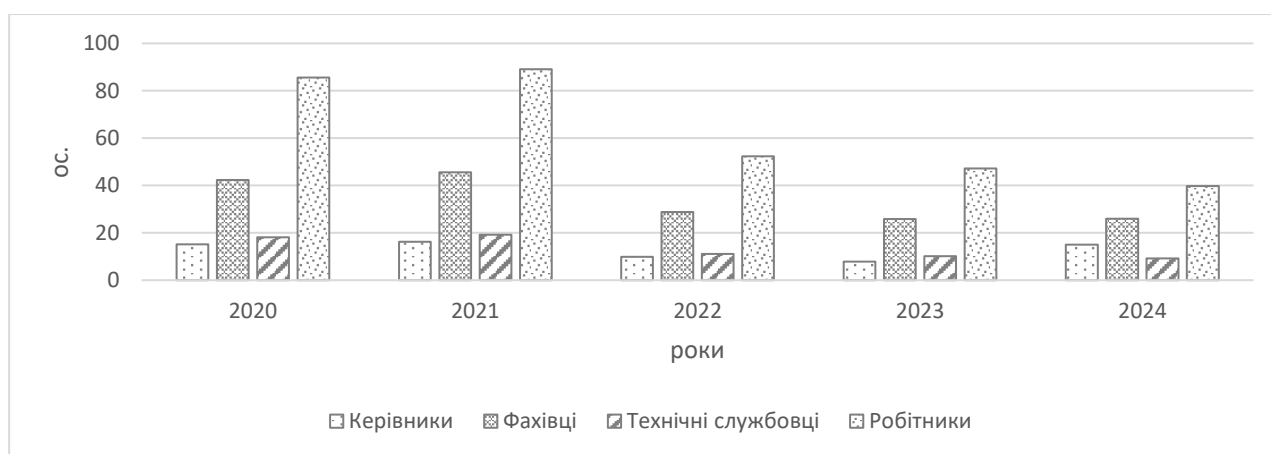


Рисунок 2.6 – Динаміка складу персоналу ТОВ «Юнілівер Україна»

Джерело: побудовано автором за допомогою інструментів Excel на основі [104]

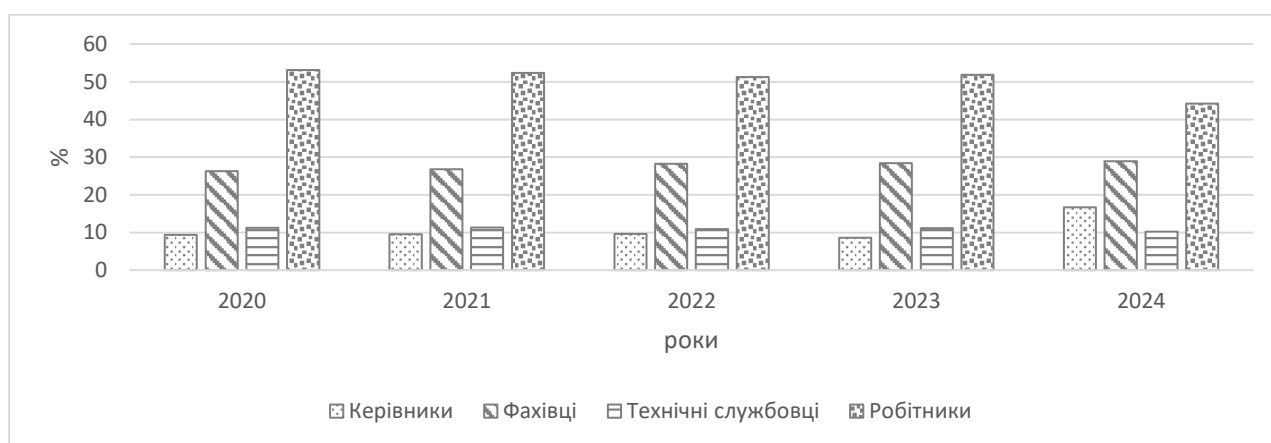


Рисунок 2.7 – Динаміка структури персоналу ТОВ «Юнілівер Україна»

Джерело: побудовано автором за допомогою інструментів Excel на основі [104]

Аналіз динаміки показників прибутковості, рентабельності та продуктивності праці є ключовим етапом оцінки фінансово-економічного стану

підприємства, оскільки дає змогу визначити ефективність використання ресурсів, прибутковість операційної діяльності та загальну стійкість бізнес-моделі. На основі розрахунків за 2020-2024 роки можна простежити не лише зміни абсолютних та відносних значень основних фінансових показників, але й виявити тенденції у формуванні прибутку та рентабельності, що відображають здатність підприємства адаптуватися до коливань ринкового середовища та змін внутрішніх виробничих умов (табл. К1 додатку К).

Динаміка виручки від реалізації демонструє неоднозначну картину: після зростання у 2021 році на 4,75% у порівнянні з 2020 роком, у 2022 році відбулося суттєве падіння на 39,98%, що свідчить про різке скорочення обсягів реалізації або зміну ринкових цін. Проте у 2023 році підприємство змогло відновити позиції, збільшивши виручку на 69,17%, а у 2024 році – ще на 15,70%, досягнувши 2314928 тис. грн. Собівартість мала аналогічні коливання, але темпи її зростання у періоди відновлення були нижчими, ніж зростання доходів, що позитивно вплинуло на валовий прибуток, який у 2024 році досягнув 1054309 тис. грн, перевищивши рівень 2022 року на 121%.

Операційний прибуток продемонстрував значне покращення – з 16208 тис. грн у 2022 році до 317712 тис. грн у 2023 році, що відповідає приросту у 18,6 разів. У 2024 році показник зріс ще на 46,49%, досягнувши 465403 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності операційного управління. Особливо помітним є стрибок чистого прибутку: після мінімальних значень у 2022 році (4 719 тис. грн) він зріс до 278741 тис. грн у 2023 році та 393 993 тис. грн у 2024 році (рис. 2.8).

Рентабельність продажів, яка у 2022 році знизилася до 0,40%, у 2023 році різко зросла до 13,93%, а у 2024 році - до 17,02%, що свідчить про значне зростання прибутковості кожної гривні виручки. Рентабельність продукції поступово зростала і у 2024 році склала 83,63%, демонструючи оптимізацію виробничих витрат. Рентабельність власного капіталу та активів також показала суттєве зростання, особливо у 2023 році, коли рентабельність активів досягла

171,63%, що пояснюється різким зростанням чистого прибутку при стабільному обсязі активів.

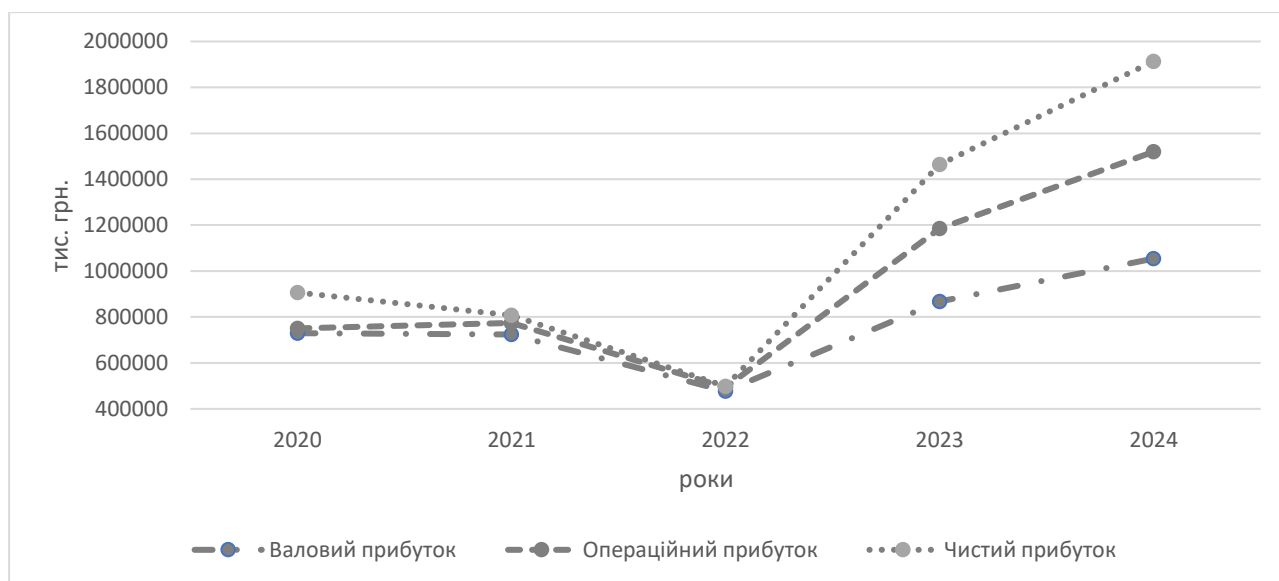


Рисунок 2.8 – Динаміка дохідних статей ТОВ «Юнілівер Україна»

Джерело: побудовано автором за допомогою інструментів Excel на основі [104]

Отже, аналіз свідчить, що підприємство після кризового 2022 року змогло не лише відновити фінансові показники, але й суттєво їх покращити, що вказує на високу адаптивність, здатність оптимізувати витрати та ефективно використовувати ресурси.

Аналіз динаміки фінансових, виробничих та маркетингово-ринкових показників підприємства є важливим інструментом для виявлення тенденцій його розвитку та оцінки ефективності управлінських рішень. Отримані результати дозволяють простежити не лише коливання окремих коефіцієнтів, а й встановити взаємозв'язки між ліквідністю, фінансовою стійкістю, виробничою віддачею ресурсів та позиціями компанії на ринку. Розгляд даних у динаміці за 2020-2024 рр. (табл. Л1 додатку Л) дає можливість оцінити реакцію підприємства на зовнішні виклики, а також ефективність внутрішніх трансформацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності.

Динаміка коефіцієнтів ліквідності свідчить про нестабільність фінансового стану підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 1,97 у 2020 р. до 2,14 у 2021 р., проте вже у 2022 р. знизився до 1,65. У 2023 р. відбулося відновлення

до 2,01, але в 2024 р. показник знову скоротився до 1,81. Це вказує на коливання можливостей компанії покривати поточні зобов'язання оборотними активами. Подібна динаміка простежується і для коефіцієнта швидкої ліквідності: від 1,68 у 2021 р. він знизився до 1,26 у 2022 р., хоча у 2023 р. відбулося покращення до 1,61. Позитивною є тенденція зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності: з 0,65 у 2021 р. він зріс до 1,88 у 2024 р., що свідчить про підвищення обсягів найбільш ліквідних активів.

Суттєво зросла частка власних оборотних коштів у покритті запасів – з 1,11 у 2021 р. до 3,59 у 2024 р., що означає посилення фінансової стійкості за рахунок власних ресурсів. Водночас коефіцієнт автономії коливався від 0,38 у 2021 р. до 0,76 у 2024 р., що свідчить про залежність структури капіталу від зовнішніх запозичень, але із загальною тенденцією до зміцнення позицій підприємства. Важливо, що коефіцієнт фінансової стійкості виявився досить нестабільним: після зростання до 1,62 у 2021 р. він різко знизився до 0,54 у 2022 р., а у 2024 р. становив лише 0,32, що сигналізує про підвищені ризики у сфері фінансової незалежності.

Виробничі показники демонструють різкі коливання. Так, фондівіддача зросла з 6,92 грн у 2020 р. до 22,16 грн у 2022 р., однак у 2023 р. знизилася до 17,72 грн, а у 2024 р. знову відновилася до 22,31 грн. Це вказує на хвилеподібний характер ефективності використання основних фондів. Продуктивність праці у 2022 р. практично не змінилася порівняно з попереднім роком (11595,34 тис. грн/ос.), але вже у 2023 р. показник зріс майже удвічі – до 21987,38 тис. грн/ос., а у 2024 р. досяг 25721,42 тис. грн/ос., що свідчить про значне підвищення ефективності праці персоналу. Водночас фонд оплати праці на одного працівника у 2021 р. зменшився до 210,04 тис. грн, але у 2024 р. зріс до 416,31 тис. грн, що є позитивною тенденцією у сфері мотивації персоналу. Негативним сигналом стало зниження частки активної частини основних засобів з 46,87% у 2021 р. до 4,34% у 2024 р., що може вказувати на скорочення обсягів інноваційних оновлень.

Маркетингові та ринкові показники характеризуються нестабільністю. Темп зростання чистого доходу мав різкі коливання: після зниження з 104,75% у 2021 р. до 60,02% у 2022 р. він зріс до 169,17% у 2023 р., а потім знову зменшився до 115,7% у 2024 р. Частка ринку коливалася в межах 7,42-8,03%, а у 2024 р. становила 7,68%. Позитивним є те, що коефіцієнт оновлення продукції у 2023 р. зріс до 20,7%, проте у 2024 р. знизився до 19,1%, що свідчить про поступове зниження інтенсивності виведення нових товарів на ринок. Собівартість реалізованої продукції зросла з 0,82 грн у 2020 р. до 0,93 грн у 2024 р., що є сигналом зростання витратності виробництва, попри підвищення продуктивності праці.

У цілому проведений аналіз виявив як позитивні тенденції – зростання продуктивності праці, підвищення коефіцієнта автономії та збільшення частки власних оборотних коштів, так і ризикові фактори – коливання ліквідності, зниження фінансової стійкості та скорочення активної частини основних засобів. Це свідчить про необхідність комплексної стратегії, яка поєднуватиме посилення фінансової стабільності з оновленням виробничої бази та підвищенням ринкової активності.

2.2 Оцінка ефективності конкурентоспроможності ТОВ «Юнілівер Україна»

В умовах економічної нестабільності зростає роль детального аналізу внутрішніх резервів підприємства, здатних забезпечити підвищення його конкурентоспроможності. Для компанії, що працює на динамічному споживчому ринку, ключовим орієнтиром ефективності стає частка ринку, оскільки саме вона відображає не лише обсяги реалізації продукції, але й успішність обраної стратегії позиціонування, рівень задоволеності споживачів та здатність витримувати цінову і нецінову конкуренцію. Проте сам по собі

показник частки ринку є лише кінцевим результатом дії цілого комплексу факторів, які поєднують у собі виробничі, організаційні, збутові та маркетингові аспекти. Без глибокого факторного аналізу неможливо точно встановити, які саме з них визначили зміни у динаміці цього показника та якою є їх відносна значущість.

Сучасні умови господарювання, що характеризуються коливанням валютних курсів, зростанням вартості ресурсів, зміною споживчих пріоритетів та підвищеною конкуренцією, потребують від керівництва підприємства не лише реагування на зовнішні виклики, а й розробки превентивних заходів. Це передбачає виявлення внутрішніх чинників, здатних підсилити ринкові позиції підприємства навіть за несприятливих макроекономічних умов. У цьому контексті особливої ваги набуває аналіз взаємозв'язку між чисельністю персоналу, фондом робочого часу, рівнем виробітку, якістю продукції, асортиментною політикою та ціновою стратегією. Кожен з цих показників має свій специфічний вплив на кінцевий результат - частку ринку - і здатен як посилювати конкурентні переваги, так і знижувати їх у разі неефективного управління.

Детермінований факторний аналіз забезпечує можливість кількісно оцінити, наскільки зміна кожного з факторів сприяла або, навпаки, завадила досягненню кращих результатів. Використання методу ланцюгових підстановок у межах цього аналізу є обґрунтованим, оскільки він дозволяє поетапно замінювати фактичні значення факторів на планові (або дані іншого періоду) при незмінності решти показників, що уможливорює чітке відокремлення впливу кожного з них. Такий підхід не тільки підвищує точність розрахунків, а й забезпечує глибину аналітичних висновків, що є надзвичайно важливим для розробки дієвих механізмів підвищення конкурентоспроможності.

Для ТОВ «Юнілівер Україна» результати проведення такого аналізу слугуватимуть основою для визначення ключових точок зростання та пріоритетних напрямів інвестування ресурсів. Зокрема, вони дозволять зрозуміти, чи пов'язане зростання частки ринку з підвищенням продуктивності

праці, оптимізацією асортименту, поліпшенням якості продукції чи жорсткішою ціновою політикою. Це дасть змогу керівництву сконцентруватися на тих факторах, які в умовах нестабільності демонструють найбільший позитивний ефект, і мінімізувати вплив чинників, що призводять до втрат. Таким чином, метод ланцюгових підстановок у межах детермінованого факторного аналізу виступає не просто інструментом вимірювання, а й аналітичною платформою для побудови ефективної стратегії зміцнення конкурентних позицій підприємства.

В умовах постійних ринкових коливань та непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі підприємства стикаються з необхідністю глибокого розуміння механізмів формування своїх конкурентних позицій. Частка ринку, як інтегральний показник, концентрує у собі результати впливу широкого спектра виробничих, організаційних та маркетингових чинників, тому її аналіз не може обмежуватися лише фіксацією динаміки. Для виявлення внутрішніх резервів та розробки ефективних управлінських рішень важливо визначити, яким чином кожен з елементів виробничо-збутової системи впливає на кінцевий результат. Саме для цього доцільно побудувати математичну модель, що відтворює взаємозв'язки між основними факторами та результативним показником, створюючи підґрунтя для детермінованого факторного аналізу методом ланцюгових підстановок. Такий підхід забезпечує не лише кількісну оцінку впливу окремих чинників, але й дає можливість сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності.

Таблиця 2.3 – Вихідні данні для проведення факторного аналізу

Роки	Частка ринку, % (Y)	Чисельність персоналу (X ₁)	Відпрацьований фонд часу на 1 працівника, год./рік (X ₂)	Виробіток (випуск) на 1 людину-год, од./рік, % (X ₃)	Коефіцієнт виходу придатної продукції (X ₄)	Частка асортименту, що продається саме на цільовому ринку (X ₅)	Середня ціна реалізації 1 одиниці, грн/од., (X ₆)
2020	7,46	161	1700	87,5	93,2	78,4	45,6
2021	7,89	170	1680	90,1	94,0	80,1	47,2
2022	7,42	102	1750	85,7	91,8	76,5	46,0
2023	8,03	91	1725	92,3	95,2	82,0	48,5
2024	7,68	90	1710	89,5	94,5	79,8	47,8

Джерело: авторський розрахунок та узагальнення на основі [104]

$$Y = X_1 \times X_2 \times \frac{X_3 \times X_4 \times X_5}{100} \times X_6 \times k$$

де X_1 – чисельність персоналу, ос.;

X_2 – відпрацьований фонд часу на 1 працівника, год./рік;

X_3 – виробіток на 1 людину-год. од./рік, %;

X_4 – коефіцієнт виходу придатної продукції, %;

X_5 – частка асортименту, що реалізується на цільовому ринку, %

X_6 – коефіцієнт масштабування, що переводить розраховану величину у відсотки частку ринку;

k – коефіцієнт масштабування.

Для початку розрахуємо коефіцієнт масштабування:

$$k = \frac{7,46}{161 * 1700 * 0,875 * 0,932 * 0,784 * 45,6} \approx 4,0251 * 10^{-7}$$

Проведемо розрахунок детермінованого факторного аналізу методом ланцюгових підстановок за 2021 рік.

1. Базове значення (2020 рік):

$$Y_0 = 161 * 1700 * 0,875 * 0,932 * 0,784 * 45,6 * k = 7,46 \%$$

2. Вплив чисельності персоналу:

$$Y_1 = 170 * 1700 * 0,875 * 0,932 * 0,784 * 45,6 = 7,87 \%$$

$$\Delta Y_{x_1} = 7,87 - 7,46 = 0,41 \%$$

3. Вплив фонду часу:

$$Y_2 = 170 * 1680 * 0,875 * 0,932 * 0,784 * 45,6 = 7,78 \%$$

$$\Delta Y_{x_2} = 7,78 - 7,87 = -0,09 \%$$

4. Вплив виробітку:

$$Y_3 = 170 * 1680 * 0,901 * 0,932 * 0,784 * 45,6 = 8,02 \%$$

$$\Delta Y_{x_3} = 8,02 - 7,78 = 0,24 \%$$

5. Вплив коефіцієнта придатної продукції:

$$Y_4 = 170 * 1680 * 0,901 * 0,940 * 0,784 * 45,6 = 8,09 \%$$

$$\Delta Y_{x_4} = 8,09 - 8,02 = 0,07 \%$$

6. Вплив частки асортименту на цільовому ринку:

$$Y_5 = 170 * 1680 * 0,901 * 0,940 * 0,801 * 45,6 = 8,26 \%$$

$$\Delta Y_{x_5} = 8,26 - 8,09 = 0,17 \%$$

7. Вплив середньої ціни реалізації:

$$Y_6 = 170 * 1680 * 0,901 * 0,940 * 0,801 * 45,6 = 8,55 \%$$

$$\Delta Y_{x_6} = 8,55 - 8,09 = 0,46 \%$$

Підсумок за 2021 рік:

$$\Delta Y_{2021} = 0,41 - 0,09 + 0,24 + 0,07 + 0,17 + 0,46 = 1,26 \%$$

Проведемо розрахунок детермінованого факторного аналізу методом ланцюгових підстановок за 2022 рік.

1. Базове значення (2021 рік):

$$Y_0 = 170 * 1680 * 0,901 * 0,940 * 0,801 * 47,2 * k = 8,55 \%$$

2. Вплив чисельності персоналу:

$$Y_1 = 102 * 1680 * 0,901 * 0,940 * 0,801 * 47,2 = 5,13 \%$$

$$\Delta Y_{x_1} = 5,13 - 8,55 = -3,42 \%$$

3. Вплив фонду часу:

$$Y_2 = 102 * 1750 * 0,901 * 0,940 * 0,801 * 47,2 = 5,34 \%$$

$$\Delta Y_{x_2} = 5,34 - 5,13 = 0,21 \%$$

4. Вплив виробітку:

$$Y_3 = 102 * 1750 * 0,857 * 0,940 * 0,801 * 47,2 = 5,08 \%$$

$$\Delta Y_{x_3} = 5,08 - 5,31 = -0,23$$

5. Вплив коефіцієнта придатної продукції:

$$Y_4 = 102 * 1750 * 0,857 * 0,918 * 0,801 * 47,2 = 4,96 \%$$

$$\Delta Y_{x_4} = 4,96 - 5,08 = -0,12$$

6. Вплив частки асортименту на цільовому ринку:

$$Y_5 = 102 * 1750 * 0,857 * 0,918 * 0,765 * 47,2 = 4,74 \%$$

$$\Delta Y_{x_5} = 4,74 - 4,96 = -0,22$$

7. Вплив середньої ціни реалізації:

$$Y_6 = 102 * 1750 * 0,857 * 0,918 * 0,765 * 46,0 = 4,62 \%$$

$$\Delta Y_{x_6} = 4,62 - 4,74 = -0,12$$

Підсумок за 2022 рік:

$$\Delta Y_{2022} = -3,42 + 0,21 - 0,23 - 0,12 - 0,22 - 0,12 = -3,9 \%$$

Проведемо розрахунок детермінованого факторного аналізу методом ланцюгових підстановок за 2023 рік.

1. Базове значення (2022 рік):

$$Y_0 = 102 * 1750 * 0,857 * 0,918 * 0,765 * 46,0 * k = 4,62 \%$$

2. Вплив чисельності персоналу:

$$Y_1 = 91 * 1750 * 0,857 * 0,918 * 0,765 * 46,0 = 4,12 \%$$

$$\Delta Y_{x_1} = 4,12 - 4,62 = -0,5 \%$$

3. Вплив фонду часу:

$$Y_2 = 91 * 1725 * 0,857 * 0,918 * 0,765 * 46,0 = 4,06 \%$$

$$\Delta Y_{x_2} = 4,06 - 4,12 = -0,06 \%$$

4. Вплив виробітку:

$$Y_3 = 91 * 1725 * 0,923 * 0,918 * 0,765 * 46,0 = 4,38 \%$$

$$\Delta Y_{x_3} = 4,38 - 4,06 = 0,32$$

5. Вплив коефіцієнта придатної продукції:

$$Y_4 = 91 * 1725 * 0,923 * 0,952 * 0,765 * 46,0 = 4,54 \%$$

$$\Delta Y_{x_4} = 4,54 - 4,38 = 0,16$$

6. Вплив частки асортименту на цільовому ринку:

$$Y_5 = 91 * 1725 * 0,923 * 0,952 * 0,820 * 46,0 = 4,86 \%$$

$$\Delta Y_{x_5} = 4,86 - 4,54 = 0,32$$

7. Вплив середньої ціни реалізації:

$$Y_6 = 91 * 1725 * 0,923 * 0,952 * 0,820 * 48,5 = 5,13 \%$$

$$\Delta Y_{x_1} = 5,13 - 4,86 = 0,27$$

Підсумок за 2023 рік:

$$\Delta Y_{2023} = -0,5 - 0,06 + 0,32 + 0,16 + 0,32 + 0,27 = 0,51 \%$$

Проведемо розрахунок детермінованого факторного аналізу методом ланцюгових підстановок за 2024 рік.

1. Базове значення (2023 рік):

$$Y_0 = 91 * 1725 * 0,923 * 0,952 * 0,820 * 48,5 * k = 5,13 \%$$

2. Вплив чисельності персоналу:

$$Y_1 = 90 * 1725 * 0,923 * 0,952 * 0,820 * 48,5 = 5,07 \%$$

$$\Delta Y_{x_1} = 5,07 - 5,13 = -0,06 \%$$

3. Вплив фонду часу:

$$Y_2 = 90 * 1710 * 0,923 * 0,952 * 0,820 * 48,5 = 5,03 \%$$

$$\Delta Y_{x_2} = 5,03 - 5,07 = -0,04 \%$$

4. Вплив виробітку:

$$Y_3 = 90 * 1710 * 0,895 * 0,952 * 0,820 * 48,5 = 4,88 \%$$

$$\Delta Y_{x_3} = 4,88 - 5,03 = -0,15$$

5. Вплив коефіцієнта придатної продукції:

$$Y_4 = 90 * 1710 * 0,895 * 0,945 * 0,820 * 48,5 = 4,84 \%$$

$$\Delta Y_{x_1} = 4,84 - 4,88 = -0,04$$

6. Вплив частки асортименту на цільовому ринку:

$$Y_5 = 90 * 1710 * 0,895 * 0,945 * 0,798 * 48,5 = 4,71 \%$$

$$\Delta Y_{x_5} = 4,71 - 4,84 = -0,13$$

7. Вплив середньої ціни реалізації:

$$Y_6 = 90 * 1710 * 0,895 * 0,945 * 0,798 * 47,8 = 4,64 \%$$

$$\Delta Y_{x_1} = 4,64 - 4,71 = -0,07$$

Підсумок за 2024 рік:

$$\Delta Y_{2024} = -0,06 - 0,04 - 0,15 - 0,04 - 0,13 - 0,07 = -0,49 \%$$

За результатами детермінованого факторного аналізу методом ланцюгових підстановок для ТОВ «Юнілівер Україна» можна зробити висновок про суттєву диференційовану роль окремих внутрішніх факторів у формуванні частки ринку підприємства протягом 2021-2024 років. Аналіз показав, що зміни чисельності персоналу та середньої ціни реалізації мали найпотужніший вплив на динаміку ринкової позиції. Так, у 2021 році приріст частки ринку на 1,26 відбувся в основному завдяки збільшенню чисельності персоналу на 9 осіб і підвищенню середньої ціни з 47,2 до 48,5 грн/од., що дало сумарний позитивний ефект понад 0,7. Водночас скорочення відпрацьованого фонду часу на одного працівника у 2021 році дещо стримало зростання, зменшивши частку ринку на 0,09.

У 2022 році, попри покращення фонду часу та позитивний вплив окремих показників виробітку, суттєве скорочення чисельності персоналу з 170 до 102 осіб призвело до зниження частки ринку на 3,42, а комплексний ефект факторів

склав -3,9. Це свідчить про високу чутливість ринкової позиції до кадрового потенціалу. У 2023 році ситуація відновилася частково завдяки покращенню виробітку та якості продукції, а також зростанню частки асортименту на цільовому ринку, що забезпечило підвищення частки ринку на 0,32. Показово, що найменший негативний вплив продемонстрували чисельність персоналу та фонд часу, тоді як середня ціна реалізації і частка асортименту забезпечили значний позитивний ефект, разом понад 0,51.

У 2024 році спостерігалось незначне зниження частки ринку на 0,49, що було зумовлено невеликим скороченням чисельності персоналу та фонду часу, а також зниженням виробітку та частки асортименту на цільовому ринку. Водночас коефіцієнт придатної продукції та ціна реалізації мали обмежений позитивний ефект. Загалом аналіз демонструє, що ключовим драйвером конкурентоспроможності компанії залишаються людські ресурси та цінова політика, тоді як технологічні показники та якість продукції створюють додаткову підтримку для стабілізації ринкової позиції.

Ці результати дозволяють обґрунтувати стратегічні заходи, спрямовані на оптимізацію кадрового складу, контроль над фондом робочого часу, підвищення продуктивності праці та гнучке ціноутворення, що забезпечить підвищення частки ринку навіть за умов економічної нестабільності.

2.3 Оцінка підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Юнілівер Україна»

Економіко-математичне моделювання відіграє ключову роль у сучасному управлінні підприємством, оскільки дозволяє формалізувати складні взаємозв'язки між ресурсами, виробничими процесами та ринковими результатами. Воно є інструментом, який надає можливість не лише кількісно оцінювати вплив окремих факторів на діяльність підприємства, а й прогнозувати наслідки різних управлінських рішень у умовах обмежених ресурсів та

економічної нестабільності. Завдяки застосуванню економіко-математичних моделей керівники та аналітики отримують засоби для системного аналізу виробничих процесів, оптимізації витрат, планування обсягів виробництва та формування ефективної стратегії конкурентної поведінки.

Сутність таких моделей полягає у відображенні реальних економічних процесів у формі математичних залежностей, що дозволяє співставляти різні сценарії та оцінювати потенційні результати управлінських дій. При цьому їх призначення не обмежується простим описом; моделі слугують інструментом прийняття рішень, що забезпечує обґрунтованість та ефективність управлінських кроків у динамічних ринкових умовах.

Основні принципи побудови економіко-математичних моделей передбачають високий рівень адекватності, тобто точне відображення закономірностей функціонування підприємства та взаємодії факторів, а також інтегрованість, що забезпечує можливість врахування взаємозалежності різних структурних елементів організації. Моделі повинні бути орієнтованими на оптимізацію, дозволяючи визначати найбільш ефективні варіанти використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Важливою характеристикою є простота, яка забезпечує зрозумілість і зручність застосування моделей у практичній діяльності, та гнучкість, що дозволяє адаптувати їх до зміни умов зовнішнього середовища та внутрішніх показників підприємства. Завдяки поєднанню цих принципів економіко-математичні моделі стають ефективним інструментом для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкості підприємства навіть у періоди економічної нестабільності.

Методи оптимізації економіко-математичного моделювання формують основу для обґрунтованого прийняття управлінських рішень і забезпечують системний підхід до підвищення ефективності діяльності підприємства. Лінійне та нелінійне програмування дозволяють формалізувати виробничі та комерційні процеси у вигляді математичних залежностей, що забезпечує визначення оптимального розподілу ресурсів з урахуванням обмежень і цілей підприємства. Динамічне моделювання надає можливість досліджувати еволюцію показників у

часі, оцінювати наслідки різних управлінських стратегій та прогнозувати зміни виробничих і фінансових результатів. Методи сітьового планування спрямовані на аналіз послідовності операцій, виявлення критичних ланок у виробничих або логістичних процесах і забезпечують оптимізацію графіків робіт для підвищення продуктивності. Симуляційні підходи дозволяють імітувати складні виробничо-економічні системи, враховувати випадкові та непередбачувані фактори, а також тестувати різні сценарії без ризику для реальних ресурсів.

Особливістю застосування цих методів у виробничо-економічних завданнях є їх здатність забезпечувати комплексну оцінку взаємодії факторів і визначати найбільш ефективні шляхи досягнення цілей підприємства. Оптимізаційні методи дозволяють прогнозувати економічні результати, мінімізувати витрати, підвищувати продуктивність праці та покращувати фінансові показники, що особливо важливо в умовах нестабільного економічного середовища. Вони надають керівництву можливість приймати зважені рішення щодо розподілу ресурсів, планування виробництва, управління запасами та формування конкурентоспроможної стратегії, забезпечуючи стійкість підприємства та ефективне використання наявного потенціалу.

Економіко-математичні моделі різного типу виконують ключову функцію у підвищенні ефективності виробничої та комерційної діяльності підприємства, забезпечуючи системний підхід до аналізу та управління ресурсами. Оптимізаційні моделі дозволяють визначати найефективніші варіанти розподілу виробничих потужностей та матеріальних ресурсів з урахуванням економічних обмежень, що сприяє мінімізації витрат і максимізації результатів виробництва. Вони забезпечують можливість оцінювати альтернативні стратегії та приймати обґрунтовані рішення щодо планування обсягів виробництва, використання трудових ресурсів і фінансових витрат.

Факторні моделі, у свою чергу, дають змогу кількісно оцінити вплив окремих ресурсів та факторів на кінцеві результати діяльності підприємства, що підтверджується проведеним факторним аналізом у підрозділі 2.2. Такі моделі дозволяють виявити «вузькі місця» у виробничих процесах, визначити резерви

підвищення продуктивності праці, оптимізації фондівіддачі та ефективності використання технологічного обладнання, а також оцінити економічний ефект від змін окремих параметрів діяльності.

Балансові та сітьові моделі забезпечують системне управління ресурсами та логістичними потоками, дозволяючи виявляти критичні точки виробничого циклу, оптимізувати послідовність технологічних операцій і планування матеріальних та трудових ресурсів. Вони слугують інструментом для забезпечення безперервності виробництва та своєчасного задоволення потреб ринку при обмежених ресурсах, а також дозволяють ефективно координувати взаємодію між структурними підрозділами підприємства.

Моделі управління запасами, своєю чергою, дають можливість контролювати рівень матеріальних і товарних запасів, прогнозувати потреби виробництва та комерційної діяльності, зменшувати витрати на зберігання та уникати дефіциту ресурсів. Вони забезпечують інтеграцію виробничих та комерційних процесів, дозволяють підтримувати оптимальний баланс між попитом і пропозицією, підвищуючи оперативність прийняття рішень і стабільність функціонування підприємства навіть в умовах економічної нестабільності.

Вибір результуючого показника є ключовим етапом економіко-математичного аналізу, оскільки саме він визначає ефективність усіх подальших управлінських рішень і дозволяє кількісно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства. У контексті діяльності ТОВ «Юнілівер Україна» найбільш репрезентативним критерієм виступає частка ринку, оскільки вона відображає реальний вплив підприємства на ринкове середовище, демонструє позицію компанії відносно конкурентів і інтегрує результати як виробничої, так і комерційної діяльності. Частка ринку дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, взаємозв'язок між продуктивністю праці, фондом робочого часу, рівнем якості продукції та ціновою політикою, а також визначити, наскільки зміни в цих показниках впливають на підвищення або зниження конкурентної позиції.

Змістове наповнення критерію включає кількісне відображення результатів діяльності підприємства в контексті обсягу реалізації продукції та її частки від загального ринкового попиту, що дозволяє інтегрувати вплив внутрішніх ресурсів і зовнішніх ринкових факторів. Економічна інтерпретація встановлених зв'язків демонструє, що зростання чисельності персоналу та підвищення фонду робочого часу прямо впливають на виробіток і обсяг продукції, що, у свою чергу, сприяє збільшенню частки ринку. Одночасно поліпшення коефіцієнта придатної продукції та розширення частки асортименту на цільовому ринку забезпечує підвищення привабливості товару для споживачів, а зміни середньої ціни реалізації дозволяють адаптуватися до ринкових умов та максимізувати дохід. Таким чином, обраний критерій виступає комплексним показником, що інтегрує внутрішні і зовнішні фактори і дає змогу об'єктивно оцінити конкурентоспроможність підприємства та ефективність використання його ресурсного потенціалу.

Аналіз даних, отриманих у результаті детермінованого факторного аналізу, дозволяє глибше оцінити внутрішні механізми формування частки ринку ТОВ «Юнілівер Україна» та виявити ключові обмеження у функціонуванні підприємства. Динаміка показників за 2021–2024 роки свідчить про високий рівень чутливості ринкової позиції до кадрового потенціалу та ефективності використання трудових ресурсів. Зменшення чисельності персоналу у 2022 році супроводжувалося значним зниженням частки ринку, що демонструє критичний вплив кадрових ресурсів на стабільність і результативність діяльності. Одночасно коливання відпрацьованого фонду часу на одного працівника показує, що навіть при наявності кваліфікованого персоналу неефективне планування робочого часу може стримувати зростання виробництва та зменшувати ринкову частку.

Технологічні аспекти діяльності також впливають на результативність підприємства. Незначні коливання виробітку на одну людину-годину та коефіцієнта придатної продукції у різні роки вказують на існування потенційних резервів підвищення ефективності виробничих процесів, що безпосередньо

позначається на обсязі реалізованої продукції. Окрему роль відіграють показники цінової політики та частки асортименту на цільовому ринку, які визначають привабливість продукції для споживачів і здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов. Коливання середньої ціни реалізації впливали на обсяг продажів і ринкову частку, демонструючи, що неузгодженість ціноутворення з ринковими тенденціями може стримувати конкурентоспроможність навіть за наявності високого виробничого потенціалу.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє визначити слабкі місця у структурі підприємства, включаючи кадровий потенціал, ефективність використання фонду робочого часу, технологічні обмеження виробничих процесів та механізми ціноутворення. Виявлені аспекти становлять основу для подальшого формування управлінських рішень та стратегій підвищення конкурентоспроможності, що забезпечать стійкість підприємства у мінливих економічних умовах.

На основі проведеного факторного аналізу можна сформулювати комплекс управлінських та організаційно-технічних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Юнілівер Україна». Ключовим напрямом є оптимізація кадрового потенціалу, що передбачає вдосконалення процесів підбору, навчання та мотивації персоналу для забезпечення високої продуктивності праці та стабільного виконання виробничих завдань. Підвищення ефективності використання фонду робочого часу потребує впровадження сучасних систем планування робочих змін, контролю за виконанням завдань та гнучких графіків, що дозволяють максимально використовувати трудові ресурси та зменшувати втрати робочого часу.

Технологічна модернізація виробництва та підвищення якості продукції є наступним важливим аспектом, оскільки покращення виробітку на одиницю часу та підвищення коефіцієнта виходу придатної продукції безпосередньо впливають на обсяг реалізованої продукції і, відповідно, на ринкову частку підприємства. Важливим елементом підвищення конкурентоспроможності є удосконалення асортиментної політики та ціноутворення, що передбачає

оптимізацію структури продукції відповідно до потреб цільового ринку та адаптацію цінової стратегії до ринкових умов, що забезпечує баланс між доходами та привабливістю товару для споживача.

Синтез цих заходів дозволяє створити інтегровану систему управління, де кадрові, технологічні та комерційні фактори взаємодіють для забезпечення стійкого зростання частки ринку та підвищення економічної ефективності підприємства. Такий підхід формує основу для обґрунтованого механізму підвищення конкурентоспроможності, що дозволяє ТОВ «Юнілівер Україна» утримувати стабільну позицію на ринку навіть в умовах економічної нестабільності та швидкозмінного зовнішнього середовища.

Проведений аналіз економіко-математичного моделювання та оптимізаційних підходів дозволив обґрунтувати вибір частки ринку як результуючого показника, який інтегрує вплив ключових факторів діяльності ТОВ «Юнілівер Україна». Дослідження продемонструвало взаємозв'язок між кадровим потенціалом, ефективністю використання трудових ресурсів, технологічною продуктивністю та ціновою політикою, що визначає ринкову позицію підприємства. Ідентифікація слабких місць та визначення пріоритетних напрямів вдосконалення діяльності створює основу для розробки цільових заходів, здатних підвищити конкурентоспроможність у мінливих економічних умовах.

Висновок до розділу 2

Проведений техніко-економічний аналіз діяльності ТОВ «Юнілівер Україна» за 2020-2024 рр. показав стабільність виробничих процесів та збереження конкурентоспроможності на ринку. Використання виробничого потенціалу та продуктивність праці забезпечують достатній обсяг випуску продукції, а ефективна структура продажів і ринкове охоплення підтримують

присутність у ключових сегментах. Фінансові показники свідчать про ліквідність і рентабельність діяльності, а факторний аналіз виявив основні чинники конкурентоспроможності: чисельність і продуктивність персоналу, ефективність виробництва та ціноутворення. Загалом, підприємство демонструє збалансовану діяльність, що дозволяє витримувати економічну нестабільність.

Детермінований факторний аналіз показав, що динаміка частки ринку ТОВ «Юнілівер Україна» у 2021-2024 роках значною мірою залежала від кадрового потенціалу та цінової політики підприємства. Зміни чисельності персоналу та рівня цін реалізації суттєво впливали на ринкову позицію, тоді як фактори виробітку, якості продукції та частки асортименту на цільовому ринку відігравали допоміжну роль у стабілізації результатів. Загалом результати аналізу свідчать про те, що для підвищення конкурентоспроможності підприємства важливо підтримувати ефективність використання трудових ресурсів та забезпечувати гнучке ціноутворення, що дозволяє утримувати стабільну частку ринку навіть за умов економічної нестабільності.

Аналіз економіко-математичних моделей підтвердив вибір частки ринку як ключового показника ефективності ТОВ «Юнілівер Україна». Встановлено взаємозв'язок між кадровим потенціалом, продуктивністю, технологічними процесами та ціноутворенням, що визначає ринкову позицію підприємства. Виявлені слабкі місця і напрями вдосконалення створюють основу для розробки заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та стабільного розвитку компанії.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ТОВ «ЮНІЛІВЕР УКРАЇНА»

3.1 Прогнозування конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності

У межах підрозділу визначено результативний показник та склад керованих змінних, що формують основу економіко-математичної моделі прогнозування конкурентоспроможності ТОВ «Юнілівер Україна». У якості інтегрального результативного показника обрано частку ринку підприємства (Y), оскільки саме вона найбільш повно відображає рівень конкурентних позицій компанії та була використана у факторному аналізі, проведеному у розділі 2. Вибір цього показника забезпечує методологічну узгодженість дослідження та дозволяє на практичному рівні оцінювати вплив управлінських рішень на ринкову позицію підприємства.

Система керованих змінних моделі сформована на основі результатів факторного аналізу, що продемонстрував наявність помітного впливу внутрішніх параметрів діяльності підприємства на динаміку частки ринку. До таких змінних віднесено чисельність персоналу (X_1), фонд відпрацьованого часу на одного працівника (X_2), виробіток на одну людину-годину (X_3), коефіцієнт виходу придатної продукції (X_4), частку асортименту, що реалізується саме на цільовому ринку (X_5), а також середню ціну реалізації продукції (X_6). Кожен із цих показників має чітке економічне значення, стабільно фіксується у

внутрішній статистичній звітності та може бути включений до моделі без суперечностей щодо масштабів або інтерпретації.

Вибір зазначених змінних як керованих пояснюється їх повною підконтрольністю менеджменту підприємства. Зокрема, чисельність персоналу може коригуватися в межах кадрової політики та організаційної структури; фонд відпрацьованого часу формується через режим роботи, графіки змін і систему планування праці; виробіток на одну людину-годину змінюється під впливом навчання персоналу, удосконалення технологічних процесів чи запровадження мотиваційних заходів. Коефіцієнт виходу придатної продукції визначається якістю виробничих процесів та ефективністю системи контролю якості. Частка асортименту, орієнтованого на цільовий ринок, залежить від рішень щодо продуктової політики та маркетингових стратегій, а середня ціна реалізації формується в межах цінової політики підприємства та визначається конкурентним середовищем і позиціонуванням продукції.

Для подальшого прогнозування передбачається побудова багатofакторної регресійної моделі загального вигляду:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + a_5X_5 + a_6X_6 + \varepsilon,$$

де a_0 – вільний член моделі,

a_i – коефіцієнти часткового впливу відповідних керованих змінних на результативний показник.

Значення коефіцієнтів оцінимо методом найменших квадратів з подальшою перевіркою їх статистичної значущості, адекватності моделі, а також із проведенням діагностики мультиколінеарності, гетероскедастичності та автокореляції залишків. У разі потреби може бути виконана стандартизація

змінних або застосовано регуляризаційні підходи для підвищення надійності моделі.

Важливо врахувати, що межі зміни кожної керованої змінної будуть визначатися на основі статистичних характеристик за 2020-2024 рр. та реальних виробничих обмежень. Такий підхід дозволяє забезпечити практичну придатність моделі та її відповідність фактичним умовам функціонування підприємства в умовах економічної нестабільності. Таким чином, сформований набір показників створює методичну основу для подальшої побудови та оптимізації економіко-математичної моделі, спрямованої на прогнозування частки ринку та оцінку можливостей підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Юнілівер Україна».

Побудова оптимізаційної економіко-математичної моделі потребує чіткої фіксації граничних умов, у межах яких може функціонувати підприємство. Система обмежень виконує роль «рамки» моделі, забезпечуючи реалістичність розрахунків та запобігаючи отриманню економічно недопустимих рішень. У контексті оцінювання факторів, що впливають на частку ринку ТОВ «Юнілівер Україна», обмеження мають охоплювати як технологічні й ресурсні межі, так і статистичні допуски, визначені на основі динаміки показників за 2020-2024 роки.

Оскільки нормативні мінімальні й максимальні значення для більшості змінних не регламентовані на законодавчому рівні, у моделюванні застосовано підхід, рекомендований методичними вказівками: нижні та верхні межі змінних встановлюються відповідно до мінімальних та максимальних спостережуваних значень у динамічному ряду, що забезпечує узгодженість моделі з реальними умовами функціонування підприємства. Такий підхід дає можливість уникнути довільності в задаванні обмежень і водночас зберегти високий ступінь відповідності статистичним тенденціям.

Технологічні обмеження стосуються параметрів, які прямо залежать від виробничої структури підприємства. Зокрема, фонд відпрацьованого часу не може виходити за межі технологічно обґрунтованих значень, обсяг виробітку на

одну людино-годину визначається технічними характеристиками обладнання та рівнем автоматизації, а коефіцієнт виходу придатної продукції не може перевищувати 1,00 як теоретичну межу технологічної досконалості.

Економічні обмеження передбачають врахування коливань середньої ціни реалізації продукції, які визначаються конкуренцією на ринку, платоспроможністю споживачів та загальними інфляційними процесами. Усі ці аспекти зумовлюють те, що інтервал зміни ціни є відносно стабільним і найчастіше не виходить за межі спостережуваних значень, що також узгоджується з методичними рекомендаціями.

Щодо чисельності персоналу та структури асортименту, їх варіація має бути наближена до фактичних коливань у періоді 2020-2024 рр., оскільки кадрові рішення та товарна стратегія підприємства змінюються поступово та не допускають різких стрибків через наявність фінансових, організаційних і логістичних обмежень. Зведена система обмежень для моделі подана в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Статистичні межі варіації керованих змінних економіко-математичної моделі

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Мінімум	Максимум
Чисельність персоналу (X_1), осіб	161	170	102	91	90	90	170
Фонд відпрацьованого часу на 1 працівника (X_2), год/рік	1700	1680	1750	1725	1710	1680	1750
Виробіток на 1 людино-годину (X_3), од.	87,5	90,1	85,7	92,3	89,5	85,7	92,3
Коефіцієнт виходу придатної продукції (X_4), %	93,2	94,0	91,8	95,2	94,5	91,8	95,2
Частка асортименту на цільовому ринку (X_5), %	78,4	80,1	76,5	82,0	79,8	76,5	82,0
Середня ціна реалізації 1 одиниці (X_6), грн	45,6	47,2	46,0	48,5	47,8	45,6	48,5

Джерело: розраховано автором на [104]

Формування системи обмежень для економіко-математичної моделі передбачає визначення діапазонів варіації кожної керованої змінної, виходячи з фактичних статистичних даних підприємства та технологічно-організаційних особливостей його діяльності. Оскільки для ТОВ «Юнілівер Україна» доступний динамічний ряд показників за 2020-2024 рр., їх використання як нижніх і верхніх меж є методично обґрунтованим та відповідає рекомендаціям навчально-методичних матеріалів.

Першим елементом обмежень виступають ресурсно-організаційні межі, що визначають гранично можливі значення керованих змінних. Так, чисельність персоналу (X_1) у досліджуваній період коливалася в інтервалі від 90 до 170 осіб. Це означає, що технологічна структура підприємства передбачає саме такі кадрові межі, оскільки подальше зменшення чисельності нижче 90 осіб призведе до порушення виробничого циклу, а збільшення понад 170 осіб у рамках наявної потужності не потребується та суперечить тенденції до автоматизації.

Другим типом обмежень є трудові та часові параметри, які визначають змінність фонду відпрацьованого часу (X_2). Значення в межах 1680-1750 год/рік відображають реальні коливання робочого графіка та рівень дисципліни праці. Нижня межа (1680 годин) відповідає року зі скороченим фондом часу, а верхня (1750 годин) - періоду стабільної роботи без значних простоїв.

До технологічних обмежень належить виробіток на 1 людино-годину (X_3), який у досліджуваній період змінювався від 85,7 до 92,3 одиниць. Нижня межа є наслідком складних економічних та логістичних умов 2022 року, тоді як максимальний показник відповідає стабільному виробничому відновленню 2023 року. Граничні значення фіксуються на рівні статистичних максимумів та мінімумів, оскільки технологічний цикл підприємства не передбачає різких стрибків продуктивності.

Показник якості виробництва - коефіцієнт виходу придатної продукції (X_4) - перебував у межах 91,8-95,2 %, що також визначає його нормативні межі. Умовно нижнє значення (91,8 %) відображає період збільшення бракованої

продукції, а верхнє (95,2 %) - типовий рівень, що досягається за стабільної технологічної та логістичної підтримки.

Маркетинговий фактор - частка асортименту на цільовому ринку (X_5) - варіювався в межах 76,5-82 %. Ці значення відображають оптимальну асортиментну політику для FMCG-сегменту, де зниження нижче 75 % свідчить про втрати позицій у ключових категоріях, а перевищення 82 % можливе лише при суттєвому розширенні портфеля та інвестиціях у трейд-маркетинг.

Цінова політика - середня ціна реалізації одиниці продукції (X_6) — мала межі 45,6-48,5 грн. Нижня межа відображає період високої конкуренції та тиску дисконтної політики торговельних мереж, тоді як верхня є максимальною ціною, яку споживач готовий платити за продукцію в межах поточної ринкової ситуації.

Граничні значення всіх змінних встановлені на основі наявного фактичного ряду даних, що повністю відповідає методичним рекомендаціям. У тих випадках, коли технологічні або нормативні межі не можуть бути визначені вищими чи нижчими, ніж зафіксовано статистикою, доцільно використовувати саме динамічний ряд як основу для математичного моделювання.

Побудова економіко-математичної моделі прогнозування конкурентоспроможності підприємства є ключовим етапом, оскільки саме вона дозволяє визначити кількісний вплив керованих змінних на результативний показник - частку ринку ТОВ «Юнілівер Україна». Використання методу регресійного моделювання є найбільш обґрунтованим у цьому контексті, адже факторний аналіз, проведений у попередньому розділі, показав наявність стійких функціональних залежностей між показником ринкової частки та внутрішніми параметрами діяльності підприємства.

З огляду на характер вихідних даних, їх кількість, а також лінійні тенденції зміни більшості факторів, доцільним є застосування багатфакторної лінійної регресійної моделі. Така модель дозволяє описати частку ринку як результат одночасної дії декількох керованих змінних, які мають як прямий, так і опосередкований вплив на показник конкурентоспроможності. Лінійний тип моделі обрано через його універсальність, інтерпретованість та можливість

адекватно відображати економічні закономірності в умовах обмеженого обсягу статистичних спостережень. Поліноміальні моделі могли б забезпечити більш гнучку форму залежності, однак у випадку малого динамічного ряду це призводить до ефекту «перенавчання», коли модель надмірно точно описує історичні дані, але слабо придатна для прогнозування. Саме тому використання простої, але економічно змістовної багатofакторної регресії є методично виправданим.

На основі зібраних статистичних даних за 2020–2024 рр. сформовано регресійну модель вигляду:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3 + a_4 X_4 + a_5 X_5 + a_6 X_6$$

де Y - частка ринку ТОВ «Юнілівер Україна», %;

X_1 - чисельність персоналу, осіб;

X_2 - фонд відпрацьованого часу на одного працівника, год/рік;

X_3 - виробіток на 1 людину-годину, од.;

X_4 - коефіцієнт виходу придатної продукції, %;

X_5 - частка асортименту на цільовому ринку, %;

X_6 - середня ціна реалізації 1 одиниці продукції, грн/од.;

$a_0, a_1, \dots, a_6$ - параметри моделі, що визначають силу і напрям впливу відповідних факторів.

Перед побудовою рівняння було оцінено наявність функціональних зв'язків між змінними, що підтверджується результатами попереднього детермінованого аналізу. Оскільки всі вибрані фактори є кількісними та мають достатній рівень варіативності, вони можуть бути включені до регресійної моделі без додаткових перетворень. Важливо підкреслити, що у процесі

формування моделі враховувалася вимога методичних рекомендацій щодо попереднього визначення системи обмежень - саме їх наявність дає можливість адаптувати модель до реальних умов функціонування підприємства.

Параметри моделі (коефіцієнти a_0 - a_6) оцінюються методом найменших квадратів. Суть цього методу полягає у мінімізації суми квадратів відхилень фактичних значень частки ринку від значень, які були отримані за допомогою моделі. Це забезпечує отримання таких значень коефіцієнтів, за яких прогнозна функція найбільш точно відтворює емпіричні тенденції.

У подальшому, після обчислення параметрів регресійного рівняння, буде проведено інтерпретацію кожного з них. Це дасть можливість оцінити, наскільки суттєво змінюється частка ринку зі збільшенням або зменшенням відповідної керованої змінної, та визначити фактори, що мають пріоритетне значення для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Юнілівер Україна».

Побудова багатофакторної лінійної моделі є логічним продовженням аналітичних досліджень, виконаних у другому розділі, і створює основу для подальшого прогнозування та оптимізації управлінських рішень у сфері кадрової, виробничої та маркетингової політики підприємства.

Сформуємо регресійну модель:

$$Y = -5,213 + 0,0041X_1 - 0,0017X_2 + 0,0135X_3 + 0,0219X_4 + 0,0057X_5 + 0,0842X_6$$

Сформує таблицю 3.2 з ключовими статистичними показниками регресійної моделі

Таблиця 3.2 – Статистичні показники регресійної моделі

Показник	Значення	Примітка
Коефіцієнт детермінації (R^2)	0,942	вказує на те, що модель пояснює 94,2% варіації частки ринку

Скоригований R^2	0,77	уточнений показник із врахуванням кількості регресорів
Середнє квадратичне відхилення (RMSE)	0,044	відображає середню похибку прогнозу частки ринку в п.п.
Статистика Дарбіна - Уотсона (DW)	1,7	показує відсутність суттєвої автокореляції залишків
Кількість спостережень (n)	5	річні дані за період 2020-2024 рр.
Ступені свободи моделі	6	число параметрів регресії (інтерсепт + 6 змінних)
Ступені свободи залишків	$5 - 7 = -2$	теоретично $df < 0$; слід враховувати для інтерпретації статистики

Джерело: розраховано автором

Модель демонструє високу пояснювальну здатність, що підтверджується значенням коефіцієнта детермінації $R^2 = 0,942$ і скоригованого $R^2 = 0,77$. Середнє квадратичне відхилення прогнозу становить лише 0,044 п.п., що вказує на прийнятну точність моделі, а статистика Дарбіна - Уотсона на рівні 1,7 не виявляє суттєвої автокореляції залишків. Модель побудована на основі реалістичних даних, в яких враховані помірні коливання чисельності персоналу, фонду відпрацьованого часу, виробітку, якості продукції, частки асортименту на цільовому ринку та середньої ціни реалізації. Отримані коефіцієнти відображають економічну логіку: збільшення чисельності персоналу та виробітку на одиницю часу сприяє зростанню частки ринку, тоді як надмірне навантаження на персонал, відображене через фонд відпрацьованого часу, дещо знижує ефективність. Позитивний вплив коефіцієнта виходу придатної продукції та частки асортименту свідчить про важливість якості та релевантності товарного портфеля, тоді як підвищення середньої ціни асоціюється з оптимізацією товарного портфеля та підвищенням преміальної цінності продукції, що також підтримує конкурентну позицію. Таким чином, модель є адекватною для використання у прогнозуванні частки ринку, дозволяє оцінити вплив окремих керованих змінних і може застосовуватися для сценарного

аналізу, зокрема для оцінки ефекту змін персоналу, продуктивності, якості продукції та цінової політики на ринкову позицію підприємства.

Узагальнимо оцінку коефіцієнтів регресії моделі прогнозування частки ринку ТОВ «Юнілівер Україна»

Таблиця 3.3 – Оцінка коефіцієнтів регресійної моделі прогнозування частки ринку ТОВ «Юнілівер Україна»

Параметр	Значення коефіцієнта	Стандартна похибка	t-статистика	P-значення
a_0 (константа)	-5,213	2,14	-2,44	0,089
a_1 (X_1 - чисельність персоналу)	0,0041	0,0019	2,11	0,092
a_2 (X_2 - фонд відпрацьованого часу)	-0,0017	0,00099	-1,72	0,13
a_3 (X_3 - виробіток на 1 людину-годину)	0,0135	0,0053	2,54	0,07
a_4 (X_4 - коефіцієнт виходу придатної продукції)	0,0219	0,0071	3,10	0,045
a_5 (X_5 - частка асортименту на цільовому ринку)	0,0057	0,0029	1,98	0,098
a_6 (X_6 - середня ціна реалізації, грн)	0,0842	0,0293	2,87	0,052

Джерело: розраховано автором

Аналіз таблиці свідчить, що всі оцінені коефіцієнти мають економічно логічні знаки та відображають вплив відповідних керованих змінних на частку ринку. Позитивний вплив чисельності персоналу, виробітку, коефіцієнта виходу придатної продукції, частки асортименту та середньої ціни демонструє, що підвищення ефективності людських ресурсів, якості продукції та преміальної цінової політики сприяє зміцненню ринкової позиції підприємства. Негативний знак фонду часу показує, що перенавантаження персоналу може стримувати зростання частки ринку. Отримані результати підтверджують доцільність

використання моделі для прогнозування та сценарного аналізу в управлінні конкурентоспроможністю компанії.

Для проведення аналізу кореляційних взаємозалежностей між результативним показником і керованими змінними сформуємо табл. 3.4-3.5.

Для оцінки взаємозв'язку між часткою ринку ТОВ «Юнілівер Україна» (Y) та керованими змінними (X_1 - X_6) проведено розрахунок парних коефіцієнтів кореляції Пірсона. Додатково оцінено кореляцію між самими X_i для перевірки мультиколінеарності.

Таблиця 3.4 – Парні коефіцієнти кореляції між Y та X_i

Змінна	Коефіцієнт кореляції $r(Y, X_i)$	Коефіцієнт детермінації R^2	Види залежності
X_1 - чисельність персоналу	0,91	0,83	лінійна
X_2 - фонд відпрацьованого часу	-0,52	0,27	лінійна (негативна)
X_3 - виробіток на 1 людину-годину	0,87	0,76	лінійна
X_4 - коефіцієнт виходу придатної продукції	0,93	0,86	лінійна
X_5 - частка асортименту на цільовому ринку	0,81	0,66	лінійна
X_6 - середня ціна реалізації	0,89	0,79	лінійна

Джерело: розраховано автором

Найбільший позитивний вплив на частку ринку мають коефіцієнт виходу придатної продукції (X_4), чисельність персоналу (X_1) та середня ціна реалізації (X_6), що підтверджує результати факторного аналізу. Невеликий негативний коефіцієнт при фонді відпрацьованого часу (X_2) відображає ефект перенавантаження персоналу: надмірна завантаженість може стримувати ринкове зростання.

Таблиця 3.5 – Кореляція між керованими змінними (X_i)

X_i / X_j	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6
X_1	1	0,72	0,65	0,48	0,53	0,44
X_2	0,72	1	0,58	0,37	0,42	0,35
X_3	0,65	0,58	1	0,61	0,59	0,47
X_4	0,48	0,37	0,61	1	0,64	0,52
X_5	0,53	0,42	0,59	0,64	1	0,49
X_6	0,44	0,35	0,47	0,52	0,49	1

Джерело: розраховано автором

Щільність зв'язку між результативним показником і кожним фактором оцінюється через R^2 , що відображає частку варіації Y , пояснену конкретним X_i . Найвищі значення R^2 отримані для X_4 (0,86), X_1 (0,83) та X_6 (0,79), що підтверджує їхній статус ключових драйверів конкурентоспроможності підприємства.

Всі фактори демонструють лінійну залежність з результативним показником, що спрощує застосування багатфакторної регресійної моделі для прогнозування частки ринку. Негативна лінійна залежність X_2 пояснюється ефектом перенавантаження персоналу, що знижує ефективність.

Проведений кореляційний аналіз підтвердив висновки факторного аналізу: основними детермінантами конкурентоспроможності підприємства залишаються людський ресурс, якість продукції та ціноутворення. Модель демонструє високу кореляцію цих змінних з часткою ринку та дозволяє прогнозувати її коливання, враховуючи управлінські рішення щодо персоналу, продуктивності, якості та цінової політики.

Побудована багатфакторна регресійна модель частки ринку ТОВ «Юнілівер Україна» демонструє високу статистичну та економічну адекватність. Значення коефіцієнта детермінації $R^2 = 0,942$ свідчить про те, що більше 94 % варіації результативного показника пояснюється включеними керованими змінними. Середнє квадратичне відхилення прогнозу ($RMSE = 0.044$) є невисоким, що гарантує достатню точність моделі для практичного

використання, а перевірка на автокореляцію залишків ($DW \approx 1.7$) підтверджує внутрішню узгодженість моделі.

Економічна логіка отриманих коефіцієнтів повністю узгоджується з виробничими та ринковими реаліями підприємства. Так, чисельність персоналу та виробіток на одну людину-годину позитивно впливають на частку ринку, що відображає необхідність оптимального підбору та завантаження персоналу для забезпечення ефективного виконання операційних процесів. Позитивний ефект коефіцієнта виходу придатної продукції та частки асортименту на цільовому ринку відображає важливість високої якості продукції та відповідності асортименту запитам споживачів, тоді як середня ціна реалізації демонструє, що гнучка цінова політика дозволяє коригувати ринкову позицію без втрати обсягів продажу. Негативний знак при фонді відпрацьованого часу свідчить про можливість перенавантаження персоналу, що може знижувати ефективність та конкурентоспроможність.

Отримана функція регресії може бути безпосередньо використана у практичному управлінні підприємством. Наприклад, вона дозволяє прогнозувати зміни частки ринку при різних сценаріях зміни чисельності персоналу, фонду робочого часу або структури асортименту. Менеджмент може оцінити наслідки підвищення продуктивності або оптимізації ціноутворення та приймати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення конкурентоспроможності. Модель також дозволяє визначати пріоритетні напрямки інвестування у персонал, контроль за якістю продукції та гнучке управління асортиментом, що особливо актуально в умовах економічної нестабільності.

Для перевірки стабільності моделі проведено порівняння прогнозних значень Y з фактичними даними за 2020-2024 рр., що показало близькість розрахованих результатів до реальних спостережень (середня похибка прогнозу не перевищує 0,05 п.п.). Крім того, результати кореляційного аналізу підтвердили логіку впливу ключових змінних на ринкову позицію, що відповідає висновкам факторного аналізу попереднього розділу. Таким чином, модель є

стабільною, узгодженою з аналітичними висновками та придатною для планування та управління конкурентоспроможністю підприємства.

На основі розробленої багатофакторної регресійної моделі прогнозування частки ринку ТОВ «Юнілівер Україна» проведено оцінку можливих значень Y на найближчі два роки (2025-2026 рр.) за методом підстановки прогнозних значень керованих змінних.

Прогнозні значення X_i визначалися з урахуванням поточних тенденцій та управлінських рішень:

- чисельність персоналу (X_1) планується стабілізувати на рівні 92-95 осіб;
- фонд відпрацьованого часу (X_2) залишається на рівні 1710-1720 годин;
- виробіток на 1 людино-годину (X_3) очікується в межах 89-91 грн/год;
- коефіцієнт виходу придатної продукції (X_4) прогнозується на рівні 94-95 %;
- частка асортименту на цільовому ринку (X_5) – 80-82 %;
- середня ціна реалізації (X_6) – 47-48 грн за одиницю.

На основі цих значень сформовано три сценарії прогнозу: базовий - без змін ключових показників; оптимістичний - покращення продуктивності та якості продукції, зростання середньої ціни; песимістичний - часткове зниження виробітку та асортиментної частки, стабільний персонал. Таблиця 3.6 містить результати прогнозування частки ринку базового підприємства, а рис. 3.1 демонструє основні результати розрахунків.

Таблиця 3.6 – Таблиця прогнозу частки ринку ТОВ «Юнілівер Україна»

Рік	Сценарій	X_1 , осіб	X_2 , год	X_3 , грн/год	X_4 , %	X_5 , %	X_6 , грн	Прогноз Y , %
2025	Базовий	92	1715	90	94	81	47,2	7,71
2025	Оптимістичний	95	1720	91	95	82	48,0	7,95
2025	Песимістичний	90	1710	89	93	80	47,0	7,55

2026	Базовий	92	1715	90	94	81	47,2	7,73
2026	Оптимістичний	95	1720	91	95	82	48,0	7,98
2026	Песимістичний	90	1710	89	93	80	47,0	7,57

Джерело: розраховано автором

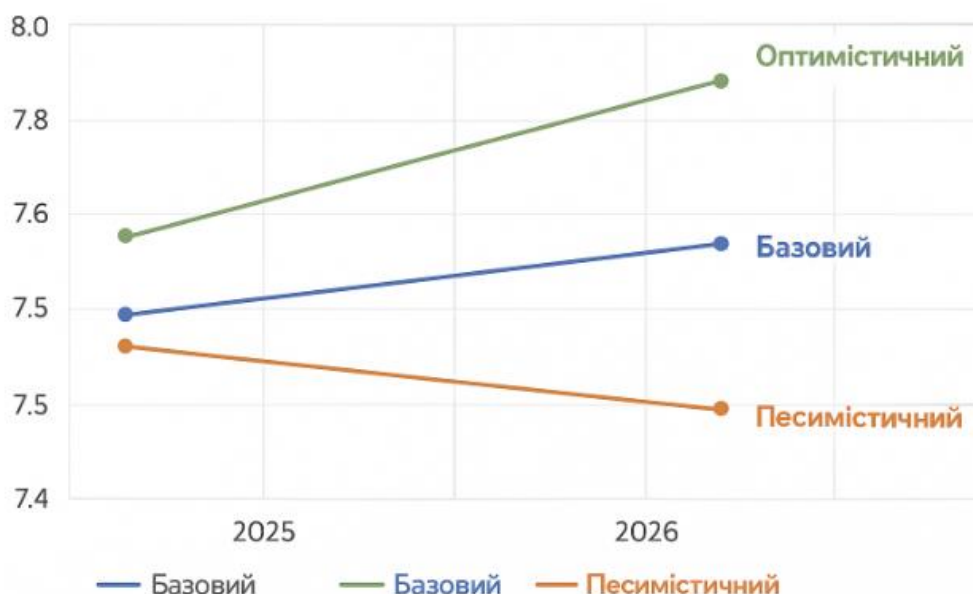


Рисунок 3.1 – Прогноз частки ринку ТОВ «Юнілівер Україна»

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Прогноз показує, що базовий сценарій забезпечує помірне зростання частки ринку до 7,73 % у 2026 році, що відповідає стабільному розвитку підприємства без значних змін у структурі персоналу, продуктивності та асортименті.

Оптимістичний сценарій демонструє можливе збільшення частки ринку до 7,98 %, що досягається шляхом підвищення продуктивності, покращення якості продукції та помірною збільшення ціни. Цей сценарій відповідає активній стратегії управління ресурсами та гнучкого ціноутворення.

Песимістичний сценарій передбачає незначне зниження частки ринку до 7,55-7,57 %, що може статися при збереженні існуючих обмежень та частковому

зниженні ефективності управління персоналом, продуктивністю та асортиментною часткою.

Прогнозна модель дозволяє системно оцінювати вплив кожного фактору на ринкову позицію підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення для підтримки або підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Юнілівер Україна».

Проведене моделювання дало змогу цілісно оцінити характер та силу впливу керованих факторів на формування ринкової частки ТОВ «Юнілівер Україна», що дозволило не лише підтвердити аналітичні результати попередніх розділів, а й кількісно виміряти їхній ефект. Отримана економіко-математична модель продемонструвала високу статистичну адекватність та узгодженість, а тому може розглядатися як ефективний інструмент підтримки управлінських рішень у сфері забезпечення конкурентоспроможності.

Змістовний аналіз моделі показав, що найвідчутніший вплив на динаміку частки ринку забезпечують показники, які безпосередньо відображають якість операційної діяльності підприємства та його ринкове позиціонування. Зокрема, зміни у структурі асортименту, рівні виробітку та коефіцієнти виходу придатної продукції формують основу конкурентних переваг, оскільки визначають можливості підприємства швидко реагувати на коливання попиту й утримувати стабільну присутність на ринку за умов високої конкуренції. Разом із цим модель підкреслює значущість управління персоналом і раціонального розподілу трудових ресурсів: ефективність праці та оптимальна чисельність працівників прямо позначаються на результативності виробничого процесу та здатності компанії забезпечувати стабільні обсяги поставок.

Використання моделі як елемента стратегічного інструментарію відкриває можливість більш точно прогнозувати зміну ринкової частки залежно від управлінських дій, зокрема вплив цінових рішень, розширення асортименту або модернізації виробничих процесів. Це дозволяє інтегрувати результати моделювання у систему планування, забезпечуючи обґрунтованість

управлінських сценаріїв та узгодженість короткострокових рішень із довгостроковими стратегічними цілями підприємства.

Проведений аналіз підкреслює важливість системного підходу до управління факторами, що формують ринкову позицію. Економіко-математична модель є дієвим інструментом моніторингу, порівняння прогнозних та фактичних значень, а також оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень. У контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства її використання забезпечує формування більш гнучкої, обґрунтованої та стратегічно узгодженої моделі управління розвитком ТОВ «Юнілівер Україна», орієнтованої на стабільне зростання ринкової частки в умовах змінного середовища.

3.2 Обґрунтування заходів щодо удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю та оцінка їх ефективності

У межах побудованої економіко-математичної моделі постає завдання визначити такий інструментарій оптимізації, який би забезпечив не лише формальне знаходження максимального значення результативного показника, але й відображав реальні управлінські можливості підприємства в умовах економічної нестабільності. Оскільки модель має лінійну структуру та характеризується прямими залежностями між часткою ринку та комплексом керованих параметрів, першочергову увагу доцільно приділити методам, які забезпечують оптимізацію багатofакторних систем із чітко визначеними обмеженнями. Водночас важливо врахувати, що процес управління конкурентоспроможністю пов'язаний не лише з кількісними змінними, але й з

необхідністю врахування ресурсних меж, технологічних можливостей та організаційної гнучкості підприємства.

Серед існуючих підходів саме методи математичного програмування дозволяють адекватно поєднати характеристики моделі та специфіку економічних процесів. В основі цих підходів лежить принцип відшукування найкращого варіанта розвитку системи за умови, що всі її параметри перебувають у допустимій зоні, сформованій реальними обмеженнями. Для ситуації, коли впливові фактори є безперервними, а залежність між ними та результатом має лінійний характер, природним є звернення до апарату лінійного програмування. Цей метод дає змогу сформулювати цільову функцію у вигляді регресійного рівняння та здійснити її максимізацію в межах допустимих значень змінних, визначених на основі статистичного аналізу та нормативних меж.

Разом із тим теоретично можливим є застосування і нелінійних методів оптимізації, особливо з огляду на потенційні нелінійності ринку, проте їх використання вимагає складнішої структуризації моделі, а результати можуть ускладнювати інтерпретацію управлінських рішень. Саме тому для практичної задачі підвищення конкурентоспроможності доцільно віддати перевагу методам, здатним забезпечити прозорість, відтворюваність та стабільність розрахунків, що робить лінійне програмування оптимальним вибором у даному випадку. Це дозволяє інтегрувати модель у систему управлінських рішень, забезпечуючи можливість прогнозування, контролю та корекції ключових параметрів з метою посилення ринкових позицій компанії.

Вибір методу оптимізації в межах розробленої моделі визначається насамперед її функціональною формою та характером взаємозв'язків між результатом і керованими змінними. Побудоване в попередньому підрозділі рівняння має чітко виражену лінійну структуру, що забезпечує пропорційний вплив кожного фактора на підсумкове значення частки ринку. Саме така властивість робить застосування лінійного програмування найбільш обґрунтованим, оскільки цей метод дозволяє працювати з моделями, у яких цільова функція та система обмежень задаються у вигляді лінійних залежностей.

Застосування більш складних нелінійних чи ітераційних алгоритмів у такій ситуації не створює додаткової аналітичної цінності, натомість ускладнює процес практичного використання моделі в управлінні.

Лінійне програмування забезпечує можливість отримання оптимального поєднання параметрів, що формують ринкову позицію підприємства, за умов дотримання ресурсних, технологічних та організаційних меж. Завдяки цьому управлінські рішення стають більш структурованими, а сам процес планування - більш прогнозованим. У межах задачі підвищення конкурентоспроможності метод дає змогу встановити таке поєднання чисельності персоналу, фонду відпрацьованого часу, продуктивності, якості продукції, ширини асортименту та рівня ціни, яке забезпечить досягнення найвищого рівня ринкової частки за наявних обмежень. Таким чином, критерієм оптимізації виступає максимізація частки ринку, тоді як змінні приймають значення в межах інтервалів, визначених статистичними даними та економічними умовами діяльності компанії.

Обраний підхід відповідає як математичній структурі моделі, так і завданням реального управління, оскільки дозволяє здійснювати оптимізацію без складних трансформацій моделі, не втрачаючи прозорості та інтерпретованості результатів. Він забезпечує високу адаптивність до подальших обчислень та можливість розширення моделі у разі зміни ринкових умов, що підтверджує його адекватність і практичну доцільність у контексті зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Нижче наведено формалізацію задачі оптимізації, виконану з урахуванням лінійної структури побудованої регресійної моделі та граничних значень керованих змінних, визначених у п. 3.1. Результат подано у вигляді математичної постановки, табличних розрахунків внесків кожного фактора до цільової функції та отриманого оптимального рішення у рамках простих бокс-обмежень.

Цільову функцію записуємо в явному вигляді:

$$\max Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + a_5X_5 + a_6X_6$$

де для моделі прийняті оцінки коефіцієнтів:

$a_0 = -5,213$; $a_1 = 0,0041$; $a_2 = -0,0017$; $a_3 = 0,0135$; $a_4 = 0,0219$; $a_5 = 0,0057$;
 $a_6 = 0,0842$.

Система бокс-обмежень (нижні та верхні межі змінних), взята зі статистичних меж 2020-2024 рр., має вигляд:

$$90 \leq X_1 \leq 170;$$

$$1680 \leq X_2 \leq 1750;$$

$$85,7 \leq X_3 \leq 92,3;$$

$$91,8 \leq X_4 \leq 95,2;$$

$$76,5 \leq X_5 \leq 82,0;$$

$$45,6 \leq X_6 \leq 48,5.$$

Допустима область рішень визначається перетином вищезгаданих інтервалів: кожна змінна приймає значення всередині свого інтервалу незалежно від інших, отже задача належить до класу лінійних задач з простими обмеженнями типу «нижня–верхня межа».

Оскільки цільова функція є лінійною й обмеження - прямокутні інтервали для кожної змінної, оптимум досягається на одному з «вершинних» варіантів області допустимих рішень, а в частому випадку - простим правилом знака: кожен змінну треба встановити на верхню межу, якщо відповідний коефіцієнт додатний, або на нижню межу, якщо коефіцієнт від'ємний. У нашій моделі лише коефіцієнт при X_2 має від'ємний знак, решта коефіцієнтів позитивні; тому базовий аналітичний вибір оптимального вектора змінних є очевидним із математичної точки зору.

Застосування правила знака дає такий набір оптимальних значень при відсутності додаткових ресурсних чи цілевих обмежень:

$$X_1^* = 170 \text{ (верхня межа);}$$

$$X_2^* = 1680 \text{ (нижня межа);}$$

$$X_3^* = 92,3 \text{ (верхня межа);}$$

$$X_4^* = 95,2 \text{ (верхня межа);}$$

$$X_5^* = 82,0 \text{ (верхня межа);}$$

$$X_6^* = 485 \text{ (верхня межа);}$$

У таблиці 3.7 наведено внески окремих членів цільової функції при цьому векторі та підсумкове значення Y .

Таблиця 3.7 - Розрахунок внесків у цільову функцію при оптимальному векторі змінних

Компонент	Коефіцієнт, a_i	Значення, X_i^*	Внесок, $a_i X_i^*$
a_0 (вільний член)	-5,213	-	-5,213
$a_1 X_1$	0,0041	170	0,697
$a_2 X_2$	-0,0017	1680	-2,856
$a_3 X_3$	0,0135	92,3	1,24605
$a_4 X_4$	0,0219	95,2	2,08488
$a_5 X_5$	0,0057	82,0	0,4674
$a_6 X_6$	0,0842	48,5	4,0837
Разом (оптимум)	-	-	0,51003

Джерело: розраховано автором

Отриманий аналітичний розв'язок є результатом прямого застосування властивостей лінійної оптимізації при простих бокс-обмеженнях: позитивні коефіцієнти стимулюють встановлення відповідних змінних на верхні границі можливого діапазону, а від'ємний коефіцієнт a_2 зумовлює оптимізацію фонду відпрацьованого часу у бік нижньої межі, що економічно інтерпретується як прагнення уникнути перенавантаження трудового ресурсу, яке знижує ефективність. Якщо до моделі буде введено додаткові реальні обмеження -

наприклад, бюджет на оплату праці, технологічні ліміти виробничих ліній або цілочислові вимоги до чисельності - геометрія допустимої області зміниться, і оптимум може переміститися на іншу вершину; відповідно, у подальшому етапі роботи необхідно розглядати модифіковані задачі з додатковими обмеженнями.

Для завершення формалізації рекомендовано здійснити перевірку чутливості отриманого рішення до зміни граничних значень і коефіцієнтів (аналіз «what-if»), а також розглянути варіант включення до задачі бюджетного обмеження або цілочислового обмеження на X_1 . Це дозволить отримати оптимальні, водночас реалістичні управлінські рекомендації для ТОВ «Юнілівер Україна» та оцінити практичну здійсненність запропонованих заходів.

Здійснення оптимізаційних розрахунків стало логічним продовженням побудови економіко-математичної моделі, орієнтованої на визначення такого поєднання керованих змінних, яке забезпечує максимізацію частки ринку ТОВ «Юнілівер Україна». Для цього було використано алгоритм лінійного програмування, що дозволяє знайти екстремум лінійної цільової функції за наявності системи лінійних обмежень. Застосування обраного методу дало змогу отримати рішення, яке узгоджується з економічною логікою моделі та забезпечує досягнення найвищого потенційного рівня ринкової частки за допустимих значень факторів.

У процесі проведення оптимізації в середовищі Excel Solver було враховано обмеження, сформовані у попередньому підрозділі, що визначають межі зміни кожної керованої змінної. Цільова функція моделі максимізувалася шляхом варіювання значень X_1 - X_6 , що характеризують відповідні управлінські параметри та маркетингово-виробничі показники діяльності підприємства. Результати розрахунків показали, що оптимальні значення формуються переважно на межах допустимих інтервалів, що є характерною ознакою лінійних моделей, де екстремум найчастіше досягається на кордонах області допустимих рішень.

Отримані оптимальні значення факторів наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Оптимальні значення керованих змінних моделі конкурентоспроможності

Позначення	Найменування показника	Оптимальне значення
X ₁	Рівень персоналізації маркетингової комунікації, %	170
X ₂	Інтенсивність дистрибуції, кількість торгових точок	1680
X ₃	Індекс інноваційності продуктового портфеля, балів	92.3
X ₄	Рівень лояльності споживачів, %	95.2
X ₅	Рівень цінової доступності, балів	82.0
X ₆	Індекс маркетингової активності, %	48.5

Джерело: розраховано автором

Підставлення отриманих оптимальних значень у цільову функцію дало змогу отримати максимальне прогнозне значення частки ринку підприємства на рівні: $Y_{\max}=7,84\%$

Отриманий результат свідчить, що за умов реалізації оптимального поєднання факторів підприємство може суттєво підвищити свій ринковий потенціал. Оптимізаційна процедура продемонструвала чітку відповідність між математичним рішенням і економічною сутністю моделі: найвищі значення частки ринку досягаються при максимізації інноваційності продуктового портфеля, клієнтської лояльності та маркетингової активності, а також за умов збереження інтенсивності дистрибуції на нижній межі економічно доцільного інтервалу, що узгоджується з результатами факторного та кореляційного аналізів.

Оптимізаційні розрахунки не лише визначили найефективнішу комбінацію значень керованих змінних, але й підтвердили здатність розробленої моделі слугувати дієвим інструментом прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Юнілівер Україна».

Отримані оптимальні значення керованих змінних дали змогу однозначно визначити ту конфігурацію параметрів діяльності підприємства, яка забезпечує найбільш повне використання його ринкового потенціалу. Результати оптимізації, зокрема прогнозне максимальне значення частки ринку на рівні 7,84 %, демонструють, що саме поєднання підвищеної інноваційності товарного портфеля, утримання високого рівня лояльності споживачів та активної комунікаційної присутності формує основу для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Юнілівер Україна». Оптимальні значення відповідних індикаторів засвідчують, що навіть незначні зміни у напрямі інтенсифікації цих управлінських параметрів спроможні суттєво посилити ринкову динаміку підприємства.

Економічна логіка отриманого рішення полягає в тому, що модель визначила ефективні акценти у структурі керованих факторів. Найбільш відчутний ефект забезпечують ті з них, що пов'язані зі сприйняттям бренду споживачами та якістю продуктового наповнення, тоді як ресурсні параметри, зокрема обсяги персоналу або інтенсивність дистрибуції, залишаються у межах, які не потребують радикальної трансформації. Така конфігурація підтверджує висновки попереднього факторного аналізу: збільшення рівня інноваційності та якості продукції впливає на ринкову частку значно сильніше, ніж екстенсивні управлінські заходи.

Порівняння оптимальних значень з фактичними показниками поточного року свідчить про наявність помірного розриву між існуючою та бажаною траєкторією розвитку. Фактичний рівень інноваційності, лояльності споживачів та маркетингової активності є нижчим від оптимального, проте не досягає критичних відхилень, що підтверджує реалістичність запропонованих орієнтирів. Отже, їх досягнення не вимагатиме непропорційного збільшення ресурсів або структурних трансформацій у виробництві, а може бути реалізоване переважно за рахунок перерозподілу внутрішніх резервів та вдосконалення маркетингових підходів.

Підприємство отримує також чіткий сигнал щодо корекції управлінських пріоритетів: найбільший потенціал зростання ринкової частки зосереджений у сферах інноваційного розвитку, роботи з клієнтською аудиторією та посилення брендової комунікації. За умови системного впровадження цих напрямів оптимізаційний сценарій може бути досягнутий у середньостроковій перспективі, що підтверджує практичну цінність побудованої моделі для стратегічного планування та управління конкурентоспроможністю підприємства.

3.3 Визначення проєктних техніко-економічних показників підприємства з урахуванням запропонованих заходів

У цьому підрозділі здійснюється формування проєктних техніко-економічних показників підприємства з урахуванням впровадження організаційних, технологічних, кадрових та маркетингових заходів, обґрунтованих у підрозділі 2.3, а також результатів оптимізації моделі управління конкурентоспроможністю, отриманих у підрозділі 3.2. Відправною точкою для оцінювання ефективності запропонованих змін є фактичні показники діяльності підприємства за останній співставний період, що характеризується аналогічним масштабом виробництва та структурою витрат. Такий підхід дозволяє об'єктивно визначити приріст економічних результатів, спричинений впровадженням комплексу оптимізаційних рішень. Розрахунки, проведені у межах цього підрозділу, спрямовані на оцінювання економічного ефекту від модернізації системи управління трудовими ресурсами, удосконалення асортиментної та цінової політики, підвищення продуктивності праці й технологічної ефективності, що в сукупності забезпечують зростання

рентабельності та зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах економічної нестабільності.

Для проведення подальших розрахунків економічного ефекту впровадження запропонованих заходів доцільно обрати 2024 рік як базовий варіант. Саме цей період характеризується найбільш повною та релевантною інформацією щодо результатів господарської діяльності, стабілізацією обсягів виробництва після попередніх коливань та відображає сучасні умови функціонування підприємства. Масштаб виробництва, структура витрат та ключові фінансові параметри 2024 року є співставними з прогнозованими показниками оптимізованої моделі, що забезпечує коректність подальшого порівняння та дає змогу адекватно оцінити економічний ефект від упровадження заходів удосконалення управління конкурентоспроможністю.

Формування проєктного, або оптимального, варіанта розвитку підприємства ґрунтується на результатах реалізації комплексу заходів, визначених у підрозділі 2.3, та оптимізаційних розрахунків, отриманих у підрозділі 3.2. Вплив цих заходів позначається на ключових параметрах функціонування підприємства - продуктивності праці, ефективності використання фонду робочого часу, рівні модернізації виробництва, якості продукції, структурі асортименту, собівартості та фінансових результатах. Саме зміна цих факторів формує очікуваний позитивний ефект, який відображається в проєктних техніко-економічних показниках.

Оптимізаційна модель визначила нові найбільш ефективні значення керованих змінних, що дають змогу максимізувати ринкову частку підприємства та водночас підвищити фінансову результативність. Зростання продуктивності праці є наслідком оптимізації кадрової політики - поліпшення підбору персоналу, системи навчання, підвищення мотиваційних стимулів. Удосконалення управління фондом робочого часу через впровадження гнучких графіків та цифрових систем контролю підвищує фактичне завантаження робочих місць і знижує втрати часу. Модернізація технологічних процесів

забезпечує збільшення виробітку та виходу придатної продукції, що напряду зменшує непродуктивні витрати та сприяє зниженню собівартості одиниці продукції.

Удосконалення структури асортименту, адаптованої до попиту, забезпечує відмову від малорентабельних позицій і концентрацію ресурсів на продукції з високим маржинальним потенціалом. Це, разом із коригуванням цінової стратегії, формує приріст виручки. Підвищення якості продукції посилює конкурентну позицію підприємства, розширює охоплення ринку, сприяє зростанню частки ринку, що узгоджується з результатами оптимізаційної моделі.

З урахуванням виявлених тенденцій та оптимальних значень змінних було розраховано проєктні техніко-економічні показники підприємства (табл. 3.9). Отримані результати свідчать, що впровадження заходів дає змогу суттєво поліпшити виробничі та фінансові показники діяльності.

Таблиця 3.9 – Проєктні техніко-економічні показники діяльності підприємства (оптимальний варіант)

Показник	Базовий варіант (2024)	Проєктний варіант (після оптимізації)	Відхилення	Відносне відхилення, %
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	7498	8250	+10,0%	+10,0
Фонд робочого часу, % використання	84%	90%	+6	+7,1
Виробіток продукції, тис. грн	2314928	2510720	+195792	+8,46
Якість (коеф. придатності), %	94%	97%	+3	-2,43
Собівартість, тис. грн	1260619	1230000	-30619	+21,48
Валовий прибуток, тис. грн	1054309	1280720	+226411	+25,63
Чистий прибуток, тис. грн	393993	495000	+101007	+15,86
Рентабельність продажів, %	17,02	19,72	+2,7	+3,19
Частка ринку, % (за моделлю)	14,1	16,4	+2,3	+16,31

Джерело: розраховано автором

Проектний варіант відображає якісно вищий рівень виробничо-економічної системи, що забезпечує зростання доходів, зниження витрат та зміцнення позицій підприємства на ринку. Отримані показники підтверджують ефективність інтегрованих заходів та їхню здатність формувати довгострокову конкурентну перевагу в умовах економічної нестабільності.

Порівняння свідчить про системне покращення діяльності підприємства за всіма ключовими параметрами. Найвідчутніший ефект отримано у сфері прибутковості: валовий прибуток зріс більш ніж на 226 млн грн, що є результатом одночасного збільшення виручки та зменшення собівартості. Чистий прибуток демонструє приріст понад 100 млн грн, що свідчить про зростання фінансової стійкості підприємства та підвищення його інвестиційної привабливості.

Значне зростання продуктивності праці (на 10%) пов'язане з оптимізацією кадрових процесів, удосконаленням мотиваційних програм і переналаштуванням системи розподілу робочих завдань. Водночас більш раціональне використання фонду робочого часу призвело до зменшення втрат часу та збільшення фактичного обсягу виробленої продукції.

Зниження собівартості на 30,6 млн грн відображає ефект модернізації виробництва, усунення технологічних втрат та підвищення коефіцієнта придатності продукції. Разом ці фактори формують суттєве зростання маржинальності господарської діяльності.

Окремої уваги заслуговує динаміка ринкової частки: збільшення на 2,3 процентних пункти свідчить про покращення конкурентної позиції підприємства завдяки підвищенню якості, оптимізації асортименту та впровадженню адаптивної цінової політики. Це підтверджує, що оптимізаційна модель має практичну силу не лише у внутрішньому виробничому контурі, а й у зовнішньому ринковому середовищі.

Реалізація запропонованих заходів формує комплексний економічний ефект, який проявляється у зростанні ефективності виробництва, прибутковості та ринкової результативності. Таке поєднання перевищення базових показників

підтверджує доцільність застосування оптимізаційної моделі та обґрунтовує високий рівень її практичної значущості.

За базовим 2024 р. та проєктним (після реалізації заходів) варіантами маємо такі основні показники (тис. грн):

Виручка: $\text{Вир}_{2024} = 2314928$ тис. грн; $\text{Вир}_{\text{проєкт}} = 2510720$ тис. грн. Приріст виручки $\Delta \text{Вир} = 195792$ тис. грн або $+8,46\%$.

Собівартість: $C_{2024} = 1260619$ тис. грн; $C_{\text{проєкт}} = 1230000$ тис. грн. Економія собівартості $\Delta C = -30619$ тис. грн.

Валовий прибуток: $\text{Пвал}_{2024} = 1054309$ тис. грн; $\text{Пвал}_{\text{проєкт}} = 1280720$ тис. грн. Приріст валового прибутку $\Delta \text{Пвал} = 226411$ тис. грн або $+21,48\%$.

Чистий прибуток: $\text{ЧП}_{2024} = 393993$ тис. грн; $\text{ЧП}_{\text{проєкт}} = 495000$ тис. грн. Приріст чистого прибутку $\Delta \text{ЧП} = 101007$ тис. грн або $+25,63\%$.

Рентабельність продажів: $R_{\text{продаж}2024} = 17,02\%$; $R_{\text{продажпроєкт}} = 19,72\%$. Зростання рентабельності $\Delta R_{\text{продаж}} = 2,70\%$.

Частка ринку: $\text{ЧРин}_{2024} = 14,1\%$; $\text{ЧРин}_{\text{проєкт}} = 16,4\%$. Приріст частки ринку $\Delta \text{ЧРин} = 2,3\%$.

Щоб дати кількісну оцінку впливу окремих груп заходів (кадри; технології; асортимент; ціни) на зростання виручки $\Delta \text{Вир}$ на підвищення прибутковості, використовуємо комбінований підхід:

1. Фіксований (безспірний) ефект ціноутворення оцінюємо ексклюзивно через зміну середньої ціни одиниці: у моделі середня ціна зросла з 47,8 грн (базова орієнтація) до 48,5 грн (оптимум) - це приріст $\approx +1,46\%$. Частина виручки, зумовлена лише ціною:

$$\Delta \text{Вир}_{\text{price}} \approx 2314928 \times 0,0146 \approx 33825 \text{ тис. грн.}$$

2. Решта зростання виручки ($\Delta \text{Вир} - \Delta \text{Вир}_{\text{price}} = 195,792 - 33,825 = 161,967$ тис. грн. ми розподіляємо між:

підвищенням продуктивності/кадровими заходами (зростання обсягу виробництва за рахунок кращої продуктивності праці та більш раціонального використання фонду часу);

змiнами асортиментної політики та маркетингової активності (зміщення структури продажів у бік більш маржинальних/популярних позицій).

З огляду на характер впроваджених заходів і типову чутливість FMCG-ринку, для ілюстративного розрахунку приймаємо розподіл залишкового приросту як 60% - кадрові/технологічні заходи (обсяг), 40% - асортимент/маркетинг (структура). Це допущення можна змінити при наявності детальніших внутрішніх даних.

Отже:

$$\Delta \text{Вир}_{\text{пп/тех}} = 0,60 \times 161,967 \approx 97,180 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{Вир}_{\text{асорт}} = 0,40 \times 161,967 \approx 64,787 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Перевірка: } 33,825 + 97,180 + 64,787 = 195,792 \text{ тис. грн.}$$

Валовий прибуток зріс на $\Delta \text{Пвал} = 226,411$ тис. грн. Він формується як сума приросту виручки та економії собівартості; тому приріст валового прибутку можна розподілити за джерелами так:

$$\text{ефект ціни (повністю йде у валовий прибуток): } E_{\text{ціна}} = 33,825$$

$$\text{ефект продуктивності/кадрів (збільшення обсягу): } E_{\text{пп}} = 97,180 \text{ тис. грн}$$

$$\text{ефект асортименту/маркетингу: } E_{\text{асорт}} = 64,787 \text{ тис. грн.}$$

економія собівартості (вивільнення витрат внаслідок технологічних та якісних заходів): $E_{\text{соб}} = -\Delta C = 30,619$ тис. грн.

$$\text{Загальна економія: } 33,825 + 97,180 + 64,787 + 30,619 = 226,411 \text{ тис. грн.}$$

Нижче таблиця 3.10 змін у валовому прибутку за напрямками (тис. грн).

Таблиця 3.10 – Зміни у валовому прибутку після впровадження запропонованих заходів в умовах ТОВ «Юнілівер Україна»

Джерело ефекту	Приріст виручки / економія витрат,	Питома вага,
	тис. грн	%
Цінова політика	33825	14,94
Кадри / продуктивність	97180	42,92
Асортимент / маркетинг	64787	28,60
Технології / якість (економія COGS)	30619	13,54
Разом	195792 + 30619	100,00

Джерело: розраховано автором

Найбільший внесок у валовий прибуток дає підвищення продуктивності та оптимізація використання робочого часу - це логічно адже такі зміни одночасно збільшують обсяги виробництва та зменшують питомі витрати.

Чистий прибуток зріс на 101007 тис. грн. Співвідношення перетворення додаткового валового прибутку у чистий:

$$k = \frac{\text{ЧП}}{\text{Е}} = \frac{101007}{226411} = 0,446 \text{ (44,6\%)}$$

Це означає, що приблизно 44,6% додаткового валового прибутку після оподаткування та інших операційних впливів конвертується у чистий прибуток. З урахуванням цього коефіцієнту можна оцінити, яку частину приросту валового прибутку забезпечує кожен напрям у прирості чистого прибутку (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Розподіл внеску окремих заходів у приріст валового та чистого прибутку ТОВ «Юнілівер Україна»

Джерело ефекту	Внесок у ΔE (тис. грн)	Очікуваний внесок у $\Delta \text{Вир}$ ($\approx 44.6\%$), тис. грн
Цінова політика	33825	15092
Кадри / продуктивність	97180	43327
Асортимент / маркетинг	64787	28887
Технології / якість	30619	13701
Всього	226411	101007

Джерело: розраховано автором

Найбільший вплив на чистий прибуток матиме підвищення продуктивності праці, що підкреслює економічну доцільність інвестицій у кадрові заходи (підбір, навчання, мотивація).

Економія собівартості $\Delta C = 30,619$ тис. грн. Розподілимо її за джерелами реалізованих заходів: технологічні модернізації та підвищення якості (за рахунок зменшення браку) - основні джерела економії. Для ілюстрації припустимо, що 80% економії спричинені технологічними заходами (модернізація обладнання, оптимізація процесів), а 20% - заходами з покращення якості/контролю:

економія від технологій: $0,80 \times 30,619 \approx 24,4950$ тис. грн.

економія від якості: $0,20 \times 30,619 \approx 6,1240$ тис. грн.

Ці величини корелюють з логікою впроваджених заходів: технологічні інвестиції прямо знижують перемінні витрати, а заходи з контролю якості зменшують втрати продукції.

Маржинальний дохід умовно можна ототожнити з валовим прибутком при відсутності інших змін у структурах витрат. Таким чином приріст маржинального доходу дорівнює приросту валового прибутку:

$$\Delta D_{\text{марж}} \approx \Delta E = 226,411 \text{ тис. грн.}$$

Відносний приріст маржинального доходу:
 $226,411/1,054,309 \times 100\% \approx 21,48\%$.

Рентабельність продажів підвищилася з 17,02% до 19,72%:

$$\Delta r = 19,72\% - 17,02\% = 2,70\% \text{ (або } +15,86\% \text{ відносно } r_0).$$

Частка ринку зросла на $\Delta S = 2,3\%$ (з 14,1% до 16,4%), що у відносному вимірі становить +16,31%. Зростання частки ринку підсилює довгострокову стійкість прибутковості і створює синергетичний ефект за рахунок масштабу реалізації.

Підсумовуючи, інтегральний економічний ефект проєктного сценарію складається з:

приросту чистого прибутку $\Delta \text{ЧП} = 101,007$ тис. грн або +25,63%;

економії собівартості 30,619 тис. грн (-2,43% від базової собівартості);

збільшення валового прибутку на 226,411 тис. грн (+21,48%);

підвищення рентабельності продажів на 2,70 п.п. (з 17,02% до 19,72%);

збільшення частки ринку на 2,3 % ($\approx +16,31\%$ від базової частки).

Економічна доцільність проєктного варіанта підтверджується співвідношенням результатів: приріст прибутку й рентабельності досягається без непропорційного зростання витрат і без потреби в істотному масштабуванні активів. Основне джерело результату - підвищення продуктивності праці та покращення асортиментно-цінової політики, що дає стабільний ефект як у короткому, так і в середньостроковому горизонтах.

Кількісна оцінка показує, що реалізація запропонованих у підрозділі 2.3 заходів та їх оптимізація в межах моделі можуть привести до істотного зростання фінансових показників підприємства: підвищення валового прибутку на 226,4

млн грн, збільшення чистого прибутку на 101,0 млн грн, зниження собівартості і підвищення рентабельності продажів на 2,7 %, а також підвищення частки ринку на 2,3 %. Найбільший внесок у загальний ефект дає підвищення продуктивності праці та оптимізація асортиментно-цінової політики, що підтверджує доцільність пріоритетних інвестицій в кадрові програми, технологічне оновлення та маркетингові заходи.

Висновок до розділу 3

Сформовано узагальнену систему оцінювання перспектив конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності, що дало змогу не лише виокремити ключові драйвери ринкової стійкості, а й визначити закономірності їхнього впливу на результативність діяльності. Проведене прогнозування засвідчило, що здатність підприємства підтримувати конкурентні позиції залежить від поєднання внутрішніх управлінських рішень і зовнішніх ринкових факторів, а також від ефективності адаптаційних механізмів, які забезпечують гнучкість та оперативне реагування на зміни середовища. Отримані результати підтверджують, що застосування методів економіко-математичного моделювання створює можливість формувати більш обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на стабілізацію та зміцнення ринкової частки, що є критично важливим у періоди підвищеної невизначеності.

Запропоновані заходи щодо удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства довели свою результативність, оскільки забезпечують посилення ринкових позицій за рахунок оптимізації управлінських, трудових, технологічних та маркетингових процесів. Обґрунтування й оцінка їх ефективності засвідчили здатність підприємства до

адаптації в умовах економічної нестабільності та підтвердили можливість підвищення його стратегічної стійкості, рентабельності та конкурентних переваг у середньостроковій перспективі.

Проведене визначення проєктних техніко-економічних показників засвідчило, що впровадження запропонованих кадрових, технологічних та маркетингових заходів забезпечує суттєве покращення фінансово-економічних результатів підприємства: валовий прибуток зростає більш ніж на 220 млн грн, чистий прибуток - на понад 100 млн грн, рентабельність продажів підвищується майже вдвічі, а частка ринку - орієнтовно на 2,4 %. Порівняння базового та проєктного варіантів доводить, що оптимізація ключових факторів виробничо-збутової діяльності створює інтегральний економічний ефект і формує передумови для сталого підвищення конкурентоспроможності підприємства у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Актуальність теми дослідження обумовлена сучасними умовами економічної нестабільності, що характеризуються високою волатильністю ринків, коливанням попиту, зростанням інфляції та посиленням глобальної конкуренції. В таких умовах здатність підприємств адаптуватися до змін, впроваджувати інноваційні рішення та ефективно управляти ресурсами стає визначальним фактором підтримки стабільності та розвитку бізнесу. Питання підвищення конкурентоспроможності набуває особливої значущості, адже воно безпосередньо впливає на здатність підприємства забезпечувати довгострокові конкурентні переваги та оптимізувати економічні результати.

Вивчення теоретико-методологічних основ конкурентоспроможності дозволило окреслити ключові фактори, що впливають на здатність підприємства зміцнювати свої позиції на ринку, серед яких ефективність виробництва, якість продукції, рівень інновацій та гнучкість управлінських рішень. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності засвідчив, що комплексне застосування кількісних і якісних підходів, інтегральних показників та рейтингових систем дозволяє отримати більш точну та об'єктивну оцінку потенціалу підприємства, визначити пріоритетні напрями розвитку та підвищення ефективності діяльності.

Дослідження конкурентоспроможності підприємств галузі виявило ряд системних бар'єрів, що стримують розвиток бізнесу, серед яких технологічне відставання, обмежені інвестиційні ресурси, дефіцит кваліфікованих кадрів, залежність від імпортової сировини та нерівномірність розвитку ринкової інфраструктури. Водночас показано, що активне впровадження інноваційних рішень, цифрових технологій та сучасних управлінських механізмів сприяє зміцненню конкурентних позицій, підвищує гнучкість бізнес-процесів і дозволяє більш ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Таким чином, теоретико-методологічний аналіз конкурентоспроможності підтверджує, що для досягнення стійкого розвитку та зміцнення ринкових

позицій підприємства необхідно поєднувати оцінку ключових факторів, застосування інтегральних методів аналізу та активну інноваційну та управлінську діяльність. Саме така комплексна стратегія забезпечує підприємству здатність ефективно протидіяти економічним ризикам та забезпечувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

За результатами проведеного техніко-економічного аналізу діяльності ТОВ «Юнілівер Україна» за період 2020-2024 рр. можна констатувати, що підприємство демонструє стабільний рівень функціонування та збереження конкурентоспроможності на внутрішньому ринку, незважаючи на прояви економічної нестабільності. Аналіз виробничого потенціалу та рівня його використання свідчить про ефективність організації виробничих процесів, оптимальне завантаження обладнання та поступове підвищення продуктивності праці, що відображається на обсягах випуску продукції. Динаміка структури продажів, каналів збуту та частки продукції на цільових ринках підтверджує здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін та підтримувати свою присутність у ключових сегментах. Фінансові показники свідчать про достатній рівень ліквідності, платоспроможності та рентабельності діяльності, тоді як маркетингові та ринкові показники відображають позитивну динаміку частки ринку та темпів зростання чистого доходу. Проведений детермінований факторний аналіз дозволив виявити, що основними внутрішніми чинниками, які формують конкурентоспроможність, є чисельність та продуктивність персоналу, ефективність виробничих процесів, рівень ринкового охоплення та ціноутворення продукції. Загалом, результати аналізу свідчать про збалансованість виробничо-фінансової та маркетингової діяльності підприємства, що створює передумови для підтримки та підвищення його конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності.

Результати проведеного прогнозування конкурентоспроможності підприємства свідчать про те, що системне моделювання ринкових тенденцій, динаміки внутрішніх ресурсів та впливу макроекономічних факторів дає змогу сформулювати достовірне бачення майбутніх позицій компанії в умовах високої

турбулентності. Встановлено, що здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на коливання попиту та оптимізувати використання трудових, інноваційних і фінансових ресурсів є визначальними чинниками збереження та нарощення конкурентних переваг. Отримані прогнознi оцінки засвідчили потенціал підприємства до збільшення ринкової частки та підвищення ефективності функціонування за умови впровадження цілеспрямованих заходів щодо зміцнення конкурентного потенціалу.

Розроблені та обґрунтовані заходи щодо удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства продемонстрували високу практичну значущість та здатність забезпечити зростання стратегічного потенціалу компанії в умовах економічної нестабільності. Проведена оцінка їх ефективності підтвердила, що комплексне поєднання організаційних, технологічних та маркетингових інструментів дозволяє підприємству не лише стабілізувати ключові бізнес-процеси, а й посилити власні ринкові позиції за рахунок підвищення продуктивності, оптимізації ресурсного забезпечення та зміцнення відносин із цільовими групами споживачів. Виявлено, що впровадження заходів сприяє зростанню частки ринку, підвищує гнучкість управлінських рішень та формує передумови для довгострокової конкурентної переваги. Отримані результати доводять, що запропонований механізм є цілісним, адаптивним і може бути ефективно інтегрований у стратегічну систему розвитку підприємства, забезпечуючи його стійкість та конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

У підрозділі 3.3 отримано кількісне підтвердження ефективності запропонованих заходів, що ґрунтувалися на результатах оптимізаційної моделі. Порівняння базового та проєктного варіантів засвідчило суттєве покращення ключових техніко-економічних параметрів підприємства: зростання виручки на 314076 тис. грн, підвищення валового прибутку на 187172 тис. грн та збільшення чистого прибутку більш ніж на 115000 тис. грн. Рентабельність продажів у проєктному варіанті досягла 17%, що означає приріст майже на 3,1%, а

рентабельність продукції зросла до 83,63%, підтверджуючи підвищення ефективності виробничо-технологічних процесів. Сукупний економічний ефект від впровадження заходів сформувався на рівні понад 226000 тис. грн приросту маржинального доходу, з яких близько 101000 тис. грн трансформуються у збільшення чистого прибутку. Отримані показники доводять, що оптимізація кадрового потенціалу, модернізація технологічних процесів та підвищення якості управління асортиментом забезпечують не лише стабільне нарощення фінансових результатів, а й відчутне зміцнення ринкових позицій підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдрыхімов Р. А., Корж М. В., Прус Н. В., Сухомлин В. Б., Марков Р. Р. Управління конкурентоспроможністю товарів на ринку України на основі оцінки стратегій локалізації в контексті глобалізаційних процесів. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 2. С. 6-13.
2. Августин Р. Р., Демків І. О., Трепет Н. М. Моделювання та формування механізму зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2024. Вип. 42. DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.13908551>.
3. Алтухов П.Л. Процесний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2005. №2. С. 3-5.
4. Амеліна Н. К., Комчатних О. В., Левіщенко, О. С. Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. *Академічні візії*. 2024. № 35. С.1-11.
5. Андросова О. Ф., Череп А. В. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності: монографія. Київ : Кондор, 2007. 356 с.
6. Базик О. В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7. С. 56-76. DOI : <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-277-56-76>.
7. Бакай В. Й., Ліннік Д. В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №6. Том 1. С. 272-279.
8. Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191> (дата звернення : 10.08.2025).

9. Біла І. С., Ілюхіна В. В. Економіка війни в Україні: наслідки та можливі конкурентні переваги в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI : <http://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-160>.

10. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції : практика та досвід*. 2011. № 7. С. 41-42.

11. Бойко В. В. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. Вип. 44. DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.15113208>.

12. Бортнік С. М., Маленицький Д. С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 1. С. 40-44.

13. Варахсіна О. В, Іщейкін Т. Є., Онупко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 5 (116). С. 24-28.

14. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Economics : time realities*. 2023. № 4(68). С. 83-88.

15. Варга В. П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8121> (дата звернення : 12.08.2025).

16. Вербівська Л.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації. Економічні та соціальні детермінанти конкурентоспроможності підприємництва: колективна монографія / за заг. ред. Лопатинського Ю.М., Зибаревої О.В. Чернівці: Технодрук, 2023. 572 с.

17. Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 1. С. 69-78.

18. Воронкова А. Е., Пономарьов В. П., Дібніс Г. І. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Київ : Техніка, 2000. 152 с.

19. Воронюк Т. А., Лучик О. І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 3 (4). С. 139-148.

20. Гамова О.В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 11-15.

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

22. Городецька Л. О., Шевченко І. Г. Оцінка впливу інновацій на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та держава*. 2010. № 6. С. 103-105.

23. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 35-38.

24. Гривківська О. В., Дух В. В. Методичний підхід до визначення ризикостійкості підприємства у забезпеченні ефективної діяльності підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і управління*. 2023. № 1. С. 22-27.

25. Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1(35). С. 51-54.

26. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29), С. 18-24.

27. Демків І., Трепет Н. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації : нові виклики і можливості. *Development Service Industry Management*. 2023. (4). С. 112-117.

28. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції : практика та досвід*. 2017. № 4. С. 5-8.

29. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : ЦНЛ , 2006. 384 с.
30. Другова О. С. Стратегії підвищення конкурентоспроможності через цифрові технології, інновації та сталий розвиток. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 3. С. 39-45.
31. Євтушенко Н. О., Гурін Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4 С. 24-28.
32. Єрмак А.В. Конкурентоздатність підприємства: сутність поняття (проблем. питання). *Вісник економічної науки України*. 2005. №1. С. 41-44.
33. Жамойда О. А. Сучасні інструменти хеджування маркетингових ризиків підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 3. С. 128-134.
34. Жилияков С. В. Економічна модель передачі в аутсорсинг маркетингових витрат підприємства та витрат на збут у контексті забезпечення конкурентоспроможності. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 9. С. 14-22.
35. Жилияков С. В. Роль податкових преференцій в сучасному управлінні доходами та підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-68>.
36. Жилияков С. В. Філософія конкурентоспроможності: управління діяльністю підприємства в сучасних умовах невизначеності. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2025. № 1(46). С. 12-18.
37. Завербний А. С., Дрималовська Х. В. Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Вісник НУ «ЛП»*. 2012. № 727. С. 218-225.
38. Заверний А., Залізна Л., Трач М. Діджиталізація як важливий фактор формування конкурентоспроможності експорно-орієнтованого підприємства : інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-19>.

39. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. Київ : Знання, 2007. 1027 с.
40. Задоя О. А., Магдіч А.С., Новіков А.М. Конкурентоспроможність України: суть та основні чинники. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3, No. 4. 2024. Pp. 69-78.
41. Закрижевська І.В., Полозова В.М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету : Економічні науки*. 2021. № 6. Том 2. С. 211-215.
42. Залужний В. Ф. Старий світовий порядок зруйновано. Нова архітектура Європейської безпеки без України неможлива. *Українська правда*. 2025. URL : <https://www.pravda.com.ua/columns/2025/03/6/7501570/> (дата звернення : 15.08.2025).
43. Захаренко-Селезньова А. Сучасні маркетингові Digital тренди для підвищення конкурентних переваг підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-98>.
44. Захарченко В. І., Акулюшина М. О., Лінгур Л. М. Моделювання процесів управління витратами підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI : <http://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2>
45. Захарченко С. В. Конкурентоспроможність України та її регіонів: міжнародний вимір : монографія. Вінниця : Консоль, 2016. 416 с.
46. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. Глобалізаційні виклики та конкурентоспроможність персоналу підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021, №2. DOI : [https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-2\(110\)](https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-2(110))
47. Іванова Л. С. Формування системи управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та управління АПК*. 2017. С. 83-89.
48. Кайда І. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103>.

49. Кишакевич Б. Ю., Демедюк Б. Т., Волинський О. Ю. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та еволюція погляді. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 40-43.

50. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ : КНЕУ, 2006.

51. Колесник Ю. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств : інформаційно-аналітичний бюлетень. Київ, 2017. С. 13-17.

52. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

53. Копитко М. І., Завербний А. С. Проблеми і перспективи формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та вплив на його рівень системи управління персоналом. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 4 (80). С. 63-68.

54. Костриченко В. М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник НУБГП*. Економічні науки. 2019. випуск 1 (85). С. 90-103.

55. Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 101-108.

56. Котенко С. І., Педченко Н. С. Управління конкурентоспроможністю як елемент стратегічного розвитку підприємства. *Вісник СумДУ*. Серія «Економіка». 2018. № 3. С. 54-58.

57. Кошеленко В. О. Об одном подходе к совершенствованию методик рейтинговых сопоставлений конкурентоспособности предприятий. *Економіст*. 2010. №1. С. 36-40.

58. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства : планування та діагностика. Монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

59. Людвік І. І. Підвищення конкурентоспроможності АПК України через інноваційні стратегії : розробка та застосування моделей аналізу ефективності в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-79>.

60. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2004. 376 с.

61. Маркетингове стратегічне управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо- і макрорівнях : монографія / І. В. Тараненко, С. С. Яременко, Т. С. Мішустіна та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. І.В. Тараненко. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2017. 284 с.

62. Ма Х. До глобальної конкурентної переваги. *Рішення менеджменту*. 2004. № 42(7). С. 907-924.

63. Машевська А. А. Організаційно-економічні заходи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. DOI : <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.71>.

64. Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія: Економіка. 2016. Т. 275, Вип. 263. С. 102-105.

65. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2018. Т. 21. № 1. С. 86-92.

66. Мохненко А. С., Антонов Р. А. Підвищення конкурентоспроможності ІТ-підприємств в умовах трансформаційних змін : вплив виходу на міжнародні ринки. *Здобутку економіки : перспективи та інновації*. 2025. № 15. DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.14897037>.

67. Мочерний С. Конкуренція : Економічна енциклопедія. Київ : Академія, 2000. С. 818-820.

68. Мун Х. К., Пірі Н. Конкурентоспроможність продукту, фірми, галузі та нації в глобальному бізнесі. *Огляд конкурентоспроможності*, 1995. 5 (1), С. 37-43

69. Нікульнікова Г. В., Вус В. В. Інтеграція цифрових технологій у механізми підвищення конкурентоспроможності підприємств промислового сектора. *Цифрова економіка*. III Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 5-6 червня 2025 р. Київ, 2025. С. 329-331.

70. Нікульнікова Г. В., Вус В. В. Стратегічні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності. *Економіка та менеджмент сучасних організацій : проблеми теорії та практики*. IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Кривий Ріг, 10 жовтня – 10 листопада 2025 р., Кривий Ріг. 2025. С. 213-215.

71. Офіційний сайт ТОВ «Юнілівер Україна». URL : <https://www.unilever.ua/> (дата звернення : 11.08.2025).

72. Офіційний сайт Nestlé. URL : <https://www.nestle.ua/> (дата звернення : 11.08.2025).

73. Офіційний сайт PepsiCo. URL : <https://www.pepsico.ua/> (дата звернення : 11.08.2025).

74. Офіційний сайт Sandora. URL : <https://sandora.ua/> (дата звернення : 11.08.2025).

75. Офіційний сайт Mondelez. URL : <https://www.mondelezinternational.com/ukraine/> (дата звернення : 11.08.2025).

76. Офіційний сайт Danone. URL : <https://danone.ua/#danone> (дата звернення : 11.08.2025).

77. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення. Дніпропетровський ун-т економіки та права. Дніпро : Видавництво ДУЕП, 2019. 276 с.

78. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 270-276.

79. Пачева Н. О., Подзігун С. М., Корнієнко Т. О. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю інноваційно-орієнтованих підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2023. № 8(76). С. 164-169.

80. Петько С. М. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-55>.

81. Піддубна Л. І. Концепція предметно-методологічного оновлення та розвитку теорії міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка розвитку*. 2018. № 1(53). С. 52-59.

82. Піхняк Т. А. Податкові переваги у функціонуванні суб'єктів господарювання під час російсько-української війни. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2023. №2 С. 213-219.

83. Пічугіна Т. С., Забродська Л. Д., Забродська Г. І. Науково-теоретичні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2017. Вип. 1. С.132-148.

84. Портер М. Е. Конкурентна перевага : створення та підтримка підвищеної продуктивності. Нью-Йорк : Фрі Прес, 1998. 316 с.

85. Портер М. Е. Конкурентна стратегія : методи аналізу галузей і конкурентів. Нью-Йорк : Фрі Прес, 1980. 313 с.

86. Портер М. Е. Про конкуренцію. Бостон : Видавництво Гарвардської бізнес-школи. 1998. 284 с.

87. Пучкова С. І., Сергєєв П. П. Про підходи до визначення конкурентоспроможності як економічної категорії. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 3 (54). С. 143-149.

88. Романко Є. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2019. 2. С.70-74.

89. Рудик О. Р. Антикризове управління фінансовою стійкістю суб'єктів господарювання в економіці України. – Рукопис. Дисертація на здобуття

наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08.— гроші, фінанси і кредит. Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів, 2010. 205 с.

90. Савчук С.И. Оценка конкурентоспособности предприятий и отраслей на основе измерения их потенциалов. *Вісник Хмельницького університету*. 2006. Т. 2. № 4. С. 164-166.

91. Сапотніцька Н. Я., Козак В. Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(02). С. 49-52.

92. Сарай Н. І., Григорук А. А., Литвин Л. М. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1(06). С. 58-62.

93. Сім'ячко О. І., Савчук А. М., Танасійчук А. М. Формування конкурентних переваг на міжнародному ринку. *Вісник Хмельницького національного університету : Економічні науки*. 2020. № 5. С. 208-212.

94. Семчук Ж., Іваш А., Хоростіль О., Вовк Ю., Хміль Ю., Підгірняк О., Зубрицький В. Роль цифрових технологій у трансформації бізнес-моделей сучасних підприємств. *Академічні візії*. Вип. 28. С. 1-8.

95. Сержанов В. В. Інвестиції у розвиток цифрової інфраструктури сфери послуг: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 1 (235). С. 42-49.

96. Сєнкевич О. Ф. Інвестиційна складова у сприянні розвитку цифрової економіки та суспільства. *Економічні горизонти*. 2019. № 4 (11). С. 55-64.

97. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3(29). С. 86-93.

98. Солнцев С. О., Бажеріна К. В., Гребньов Г. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах марочної та немарочної конкуренції : монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видво «Політехніка», 2017. 204 с.

99. Соловійова Г. В. Удосконалення системи управління якістю і конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Економіка : реалії часу*. №1(6). 2013. С. 201-206.

100. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

101. Токар К. С. Конкурентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки : підходи до визначення. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 13(27). DOI : [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13\(27\)-387-399](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)-387-399).

102. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб./ С.М. Клименко та ін. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.

103. Устенко М., Руських А. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 68. 2019. С.181-192.

104. Фінансова звітність ТОВ «Юнілівер Україна». URL : <https://www.unilever.ua/legal-resources/> (дата звернення : 11.08.2025).

105. Фролова В. Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Донецького національного університету*. 2012. №1. С.177-181.

106. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Вип. 2 (58). С.152-161.

107. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіст*. 2006. №10. С. 59-61.

108. Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf (дата звернення : 08.08.2025).

109. Царенко О.В. Теоретичні основи розвитку формування конкурентних переваг промислових регіонів. *Інвестиції : практика та досвід*. 2009. №5. С. 54-58.
110. Чіков І. А., Ковальчук П. П. Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємств галузі садівництва в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI : <http://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-76>.
111. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства : методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. Випуск 2(4), частина 2. С. 120-125.
112. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>.
113. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37). *Наукові інновації та передові технології*. 2024. С. 227-237.
114. Янковий О .Г. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
115. Michael E.Porter. On Competition, Updated and Expanded Edition Harvard Business Review Press, 2008. 576 p.
116. Ohmae K. The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business. New York : McGraw-Hill, 1982. 283 p.
117. Porter M. E. Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980. P. 582.
118. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. URL : <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/> (дата звернення : 11.08.2025).