

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

БОНДАР Дарина Андріївна

УДК 658.8:339.137.2

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРОДУКЦІЇ
ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ» КОРОСТЕНСЬКОГО РАЙОНУ**

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

_____ Д.А. Бондар

Керівник роботи
д. е. н., професор
ТКАЧУК В.І.

_____ (підпис керівника)

_____ (ім'я та прізвище керівника)

АНОТАЦІЯ

Бондар Д.А. Формування конкурентних переваг продукції ПП «Укрпалетсистем» Коростенського району. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні засади формування конкурентних переваг підприємства. Розглянуто сутність, види та рівні стійкості конкурентних переваг, проаналізовано стратегії їх формування. Проведено організаційно-економічну оцінку діяльності ПП «Укрпалетсистем», виявлено сильні сторони а саме: вертикальна інтеграція, власна логістика, прямі імпорتنі контракти, інклюзивний та сімейний формат АЗК та слабкі сторони – падіння рентабельності, висока залежність від позикових коштів, застарілий парк бензовозів. На основі матриці стійкості конкурентних переваг та оцінки клієнтської задоволеності обґрунтовано три пріоритетні напрями їх посилення: логістична незалежність, надвисока якість пального з доданою цінністю, унікальний клієнтський досвід і соціальна орієнтація. Запропоновано ряд заходів посилення конкурентних переваг, зокрема модернізацію парку бензовозів, доведено його економічну ефективність.

Ключові слова: конкурентні переваги, вертикальна інтеграція, якість пального, клієнтський досвід, логістична ефективність, мережа АЗК, UPG.

SUMMARY

Bondar D.A. Formation of competitive advantages of products of PE “Ukrpaletsystem” of Korosten district. – Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the degree of “Master” in the specialty 051 “Economics”. – Polesie National University, Zhytomyr, 2025.

The qualification work investigated the theoretical and practical principles of forming competitive advantages of the enterprise. The essence, types and levels of sustainability of competitive advantages were considered, and the strategies for their formation were analyzed. An organizational and economic assessment of the activities of PE “Ukrpaletsystem” was conducted, strengths were identified, namely: vertical integration, own logistics, direct import contracts, inclusive and family format of the filling station, and weaknesses - falling profitability, high dependence on borrowed funds, outdated fleet of fuel trucks. Based on the matrix of sustainability of competitive advantages and assessment of customer satisfaction, three priority areas of their strengthening were substantiated: logistical independence, ultra-high quality of fuel with added value, unique customer experience and social orientation. A number of measures to strengthen competitive advantages were proposed, in particular, modernization of the fleet of fuel trucks, and its economic efficiency was proven.

Keywords: competitive advantages, vertical integration, fuel quality, customer experience, logistical efficiency, gas station network, UPG.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Конкурентні переваги підприємства: поняття та види.....	6
1.2. Стратегії формування конкурентних переваг підприємства.....	12
Висновок до розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРОДУКЦІЇ ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ».....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Укрпалетсистем».....	24
2.2. Аналіз конкурентних переваг продукції ПП «Укрпалетсистем».....	30
Висновок до розділу 2.....	
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ».....	32
3.1. Обґрунтування напрямів формування конкурентних переваг продукції підприємства.....	32
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	37
Висновок до розділу 3.....	44
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	50
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У контексті сучасної економічної теорії кожне підприємство прагне досягти лідируючих позицій у конкурентному середовищі шляхом максимального використання наявного ресурсного потенціалу та сформованого рівня конкурентоспроможності. Ефективність реалізації відповідних стратегічних і тактичних заходів визначає можливість формування стійких конкурентних переваг, які виступають ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та базуються на системному процесі нарощування його конкурентного потенціалу.

Конкурентна перевага є основним детермінантом міцності ринкової позиції підприємства й безпосередньо впливає на вибір і реалізацію конкурентної стратегії: лідерство за витратами, диференціацію чи фокусування. Відтак, для повноцінної інтеграції вітчизняних промислових підприємств у глобальну економічну систему необхідним є об'єктивна оцінка та ґрунтовний аналіз як наявних, так і потенційних конкурентних переваг, що дає змогу ідентифікувати резерви розвитку, мінімізувати стратегічні ризики та забезпечити стійке зростання в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень. Питання сутності, видів, джерел та стійкості конкурентних переваг підприємства висвітлено в працях таких вітчизняних учених: Ареф'єва О., Пілецька С. [1], Базик О.В. [2], Белова Т.Г., Крайнюченко О.Ф. [3], Гарбузюк О., Рудніченко Є. [10], Дергачова В.В., Кузнецова І.О. [19], Перебийніс В.І. [27], Причепа І.В. [28], Ткачова С.С. [34], Фоцій М.Д. [35], Цалко Т.Р. [39] та ін. Значну увагу приділено стратегіям формування конкурентних переваг, зокрема лідерству за витратами, диференціації та фокусуванню: Брінь П.В. [6], Горват О. [11], Євтушенко Н.О. [14], Іванов Ю.Б. [16], Кирилов Ю.Є. [17], Романюк О.Г. [30], Чумак О.В. [43] та ін. Аналіз наукових публікацій показав, що, попри значну кількість робіт з загальних аспектів конкурентних переваг, недостатньо досліджено створення стійких переваг високого та найвищого рівня для швидкозростаючих незалежних операторів ринку нафтопродуктів України.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методичних засад формування конкурентних переваг продукції ПП «Укрпалетсистем» Коростенського району.

Для досягнення поставленої мети поставлено наступні завдання:

- проаналізувати сутність конкурентних переваг підприємства: поняття та види;
- розглянути стратегії формування конкурентних переваг підприємства;
- представити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- здійснити аналіз конкурентних переваг продукції ПП «Укрпалетсистем»;
- обґрунтувати напрями формування конкурентних переваг підприємства;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт і предмет дослідження. *Предметом* дослідження виступили теоретичні, методичні та практичні засади формування конкурентних переваг продукції підприємства. *Об'єктом* дослідження виступає процес формування конкурентних переваг продукції ПП «Укрпалетсистем» Коростенського району.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: теоретичного узагальнення та порівняння для аналізу сутності, видів та стратегій формування конкурентних переваг; економіко-статистичні методи для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства; матрицю стійкості конкурентних переваг для класифікації та визначення пріоритетних напрямів розвитку; метод економічних розрахунків для оцінки ефективності запропонованого заходу з модернізації парку бензовозів.

Інформаційною основою дослідження слугують наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців, присвячені теоретичним та методичним засадам формування і оцінки конкурентних переваг продукції підприємства, особливостям формування конкурентних стратегій, а також питанням управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах. Використано фінансову та управлінську звітність, внутрішню нормативну документацію, офіційний веб-сайт, сторінки в соціальних мережах, а також відкриті онлайн-джерела тощо.

Публікації. Основні результати дослідження представлено в наукових працях, як у одноосібних так і у співавторстві:

- 1.
- 2.
- 3.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці та обґрунтуванні комплексу заходів щодо посилення конкурентних переваг ПП «Укрпалетсистем» (мережа UPG) за трьома пріоритетними напрямками: модернізація логістики, створення преміального пального з доданою цінністю та перетворення АЗК на інклюзивний і сімейний сервісний хаб. Запропоновано здійснення оновлення парку бензовозів на сучасні тягачі Euro-6/Euro-6E, які дозволять суттєво знизити собівартість перевезень, підвищити лояльність і середній чек клієнтів, а також збільшити доходність бізнесу. Розроблені рекомендації забезпечать стійкий економічний ефект у вигляді відновлення рентабельності, щорічного додаткового прибутку, зміцнення конкурентних позицій і наближення до трійки лідерів українського ринку нафтопродуктів у сегменті «доступний преміум».

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (46 найменувань), 7 додатків. Робота викладена на 55 сторінках комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентні переваги підприємства: поняття та види

Конкурентні переваги підприємств є фундаментом їхньої конкурентоспроможності, вони забезпечують позитивну динаміку частки ринку, обсягів продажу, прибутку та рентабельності виробництва, виступають як ключовий чинник формування здатності підприємств виживати й успішно розвиватися на ринку.

В економічній літературі поняття конкурентних переваг недостатньо висвітлене. Першим ученим, який використав це поняття, був американський економіст М. Портер, який розглядав конкурентну перевагу як позицію фірми на ринку, що дозволяє їй долати сили конкуренції та приваблювати покупців. На його думку, конкурентні переваги організації можна поділити на два види: низькі витрати, тобто здатність виробляти продукцію з меншими витратами, ніж у конкурентів, і диференціацію товарів, що полягає у здатності забезпечувати споживачів унікальною та більшою цінністю [46].

Детальніше підходи до визначення поняття конкурентної переваги представлено в Додатку А. Узагальнюючи наведені визначення, можна зробити висновок, більшість авторів (М. Портер, С.В. Бреус, Д.А. Бойко, Н.І. Сарай, А.А. Григорчук, Л.М. Литвин) підкреслюють вимірюваність цієї переваги через фінансово-економічні показники, такі як: додатковий прибуток, ринкова частка, рентабельність, обсяг продажів та виділяють два основні джерела її формування – лідерство за витратами та диференціацію продукції/послуг, що забезпечує вищу споживчу цінність. Водночас Л.В. Запашук акцентує системний характер конкурентної переваги як складової конкурентних відносин, що дає підприємству можливість стабільно випереджати суперників і займати сильнішу ринкову позицію [5; 15; 32; 46].

Усі розглянуті підходи до визначення сутності конкурентних переваг доповнюють один одний, адже кожен із авторів розглядає дане поняття під різним кутом зору. Провівши аналіз формулювань терміна «конкурентні переваги», можна виділити кілька підходів до його тлумачення [12; 15; 16]:

- ресурсний підхід, який базується головним чином на перевагах продуктивності використання ресурсів підприємства, тобто акцент робиться на внутрішні переваги. Однак при цьому недостатньо уваги приділяється перевагам зовнішнього характеру, а також не враховується фактор змінності зовнішнього середовища;

- компаративний підхід, головним у цьому підході є перевага над конкурентами, тобто прояв властивості відносності конкурентної переваги, що само по собі є очевидним, оскільки відображає сутність досліджуваного поняття й впливає з його назви. Конкурентна перевага має порівняльний характер, адже її можна оцінити лише шляхом порівняння окремих характеристик різних виробників. Разом із тим, недоліками цього підходу є надто загальне трактування поняття, а також те, що в ньому не враховується фактор динамічної адаптації підприємства до умов змінного навколишнього середовища [17; 27];

- ціннісно-компетентнісний підхід поєднує ідеї М. Портера про створення унікальної споживчої цінності з ресурсною теорією, акцентуючи на внутрішніх компетенціях підприємства як джерелі стійкої переваги. Згідно з цим підходом, справжня конкурентна перевага виникає не лише за рахунок низьких витрат чи зовнішньої диференціації, а насамперед завдяки унікальному поєднанню ресурсів і ключових компетенцій, які важко імітувати та які забезпечують постійне створення вищої цінності для клієнта [46].

Недоліком визначення конкурентних переваг є виділення конкурентної переваги лише товару, однак конкурентні переваги можуть стосуватися і самого підприємства, базуючись як на внутрішніх, так і на зовнішніх факторах, які необхідно враховувати при визначенні конкурентної переваги.

Конкурентна перевага займає важливе місце в системі категорій теорії конкуренції та безпосередньо пов'язана з такими поняттями, як

конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, стратегічний потенціал тощо. Тому для глибшого розуміння сутності конкурентних переваг необхідно визначити основні взаємозв'язки та взаємозалежності цих понять. Так, конкурентна перевага визначається цінністю, яку підприємство, утілюючи в продукті, пропонує споживачеві. Цінність – це щось особливе, те, чим система володіє (містить у собі), прагне зберегти або мати в майбутньому. Для кращого розуміння сутності певного явища рекомендується користуватися логічними схемами. На рис. 1.1 представлено ланцюг отримання ефекту від цінності.

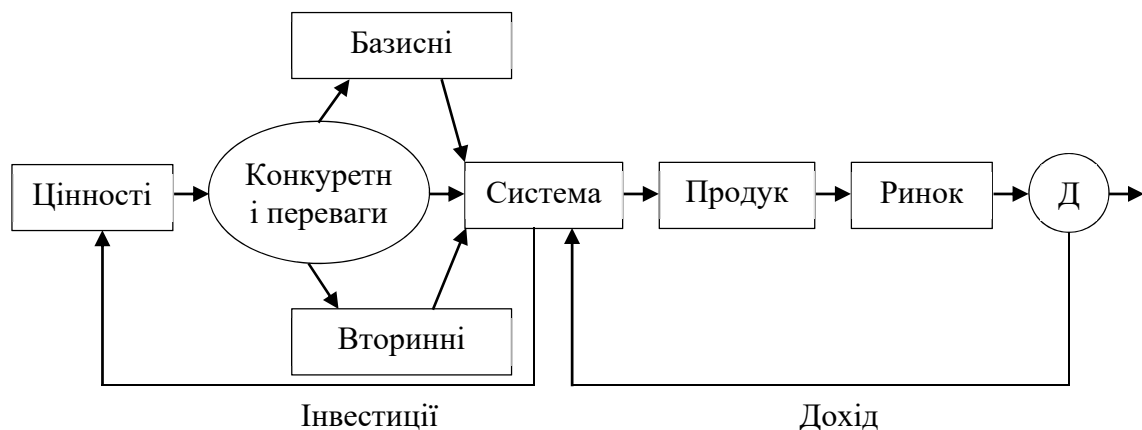


Рис. 1.1. Ланцюг отримання ефекту від цінності

Джерело: складено автором на основі [29; 46]

Як вже було зазначено, конкурентні переваги можуть стосуватися як товару, так і підприємства в цілому. Вони досить різноманітні та класифікуються за різними ознаками, найбільш поширені представлено в додатку Б.

Наведена класифікація конкурентних переваг дозволяє комплексно оцінити джерела та умови формування конкурентоспроможності підприємств. Вона охоплює як зовнішні чинники (природно-кліматичні, політичні, економічні умови країни), так і внутрішні (якість товару, сервісу, організації праці). У систематизованому вигляді класифікація демонструє, що конкурентні переваги можуть проявлятися на різних рівнях – від робочого місця до міжнародного середовища – та мати різні кінцеві результати: економічні, соціальні, технологічні чи екологічні. Такий підхід дозволяє підприємствам більш точно визначати напрями розвитку та будувати ефективну стратегію зміцнення своїх позицій на

ринку. В той же час, для конкретного підприємства особливе практичне значення має поділ конкурентних переваг за джерелами створення та стійкістю до копіювання на такі види, рис. 1.2.

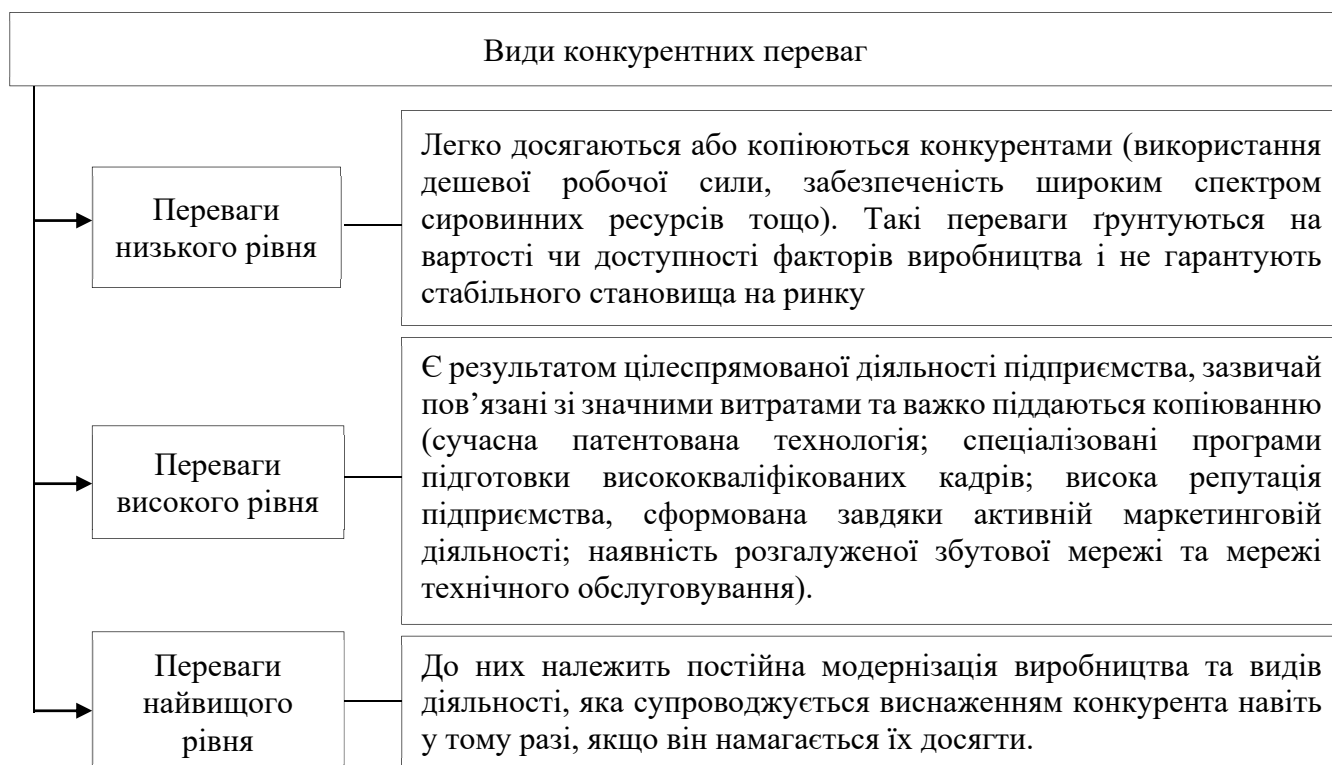


Рис. 1.2. Види конкурентних переваг за джерелами створення та стійкістю до копіювання

Джерело: складено автором на основі [27; 28; 46]

Звісно, коли керівництво підприємства зацікавлене у формуванні та підтримці конкурентного потенціалу підприємства, воно має приділяти основну увагу перевагам другого і третього рівня. Переваги «низького рівня» не можуть створити достатньо надійної та стабільної основи для довготривалого утримання стійких конкурентних позицій, оскільки джерела цих переваг, як правило, мають зовнішній щодо підприємства характер, і будь-яке суттєве змінення навколишнього середовища може призвести до їх зникнення.

Набагато більш стійкими є переваги другої та третьої груп, які дозволяють не лише підвищити конкурентний потенціал підприємства, але й забезпечити можливість тривалого збереження досягнутих конкурентних позицій. З позиції підприємства пріоритетною є орієнтація саме на створення та розвиток цих

переваг, однак процес їх формування у більшості випадків потребує значних інвестицій і достатньо тривалого періоду часу [2; 3].

Окрім характеру джерела конкурентної переваги, на її стійкість впливає також кількість таких джерел. Чим складнішим і чисельнішим є набір джерел певної переваги фірми над конкурентами, тим меншою є ймовірність копіювання та довшим буде період відставання конкурентів. Визначальну роль відіграє також постійне вдосконалення всіх сфер діяльності підприємства – від оновлення та поліпшення інструментарію маркетингових досліджень попиту до рівня якості та комплексності післяпродажного обслуговування клієнтів. Тобто для збереження переваг необхідні зміни, удосконалення та нововведення. Найбільш типовими причинами новацій, які забезпечують конкурентну перевагу, є: нові технології; новий або такий, що змінюється, попит споживачів; зміна вартості чи наявності компонентів виробництва; поява нового сегмента галузі [41].

Аналіз розвитку світової практики досягнення підприємствами комерційного успіху в період від кінця ХІХ до початку ХХІ століття дає змогу виокремити в еволюції ключових джерел формування конкурентних переваг кілька етапів. Кожен із цих етапів характеризується специфічними вимогами споживачів щодо товарів (послуг) підприємств і відповідною орієнтацією компаній на певні стратегічні аспекти для повнішого задоволення цих вимог, табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція практичних підходів до використання ключових джерел
формування конкурентних переваг

Назва етапу	Орієнтовні часові межі	Ринкові вимоги	Ключове джерело конкурентних переваг
«Факторний»	до початку ХХ століття	Товари за помірними цінами	Наявність факторів виробництва
«Витратний»	початок ХХ століття – 50-ті роки	Мінімальні ціни	Постійне зниження витрат
«Якісний»	60–70-ті роки	Покращення якісних характеристик	Постійне підвищення якості
«Адаптивний»	70–80-ті роки	Постійні зміни вимог споживачів	Гнучкість
«Інноваційний»	80–90-ті роки	Оригінальність, унікальність товарів	Інновації

Джерело: складено автором на основі [39]

На початку ХХ століття розвиток підприємств і країн ґрунтувався переважно на наявності базових факторів виробництва, а споживачі мали невисокі вимоги до якості продукції. У першій половині століття підвищення конкурентоспроможності підприємств досягалося здебільшого шляхом зниження витрат і використання переваг масового виробництва, що узгоджувалося зі стратегією лідерства за витратами М. Портера [46].

Із 60-х років акцент зміщується на якість продукції, процесів і систем, що сприяло формуванню концепції тотального управління якістю ТQC та появи міжнародних стандартів ISO 9000. У 70–80-х роках ключовим джерелом конкурентних переваг стає гнучкість – технічна, технологічна, організаційна й стратегічна, що забезпечувало швидке реагування на зміни ринку та впровадження сучасних систем автоматизації [41].

У 80–90-х роках головним чинником конкурентоспроможності стають інновації – створення нових і вдосконалених продуктів та виробничих процесів. Споживачі вимагали оригінальності й індивідуалізації товарів, що стимулювало активне впровадження нововведень. Подальший розвиток конкурентних стратегій мав стрибкоподібний характер: успіхи піонерів швидко поширювалися серед інших підприємств, формуючи нові тенденції, які не скасовували попередні, а доповнювали їх. Наприкінці ХХ століття пріоритетними стали такі фактори конкурентоспроможності, як знання та час [17].

Підсумовуючи проведене дослідження відмітимо, що для того щоб ті чи інші характеристики підприємства можна було розглядати в якості конкурентних переваг, вони повинні відповідати наступним критеріям [27]:

- по-перше, ці характеристики мають бути значущими з погляду умов конкуренції в галузі та вимог ринку, тобто відповідати ключовим факторам успіху;
- по-друге, вони мають бути стійкими в умовах динамічного ринкового середовища та недоступними для легкого відтворення конкурентами;
- по-третє, ці характеристики повинні бути очевидними для споживачів. Тобто підприємство має використовувати їх під час розроблення своєї маркетингової, зокрема рекламної, стратегії.

1.2. Стратегії формування конкурентних переваг підприємства

Сучасне ринкове середовище характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та зростанням вимог споживачів до якості й унікальності пропозиції. За таких умов успіх підприємства значною мірою визначається його здатністю формувати та утримувати конкурентні переваги, що забезпечують вищу споживчу цінність продукції порівняно з наявною на ринку.

Дослідження видів і джерел конкурентних переваг відкриває можливість системного підходу до стратегічного управління підприємством. Розуміння природи цих переваг: низького, високого та найвищого рівня, а також механізмів формування дає змогу розробити комплексну систему стратегій – від загальноорганізаційних до функціональних і ресурсних, – які разом утворюють так званий «стратегічний набір». Саме цілеспрямована реалізація такої системи дозволяє підприємству досягати та утримувати конкурентні переваги протягом тривалого періоду (5–10 років), забезпечуючи стійке зростання навіть в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища [1].

Конкурентна стратегія підприємства визначає, яким саме чином воно планує перемагати в боротьбі за споживача на обраному ринку, за рахунок яких конкретних переваг протистоятиме тиску конкурентів і здобувати стійку перевагу. Яку б назву вона б мала: «конкурентна», «ділова», «маркетингова», «підприємницька» чи «портфельна» стратегія, – у всіх випадках суть одна: це чіткий план дій компанії в конкурентному середовищі [7].

За класичним підходом М. Портера, існує три базові типи конкурентних стратегій [46]:

- лідерство за витратами (досягнення найнижчої собівартості в галузі);
- диференціація (створення унікальної пропозиції за рахунок вищої якості, кращих експлуатаційних характеристик, рівня сервісу, дизайну, технологічного рівня чи загальної споживчої цінності);

- фокусування (концентрація на вузькій ринковій ніші з одночасним перевершенням конкурентів за якістю виконання та максимально точним задоволенням специфічних потреб цільової аудиторії).

Саме вибір і послідовна реалізація однієї або комбінації з цих стратегій визначають, як підприємство здобуватиме і утримуватиме конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

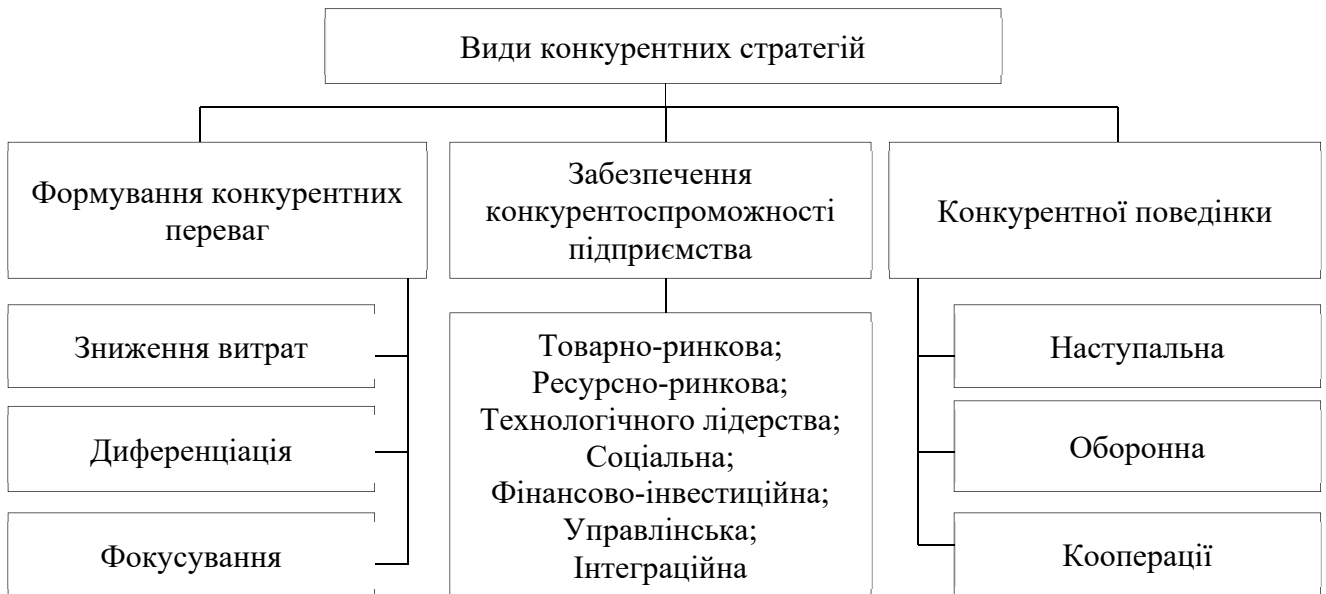


Рис. 1.3. Види конкурентних стратегій підприємства

Джерело: складено автором на основі [16; 20; 46]

Як видно з рис. 1.3, система конкурентних стратегій підприємства має ієрархічну будову й охоплює три взаємопов'язані блоки [16; 20]:

- стратегії формування конкурентних переваг – це базовий рівень, який визначає, за рахунок яких саме факторів: низьких витрат, унікальних характеристик продукції, інноваційних технологій, бренду, сервісу чи інших джерел підприємство створюватиме передумови для переваги над конкурентами;

- стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства – інтеграційний рівень, що узагальнює та підтримує сформовані переваги, перетворюючи їх на стійку здатність підприємства стабільно перевершувати конкурентів за критерієм «ціна–якість–цінність» у довгостроковій перспективі;

- стратегії конкурентної поведінки – операційний рівень, який регламентує конкретні дії підприємства на ринку: атакуючі чи захисні, агресивні чи вичікувальні, спрямовані на захоплення частки ринку, витіснення конкурента, захист власної ніші чи створення нових ринкових сегментів.

Ці три складові утворюють єдину систему, де стратегії формування переваг виступають фундаментом, стратегія конкурентоспроможності – сполучною ланкою, а стратегії конкурентної поведінки – практичним інструментом реалізації намірів у реальному конкурентному середовищі.

З огляду на предмет дослідження зосередимо наш науковий пошук на детальнішому дослідженні стратегій формування конкурентних переваг. Основні положення стратегії формування конкурентних переваг представлено в Додатку В.

Деталізуємо декі аспекти стратегії формування конкурентних переваг. Однією з основоположних стратегій цього блоку є стратегія зниження витрат або лідерства за рахунок зниження витрат, яка ґрунтується на комплексній оптимізації ключових елементів виробничо-управлінської системи: потужностей виробництва, витрат на сировину, матеріали й енергоресурси, а також продуктивності праці. Її основна мета – досягнення максимальної ефективності виробничих процесів, що дозволяє пропонувати продукцію за найнижчими цінами на ринку. Водночас така орієнтація на економію може негативно вплинути на інші аспекти конкурентоспроможності, наприклад, на якість кінцевої продукції чи рівень післяпродажного сервісу. На рис. 1.4 представлено основні чинники, які сприяють формуванню переваг низьких витрат на підприємстві [40; 42].

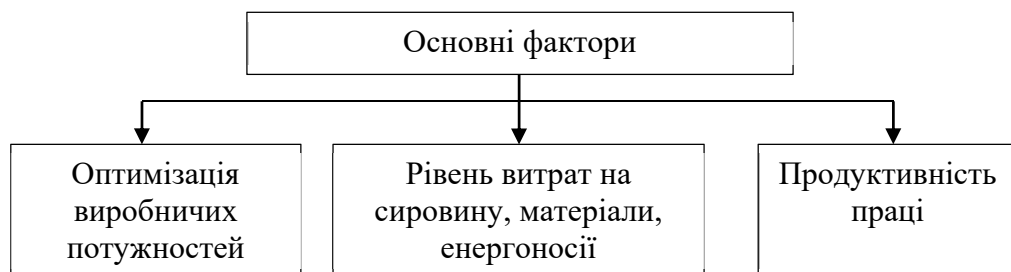


Рис. 1.4. Основні чинники, які сприяють формуванню переваг низьких витрат

Джерело: складено автором на основі [40; 42]

Переваги стратегії низьких витрат набувають особливої значущості в ситуаціях, коли: на ринку домінує цінова боротьба; продукція характеризується високим ступенем стандартизації та однорідності; покупці не несуть суттєвих витрат при переході до конкурентів [35].

Стратегія диференціації полягає у створенні таких унікальних характеристик продукції, які мають високу цінність в очах споживачів і чітко відрізняють пропозицію підприємства від аналогів конкурентів. Завдяки цій унікальності підприємство отримує можливість встановлювати вищу ціну, ніж середньоринкова, і заробляти додаткову премію, у вигляді різниці між власною ціною продажу та середньогалузевою ціною продукту. Ефективність цієї стратегії залежить від того, наскільки точно збігаються реальні потреби споживачів в диференціації продукту з реальними можливостями підприємства її забезпечити.

У разі успішної реалізації стратегія диференціації створює сильніші бар'єри входу на ринок, підвищує лояльність споживачів і дає змогу отримувати вищу рентабельність, ніж при стратегії лідерства за витратами. Вона позитивно впливає на взаємодію підприємства з усіма силами конкурентного середовища і часто забезпечує більший довгостроковий прибуток. Для вибору напрямів диференціації необхідно зробити детальний ринковий аналіз, який має оцінити готовність покупців платити додаткову ціну за унікальні властивості та визначити найбільш привабливі вектори позиціонування продукту чи продуктової лінії. В Додатку Г наведено основні чинники, які сприяють формуванню переваг диференціації [1; 8].

Стратегія фокусування полягає в тому, щоб сконцентрувати зусилля підприємства на чітко визначеному вузькому сегменті ринку і в його межах або забезпечити найнижчі витрати, або створити максимально виражену диференціацію. Досить часто обидва напрями реалізуються одночасно. Для конкретної компанії це означає свідомий вибір цільових груп покупців і точне позиціонування своєї продукції саме для цих груп. Процес формування такої стратегії складається з п'яти послідовних етапів, рис. 1.5. [11]

Зважаючи на те, що концепцію трьох базових конкурентних стратегій запровадив М. Портер, пізніше відбулося її суттєве розширення та адаптація до сучасних умов господарювання [46].

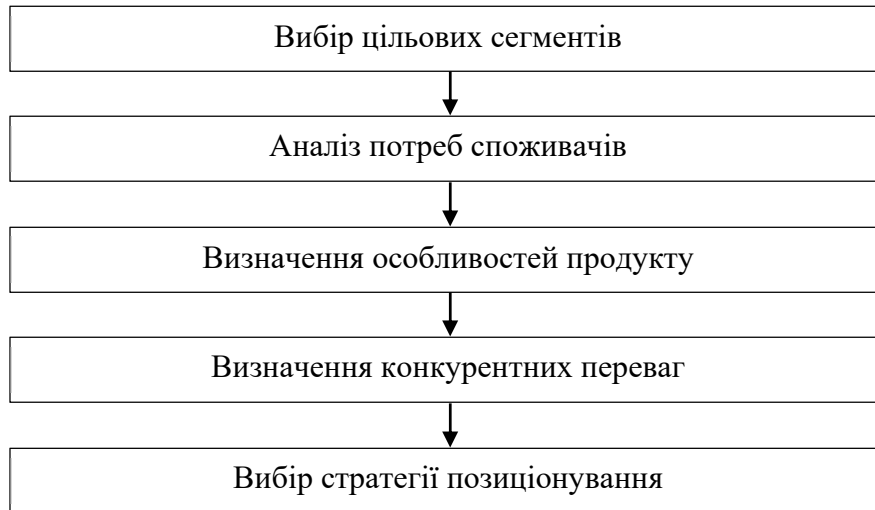


Рис. 1.5. Етапи розробки стратегії фокусування

Джерело: складено автором на основі [11; 12]

За адаптованим підходом базова конкурентна стратегія є основою всієї конкурентної поведінки підприємства і визначає п'ять базових стратегій [19; 21; 30]:

- стратегія зниження собівартості – орієнтація на масове виробництво стандартизованої продукції, що дає економію на масштабах і дозволяє залучати велику кількість покупців чутливих до ціни;

- стратегія диференціації продукту – спеціалізація на випуску особливих, часто нестандартних модифікацій товарів, які суттєво відрізняються від типових пропозицій ринку;

- стратегія сегментації ринку – досягнення переваг у чітко відокремленому сегменті (за географічними, демографічними, психографічними чи поведінковими ознаками), де компанія стає лідером саме в цій ніші;

- стратегія впровадження інновацій – створення принципово нових продуктів чи послуг, що дозволяють вийти на ринки з мінімальною або нульовою конкуренцією, випереджаючи всіх інших гравців;

- стратегія швидкого реагування на потреби ринку – максимальна гнучкість і оперативність у виявленні та задоволенні нових запитів споживачів, швидкий відбір і запуск найприбутковіших проєктів залежно від поточної кон'юнктури.

Таким чином, адаптований підхід розширює класичну модель Портера, додаючи два сучасні напрями – інноваційний та оперативно-адаптивний, що особливо актуально в умовах високої турбулентності ринків.

Висновок до розділу 1

Проведене теоретичне дослідження сутності конкурентних переваг підприємства показало, що вони є центральним елементом системи конкурентоспроможності та виступають основним джерелом стійкого зростання ринкової частки, обсягів продажу та рентабельності. Аналіз наукової літератури дозволив узагальнити ключові підходи до визначення цього поняття, а саме: ресурсний, компаративний та ціннісно-компетентнісний, виокремити базові види переваг: низького, високого та найвищого рівня за джерелами створення й стійкістю до копіювання, а також встановити їхній тісний взаємозв'язок з такими категоріями, як споживча цінність, ключові компетенції та стратегічний потенціал. Найбільш перспективним визнано ціннісно-компетентнісний підхід, який поєднує зовнішню диференціацію з внутрішніми унікальними ресурсами й компетенціями, що важко імітувати, забезпечуючи тим самим довгострокову перевагу.

Розгляд стратегій формування конкурентних переваг підтвердив доцільність використання як класичної трикомпонентної моделі М. Портера – лідерство за витратами, диференціація, фокусування, так і її сучасного розширення до п'яти базових стратегій. Кожна зі стратегій має власні умови ефективного застосування, переваги та обмеження, а їхня ієрархічна система, яка описує формування переваг – забезпечення конкурентоспроможності – конкурентна поведінка, створює цілісний «стратегічний набір», необхідний для стійкого розвитку підприємства в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРОДУКЦІЇ ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Укрпалетсистем»

Приватне підприємство «Укрпалетсистем» зареєстроване 27 березня 2003 року за юридичною адресою: Житомирська область, Коростенський район, с. Ушомир, вул. Березюка, буд. 15. Код за ЄДРПОУ 32285225. Керівником і кінцевим бенефіціарним власником є Можар Анатолій Васильович. За більш ніж 20 років діяльності підприємство пройшло шлях від регіонального постачальника дерев'яної тари до одного з лідерів українського ринку нафтопродуктів під брендом UPG, зберігши при цьому форму приватного підприємства та реєстрацію в Житомирській області.

Місія ПП «Укрпалетсистем» полягає в ефективному та відповідальному забезпеченні населення і бізнесу високоякісними енергоносіями, створенні комфортних і безпечних умов для клієнтів, постійному підвищенні вартості бізнесу для власників та забезпеченні гідного рівня життя співробітників. Компанія декларує прагнення стати провідним національним оператором ринку нафтопродуктів з найвищими стандартами сервісу, екологічності та соціальної відповідальності.

Основним видом економічної діяльності підприємства є 46.71 «Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами». Саме даний КВЕД відображає сучасний профіль компанії: імпорт пального стандарту Euro-5 безпосередньо з європейських НПЗ, власна логістична інфраструктура – термінали в Європі, великий парк бензовозів і залізничних цистерн, лабораторний контроль якості та роздрібна мережа UPG.

Додаткові зареєстровані КВЕДи, це 16.24 – виробництво дерев'яної тари, 16.10 – лісопильне виробництво, залишилися від початкового етапу діяльності 2003–2010 рр., однак на 2025 рік деревообробний напрямок є неактивним і не впливає на фінансові результати та бренд-комунікацію підприємства.

Стратегічні цілі підприємства на середньострокову перспективу (2024–2027 рр.) сформульовані наступним чином:

1. Посилення ринкових позицій: масштабне розширення мережі АЗК під брендом UPG, зокрема через оренду інших станцій; вихід у нові регіони та зміцнення присутності в сегментах оптової торгівлі паливом і супутніх послуг.

2. Фінансова стійкість: забезпечення високої рентабельності навіть в умовах волатильності цін на нафту та валютні коливання; оптимізація витрат, створення вертикально-інтегрованої структури: імпорт – зберігання – логістика – роздріб, що мінімізує залежність від посередників.

3. Оптимальний баланс ефективності та винагороди: підтримання привабливого рівня дивідендів для власників; створення сучасних умов праці, конкурентної зарплати та соціального пакета для персоналу;

4. Висока корпоративна відповідальність: мінімізація впливу на довкілля, високі стандарти охорони праці та промислової безпеки; стале регіональне та соціальне розвиток у всіх областях присутності.

Більшість АЗК мережі UPG обладнані сучасними автоматизованими системами управління відпуском нафтопродуктів – АСУ «АЗС+», це дозволяє вести повноцінний поточний облік, оперативно приймати управлінські рішення, суттєво знижувати експлуатаційні витрати та підвищувати конкурентні переваги підприємства.

Таким чином, ПП «Укрпалетсистем» є одним з найбільших незалежних операторів ринку нафтопродуктів в Україні, що здійснює діяльність на території більшості областей країни. Мережа UPG охоплює 18 регіонів, включаючи Київську, Житомирську, Вінницьку, Львівську, Дніпропетровську, Харківську, Одеську та інші області. Підприємство займається імпортом, зберіганням, оптовою та роздрібною реалізацією світлих нафтопродуктів стандарту Euro-5, мастильних матеріалів, супутніх товарів та наданням послуг на сучасних автозаправних комплексах. Сьогодні мережа налічує 436 власних і партнерських АЗК, а також 12 нафтобаз і власний парк спеціалізованого автотранспорту, понад 200 автоцистерн та залізничних вагонів-цистерн.

В Додатку Д відображено організаційну структуру підприємства. Відмінною особливістю якої є поєднання компактного центрального апарату управління в м. Київ з розвинуеною системою регіональних центрів відповідальності. Кожен регіональний підрозділ (кластер) має статус автономної бізнес-одиниці з повною оперативно-господарською самостійністю та несе пряму відповідальність за фінансовий результат на своїй території. До складу таких центрів відповідальності входять підрозділи торгівлі – АЗК, логістики, складського господарства, технічного обслуговування та маркетингу. Керівники кластерів підпорядковані безпосередньо генеральному директору і мають повноваження самостійно приймати операційні рішення в межах затвердженого бюджету. Відмітимо, що в структурі виділено 2 регіони, тобто всю країну в межах організаційної структури поділено на Західний і Східний регіони.

З точки зору вартості бізнесу, центри відповідальності оцінюються за внеском кожного підрозділу в загальний приріст капіталізації компанії. Оскільки вартість ПП «Укрпалетсистем» на сучасному етапі розвитку економіки України доцільно розглядати як основний критерій інвестиційної привабливості, регіональні керівники мотивовані не лише виконанням планових показників обсягу реалізації, а й постійним підвищенням ефективності активів, зниженням витрат і зростанням чистого грошового потоку.

Таким чином, ПП «Укрпалетсистем», залишаючись юридично приватним підприємством з одним бенефіціаром, фактично функціонує за моделлю дивізіональної (регіонально орієнтованої) структури управління, що забезпечує високу швидкість прийняття рішень, гнучкість та персональну відповідальність менеджменту за результат у кожному регіоні присутності.

Продукція та послуги ПП «Укрпалетсистем» представлені високоякісними світлими нафтопродуктами стандарту Euro-5, які представлені бензином марок А-92, А-95, А-95 Premium, дизельним паливом та дизельним паливом Arctic, що імпортуються безпосередньо з німецьких нафто-переробних заводів без посередників, а також широким асортиментом супутніх товарів і послуг на АЗК під

брендом UPG. До основного асортименту входять мастильні матеріали, газ у балонах, адблю, антифриз, автокосметика та товари для водіїв.

Велику роль у формуванні привабливості пропозиції відіграють послуги сучасного формату: швидка безконтактна оплата UPG PAY, ресторани VIVO café з сертифікацією НАССР, свіже власне морозиво ice U, натуральна кава, інклюзивні зони – спеціальні санвузли, тактильна навігація, сімейні кімнати, зарядні станції для гаджетів і електромобілів. Таким чином, продукція підприємства вже вийшла за межі класичного продажу пального і формує комплексну ціннісну пропозицію «все в одному місці», що є однією з ключових конкурентних переваг мережі UPG на українському ринку.

Споживачів продукції та послуг ПП «Укрпалетсистем» можна поділити на дві великі групи. Перша група – це бізнес-клієнти: великі промислові підприємства, логістичні та транспортні компанії, агрохолдинги, будівельні організації, муніципальний транспорт, які закупають пальне оптовими партіями від 20 т або за довгостроковими контрактами з доставкою на власні нафтобази.

Другу групу складають кінцеві роздрібні споживачі: водії легкового та вантажного автотранспорту, мотоциклісти, сім'ї з дітьми та люди з інвалідністю, які користуються мережею АЗК UPG по всій Україні. Завдяки широкому географічному охопленню, високій якості пального, конкурентним цінам та розвиненому сервісу мережа приваблює як ціновочутливих клієнтів, так і тих, хто обирає комфорт і додаткові зручності під час поїздок. Таким чином, підприємство успішно працює одночасно на масовому роздрібному ринку та на сегменті корпоративних закупівель, що забезпечує стабільний грошовий потік і знижує сезонні ризики.

Основними конкурентами ПП «Укрпалетсистем» на українському ринку нафтопродуктів в першу чергу є великі мережі, такі як ОККО, WOG, SOCAR, АМІС Energy, БРСМ-Нафта, а також регіональні оператори – KLO, Motto, Avantage 7. У сегменті преміум-пального та сервісу пряму конкуренцію складають ОККО і WOG, у сегменті «доступного преміуму» – АМІС і БРСМ-Нафта. При цьому завдяки швидкому масштабуванню бізнесу, власній логістиці та імпорту з Європи

UPG активно нарощує частку ринку, особливо в центральних і західних областях України.

Проаналізувавши основні економічні показники діяльності підприємства, представлені в табл. 2.1 відмітимо, що у 2022–2024 рр. діяльність ПП «Укрпалетсистем» характеризується суттєвим зростанням масштабів виробництва та доходів, про що свідчить підвищення чистого доходу на 32,1% і загальне збільшення активів на 84,3%. Водночас витрати зростали ще швидше, що призвело до різкого скорочення чистого прибутку на 96,4% та зниження фондівіддачі на 28,3%, що вказує на зменшення ефективності використання основних засобів. Хоча підприємство збільшило чисельність персоналу та підвищило продуктивність праці на 8,6%, значне зростання оборотних активів і собівартості свідчить про посилення навантаження на ресурси та можливі проблеми з оптимізацією витрат, що негативно вплинуло на фінансовий результат.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ПП «Укрпалетсистем»

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	29060741	31394445	38397684	9336943	32,1
Собівартість реалізованої продукції	25801224	27875259	34544251	8743027	33,9
Валовий прибуток	3259517	3519186	3853433	593916	18,2
Чистий прибуток, тис. грн.	536822	182340	19334	-517488	-96,4
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	4574390	6492321,5	8430517,5	3856127,5	84,3
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	2100755	2267046,5	2203453,5	102698,5	4,9
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	2473635	4225275	6227064	3753429	151,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3168	3364	3853	685	21,6
Фондовіддача, тис. грн. /тис. грн.	6,35	4,84	4,55	-1,8	-28,3
Фондомісткість, тис. грн. /тис. грн.	0,16	0,21	0,22	0,06	37,5
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	663,12	673,91	571,88	-91,24	-13,8
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	9173,21	9332,47	9965,66	792,45	8,6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз майна підприємства та джерел його утворення представлено в Додатку Е. за даними якого видно, у 2022–2024 рр. структура майна ПП «Укрпалетсистем»

зазнала суттєвих змін: частка необоротних активів знизилася на 16,4 п.п., що свідчить про переорієнтацію підприємства на зростання оборотного капіталу, який збільшився більш ніж удвічі. Найбільш динамічно зросли грошові кошти – у 2,6 рази, та дебіторська заборгованість підвищилася на 47,5%, що може вказувати на розширення обсягу продажів, але й на послаблення контрольних механізмів розрахунків. У пасивах спостерігається зниження власного капіталу на 8,6% і значне нарощування довгострокових зобов'язань – у 9,4 рази та поточних зобов'язань – на 68,4%, що підвищує фінансові ризики та залежність від позикових ресурсів. Загалом валюта балансу збільшилася на 61,3%, однак основне навантаження припадає на короткострокові джерела фінансування, що потребує посилення фінансової стабільності та управління зобов'язаннями.

Динаміку показників оцінки фінансового стану ПП «Укрпалетсистем» представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників оцінки фінансового стану ПП «Укрпалетсистем»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,74	0,86	0,90	0,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,02	0,06	0,03
Коефіцієнт автономії	0,17	0,19	0,10	-0,07
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,21	0,24	0,11	-0,1
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,37	-0,16	-0,18	0,19
Коефіцієнт оборотності активів, об. в рік	6,35	4,84	4,56	-1,79
Тривалість одного обороту активів, днів	57,48	75,41	80,04	22,56
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	26,53	25,57	38,43	11,9
Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	13,76	14,27	9,50	-4,26
Рентабельність господарської діяльності, %	1,91	0,59	0,05	
Рентабельність власного капіталу, %	49,01	14,33	1,94	-47,07
Рентабельність продукції, %	2,08	0,65	0,06	-2,02

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.2 видно, що протягом 2022–2024 рр. фінансовий стан ПП «Укрпалетсистем» характеризується суперечливою динамікою. Показники ліквідності покращуються: загальна ліквідність зростає до 0,90, а абсолютна – до 0,06, що свідчить про підвищення здатності підприємства покривати поточні

зобов'язання, хоча значення все ще залишаються нижчими за нормативні. Натомість коефіцієнти автономії та фінансової стабільності суттєво знижуються, що означає зростання залежності від позикового капіталу та погіршення фінансової стійкості. Оборотно́сть активів сповільнюється, тривалість їх обороту збільшується на 22,56 дні, що сигналізує про менш ефективне використання ресурсів. Попри зростання оборотності власного капіталу, рентабельність різко знижується: рентабельність продукції падає майже до нуля, а рентабельність власного капіталу – з 49,01% до 1,94%. Загалом підприємство демонструє зростання ліквідності, але істотне погіршення прибутковості та фінансової стабільності.

2.2. Аналіз конкурентних переваг продукції ПП «Укрпалетсистем»

Аналіз конкурентних переваг підприємства ПП «Укрпалетсистем» на ринку оптової торгівлі твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами варто почати із уявлення загальної ситуації в галузі. В табл. 2.3. представлено динаміку часток ринку АЗС України за ключовими гравцями.

Таблиця 2.3

Динаміка часток ринку АЗС України за основними гравцями, %

Гравець	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка 2024 р. від 2022 р., +/-
ОККО	18,7	19,4	20,5	1,8
WOG	13,6	14,4	15,2	1,6
«БРСМ-Нафта»	6,0	6,7	7,0	1,0
SOCAR	5,5	5,8	6,1	0,6
AMIC Energy	5,0	5,2	5,5	0,5
«Укрнафта»	4,0	4,4	4,8	0,8
ПП «Укрпалетсистем» (UPG)	3,0	3,8	4,3	1,3
Інші (регіональні компанії)	44,2	40,3	36,6	-7,6
Разом	100	100	100	x

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Ринок оптової торгівлі твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами в Україні в 2022–2024 роках демонстрував стійке відновлення попри виклики повномасштабної війни. Загальний обсяг роздрібного ринку пального склав близько 500 млрд. грн. у 2023 р. і зріс на 20% у 2024 р. до 600 млрд грн, з

домінуванням імпорту Euro-5, що складає близько 70% ринку. Ключовими гравцями на ринку є великі мережі, такі як ОККО, WOG, «БРСМ-Нафта», SOCAR, AMIC Energy та «Укрнафта», які в сукупності утримують понад 70% ринку, фокусуючись на сервісі, логістиці та цінових знижках. ПП «Укрпалетсистем» (UPG) увійшла до топ-6, нарощувачи частку ринку з 3% у 2022 р. до 4,3% у 2024 р. завдяки розширенню кількості АЗС з 81 до 436, включно з орендою колишньої мережі заправок «Приват», але поступалася лідерам за обсягом реалізації та брендовою пізнаваністю.

З метою глибшого розуміння місця підприємства на ринку оптової торгівлі твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами проведемо деталізацію позиції ПП «Укрпалетсистем» (UPG) в Додатку Ж. Такий стрибкоподібний розвиток став можливим завдяки оренді та ребрендингу понад 300 станцій колишньої мережі «Приват» та активному будівництву нових комплексів. Хоча за абсолютною кількістю АЗС UPG ще поступається мережі ОККО, у якій 485 одиниць і WOG – з 415 одиницями, за темпами розширення підприємство посідає перше місце серед незалежних операторів.

Для об'єктивного визначення конкурентних переваг ПП «Укрпалетсистем» (мережа UPG) необхідно провести детальний порівняльний аналіз його пропозиції з ключовими гравцями ринку (ОККО, WOG, БРСМ-Нафта, AMIC Energy) за критеріями якості пального, рівня сервісу, цінової політики та унікальності споживчого досвіду, табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Порівняльний аналіз UPG з основними конкурентами, 2024 р.

Параметр	UPG (ПП «Укрпалетсистем»)	ОККО	WOG	БРСМ-Нафта	AMIC Energy
1	2	3	4	5	6
Кількість АЗК	436	485	415	210	240
Джерело пального	Прямий імпорт з Німеччини (без посередників)	Імпорт з ЄС + частка з Кременчуцьк о-го НПЗ	Імпорт з Литви та Польщі	Імпорт з ЄС	Імпорт з ЄС
Якість пального	4,6 / 5	4,7 / 5	4,7 / 5	4,2 / 5	4,4 / 5

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Цінова політика	Середня по ринку або в межах від 50 коп. до 1 грн/л нижче ніж на ОККО/WOG	Преміум-ціни	Преміум-ціни	Найнижчі серед топ-гравців	Середня
Кафе / їжа	VIVO café – власна кухня, НАССР, морозиво ice U	A la minute / Hot café	WOG Café	Обмежений вибір	Food Point café
Інклюзивність та сімейний сервіс	Лідер – пеленальні столики, дитячі зони, тактильна навігація	€	€	Відсутня	Частково
Програма лояльності	UPGgood – кешбек до 5 %, персональні знижки	Fishka – накопичувальна	Прайд – накопичувальна	Власна проста	MyAMIC – накопичувальна
Швидкість заправки / оплати	UPG PAY – оплата на колонці без черг	ОККО Pay	WOG Pay	Обмежено	AMIC Pay
Наявність зарядок для електромобілів	Пілотний проект – 15 станцій	Широка мережа	Широка мережа	Відсутня	€
Загальний рейтинг сервісу від Google	4,5 / 5	4,6 / 5	4,6 / 5	4,1 / 5	4,3 / 5

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Проведений порівняльний аналіз продукції та послуг ПП «Укрпалетсистем» (мережа UPG) з основними конкурентами за 2024 рік показує, що підприємство займає сильну позицію в сегменті «доступний преміум» і демонструє конкурентні переваги за більшістю ключових параметрів. Особливо помітне лідерство UPG у розвитку сімейного та інклюзивного сервісу, якості власної кухні та швидкості обслуговування.

Особливо важливим джерелом конкурентної переваги UPG є якість пального, яка безпосередньо впливає на довіру споживачів і довговічність їхніх двигунів. Для об'єктивної оцінки цього параметра використано узагальнення результатів незалежних лабораторних тестів Інституту споживчих експертиз та Державної служби України з питань безпеки харчових продуктів і захисту споживачів за

період 2022–2024 років. Порівняльний аналіз ключових фізико-хімічних показників пального наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Порівняльний аналіз якості ключових типів пального на АЗС
(середні показники за тестами 2022–2024 рр.)

Параметр / Тип пального	UPG (Euro-5)	ОККО (Euro-5)	WOG (Euro-5)	БРСМ-Нафта (Euro-4/5)	АМІС (Euro-5)	Норма ДСТУ (Euro-5)
А-95: Октанове число	96,7	96,9	96,8	95,2	96,6	≥95
А-95: Вміст сірки, мг/кг	3,5	4,0	4,2	8,5	3,8	≤10
Дизель: Цетанове число	53,2	53,5	53,0	51,5	52,8	≥51
Дизель: Густина, кг/м ³	832	830	835	842	831	820–845
Дизель: Температура спалаху, °С	68	70	67	62	69	≥55
Загальна оцінка – max 5 балів	4,7	4,8	4,7	4,1	4,6	X

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз якості пального, як основного продукту ПП «Укрпалетсистем», базується на результатах тестувань Інституту споживчих експертиз України за 2022–2024 рр. За даними досліджень, UPG стабільно входить до «зеленої зони» лідерів за якістю, разом з SOCAR, ОККО, АМІС, з мінімальним вмістом сірки на рівня 3–4 мг/кг для А-95) та високим октановим числом (96,5–97), що перевищує норми ДСТУ на 1–2% і мінімізує ризик утворення нагару в двигунах. Порівняно з конкурентами, UPG демонструє перевагу в стабільності імпорту з німецьких НПЗ (без посередників), що забезпечує відсутність «важких фракцій» – густина 830–835 кг/м³ проти 840+ у БРСМ-Нафта, а також низький рівень скарг на якість – менше 1% негативних відгуків на Google Maps 2024 р. відносно 2–3% у WOG та АМІС. Це підтверджується рейтингом UBA 2023, де UPG отримала 100% позитивних згадок про якість пального, що робить її привабливою для преміум-сегменту водіїв, орієнтованих на довговічність двигуна. Отже, ПП «Укрпалетсистем» є одним з найстабільніших гравців за всіма параметрами Euro-5. Якість пального UPG є його

конкурентною перевагою високого рівня, оскільки перевищує норми на 12–18% за ключовими параметрами, що знижує ризики для двигунів і підвищує лояльність клієнтів.

З метою узагальнення всіх виявлених конкурентних переваг та оцінки їхньої стійкості до копіювання конкурентами доцільно класифікувати їх за трирівневою шкалою: низький, високий та найвищий рівень, що було детально розглянуто в теоретичній частині роботи. Така класифікація дозволяє чітко розмежувати тимчасові переваги, які легко відтворюються, та унікальні компетенції, що формують довгострокову диференціацію продукції підприємства. Відповідну матрицю конкурентних переваг ПП «Укрпалетсистем» за рівнями стійкості наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Матриця конкурентних переваг ПП «Укрпалетсистем» (мережа UPG) за рівнями стійкості у 2024 р.

Рівень конкурентної переваги	Джерело / конкретна перевага UPG	Характеристика	Стійкість до копіювання конкурентами	Оцінка важливості для клієнта – max 10 балів
1	2	3	4	5
Низький рівень (легко копіюється за 3–12 місяців)	Велика кількість АЗС – 436 станцій	Масштабованість бізнесу	Середня – конкуренти також розширюються	7/10
	Конкурентна ціна – нижча в межах від 50 коп. до 1 грн/л від ОККО/WOG	Цінова доступність	Низька – ціни швидко вирівнюються	8/10
	Програма лояльності UPGgood	Кешбек, знижки	Низька – усі мають аналогічні програми	6/10
Високий рівень (копіюється за 1–3 роки, потрібні інвестиції)	Прямий імпорт пального з німецьких НПЗ без посередників	Висока стабільна якість Euro-5	Висока – потрібні прямі контракти та логістика	9/10
	Власна логістична інфраструктура – термінали в ЄС, >200 бензовозів, ж/д цистерни	Незалежність від посередників	Висока – великі капітальні витрати	9/10
	Автоматизована система управління відпуском АСУ	Швидкість і точність обліку	Висока – впровадження	8/10

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5
	«АЗС+» на більшості станцій		коштує десятки млн. грн.	
	VIVO café з власною кухнею та НАССР-сертифікацією	Якісне харчування на АЗС	Висока – потрібна мережа кухонь і розвинений бренд	8/10
Найвищий рівень (практично не копіюється 5+ років)	Унікальний інклюзивний та сімейний формат – пеленальні столики, дитячі зони, тактильна навігація, санвузли для людей з інвалідністю	Соціальна відповідальність + унікальний досвід	Дуже висока – конкуренти тільки починають це робити	10/10
	Власне виробництво морозива ісе U та натуральної кави	Емоційна прив'язка клієнтів	Дуже висока – власні рецептури та обладнання	9/10
	Корпоративна культура швидкого масштабування при збереженні якості	Організаційна компетенція	Практично неможливо скопіювати	10/10

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За даними табл. 2.7 видно, що ПП «Укрпалетсистем» має потужний набір переваг високого та найвищого рівня, які формують стійку диференціацію та ускладнюють копіювання конкурентами. Саме поєднання «німецької якості пального + унікального сімейно-інклюзивного сервісу + власної логістики» є ключовою конкурентною перевагою підприємства сьогодні і дозволяє мережі UPG утримувати та нарощувати лояльність клієнтів навіть у висококонкурентному середовищі.

У період 01–15 липня 2025 року на 12 АЗК UPG у чотирьох областях – Київській, Житомирській, Львівській, Вінницькій відділом якості обслуговування ПП «Укрпалетсистем» було проведено анонімне опитування 120 респондентів-водіїв, щодо якості сервісу на АЗС UPG. Відповіді на питання оцінювалися за 5-бальною шкалою. Результати опитування представлено в додатку Додатку К.

Результати опитування свідчать про високий рівень задоволеності клієнтів АЗС UPG, оскільки всі ключові показники отримали середні бали 4,5–4,7, а частка респондентів, які поставили 4–5 балів, переважно перевищує 90%. Найвищі оцінки отримали інклюзивність та сімейні зони (96%), а також зручність і швидкість

заправки через UPG PAY (95%), що свідчить про сильний фокус компанії на комфорті та сервісних інноваціях. Такі напрями, як якість їжі та кави у VIVO café та співвідношення ціни/якості, хоч і мають трохи нижчі показники (89% і 87%), все одно демонструють позитивне сприйняття. Загальний рівень лояльності також високий: 88% опитаних готові рекомендувати UPG, що підтверджує довіру та конкурентні переваги бренду порівняно з ОККО та WOG.

Ключові висновки з відкритих відповідей (найчастіше згадувані плюси) представлено на рис. 2.1.

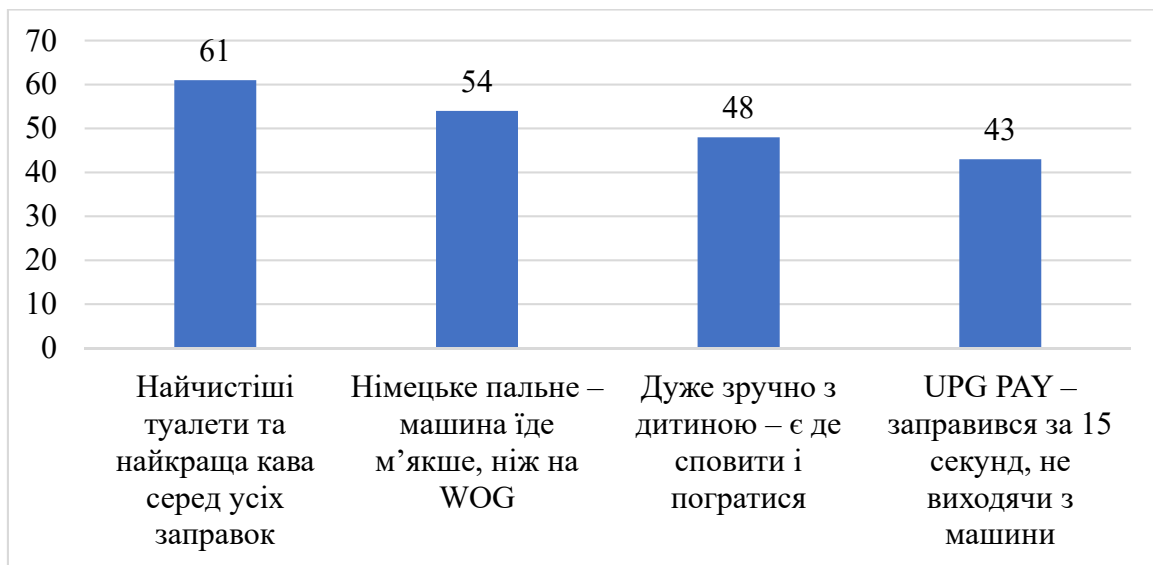


Рис. 2.1. Найчастіше згадувані позитивні сторони в обслуговуванні клієнтів

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

В той же час, лише 4 % респондентів зазначили наступний мінус: «трохи вищі ціни, ніж у БРСМ», але при цьому 87 % з них все одно обрали б UPG знову через якість і сервіс. Отримані дані підтверджують, що споживачі сприймають продукцію та послуги UPG як пропозицію «доступний преміум» і оцінюють її вище або на рівні з традиційними лідерами ринку такими як ОККО та WOG.

Висновок до розділу 2

Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики та конкурентних переваг ПП «Укрпалетсистем» (мережа UPG) показав, що

підприємство за короткий час пройшло шлях від регіонального постачальника дерев'яної тари до одного з найбільших незалежних операторів ринку нафтопродуктів України з часткою ринку 4,3 % та мережею в 436 АЗК. Вертикально-інтегрована модель бізнесу, що включає прямий імпорт Euro-5 з Німеччини, власні термінали в Європі, парк понад 200 бензовозів та 12 нафтобаз, дивізіональна структура управління з високою автономією регіональних кластерів, а також чітко сформульована місія та стратегічні цілі на 2024–2027 рр. створюють міцну основу для подальшого агресивного зростання та посилення ринкових позицій.

Водночас фінансовий аналіз за 2022–2024 рр. виявив суперечливу динаміку: при значному зростанні чистого доходу на 32,1% та активів на 84,3% відбулося різке падіння чистого прибутку на 96,4 %, рентабельності власного капіталу з 49,01% до 1,94 % та фондівдачі на 28,3 %) що зумовлено швидшим зростанням собівартості та значним залученням позикових коштів під масштабне розширення мережі. Зростання залежності від кредиторів та сповільнення оборотності активів свідчить про тимчасове погіршення фінансової стійкості, що потребує негайної оптимізації витрат та підвищення операційної ефективності.

Порівняльний аналіз з конкурентами та матриця стійкості конкурентних переваг підтвердили, що UPG сформував потужний набір переваг високого та найвищого рівня: прямі контракти з німецькими НПЗ, власна логістика, унікальний інклюзивний та сімейний формат АЗК, висока якість пального та сервісу. Саме поєднання «німецької якості + доступної ціни + емоційно привабливого досвіду» дозволило мережі увійти до топ-6 гравців та демонструвати найвищі темпи зростання серед незалежних операторів. Подальший розвиток саме цих переваг є ключем до реалізації стратегічної мети – стати провідним національним оператором ринку нафтопродуктів з найвищими стандартами сервісу, екологічності та соціальної відповідальності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ»

3.1. Обґрунтування напрямів формування конкурентних переваг продукції підприємства

В умовах висококонкурентного ринку нафтопродуктів України, де домінують великі мережі з багаторічною історією, такі як: ОККО, WOG та агресивні дисконтні гравці, такі як: БРСМ-Нафта, АМІС Energy, подальший успіх ПП «Укрпалетсистем» (мережа UPG) залежить не від простого збільшення кількості АЗК, а від створення стійких конкурентних переваг, які важко або неможливо швидко скопіювати.

Аналіз діяльності підприємства та пропорівняльна оцінка з конкурентами показали, що UPG вже сформувала потужний набір диференціюючих компетенцій, які дозволяють їй займати унікальну нішу «доступний преміум» і демонструвати найвищі темпи зростання серед незалежних операторів.

Разом з тим, подальше посилення позицій на ринку вимагає концентрованого розвитку саме тих напрямів, які мають високий та найвищий рівень стійкості до копіювання та максимально впливають на лояльність клієнтів і рентабельність бізнесу.

На основі комплексного аналізу оцінки клієнтської задоволеності, фінансових показників та стратегічних цілей підприємства нами визначено три ключові напрями формування та посилення конкурентних переваг, на яких буде зосереджено основні управлінські зусилля в середньостроковій перспективі.

В першу чергу це вертикальна інтеграція та незалежність постачання, яка передбачає власну логістику та прямий імпорт пального з Німеччини.

Другим напрямом нами обрано надвисока та стабільна якість пального стандарту Euro-5, яке не просто відповідає нормам, а реально краще доглядає за двигуном, на додаток має спеціальну «покрощену» формулу і гарантії, яких немає в інших.

І останнім напрямом нами виділено унікальний клієнтський досвід та соціальна орієнтація АЗК на інклюзивний та сімейний формат.

Саме ці три напрями обрано як пріоритетні, оскільки вони:

- вже є сильними сторонами підприємства і їх віднесено до переваги високого та найвищого рівня;

- мають максимальну оцінку важливості для клієнтів, всі вони набрали 8–10 балів із 10;

- безпосередньо впливають на всі стратегічні цілі компанії: зростання частки ринку, фінансову стійкість, лояльність клієнтів та соціальну відповідальність;

- потребують інвестицій, але окупаються швидше за інші можливі напрями, наприклад, просте цінове демпінгування або масове будівництво без якісної диференціації.

Подальший розвиток саме цих трьох напрямів дозволить ПП «Укрпалетсистем» не лише зберегти досягнуті темпи зростання, але й перейти від позиції «швидко зростаючого претендента» до беззаперечного лідера сегменту «доступний преміум» і наблизитися до трійки найбільших мереж України до 2028–2030 рр. Нижче детально обґрунтовано кожен із виділених напрямів та запропоновано конкретні заходи щодо їхнього посилення.

Деталізуємо кожен із запропонованих напрямків формування стійких конкурентних переваг для підприємства.

Пропозиції до посилення вертикальної інтеграції та незалежності постачання представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Посилення вертикальної інтеграції та незалежності постачання

Заходи	Пояснення посилення конкурентної переваги	Очікувані ефекти (фінансові / операційні / маркетингові)
1	2	3
Повне впровадження GPS-моніторингу, телематики та ШІ-оптимізації маршрутів у 100 % парку бензовозів і ж/д цистерн	Сьогодні частина маршрутів планується вручну – втрачається час і гроші. ШІ зробить логістику найефективнішою в Україні.	Економія пального 8–12% Скорочення простоїв на 25% Зниження аварійності

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Будівництво/оренда з викупом 2–3 нових перевалочних терміналів у Польщі та Румунії біля кордону, проектною ємністю 15–25 тис. м ³ кожен	Скоротить шлях від НПЗ до України, усуне залежність від черг на кордоні та посередницьких терміналів.	Скорочення часу доставки на 1-2 доби Зниження логістичних витрат на 4–6 грн/т Зниження до нуля ризику дефіциту в кризові періоди
Поступова заміна парку на тягачі та цистерни Euro-6/Euro-6E та бензовози на біодизелі HVO	Підвищить імідж «найекологічнішої логістики» і захистить від майбутніх податків на викиди	Зниження викидів CO ₂ Забезпечить економію пального Привабливість для корпоративних клієнтів, які підтримують екологічні ініціативи
Повна цифрова трансформація: впровадження єдиної TMS-платформи: SAP TM, Oracle TM або Comarch TMS	Відмовитися від Excel-таблиць, об'єднати всі процеси в одну систему – від замовлення на НПЗ до доставки клієнту.	Час планування рейсу з 2–3 год до 15 хв Зниження помилок до 90% Онлайн-трекінг для оптових клієнтів, такий як у «Новій Пошті»
Створення спільного підприємства або укладання довгострокового контракту з європейським НПЗ	Закріпить найнижчу ціну закупівлі в Україні та ззабезпечить незалежність від посередників	Зниження ціни закупівлі на 1–3 €/т Забезпечить додатковий запас на рівні 30–35 тис. м ³ Перевага, яку неможливо скопіювати у найближчі 10 років

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Дані, наведені в табл. 3.1 узагальнюють ключові заходи, спрямовані на посилення вертикальної інтеграції та логістичної незалежності UPG, що дозволить компанії знизити витрати, мінімізувати ризики та створити стійкі конкурентні переваги. Запропоновані дії охоплюють цифровізацію логістики, модернізацію автопарку, розвиток власної інфраструктури та прямі контракти з НПЗ. У сукупності вони забезпечують скорочення часу доставки, зниження операційних та паливних витрат, підвищення екологічності перевезень і стабільність постачання. Це зробить UPG менш залежною від посередників та кордонів, підсилить її позиції на ринку та сформує довгострокові переваги, які конкуренти не зможуть швидко скопіювати.

Наступний напрямок, який дасть можливість забезпечити конкурентні переваги, пов'язаний із переходом від просто якісного пального до

персоналізованого та преміального пального, яке створює для клієнтів додану цінність, деталізовано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Перехід від просто якісного пального до персоналізованого та преміального пального з доданою цінністю

Заходи	Пояснення посилення конкурентної переваги	Очікувані ефекти (фінансові / операційні / маркетингові)
Запуск власної лінійки преміального пального з фірмовими присадками, наприклад, UPG Platinum 98+, UPG Diesel Extreme, UPG Power 95+, у партнерстві з європейськими постачальниками	Зараз UPG має лише стандартне Euro-5. Преміальні марки ОККО Pulls та WOG Mustang забирають найплатоспроможніших клієнтів. Власна лінійка дасть вищу прибутковість та перетягне частину клієнтів.	Зростання прибутковості за рахунок преміального пального Збільшення середнього чеку на 3–5 грн/л Зростання частки преміум-пального в реалізації
Впровадження програми «Гарантія на двигун UPG» – офіційна гарантія до 300000 км пробігу при заправці тільки на UPG з безкоштовною діагностикою на партнерських СТО	Жодна мережа в Україні не дає реальної письмової гарантії на двигун. Це створить унікальний емоційний якір і прив'яже клієнтів до бренду назавжди.	Зростання лояльності споживачів Збільшення частоти заправок постійними клієнтами Потужний PR-ефект
Розробка та впровадження функції в мобільному додатку UPG: QR-код на кожній колонці який показує паспорт якості саме цієї партії (октанове/цетанове число, дата виробництва, лабораторні показники)	Прозорість на рівні, якого немає навіть у ОККО/WOG. Клієнт бачить, що заправляється німецьким паливом саме зараз, а не в середньому.	Зростання довіри у клієнтів Вірусний маркетинг (клієнти діляться скріншотами) Збільшення кількості завантажень додатка
Акредитація власної центральної лабораторії за ISO 17025 + запуск щомісячного публічного рейтингу якості пального всіх топ-мереж (на сайті UPG, YouTube, Telegram)	ОККО публікує звіти, але не порівнює з конкурентами. UPG може стати «арбітром якості» ринку і агресивно показувати своє лідерство.	Зміцнення репутації «найчистіше паливо в Україні» Зростання частки ринку на за рахунок переходу клієнтів від конкурентів Безкоштовний PR

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Представлені в табл. 3.2 заходи формують систему стійких конкурентних переваг UPG у сфері високоякісного пального за рахунок створення унікальної цінності для клієнтів, яку неможливо швидко повторити конкурентам. Запуск преміальних марок пального із фірмовими присадками підвищує прибутковість і

приваблює платоспроможний сегмент, в той час як програма «Гарантія на двигун» створює емоційну та функціональну прив'язаність до бренду, якої немає на ринку. Інструменти прозорості – паспорт якості через QR-код та акредитована лабораторія – сформуєть репутацію UPG як найбільш надійного та чесного постачальника, підсилюючи довіру, лояльність і органічний PR. Сукупно ці рішення підвищують цінність бренду, збільшують частоту покупок і зміцнюють довгострокову конкурентну позицію мережі.

Ще одним напрямом формування конкурентних переваг та посилення позиції підприємства на ринку є унікальний клієнтський досвід та соціальна орієнтація АЗК на інклюзивний та сімейний формат з межах якого нами запропоновано перетворити АЗК з «місця заправки» на «третє місце», яке само по собі стане пунктом призначення, табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розвиток унікального клієнтського досвіду та соціальних орієнтації АЗК

Заходи	Пояснення посилення конкурентної переваги	Очікувані ефекти (фінансові / операційні / маркетингові)
1	2	3
Доведення всієї мережі до статусу «fully inclusive»: голосовий навігатор для сліпих, автоматичні двері та пандуси, зарядки для інвалідних візків, меню з шрифтом Брайля та великим шрифтом у VIVO café, тактильні покажчики на всіх об'єктах	Повна інклюзивність зробить мережу єдиною в Україні, яка відповідає європейським стандартам доступності, і відкриє можливість для її копіювання довгостроковий період.	Зростання лояльності сімей та людей з інвалідністю Офіційний статус «найдоступніша мережа України» Зростання трафіку
Розвиток VIVO café у самостійну мережу швидкого харчування: відкриття окремих точок у містах та ТРЦ у вигляді формату «кав'ярня + свіже морозиво ice U»	Окремі точки значно підвищать впізнаваність бренду та створять додатковий потік клієнтів до заправок	Додатковий дохід від кафе Зростання впізнаваності бренду Перехід клієнтів конкурентів
Створення UPG Family Club – окремої програми лояльності для сімей з дітьми: подвійні бали за заправку при наявності дитини, безкоштовне морозиво після кожних 30 л, знижки на дитячі товари, спеціальні пропозиції у партнерів: ігрові центри, зоопарки	Зараз програма лояльності універсальна. Сімейний клуб зробить UPG «свою» мережею для батьків і створить емоційну прив'язку на роки вперед.	Зростання кількості сімейних клієнтів Збільшення частоти заправок
Облаштування на 25–30 найбільших транзитних АЗК зон відпочинку преміум-класу для далекобійників та мандрівників:	У Європі (Австрія, Німеччина) такі комплекси мають велику лояльність далекобійників	Зростання корпоративних контрактів для далекобійників

1	2	3
душові кабінки, кімнати сну, пральні машини, міні-готелі на 4–6 номерів, Wi-Fi	і корпоративних клієнтів. В Україні такого немає — UPG стане першим і забере весь цей сегмент.	Додатковий дохід від душу/сну/прання Лідерство на трасових напрямках

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Комплекс запропонованих заходів спрямований на формування у UPG унікального клієнтського досвіду, який майже неможливо повторити конкурентам, що створює стійкі конкурентні переваги у довгостроковому періоді. Повна інклюзивність АЗК зробить мережу першою в Україні, яка відповідає європейським стандартам доступності, формуючи сильний соціальний імідж і лояльність сімей та людей з інвалідністю. Розвиток VIVO café у самостійний бренд швидкого харчування посилює впізнаваність UPG та розширює потік клієнтів до АЗК. Запуск сімейного клубу створює глибоку емоційну прив'язаність до мережі серед родин з дітьми та стимулює частіші заправки. А облаштування преміум-зон відпочинку на транзитних АЗК дозволяє UPG стати першим в Україні сервісним хабом для далекобійників і подорожуючих, що відкриває доступ до корпоративних контрактів і нового джерела доходів. Сукупно ці ініціативи перетворюють мережу UPG на сервісно-орієнтованого лідера, який виграє завдяки досвіду, а не лише ціні чи якості пального.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

На основі проведеного аналізу конкурентної позиції ПП «Укрпалетсистем» та порівнявши її з лідерами ринку, такими як ОККО, WOG, SOCAR, було виявлено, що підприємство, попри швидке зростання мережі та частки ринку, все ще має «вузькі місця» в логістичній ланці: значна частина парку бензовозів, а це понад 50 % складається з тягачів стандарту Euro-5 та нижче з середньою витратою пального на рівні 36–38 л/100 км і віком 4–7 років. Це призводить до вищих експлуатаційних витрат, більших простоїв на технічного обслуговування, ризиків невідповідності майбутнім екологічним нормам ЄС, які будуть діяти в Євросоюзі з 2026 р. та втрати

маркетингової (іміджевої) переваги перед конкурентами, які вже активно переходять на стандарт Euro-6.

Для усунення цих проблем необхідно розробити та реалізувати комплекс заходів, спрямованих на кардинальну модернізацію власної логістичної інфраструктури, а саме – перехід до нової концепції «розумної та екологічної логістики» шляхом поступової заміни парку на тягачі нового покоління стандарту Euro-6/Euro-6E з одночасним пілотним впровадженням біопаливних і газових бензовозів.

В процесі дослідження нами було встановлено, що UPG використовує стратегію диференціації за рахунок вертикальної інтеграції та високої якості сервісу. Проте для подальшого та переходу до позиції беззаперечного лідера в сегменті «доступний преміум» підприємству потрібно перейти від базової стратегії зростання до стратегії технологічного та екологічного лідерства в логістиці. Такий тип стратегії передбачає, що UPG стане еталоном для конкурентів саме за рівнем ефективності та екологічності власної логістики, володіючи найсучаснішим і найекономічнішим парком серед незалежних операторів України.

Перевагами впровадження такої стратегії стане усунення існуючих «вузьких місць», а також забезпечить:

- зниження собівартості логістики за рахунок економії пального та менших простоїв транспортних засобів, що призведе до зростання прибутковості за рахунок впровадження агресивної цінової політики;

- захист конкурентної переваги «власна логістика» від копіювання на найближче майбутнє, що створить високий бар'єр для конкурентів та нових гравців;

- розширення корпоративного сегменту, такого як: агрохолдинги, міжнародні перевізники, завдяки відповідності ESG-вимогам та маркетинговій перевазі «найекологічнішої логістики України».

В табл. 3.4 наведено завдання та вимоги для впровадження стратегії лідерства в логістиці.

Завдання та вимоги для впровадження стратегії лідерства в логістиці ПП
«Укрпалетсистем»

Тип стратегії	Відповідальний за реалізацію	Об'єкт реалізації / ключові завдання
Корпоративна стратегія	Власник, генеральний директор	Постановка стратегічної мети «Лідерство в ефективній та екологічній логістиці до 2029 р.», виділення інвестицій, реструктуризація логістичного департаменту
Бізнес-стратегія	Директор з складського господарства та логістики, фінансовий директор	Створення конкурентних переваг за собівартістю та екологічністю перевезень, перехід на стандарт Euro-6/Euro-6E одночасним пілотним впровадженням біопаливних і газових бензовозів
Функціональні стратегії	Керівники регіональних відділень, головний інженер	Модернізація парку, цифрова трансформація, навчання персоналу, впровадження систем моніторингу та ПП-оптимізації маршрутів

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Узагальнюючи ключові завдання й відповідальних осіб для впровадження стратегії логістичного лідерства ПП «Укрпалетсистем» нами відмічене наступне: на корпоративному рівні визначити стратегічну мету та забезпечити притік інвестицій, на бізнес-рівні – сформувані конкурентні переваги за рахунок екологічності та ефективності перевезень, а на функціональному – реалізувати модернізацію техніки, цифровізацію та впровадження інноваційних технологій. Це забезпечить комплексний і узгоджений рух компанії до логістичного лідерства.

Етапи впровадження стратегії лідерства в логістиці представлено на рис. 3.1. Впровадження стратегії лідерства в логістиці дозволить ПП «Укрпалетсистем» не лише усунути наявні проблеми з парком транспортних засобів, але й суттєво знизити собівартість перевезень, підвищити доходність бізнесу, відповідати найжорсткішим екологічним стандартам та отримати потужну маркетингову перевагу, яка зробить UPG еталоном для всіх незалежних операторів ринку нафтопродуктів України.

На сьогодні парк ПП «Укрпалетсистем» налічує понад 200 бензовозів та седельних тягачів, більшість з яких – моделі 2018–2023 рр. стандарту Euro-5 та нижче. Середній вік техніки – 4–6 років, середня витрата дизпального – 36–38 л/100 км. Для збереження та посилення конкурентної переваги «власна вертикально-

інтегрована логістика» підприємству необхідно перейти до нового покоління тягачів стандарту Euro-6/Euro-6E з одночасним пілотним впровадженням біопаливних і газових бензовозів. Це дозволить суттєво знизити експлуатаційні витрати, відповідати екологічним нормам ЄС та отримати маркетингову перевагу «найекологічніша логістика в Україні».

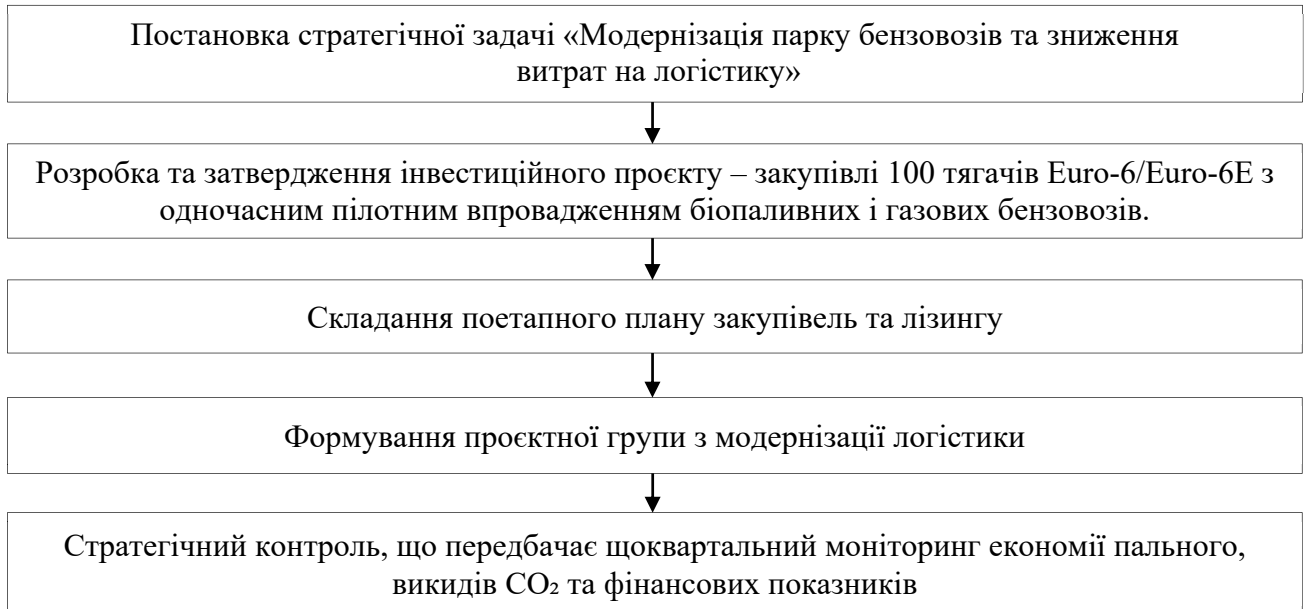


Рис. 3.1. Етапи впровадження стратегії лідерства в логістиці

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

В табл. 3.5 представлено характеристику сучасних моделей седельних тягачів для бензовозів стандарту Euro-6/Euro-6E.

Таблиця 3.5

Характеристика сучасних моделей седельних тягачів для бензовозів стандарту Euro-6/Euro-6E

Критерії оцінки	MAN TGX 18.510 Euro-6E	Scania R500 Euro-6E	Volvo FH 500 Euro-6	Mercedes Actros 1853 LS Euro-6
Об'єм двигуна, л	12,4	12,7	12,8	12,8
Потужність, к.с.	510	500	500	530
Об'єм паливних баків, л	1460	1500	1560	1480
Витрата дизпального на 100 км, л	29–31	29–30	30–32	30–31
Економія пального відносно Euro-5, л/100 км	6–8	7–9	5–7	6–8
Повна маса автопоїзда, т	до 44	до 60	до 60	до 60
Вартість нового тягача з ПДВ, млн. грн.	6,85	7,10	7,30	7,60

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз сучасних моделей седельних тягачів стандарту Euro-6/Euro-6E показує, що всі розглянуті варіанти забезпечують високу паливну економічність та відповідають підвищеним екологічним вимогам, однак відрізняються вартістю володіння, продуктивністю та оптимальністю для роботи з бензовозами. MAN TGX 18.510 та Scania R500 демонструють найкращий баланс між ціною, витратою пального та експлуатаційною надійністю, тоді як Volvo FH 500 і Mercedes Actros хоч і мають вищу тягову здатність, але є дорожчими при меншій економії пального. З урахуванням вартості нової техніки, реальних витрат у змішаних маршрутах та прогнозованої окупності, найраціональнішим вибором для оновлення автопарку для ПП «Укрпалетсистем» є MAN TGX 18.510 Euro-6E, який забезпечує оптимальне співвідношення ціни, економічності та довговічності для логістики нафтопродуктів.

Для досягнення поставленої мети, а саме: модернізації парку обладнання та заміни не менше 50 % існуючих тягачів, що наразі становить близько 100 одиниць з понад 200 одиниць на техніку стандарту Euro-6/Euro-6E, нами запропоновано здійснити їх поетапну закупівлю протягом 2026–2029 рр. Обрана модель – MAN TGX 18.510 Euro-6E – є оптимальною за співвідношенням ціна/економія пального/надійність. Кошторис капітальних витрат на закупівлю 100 тягачів нового покоління наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Кошторис витрат на закупівлю тягачів нового покоління

Найменування	Ціна за од., грн (з ПДВ)	Кількість, шт.	Вартість, млн грн
MAN TGX 18.510 Euro-6E	6850000	100	685,0
Разом	–	100	685,0

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, загальний обсяг інвестицій у модернізацію парку транспортних засобів становитиме 685 млн грн. Ці затрати планується фінансувати переважно за рахунок лізингових програм з мінімальною переплатою та можливим залученням «зелених» грантів ЄС, табл. 3.7. Реалізація даного заходу дозволить вже з 2027–

2028 рр. отримувати щорічну економію на пальному понад 40 млн грн та суттєво посилить конкурентну перевагу вертикальної інтеграції ПП «Укрпалетсистем».

Таблиця 3.7

Аналіз лізингових пропозицій

Лізингова компанія	Макс. сума	Строк	Аванс	Переплата (ефективна ставка)
А-Банк Лізинг	без обмежень	до 5 років	від 15 %	11,8–12,5 %
Укрсиббанк Лізинг	без обмежень	до 5 років	від 10 %	11,5%
ОТР Bank, програма «Зелений лізинг»	без обмежень	до 6 років	від 10 %	10,9 % пільгова програма «зелений лізинг» з можливістю отримання грантів ЄС

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Порівняння лізингових пропозицій показує, що всі компанії пропонують схожі строки фінансування та майже необмежені суми, однак суттєво відрізняються авансовими вимогами та ефективною ставкою. А-Банк Лізинг та Укрсиббанк Лізинг мають стандартні умови з ефективною ставкою близько 11,5–12,5 %, в той час, як тоді як ОТР Bank пропонує найнижчу переплату в рамках спеціальної програми «зелений лізинг» для техніки Euro-6/Euro-6E. Ця програма не лише забезпечує мінімальну ставку, але й дозволяє отримати гранти та компенсації від ЄС, ЄІБ чи ЄБРР, що може знизити загальну вартість фінансування на 10–20 %, роблячи її безумовно найбільш вигідною та стратегічно доцільною для екологічного оновлення автопарку.

Таким чином, для ПП «Укрпалетсистем» запропоновано здійснювати фінансування закупівлі 100 тягачів нового покоління за рахунок використання найвигіднішої на ринку програми «зеленого» лізингу від ОТР Bank зі ставкою 10,9% річних, авансом 20% та строком лізингової угоди до 60 місяців. В даному банку реалізується програма «зелений лізинг» завдяки якій підприємство зможе отримати грант/компенсацію від ЄС, що ще більше знизить реальну вартість фінансування.

В табл. 3.8 наведено розрахунок лізингових платежів при рівномірному графіку, а також розподіл витрат по роках, що дозволяє чітко побачити річне

навантаження на грошовий потік підприємства та момент повної окупності інвестицій.

Таблиця 3.8

Розрахунок суми лізингової угоди та графік лізингових платежів

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.	Разом за весь строк
Авансовий платіж (20 %)	137,0	–	–	–	–	137,0
Основна сума платежів, тіло кредиту	54,8	109,6	109,6	109,6	164,4	548,0
Відсотки (переплата)	56,8	48,2	36,9	24,1	13,0	179,0
Загальний платіж за рік, млн грн	248,6	157,8	146,5	133,7	177,4	864,0
Щомісячний платіж	12,1 млн грн					

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, загальна вартість придбання 100 тягачів нового покоління з урахуванням лізингової переплати становитиме 864 млн. грн. або 700–780 млн. грн. з урахуванням можливих грантів ЄС. Максимальне річне навантаження припадає на 2026 рік в сумі 248,6 млн. грн. через авансовий платіж, надалі щорічні витрати знижуються до 134–177 млн. грн., що цілком комфортно вкладається в плановий чистий грошовий потік.

Розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів представлено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок економічного ефекту від заміни 100 тягачів на техніку стандарту Euro-6/Euro-6E

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.	з 2031 р. щорічно
1	2	3	4	5	6	7
Економія пального (7 л/100 км × 140000 км × 100 од. × 42 грн/л)	–	20,6	41,2	41,2	41,2	41,2
Зниження простоїв на технічне обслуговування та ремонт, млн. грн.	–	2,5	5,0	5,0	5,0	5,0
Зростання корпоративних контрактів на 5-8%	–	75,0	150,0	150,0	150,0	150,0
Разом річний економічний ефект, млн. грн.	–	98,1	196,2	196,2	196,2	196,2

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5	6	7
Лізингові платежі, млн. грн.	248,6	157,8	146,5	133,7	177,4	–
Чистий грошовий потік від проекту, млн грн	-248,6	-59,7	49,7	62,5	18,8	196,2
Накопичений (кумулятивний) чистий ефект, млн. грн.	-248,6	-308,3	-258,6	-196,1	-177,3	18,9 і далі 196,2 щороку

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Як видно з табл. 3.9, вже у 2028–2029 рр. річний економічний ефект досягає 196,2 млн. грн., що повністю перекидає лізингові платежі, а починаючи з 2030 р. підприємство отримуватиме чистий додатковий дохід у розмірі 196 млн. грн. щорічно.

Накопичений чистий грошовий потік стає позитивним вже в 2031 р., тобто повна окупність проекту, з урахуванням всіх лізингових платежів становить 3,8–4,2 роки за консервативним сценарієм або 3,4–3,7 роки за оптимістичним сценарієм, якщо підприємство залучить гранти ЄС.

Таким чином, заміна 100 тягачів на MAN TGX Euro-6E є високоефективним стратегічним проектом, який не лише окупиться за 3,5–4 роки, але й суттєво посилить конкурентну перевагу вертикальної інтеграції, зробивши логістику UPG найефективнішою, найекономнішою та найекологічнішою серед усіх незалежних операторів ринку нафтопродуктів України.

Висновок до розділу 3

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати три ключові напрями формування стійких конкурентних переваг ПП «Укрпалетсистем» (мережа UPG), які відповідають найвищому рівню стійкості до копіювання та мають максимальний вплив на лояльність клієнтів, рентабельність і ринкову частку: вертикальна інтеграція та логістична незалежність, надвисока та стабільна якість пального з доданою цінністю, унікальний клієнтський досвід та соціальна орієнтація через інклюзивний і сімейний формат АЗК. Саме концентрація

управлінських і інвестиційних зусиль на цих напрямках, а не на простому масштабуванні мережі чи ціновому демпінгу, забезпечить перехід підприємства від позиції швидкозростаючого претендента до беззаперечного лідера сегменту «доступний преміум» та наблизить його до трійки найбільших національних операторів до 2028–2030 рр.

Детальний аналіз кожного напрямку та запропоновані заходи продемонстрували, що їх реалізація вимагає значних капітальних вкладень, проте створює бар'єри входу для конкурентів терміном 5–10 років і більше. Особливо високий потенціал має модернізація логістики, що передбачає перехід на Euro-6/Euro-6E та біопаливо, цифрова трансформація, нові термінали в ЄС, створення преміальних марок пального з гарантією на двигун, а також перетворення АЗК на «третє місце» (fully inclusive, окремий бренд VIVO café, сімейний клуб, преміум-зони відпочинку). Ці ініціативи не лише посилюють диференціацію, але й безпосередньо сприяють досягненню всіх стратегічних цілей підприємства: зростання частки ринку, фінансової стійкості, лояльності клієнтів та корпоративної соціальної відповідальності.

Розрахунок економічної ефективності одного з найкапіталомісткіших заходів – заміни 100 тягачів на MAN TGX Euro-6E – підтвердив високу інвестиційну привабливість проекту: повна окупність становить 3,4–4,2 роки, після чого щорічний чистий ефект перевищуватиме 196 млн. грн. Аналогічно високі показники окупності та синергетичний ефект матимуть заходи за іншими напрямками. Таким чином, комплексна реалізація запропонованої системи заходів дозволить ПП «Укрпалетсистем» не лише усунути наявні слабкі сторони, такі як висока собівартість логістики, недостатня преміалізація пального, обмежений емоційний зв'язок з клієнтом, але й сформувавши унікальну конкурентну позицію, яка зробить мережу UPG еталоном якості, сервісу та відповідальності на українському ринку нафтопродуктів на найближче десятиліття.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене теоретичне дослідження сутності конкурентних переваг підприємства показало, що вони є центральним елементом системи конкурентоспроможності та виступають основним джерелом стійкого зростання ринкової частки, обсягів продажу та рентабельності. Аналіз наукової літератури дозволив узагальнити ключові підходи до визначення цього поняття, а саме: ресурсний, компаративний та ціннісно-компетентнісний, виокремити базові види переваг: низького, високого та найвищого рівня за джерелами створення й стійкістю до копіювання, а також встановити їхній тісний взаємозв'язок з такими категоріями, як споживча цінність, ключові компетенції та стратегічний потенціал. Найбільш перспективним визнано ціннісно-компетентнісний підхід, який поєднує зовнішню диференціацію з внутрішніми унікальними ресурсами й компетенціями, що важко імітувати, забезпечуючи тим самим довгострокову перевагу.

Розгляд стратегій формування конкурентних переваг підтвердив доцільність використання як класичної трикомпонентної моделі М. Портера – лідерство за витратами, диференціація, фокусування, так і її сучасного розширення до п'яти базових стратегій – зниження собівартості, диференціація продукту, сегментація ринку, інновації та швидке реагування. Кожна зі стратегій має власні умови ефективного застосування, переваги та обмеження, а їхня ієрархічна система, яка описує формування переваг – забезпечення конкурентоспроможності – конкурентна поведінка, створює цілісний «стратегічний набір», необхідний для стійкого розвитку підприємства в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики та конкурентних переваг ПП «Укрпалетсистем» (мережа UPG) показав, що підприємство за короткий час пройшло шлях від регіонального постачальника дерев'яної тари до одного з найбільших незалежних операторів ринку нафтопродуктів України з часткою ринку 4,3 % та мережею в 436 АЗК. Вертикально-інтегрована модель бізнесу, що включає прямий імпорт Euro-5 з

Німеччини, власні термінали в Європі, парк понад 200 бензовозів та 12 нафтобаз, дивізіональна структура управління з високою автономією регіональних кластерів, а також чітко сформульована місія та стратегічні цілі на 2024–2027 рр. створюють міцну основу для подальшого агресивного зростання та посилення ринкових позицій.

Водночас фінансовий аналіз за 2022–2024 рр. виявив суперечливу динаміку: при значному зростанні чистого доходу на 32,1% та активів на 84,3% відбулося різке падіння чистого прибутку на 96,4 %, рентабельності власного капіталу з 49,01% до 1,94 % та фондівіддачі на 28,3 %) що зумовлено швидшим зростанням собівартості та значним залученням позикових коштів під масштабне розширення мережі. Зростання залежності від кредиторів та сповільнення оборотності активів свідчить про тимчасове погіршення фінансової стійкості, що потребує негайної оптимізації витрат та підвищення операційної ефективності.

Порівняльний аналіз з конкурентами та матриця стійкості конкурентних переваг підтвердили, що UPG сформував потужний набір переваг високого та найвищого рівня: прямі контракти з німецькими НПЗ, власна логістика, унікальний інклюзивний та сімейний формат АЗК, висока якість пального та сервісу. Саме поєднання «німецької якості + доступної ціни + емоційно привабливого досвіду» дозволило мережі увійти до топ-6 гравців та демонструвати найвищі темпи зростання серед незалежних операторів. Подальший розвиток саме цих переваг є ключем до реалізації стратегічної мети – стати провідним національним оператором ринку нафтопродуктів з найвищими стандартами сервісу, екологічності та соціальної відповідальності.

Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики та конкурентних переваг ПП «Укрпалетсистем» (мережа UPG) показав, що підприємство за короткий час пройшло шлях від регіонального постачальника дерев'яної тари до одного з найбільших незалежних операторів ринку нафтопродуктів України з часткою ринку 4,3 % та мережею в 436 АЗК. Вертикально-інтегрована модель бізнесу, що включає прямий імпорт Euro-5 з Німеччини, власні термінали в Європі, парк понад 200 бензовозів та 12 нафтобаз,

дивізіональна структура управління з високою автономією регіональних кластерів, а також чітко сформульована місія та стратегічні цілі на 2024–2027 рр. створюють міцну основу для подальшого агресивного зростання та посилення ринкових позицій.

Водночас фінансовий аналіз за 2022–2024 рр. виявив суперечливу динаміку: при значному зростанні чистого доходу на 32,1% та активів на 84,3% відбулося різке падіння чистого прибутку на 96,4 %, рентабельності власного капіталу з 49,01% до 1,94 % та фондівдачі на 28,3 %) що зумовлено швидшим зростанням собівартості та значним залученням позикових коштів під масштабне розширення мережі. Зростання залежності від кредиторів та сповільнення оборотності активів свідчить про тимчасове погіршення фінансової стійкості, що потребує негайної оптимізації витрат та підвищення операційної ефективності.

Порівняльний аналіз з конкурентами та матриця стійкості конкурентних переваг підтвердили, що UPG сформував потужний набір переваг високого та найвищого рівня: прямі контракти з німецькими НПЗ, власна логістика, унікальний інклюзивний та сімейний формат АЗК, висока якість пального та сервісу. Саме поєднання «німецької якості + доступної ціни + емоційно привабливого досвіду» дозволило мережі увійти до топ-6 гравців та демонструвати найвищі темпи зростання серед незалежних операторів. Подальший розвиток саме цих переваг є ключем до реалізації стратегічної мети – стати провідним національним оператором ринку нафтопродуктів з найвищими стандартами сервісу, екологічності та соціальної відповідальності.

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати три ключові напрями формування стійких конкурентних переваг ПП «Укрпалетсистем» (мережа UPG), які відповідають найвищому рівню стійкості до копіювання та мають максимальний вплив на лояльність клієнтів, рентабельність і ринкову частку: вертикальна інтеграція та логістична незалежність, надвисока та стабільна якість пального з доданою цінністю, унікальний клієнтський досвід та соціальна орієнтація через інклюзивний і сімейний формат АЗК. Саме концентрація управлінських і інвестиційних зусиль на цих напрямках, а не на простому

масштабуванні мережі чи ціновому демпінгу, забезпечить перехід підприємства від позиції швидкозростаючого претендента до беззаперечного лідера сегменту «доступний преміум» та наблизить його до трійки найбільших національних операторів до 2028–2030 рр.

Детальний аналіз кожного напрямку та запропоновані заходи продемонстрували, що їх реалізація вимагає значних капітальних вкладень, проте створює бар'єри входу для конкурентів терміном 5–10 років і більше. Особливо високий потенціал має модернізація логістики, що передбачає перехід на Euro-6/Euro-6E та біопаливо, цифрова трансформація, нові термінали в ЄС, створення преміальних марок пального з гарантією на двигун, а також перетворення АЗК на «третє місце» (fully inclusive, окремий бренд VIVO café, сімейний клуб, преміум-зони відпочинку). Ці ініціативи не лише посилюють диференціацію, але й безпосередньо сприяють досягненню всіх стратегічних цілей підприємства: зростання частки ринку, фінансової стійкості, лояльності клієнтів та корпоративної соціальної відповідальності.

Розрахунок економічної ефективності одного з найкапіталомісткіших заходів – заміни 100 тягачів на MAN TGX Euro-6E – підтвердив високу інвестиційну привабливість проекту: повна окупність становить 3,4–4,2 роки, після чого щорічний чистий ефект перевищуватиме 196 млн. грн. Аналогічно високі показники окупності та синергетичний ефект матимуть заходи за іншими напрямами. Таким чином, комплексна реалізація запропонованої системи заходів дозволить ПП «Укрпалетсистем» не лише усунути наявні слабкі сторони, такі як висока собівартість логістики, недостатня преміалізація пального, обмежений емоційний зв'язок з клієнтом, але й сформувавши унікальну конкурентну позицію, яка зробить мережу UPG еталоном якості, сервісу та відповідальності на українському ринку нафтопродуктів на найближче десятиліття.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 19.10.2025)
2. Базик О.В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 7 (277). URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Oleksandr-Bazyk-56-78.pdf (дата звернення: 08.19.2025).
3. Белова Т.Г., Крайнюченко О.Ф. Соціальна відповідальність як чинник формування конкурентних переваг підприємства. Держава та регіони. 2024. Вип. 1 (134). С. 75–79.
4. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82> (дата звернення: 23.10.2025).
5. Бреус С.В., Бойко Д.А. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними. Інфраструктура ринку. 2019. Випуск 36. С. 93–97.
6. Брінь П. В., Нехме М.Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 64. С. 36-43
7. Божидай І.Г. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. Траектория науки. 2016. №1(6). С. 58-63.
8. Валінкевич Н.В., Коценко М.С. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг. Проблеми сучасних трансформацій. 2025. №17. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-02/2025-17-04-02> (дата звернення: 14.10.2025).
9. Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. № 49. С. 97–103.

10. Гарбузюк О., Рудніченко Є., Дьячок І., Скрипник В. Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. №3. С. 297-304

11. Горват О., Феєр О.В. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука». 2023. №2 (35). С. 289-294.

12. Дергачова В. В., Мельник В. О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 2017. № 11. С. 54–58.

13. Довбня С., Красіна, К. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117> (дата звернення: 11.11.2025).

14. Євтушенко Н. О., Пільник Т. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 3. С. 30-31

15. Запашук Л.В. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності. Економіка і суспільство. 2018. № 15. С. 303–308. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/47.pdf (дата звернення: 12.10.2025).

16. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Проблеми економіки. 2012. № 4. С. 121–128.

17. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г., Алещенко Л.О. Формування конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі. Економіка АПК. 2020. Вип. 5. С. 45-50.

18. Котенко С. І., Швіндіна Г. О. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку. Проблеми економіки. 2018. № 3 (37). С. 104–112.

19. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109-120.

20. Легімонова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 18. С. 250-255.

21. Мартинюк М.А., Новаківська А.Г. Формування конкурентоспроможності підприємства. Економіка підприємництва: організаційні, управлінські та фінансові пріоритети розвитку: колективна монографія; за ред. Н. В. Валінкевич. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 144–164.

22. Науменко Ю.В. Теоретичні основи формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. ECONOMICS: time realities. 2024. № 5 (75). С. 59-67.

23. Одінцева О.О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1886/1816> (дата звернення: 19.10.2025).

24. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств у умовах війни. Економіка і організація управління. 2022. Вип. 3. ч. 47. С. 94-102. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.10> (дата звернення: 10.11.2025).

25. Офіційний сайт ПП «Укрпалетсистем». URL: <https://upg.ua/upg/> (дата звернення: 12.11.2025).

26. Педченко Н.С., Котенко С.І. Управління конкурентоспроможністю як елемент стратегічного розвитку підприємства. Вісник СумДУ. 2018. № 3. С. 54-58

27. Перебийніс В.І., Кононенко Ж.А., Карнаухова Г.В. Конкурентні переваги суб'єктів господарювання: формування, моделювання, детермінанти. Інфраструктура ринку. 2024. № 78. С. 25–29.

28. Причепа І. В. Інноваційні пріоритети формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 3. С. 25–33.

29. Рожко В.І., Альошин Д.Д. Дослідження та удосконалення конкурентних переваг підприємства. Проблеми економіки. 2024. №1 (59). С. 84-89.
30. Романюк О.Г., Серов І.В. Конкурентні стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. Бізнес Інформ. 2024. № 9. С. 287-293.
31. Савченко М.В., Іванов В.М. Конкурентний аналіз як інструментарій формування стратегії виходу вітчизняних підприємств на світовий ринок. Економіка і організація управління. 2022. № 1 (45). С. 47-58.
32. Сарай Н.І., Григоруk А.А., Литвин Л.М. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. Трансформаційна економіка. 2024. № 1 (06). С. 58–62.
33. 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.
34. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. 2019. Т. 25 (64). № 2. С. 160–168.
35. Фоцій М.Д., Фоцій П.М. Основні принципи та етапи формування конкурентної стратегії промислового підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2022. № 4. С. 67-71.
36. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління. 2019. № 6. С. 68–74.
37. Хмурова В.В., Кулініч В.В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3124/3047> (дата звернення: 14.10.2024).
38. Хоменко І.О., Бабаченко Л.В., Москаленко В.А., Ємець В.О. Маркетингові аспекти посилення конкурентних переваг підприємства через формування системи

стратегічного управління в умовах війни. Київський економічний науковий журнал. 2025. № 8. С. 150-157.

39. 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: 18.10.2025).

40. Цъвок Д.Р., Яворська Н.П. Формування конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 5 (61). С. 141–147.

41. Чегорка В.О., Гордійчук О.Є. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2024. № 2(9). С. 95-103.

42. Череп О.Г., Веремєєнко О.О. Формування стратегії розвитку підприємства. Міжнародні економічні відносини. 2024. № 7. С. 321-325.

43. Чумак О.В., Соловйова О.О., Петровський О.А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. № 3(89). С. 78-85.

44. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 10. С.427-432.

45. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство. 2018. №17. С. 403-405.

46. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior . N. Y. : Free Press, 1985. 592 p