

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2025 р.

« ___ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Формування довгострокових конкурентних переваг підприємства»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Галінзовська Ольга Олегівна

_____ (підпис)

Керівник к.е.н., доц. Дунда Світлана Петрівна

_____ (підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
«30» серпня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Галінзовської Ольги Олегівни _____

1. Тема роботи «Формування довгострокових конкурентних переваг підприємства»

керівник роботи Дунда С.П., к.е.н., доцент _____

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 669-КС. _____

2. Строк подання здобувачем роботи 28 січня 2025 р. _____

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» _____

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади формування довгострокових конкурентних переваг підприємства _____

Розділ 2. Аналіз діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» _____

Та оцінка його довгострокових конкурентних переваг підприємства _____

Розділ 3. Шляхи вдосконалення процесу формування довгострокових конкурентних переваг ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» _____

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 10 рисунках та 22 таблицях ілюстративного матеріалу. _____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30 серпня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.10.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	08.10.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	15.10.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	01.11.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	18.11.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.12.2025 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	23.12.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	02.01.2025 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.01.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	28.01.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ольга ГАЛІНЗОВСЬКА

_____ (прізвище та ініціали)

Світлана ДУНДА

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У роботі детально розглянуто теоретичні та методичні засади формування конкурентних переваг, включаючи визначення сутності конкурентоспроможності та чинників, що її впливають, а також процеси, що ведуть до досягнення довгострокових переваг для підприємств.

Важливу частину дослідження складає аналіз діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», де проведено оцінку ринку плодовоовочевої продукції та визначено ключові конкурентні переваги цього підприємства на основі дослідження ринкових трендів та внутрішніх факторів, що сприяють його успішному функціонуванню. Вивчено, як зовнішні та внутрішні чинники, такі як технологічні інновації, управлінські підходи та стратегічні ініціативи, впливають на підвищення конкурентоспроможності заводу в довгостроковій перспективі.

Робота також містить пропозиції щодо вдосконалення процесу формування конкурентних переваг підприємства, включаючи впровадження інноваційних продуктів, таких як сік з ехінацеєю, що може стати важливим елементом диференціації на ринку та збільшити попит на продукцію підприємства. Крім того, на основі проведеного аналізу запропоновано детальну програму діяльності для підприємства, спрямовану на зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення довгострокової стабільності на ринку.

Також важливим аспектом є розробка управлінсько-організаційного забезпечення для реалізації цієї програми, що передбачає визначення ролі кожного етапу у впровадженні заходів та їх коригування в залежності від зовнішніх умов.

Випускна робота складена на 102 сторінках (без урахування додатків), містить 22 таблиці, 10 рисунків.

Ключові слова: проєкт, бізнес-стратегії, програма, підприємство, конкурентність.

ANNOTATION

The thesis thoroughly examines the theoretical and methodological foundations of forming competitive advantages, including the definition of competitiveness and the factors influencing it, as well as the processes leading to achieving long-term advantages for enterprises.

An important part of the research is the analysis of the activities of PJSC "Bila Tserkva Canning Factory", where a market evaluation of fruit and vegetable products was conducted, and the key competitive advantages of the enterprise were identified based on the study of market trends and internal factors that contribute to its successful operation. The study explores how external and internal factors, such as technological innovations, management approaches, and strategic initiatives, influence the long-term competitiveness of the factory.

The thesis also includes recommendations for improving the process of forming competitive advantages for the enterprise, including the introduction of innovative products, such as Echinacea juice, which could become an important element of market differentiation and increase demand for the enterprise's products. Furthermore, based on the analysis, a detailed action plan for the enterprise has been proposed, aimed at strengthening its competitive position and ensuring long-term market stability.

Another important aspect is the development of the managerial and organizational support for the implementation of this program, which includes defining the role of each stage in the implementation of the measures and their adjustment based on external conditions.

The final thesis consists of 102 pages (excluding appendices), containing 22 tables and 10 figures.

Keywords: project, business strategies, program, enterprise, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та чинники її формування	11
1.2. Теоретичні засади процесу формування конкурентних переваг підприємства	21
1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства	31
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД» ТА ОЦІНКА ЙОГО ДОВГОСТРОКОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	
2.1. Аналіз ринку плодовоовочевої продукції	38
2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства	44
2.3. Оцінка довгострокових конкурентних переваг підприємства	66
Висновки до розділу 2.....	74
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД».....	
3.1. Програма діяльності підприємства щодо формування довгострокових конкурентних переваг підприємства	76
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження соку з яблуком та гарбузом	79
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу	90
Висновки до розділу 3.....	97

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації економіки та зростаючої конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках підприємства стикаються з необхідністю постійного підвищення своєї конкурентоспроможності. Формування довгострокових конкурентних переваг є ключовою умовою для забезпечення стійкого розвитку підприємства та його здатності займати провідні позиції на ринку. Особливо актуальною ця проблема є для підприємств, які прагнуть не лише зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку, а й вийти на міжнародні ринки.

В сучасних умовах господарювання довгострокові конкурентні переваги підприємства мають стратегічний характер, адже вони забезпечують можливість підприємствам протистояти змінним умовам зовнішнього середовища та утримувати конкурентні позиції у довгостроковій перспективі. Формування конкурентних переваг підприємства залежить від таких чинників, як рівень технологічного розвитку, доступ до інновацій, ефективність управлінських рішень, адаптивність до змін споживчого попиту та ринкових трендів.

Зважаючи на це, дослідження процесів формування довгострокових конкурентних переваг підприємства є актуальним і необхідним для забезпечення стабільності його функціонування та підвищення ефективності господарської діяльності. Системний підхід до управління конкурентними перевагами дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та використовувати власний потенціал для досягнення стратегічних цілей.

Теоретико-методологічні положення щодо конкуренції та конкурентоспроможності підприємств є предметом досліджень таких відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема Балабанова Л., Брю С., Вініченко І., Войчак А., Гаврилюк С., Дудник О., Жигалкевич Ж., Камишніков Р., Котик

Д., Крючкова Ж., Ламбен Ж., Макконел П., Міненко С., Ор'єва К., Піддубна А., Піддубний І., Портер М., Халімон Т., Холод В. та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування довгострокових конкурентних переваг підприємства та розробка рекомендацій щодо підвищення їх ефективності.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- розкрити сутність поняття конкурентоспроможності підприємства та визначити основні чинники, що впливають на її формування;
- визначити сутність, природу та класифікацію конкурентних переваг підприємства у контексті довгострокового розвитку;
- систематизувати основні теоретичні підходи до процесу формування конкурентних переваг підприємства;
- дослідити сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств та виявити їх переваги та недоліки;
- виконати аналіз ринку плодовоовочевої продукції;
- провести загальну характеристику діяльності підприємства;
- зробити оцінку довгострокових конкурентних переваг підприємства;
- розробити програму діяльності підприємства щодо формування довгострокових конкурентних переваг підприємства;
- обґрунтувати доцільності впровадження яблучно- гарбузового соку;
- зробити управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.

Об'єктом дослідження є процес формування довгострокових конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Предметом дослідження в кваліфікаційній роботі є теоретичні, методичні та практичні підходи до формування та реалізації довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Сферою застосування є підприємство ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

У роботі було використано різні *методи дослідження*, такі як методи теоретичного аналізу – для вивчення понятійного апарату, класифікації та характеристик конкурентних переваг підприємства; методи синтезу та узагальнення – для визначення факторів формування конкурентних переваг та шляхів їх удосконалення; економіко-статистичні методи – для аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства та оцінки його конкурентоспроможності; графічний метод – для візуалізації основних результатів дослідження та ілюстрації взаємозв'язків між факторами конкурентних переваг; експертний метод – для оцінки стратегічних можливостей підприємства та визначення перспективних напрямів розвитку конкурентних переваг.

Інформаційною базою для написання роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених у сфері конкурентних стратегій, статистичні звіти, нормативно-правова база України, фінансова та внутрішня звітність підприємств. Крім того, було використано методичні рекомендації та практичні посібники з управління конкурентними перевагами та стратегічного управління підприємством.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та чинники її формування

В умовах сучасної економіки питання підвищення конкурентоспроможності є вкрай актуальним для підприємств усіх сфер світового господарства. Сьогодні, щоб досягти високих результатів діяльності, підприємствам необхідно швидко адаптуватися до мінливих умов ринку. Це, своєю чергою, вимагає впровадження інноваційних стратегій розвитку та вдосконалення механізмів забезпечення конкурентоспроможності. Ефективна розробка таких стратегій потребує глибокого аналізу сутності конкурентоспроможності як економічної категорії, її ключових характеристик та особливостей [11, с. 167].

Брак необхідних теоретичних знань і практичних навичок щодо складних механізмів формування конкурентоспроможності товарів і послуг часто призводить до помилок у ціновій політиці. Це може спричинити суттєві фінансові втрати, а в деяких випадках навіть банкрутство підприємств. В умовах економічної нестабільності спостерігається тенденція до надмірного підвищення цін на продукцію, що посилює конкуренцію на ринку. У таких обставинах виробники та продавці змушені активно боротися за споживача.

Сучасний споживач обирає продукцію, яка поєднує доступну ціну, високу якість та відповідає очікуванням щодо конкурентоспроможності. Таким чином, підприємства мають орієнтуватися на створення цінності для клієнта, забезпечуючи оптимальний баланс між якісними характеристиками товару та його вартістю. Тільки завдяки цьому можна досягти стійкої позиції на ринку та забезпечити подальший розвиток підприємства.

Конкурентна перевага підприємства — це особливі характеристики, ресурси або умови, які забезпечують підприємству можливість виділитися на ринку та отримувати стійкі конкурентні позиції. Вона дозволяє компанії бути більш привабливою для споживачів, ефективніше використовувати ресурси та досягати вищої рентабельності у порівнянні з конкурентами. Основними джерелами конкурентних переваг можуть бути інноваційні технології, унікальні продукти, висока якість товарів і послуг, сильний бренд, підвищена продуктивність, ефективна логістика та якісне обслуговування клієнтів. Завдяки цим факторам підприємство здатне створювати додаткову цінність для своїх споживачів та виділитися серед конкурентів [12, с. 190].

Конкурентні переваги формуються через ефективне управління всіма основними процесами підприємства. Це стосується таких ключових напрямків, як виробництво, фінансове управління, маркетингова діяльність, інновації та науково-дослідні розробки. Успіх підприємства залежить від здатності виявляти та розвивати унікальні особливості своєї продукції або послуг, які мають цінність для споживача. Такий підхід дозволяє не лише підвищити рівень конкурентоспроможності, але й забезпечити довгострокову стійкість на ринку.

Економісти пропонують різні підходи до визначення сутності конкурентної переваги. Деякі вчені наголошують на унікальності продукції та її додатковій цінності для споживача, інші акцентують увагу на зниженні собівартості виробництва та підвищенні ефективності управління ресурсами. Узагальнений підхід свідчить, що конкурентна перевага виникає на перетині трьох ключових чинників: унікальності продукції, ефективності процесів та здатності швидко адаптуватися до змін ринкових умов.

З огляду на вищевикладене, конкурентна перевага підприємства — це не лише результат впровадження інновацій або використання сучасних технологій. Це комплексний підхід, який поєднує інновації, управлінські рішення, якість продукції, швидкість обслуговування та цінову політику. Завдяки цьому підприємства здатні посилити свої конкурентні позиції та

підвищити прибутковість. Узагальнені підходи до визначення конкурентної переваги наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкурентна перевага»

Автор	Визначення поняття «Конкурентна перевага»
М. Портер	Перевага підприємства в якійсь сфері чи діяльності у випуску товарів порівняно з конкуруючими підприємствами.
А. П. Градов	Глобальна ціль економічної стратегії підприємства і галузі національної економіки. Найбільша продуктивність використання ресурсів, що забезпечує досягнення конкурентних переваг.
В. Шинкаренко	Перевага, висока компетентність підприємства порівняно зі своїми конкурентами, заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу.
Ж-Ж. Ламбен	Характеристики, властивості товару чи марки, що створюють для підприємства визначену перевагу над своїми прямими конкурентами.
Р. Фатхутдінов	Властива системі яка-небудь ексклюзивна цінність, що дає їй перевагу над конкурентами.
В. Ф. Оберемчук	Перевага, що забезпечує доходи, які перевищують середньогалузевий рівень і сприяють завоюванню твердих позицій на ринку; основа успішного існування і розвитку підприємства.

Джерело: [13, с. 204]

Конкурентна перевага має такі властивості рис.1.1.

Динамічний характер конкурентної переваги полягає в її нестабільності як постійної характеристики підприємства. Зміни у факторах конкуренції на ринку призводять до трансформації конкурентних позицій компанії, що робить існуючі переваги «застарілими» і вимагає їх постійного оновлення та підтримки. Для досягнення та утримання конкурентної переваги необхідні системні та стратегічні зусилля, які можуть бути ускладнені дією зовнішніх, неконтрольованих обставин. Такі обставини можуть як підсилювати, так і нівелювати переваги підприємства, що вимагає гнучкого підходу, регулярного аналізу та адаптації до нових ринкових умов[39, с. 30].

Основні властивості конкурентної переваги включають динамічність, відносність та залежність від умов. Відносність полягає у тому, що конкурентна перевага може бути оцінена лише у порівнянні з іншими гравцями ринку. Вона є контекстуальною та залежить від конкретних умов. Наприклад,

підприємство може демонструвати сильні позиції на одному регіональному ринку, але не мати аналогічних переваг на іншому через різні споживчі вподобання, рівень конкуренції чи економічну ситуацію. Це свідчить про те, що конкурентна перевага не є універсальною і вимагає адаптації під специфіку цільової аудиторії та локальні особливості ринку[30, с. 117].

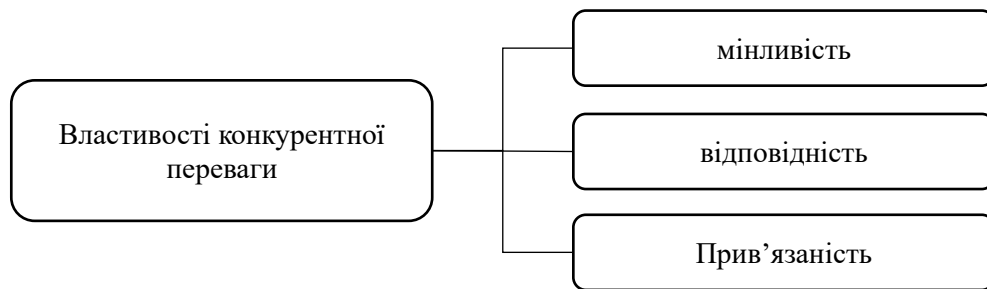


Рис. 1.1. Властивості конкурентних переваг

Джерело:[13, с. 205]

Залежність конкурентної переваги від умов означає, що успіх продукту або послуги залежить від конкретних ринкових факторів. Продукт, який має цінову перевагу в одному регіоні, може втратити її на іншому через відмінності в купівельній спроможності чи споживчих вподобаннях. Також конкурентна позиція може змінюватися під впливом зовнішніх чинників, таких як вихід сильного конкурента з ринку, зміна економічної ситуації або ефективність маркетингової кампанії. При цьому навіть продукт, який спочатку не мав успіху, може стати лідером завдяки змінам у середовищі або правильно обраній стратегії просування.

Таким чином, конкурентна перевага є змінною та залежною від багатьох факторів. Вона не є статичною характеристикою і потребує постійного оновлення та адаптації до умов ринку. Підприємствам слід враховувати специфіку конкурентного середовища, а також вчасно реагувати на зміни, щоб утримувати свої позиції та зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Функції конкуренції як економічної категорії охоплюють ключові аспекти впливу на ринкові процеси та розвиток економіки. Однією з основних функцій є регулювання, що сприяє підтриманню рівноваги між попитом і пропозицією, забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів. Важливе значення має стимулююча функція, яка мотивує підприємства до підвищення продуктивності, впровадження інновацій та вдосконалення якості продукції.

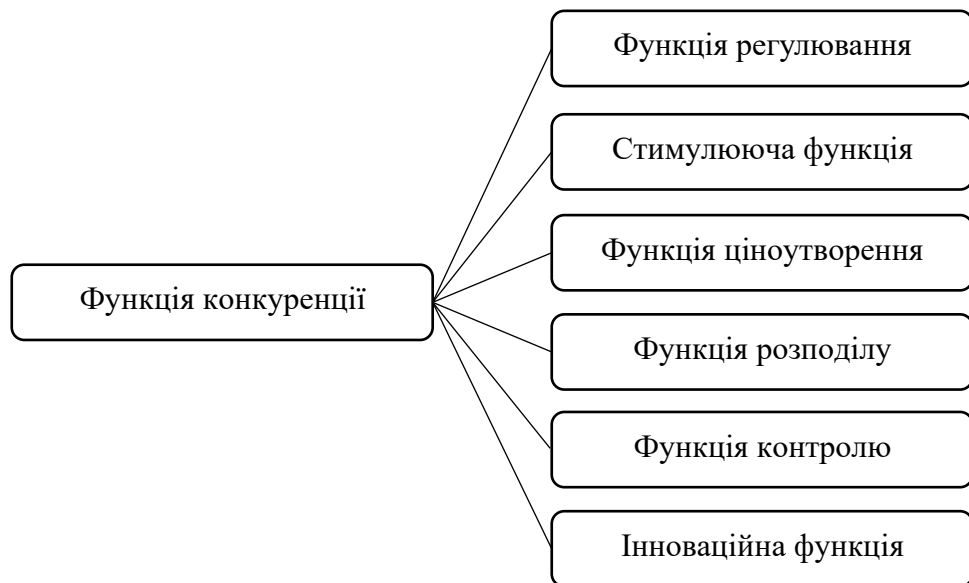


Рис. 1.2. Функції конкуренції як економічної категорії

Джерело: [30, с. 118]

Крім того, конкуренція виконує функцію ціноутворення, що визначає справедливу ринкову вартість товарів і послуг на основі попиту, пропозиції та конкурентних умов. Також вона забезпечує розподільчу функцію, сприяючи ефективному перерозподілу доходів і ресурсів між учасниками ринку.

Контрольна функція конкуренції забезпечує нагляд за діяльністю підприємств, обмежуючи можливості монополізації та недобросовісної поведінки на ринку. Нарешті, інноваційна функція стимулює підприємства до пошуку нових рішень, технологій і підходів для задоволення потреб споживачів та підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Таким чином, конкуренція відіграє багатогранну роль у ринковій економіці, забезпечуючи її динамічний розвиток, ефективний розподіл ресурсів і підтримання здорової ринкової рівноваги.

Основні характеристики конкурентоспроможності компанії можна окреслити наступним чином. Відносність є ключовою рисою, оскільки конкурентоспроможність визначається шляхом порівняння позицій компанії з іншими учасниками ринку. Вона є відносною величиною, що залежить від умов конкурентного середовища. Складність конкурентоспроможності полягає в тому, що вона охоплює широкий спектр факторів: якість продукції, цінова політика, ефективність маркетингових заходів та управлінських рішень.

Інтегральність підкреслює необхідність урахування усіх аспектів діяльності компанії, включаючи виробничі потужності, фінансові ресурси, маркетинг, інновації та науково-дослідні розробки. Водночас, змінність означає, що конкурентоспроможність не є сталою, а змінюється залежно від внутрішніх змін на підприємстві, зовнішніх економічних чинників чи стратегічних дій конкурентів[29, с. 169].

З огляду на вищезазначені характеристики, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як комплексну відносну характеристику, що відображає його позицію стосовно конкурентів на ринку. Оцінка цього показника повинна базуватися на аналізі ефективності діяльності компанії в порівнянні з іншими ринковими гравцями.

Такий підхід дозволяє сформулювати уявлення про ступінь конкурентних переваг чи недоліків компанії за різними критеріями протягом певного періоду часу. Вивчення та аналіз конкурентних переваг сприяє підвищенню здатності підприємства ефективно функціонувати на ринку, оптимізуючи виробничо-господарську діяльність та посилюючи його конкурентні позиції.

Конкурентоспроможність підприємства можна розглядати через призму кількох ключових факторів. Фінансові показники відіграють першочергову роль, оскільки вони охоплюють такі параметри, як

прибутковість, рівень витрат, ліквідність та рентабельність, які відображають загальну ефективність господарської діяльності підприємства.

Маркетингові стратегії визначають здатність підприємства до ефективного позиціонування на ринку. Вони включають такі елементи, як цінова політика, рекламні заходи, стратегії просування бренду та організацію збутової мережі.

Важливим фактором конкурентоспроможності є якість продукції та послуг, яка забезпечує задоволення потреб споживачів і формує їх довіру до підприємства, підвищуючи лояльність клієнтів. Інновації та наукові дослідження сприяють підвищенню конкурентних позицій компанії завдяки впровадженню новітніх технологій та вдосконаленню продукції, що дозволяє адаптуватися до мінливих умов ринку. Не менш важливим є людський капітал, який охоплює професійні компетенції працівників, рівень їх мотивації та командної взаємодії. Саме кадровий потенціал визначає здатність підприємства до реалізації стратегічних завдань та досягнення довгострокового успіху[39, с. 30].

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно здійснювати системний аналіз усіх зазначених чинників, оптимізуючи їх використання для забезпечення стійкої позиції на ринку. Додаткове уявлення про структуру цих факторів надає рисунок 1.3, де детально проілюстровано їх класифікацію та взаємозв'язок.

На олігополістичному ринку функціонує обмежена кількість продавців, які ретельно відстежують цінову політику та маркетингові стратегії своїх конкурентів. Невелика кількість учасників такого ринку призводить до високих бар'єрів входу для нових гравців, що забезпечує значну стійкість існуючих компаній.

Характерною рисою олігополії є неможливість тривалого збереження позитивного ефекту від підвищення цін: у відповідь конкуренти змушують їх швидко знижуватися. Специфічні особливості ринку залежать від соціально-економічного середовища країни, що формує різні типи конкуренції,

включаючи конкуренцію між простими товаровиробниками, індивідуальними капіталами, монополіями, національними та міжнародними капіталами[29, с. 175].

За об'єктом дослідження	<ul style="list-style-type: none"> - залежить від технологій - належить до сфери виробництва - стосується реалізації продукції - входять до сфери маркетингу - належать до професійних навичок - пов'язані з організаційними можливостями
За природою виникнення	<ul style="list-style-type: none"> - основні - розвинені - загальні - спеціалізовані - природні - штучні
За ознакою керованості	<ul style="list-style-type: none"> - контрольоване - неконтрольовані - керовані - некеровані
За сферою дії	<ul style="list-style-type: none"> - зовнішні - внутрішні
За рівнем спеціалізації	<ul style="list-style-type: none"> - інтегральні - специфічні
За конкурентним рівнем	<ul style="list-style-type: none"> - на мікрорівні - мезорівні - макрорівні
За тривалістю дії	<ul style="list-style-type: none"> - постійні - тимчасові
За сферою походження	<ul style="list-style-type: none"> - науково-технічні - організаційно-економічні - соціально - економічні

Рис. 1.3 Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [15, 16]

В умовах вільної конкуренції, яка часто супроводжується ціновою боротьбою, виробники повинні дотримуватися загальних ринкових правил і постійно вдосконалювати свою діяльність. Досягнення успіху потребує розширення виробництва, його модернізації та впровадження нових технічних і організаційних рішень.

Для успішної ринкової боротьби підприємствам слід застосовувати економічно ефективні методи, зокрема[29, с. 180]:

- знижувати витрати на виробництво та підвищувати продуктивність праці для оптимізації цін;
- поліпшувати якість продукції та розширювати асортимент товарів;
- забезпечувати високий рівень сервісу як до, так і після продажу.

Відповідно, отримання прибутку на ринку обумовлюється ефективністю використання економічних ресурсів, що визначається відношенням між витратами та отриманими результатами. Конкуренція спонукає підприємства до максимальної ефективності, щоб забезпечити собі перевагу перед конкурентами та досягти високого рівня прибутковості.

Ефективність використання ресурсів підприємством слід оцінювати у порівнянні з досягненнями конкурентів і загальним рівнем розвитку продуктивних сил суспільства. Здатність підприємства отримувати конкурентні переваги та досягати кращих економічних результатів визначає його конкурентоспроможність.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства — це багатофакторна характеристика, яка оцінюється за допомогою інтегральних та групових показників. Її головною метою є визначення позицій підприємства на ринку — як галузевому, так і регіональному чи міжнародному, що дозволяє вибудовувати ефективні стратегії подальшого розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є інтегрованою характеристикою, що визначає здатність підприємства ефективно

функціонувати на ринку та забезпечувати стабільний прибуток. Вона формується під впливом різноманітних чинників, серед яких: якість продукції чи послуг, цінова політика, ефективність маркетингової стратегії, організація збуту, рівень управлінських рішень, інноваційна активність та кваліфікація персоналу.

Конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як порівняльну характеристику, що демонструє перевагу його результатів діяльності у співставленні з конкурентами на конкретному ринку та у певний часовий проміжок. Важливо відзначити, що вона не є статичним показником: конкурентоспроможність підприємства є динамічною та змінюється під впливом як внутрішніх факторів (зміни у виробництві, впровадження інновацій, оптимізація витрат), так і зовнішніх умов (зміни попиту, впровадження нових технологій конкурентами, коливання ринкових цін).

Наприклад, підприємство може демонструвати високий рівень конкурентоспроможності у певний період завдяки унікальності своєї продукції чи стратегії, проте втрата цієї позиції можлива через технологічні інновації конкурентів або зміну споживчих уподобань. Це підкреслює необхідність безперервного аналізу як внутрішнього середовища підприємства, так і зовнішніх ринкових умов[19, с. 35].

Для підтримання і підвищення конкурентоспроможності підприємствам слід розробляти стратегічні плани та оперативні заходи, які включають оптимізацію ресурсів, підвищення якості продукції, впровадження інновацій та гнучке реагування на зміни ринку. Такий підхід забезпечить підприємству стійке положення на ринку, збереження конкурентних переваг і можливість успішного розвитку у довгостроковій перспективі.

1.2. Теоретичні засади процесу формування конкурентних переваг підприємства

Фактори, що визначають формування конкурентних переваг підприємства, є основними чинниками, які впливають на його здатність забезпечувати лідируючі позиції на ринку та підтримувати відрив від конкурентів. Ці детермінанти охоплюють широкий спектр елементів, що сприяють створенню унікальних характеристик та підсилюють позиціонування підприємства у конкурентному середовищі.

Таблиця 1.2

Детермінантні фактори формування конкурентних переваг

Складові	Опис
Ресурсний потенціал	Наявність фінансових, матеріальних, інтелектуальних та людських ресурсів є базою для формування стійких переваг над конкурентами.
Технологічний рівень	Впровадження інноваційних технологій та модернізація виробництва дозволяють підвищити якість продукції, знизити собівартість та оптимізувати витрати.
Якість продукції або послуг	Орієнтація на задоволення потреб споживачів шляхом забезпечення високої якості продукції, що формує їхню довіру та лояльність.
Цінова стратегія	Гнучкість у ціноутворенні та здатність запропонувати конкурентну ціну залучають більше клієнтів та створюють переваги на ринку.
Маркетинг та бренд-менеджмент	Ефективні маркетингові стратегії та просування бренду допомагають закріпити позиції підприємства на ринку та у свідомості споживачів.
Інноваційний розвиток	Постійне впровадження інновацій та розробка нових продуктів забезпечують адаптацію до змін на ринку та створення додаткових переваг.
Організаційна ефективність	Налагоджені управлінські процеси, ефективна комунікація та оптимальне використання ресурсів дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Джерело: сформовано автором на основі [25, с. 47]

Таким чином, детермінанти конкурентних переваг охоплюють як внутрішні, так і зовнішні фактори, що створюють основу для стійкого розвитку підприємства та його успішної діяльності на конкурентному ринку. Ефективне управління цими чинниками дозволяє не лише зберігати позиції на ринку, а й зміцнювати їх у довгостроковій перспективі.

Основою для формування конкурентних переваг підприємства є детальний аналіз ключових чинників, що впливають на його функціонування як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. До цих чинників належать як матеріальні, так і нематеріальні ресурси, які необхідні для створення, підтримки та розвитку конкурентних позицій підприємства в межах його виробничих процесів та у контексті національного і глобального ринків. Характеристика цих чинників визначає сприятливість або несприятливість умов для досягнення переваг над конкурентами[25, с. 47].

Зовнішні чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, характеризують взаємодію компанії з різними рівнями зовнішнього середовища. Динаміка цього середовища постійно змінюється, що змушує підприємство активно аналізувати та адаптуватися до викликів і можливостей, що виникають у процесі діяльності. Через ефективне управління підприємство може впливати на окремі елементи зовнішнього середовища та коригувати свою стратегію відповідно до змін.

Формування конкурентних переваг підприємства ґрунтується на класичній моделі конкурентного середовища Майкла Портера. Основні елементи цієї моделі включають загрозу появи нових конкурентів, силу постачальників, силу покупців, ризик появи товарів-субститутів та інтенсивність конкурентної боротьби всередині галузі. Важливість кожного з цих чинників залежить від конкретного ринку та його особливостей. Вплив цих факторів охоплює ключові аспекти діяльності підприємства, такі як ціноутворення, виробничі витрати, обсяги інвестицій та збут продукції, що, у кінцевому підсумку, визначає рівень прибутковості компанії.

Загалом, інтенсивність конкуренції залежить від трьох основних показників: розподілу ринкових часток між конкурентами, темпів зростання ринку та його загальної рентабельності. Глибокий аналіз конкурентної позиції дає змогу підприємству зрозуміти не лише свої сильні та слабкі сторони, але й мотиви та стратегії конкурентів. Це дозволяє визначити оптимальний

напрямок для розвитку підприємства та зміцнення його позицій на ринку[19, с. 34].

Фактори макроекономічного впливу не діють безпосередньо на окреме підприємство, але створюють загальні умови для його функціонування. У науковій літературі ці фактори поділяються на економічні, політичні, правові, соціокультурні, технологічні, природно-географічні та міжнародні. В Україні, з її великою територією та специфічними умовами розвитку, ці фактори мають особливу значущість у процесі управління конкурентними перевагами підприємств[19, с. 34]:

- геополітична роль регіону, що сформувалася історично та визначає його участь у глобальному й національному розподілі праці;
- територіальні особливості розташування природних і виробничих ресурсів, доступних для підприємства;
- рівень розвиненості інфраструктури – як соціальної, так і виробничої
- у регіоні, де функціонує підприємство;
- регіональні особливості регулювання економічної діяльності, здійснювані місцевими управлінськими органами;
- специфіка структури національної економіки та її галузевий розподіл.

В умовах динамічного зовнішнього середовища та високої невизначеності, які притаманні економіці України у процесі трансформації, слід виділити два ключові типи інформаційних чинників, що впливають на формування конкурентних переваг підприємства: директивні та індикативні.

Директивна інформація представлена у вигляді законів, нормативно-правових актів та інших офіційних документів, які видаються органами державного управління. Вона є обов'язковою для виконання та створює так зване «над середовище», у межах якого діє підприємство[20, с. 35].

Індикативна інформація формується на основі маркетингових досліджень та аналізу конкурентного ринку. Цей вид інформації дозволяє підприємству вчасно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі,

реагувати на коливання попиту та пропозиції та визначати стратегію поведінки у конкурентній боротьбі, створюючи «рівноправне середовище».

Таким чином, ефективне управління конкурентними перевагами вимагає системного підходу до аналізу як директивних, так і індикативних факторів, що дозволяє підприємствам своєчасно адаптуватися до мінливих умов і забезпечувати стійкий розвиток на ринку.

Концепція «ланцюга створення вартості», розроблена Майклом Портером, є основоположною для дослідження внутрішнього середовища підприємства та формування його конкурентних переваг. Вона дозволяє детально проаналізувати внутрішні операції та визначити, яким чином кожен із процесів сприяє створенню додаткової цінності для клієнтів.

Згідно з концепцією Портера, діяльність підприємства можна поділити на основні та допоміжні процеси, які разом формують ланцюг вартості. Основні процеси включають всі дії, що безпосередньо пов'язані з виробництвом, збутом і обслуговуванням продукції, у той час як допоміжні процеси забезпечують підтримку ефективності цих дій завдяки інфраструктурі, технологіям, людським ресурсам і закупівлям.



Рис. 3.4. Ланцюг цінностей» формування конкурентних переваг підприємства

Джерело: [20, с. 35].

Аналіз ланцюга створення вартості допомагає виявити вузькі місця та резерви для оптимізації внутрішніх процесів підприємства. Це дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати або покращити якість продукції, що, у свою чергу, створює умови для формування стійких конкурентних переваг. За допомогою ланцюга вартості компанія може визначити, які види діяльності додають найбільше цінності, та зосередитися на їхньому вдосконаленні, забезпечуючи задоволення потреб клієнтів і підвищуючи свою ринкову позицію.

Таким чином, концепція ланцюга створення вартості є ефективним інструментом стратегічного аналізу, який дає змогу підприємствам систематизувати свою діяльність та досягти конкурентної переваги шляхом підвищення ефективності кожного елемента внутрішніх процесів.

Ланцюг створення цінності складається з різноманітних компонентів, які можна поділити на дві ключові групи: основні та допоміжні процеси. Кожна з цих груп має свої унікальні функції та впливає на кінцеву вартість продукту або послуги, яку підприємство пропонує споживачам.

Основні процеси включають всі дії, які безпосередньо пов'язані зі створенням та просуванням товару чи послуги на ринок. До них належать вхідна логістика (постачання сировини та матеріалів), виробничі операції (безпосереднє виробництво товарів), вихідна логістика (доставка готової продукції), маркетинг та збут (рекламування та продаж) і післяпродажне обслуговування (технічна підтримка та робота з клієнтами). Саме ці процеси забезпечують прямий контакт зі споживачами та визначають рівень їхнього задоволення продуктом або послугою [3, с. 10].

Допоміжні процеси спрямовані на забезпечення ефективності основних операцій. Сюди належать управління людськими ресурсами (підбір, навчання та мотивація працівників), розвиток технологій (дослідження та інновації), закупівлі (придбання сировини, обладнання та інших ресурсів) та інфраструктура підприємства (фінансове планування, управління якістю та

інформаційні системи). Ці процеси забезпечують необхідну підтримку для ефективного функціонування основних процесів.

Ефективне управління цими процесами дозволяє компанії створювати додаткову вартість, яка перевищує суму витрат на її формування. Це сприяє збільшенню прибутковості та забезпечує конкурентну перевагу на ринку. Концепція «ланцюга створення вартості», розроблена Майклом Портером, стала основою для аналізу діяльності підприємств і визначення їх стратегічних переваг. Згідно з цією концепцією, ланцюг створення вартості включає всі основні та допоміжні процеси, що формують додану вартість продукції. Особливістю підходу Портера є акцент на тому, що кожен етап цього ланцюга може забезпечити конкурентну перевагу, якщо він оптимізований та ефективний[4, с. 8].

Кожна частина «ланцюга створення вартості» виконує свою функціональну роль у процесі створення кінцевого продукту. Основні процеси спрямовані на виробництво та збут товарів, тоді як допоміжні процеси створюють умови для їх ефективної роботи. Таким чином, підприємства мають можливість посилювати свою конкурентоспроможність завдяки підвищенню ефективності ключових елементів ланцюга.

Окрім того, кожен елемент ланцюга вимагає певних компетенцій, які можуть варіюватися залежно від специфіки підприємства. Ці компетенції зазвичай поділяються на три основні групи: економічні (ефективність використання ресурсів, управління витратами), управлінські (організація процесів, прийняття стратегічних рішень) та психологічні (навички мотивації працівників, управління змінами).

Використання концепції Портера дає змогу підприємствам визначити свої сильні та слабкі сторони, знайти вузькі місця у виробничих процесах та оптимізувати ресурси. Це допомагає підвищити конкурентоспроможність компанії, створити унікальну цінність для споживачів та забезпечити довгостроковий розвиток підприємства.

Економічні компетенції підприємства включають у себе ключові навички та можливості, які дозволяють підприємству досягати ефективності в своїй діяльності та забезпечувати конкурентні переваги. Серед них виділяють такі важливі аспекти[4, с. 8]:

- технологічний потенціал – це здатність підприємства впроваджувати інноваційні технології, що дозволяють скорочувати витрати та підвищувати ефективність використання ресурсів. Сучасні технологічні рішення допомагають підприємству швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

- науково-дослідницька діяльність – підприємства, які інвестують у науково-дослідні розробки, отримують значні конкурентні переваги. Володіння патентами, створення нових продуктів та підвищення їх якості дозволяють підприємству займати лідируючі позиції на ринку.

- виробничі можливості – рівень організації виробництва, гнучкість виробничих потужностей та ефективність управління виробничими процесами мають вирішальне значення для досягнення конкурентоспроможності. Високий рівень автоматизації та цифровізації дозволяє підприємствам бути більш конкурентоспроможними.

- маркетингові компетенції – уміння підприємства аналізувати ринкові тренди, формувати асортимент продукції, управляти ціноутворенням і розробляти ефективні рекламні кампанії дає змогу зайняти вигідні позиції на ринку.

- післяпродажне обслуговування – рівень сервісу після продажу є важливим фактором, що впливає на лояльність клієнтів. Підприємства, які забезпечують якісну підтримку клієнтів після придбання продукції, отримують конкурентну перевагу завдяки формуванню позитивного іміджу та підвищенню клієнтської лояльності.

Управлінські компетенції – це здатність керівництва підприємства приймати стратегічні та тактичні рішення, що забезпечують ефективне функціонування підприємства. Вони включають[4, с. 8]:

- стратегічне управління – здатність підприємства визначати стратегічні цілі, будувати довгострокові плани та вчасно адаптуватися до змін у конкурентному середовищі.
- фінансове управління – управління фінансовими ресурсами підприємства, зокрема, фінансовим плануванням, контролем витрат, управлінням грошовими потоками та оптимізацією фінансової структури.
- управління персоналом – розвиток та мотивація персоналу, формування ефективної системи підбору кадрів та розвитку лідерських якостей у співробітників.
- організаційна структура – гнучка структура підприємства сприяє швидкому прийняттю рішень і забезпечує адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.
- процеси прийняття рішень – оперативність прийняття рішень, здатність керівництва швидко реагувати на зміни ринкових умов, що є запорукою ефективного управління підприємством.
- контрольні процеси – впровадження систем контролю за діяльністю підприємства дозволяє оперативно виявляти ризики та усувати їх, підтримуючи стабільність діяльності підприємства.
- комунікаційні процеси – ефективна внутрішня та зовнішня комунікація забезпечує прозорість інформаційних потоків, що сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів.

Психологічні компетенції характеризуються здатністю персоналу підприємства, особливо управлінського персоналу, швидко адаптуватися до змін ринкових умов та реагувати на нові виклики. Психологічні компетенції можна охарактеризувати такими основними аспектами[4, с. 9]:

- гнучкість у прийнятті рішень – здатність швидко змінювати стратегічні цілі залежно від ситуації на ринку.
- адаптивність до змін – працівники повинні бути готовими змінювати свою поведінку та підходи до роботи залежно від нових умов на ринку чи змін у внутрішньому середовищі підприємства.

- мотивація та ініціативність – здатність персоналу діяти на випередження та брати відповідальність за власні рішення є важливим елементом для забезпечення конкурентних переваг підприємства.
- культурна чутливість – в умовах роботи на міжнародних ринках підприємство повинно враховувати культурні відмінності та специфіку поведінки споживачів у різних країнах.

Забезпечення конкурентних переваг вимагає системного підходу, який включає формування стратегії, визначення пріоритетних напрямів діяльності та ефективного управління ресурсами. У першу чергу необхідно визначити стратегічні цілі, які дозволять забезпечити конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

Одним із ключових інструментів стратегічного планування є розробка місії підприємства. Місія відображає основні цілі компанії, її соціально-економічну роль та перспективи розвитку. Сформована місія дозволяє підприємству забезпечити стратегічний баланс між внутрішніми можливостями та зовнішніми викликами, що стоять перед ним.

Для забезпечення конкурентних переваг підприємства важливо враховувати як внутрішні можливості, так і зовнішні загрози. У внутрішньому середовищі підприємства ключову роль відіграють ресурси, виробничий потенціал, якість продукції та інновації. У зовнішньому середовищі на конкурентоспроможність впливають фактори макроекономічного середовища, дії конкурентів, державна політика та зміни в уподобаннях споживачів. Стратегічне планування дозволяє підприємству визначити перспективні ринкові ніші, зосередитися на основних конкурентних перевагах та розробити програму дій для їх зміцнення. Важливим елементом є формування чіткої системи контролю за досягненням цілей та адаптація стратегії до змін зовнішнього середовища[6, с. 223].

Місія підприємства є основоположним фактором його розвитку. Вона визначає стратегічні орієнтири підприємства, його цінності та принципи діяльності. Місія має бути зрозумілою для персоналу, інвесторів та споживачів.

Завдяки місії підприємство може зміцнити свої конкурентні позиції на ринку, підвищити ефективність діяльності та створити додаткову цінність для споживачів.

Забезпечення конкурентних переваг підприємства передбачає формування та підтримку економічних, управлінських та психологічних компетенцій. Використання інструментів стратегічного планування, таких як розробка місії підприємства, аналіз зовнішнього середовища та адаптація до змін ринкових умов, дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства. Оптимізація процесів, формування сильної організаційної культури та розвиток персоналу сприяють досягненню стійких конкурентних переваг на ринку.

Компанії зазвичай прагнуть завоювати якомога більшу частку купівельного попиту та збільшити обсяг товарно-грошових операцій у своєму ринковому сегменті. Для досягнення цих цілей вони використовують різні інструменти впливу на споживачів. Серед них – конкурентні ціни, широкий та різноманітний асортимент продукції, а також високі стандарти якості товарів і послуг. Крім того, підприємства активно інвестують у модернізацію технологій продажу, підвищення кваліфікації персоналу та оптимізацію бізнес-процесів, пов'язаних із торговельною діяльністю. Усі ці заходи спрямовані на забезпечення стабільного зростання компанії та підвищення її конкурентних позицій на ринку.

Одним із ефективних способів зміцнення конкурентних позицій є розвиток міжгалузевої співпраці. Така співпраця сприяє просуванню продукції місцевих виробників сільськогосподарської та переробної галузей, дозволяючи забезпечити населення необхідним асортиментом товарів без посередників. Для цього підприємства активно вдосконалюють логістичні канали та розвивають систему прямого постачання продукції. Також вони модернізують маркетингову інфраструктуру, що дозволяє скоротити витрати та зробити процес постачання продукції більш ефективним.

Важливим кроком у забезпеченні конкурентних переваг є диверсифікація комерційної діяльності, яка передбачає використання різних форматів торгівлі та розширення каналів збуту. Такий підхід дає змогу підприємствам швидко адаптуватися до змін попиту та ринкових умов. Завдяки цим заходам компанії не лише зміцнюють свою конкурентоспроможність, але й формують стійкі ринкові стратегії, які дозволяють ефективно реагувати на нові виклики та можливості[6, с. 224].

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Аналіз методичних підходів до оцінки конкурентних стратегій підприємств, представлених у науковій літературі, дозволяє виділити кілька основних груп методів, серед яких виділяють матричні, графічні, профільні, описові, рейтингові (бальні) та розрахункові методи. Кожна з цих груп має свої особливості та сфери застосування, що дозволяє комплексно оцінювати конкурентоспроможність підприємства.

Матричні методи є одними з найпоширеніших і дозволяють наочно відобразити стратегічну позицію підприємства або його підрозділів у порівнянні з конкурентами. До найбільш відомих інструментів цієї групи належать матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), матриця GE/McKinsey, матриця консультативної фірми «А. Нільсен», SWOT-аналіз, матриця еластичності конкурентної реакції Ж.-Ж. Ламбена та модель базових стратегій М. Портера[46, с. 89].

Матриця БКГ є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу. Вона дозволяє оцінити позицію продуктів чи підрозділів компанії за такими параметрами, як частка ринку та темпи його зростання. Завдяки цій матриці підприємство може швидко визначити найперспективніші та найслабші товарні позиції, приймаючи відповідні рішення щодо їхнього розвитку або ліквідації. Інформація, отримана з матриці БКГ, дозволяє

ухвалювати стратегічні рішення щодо інвестицій у розвиток перспективних напрямів або відмову від малоприбуткових продуктів та підрозділів.

Однак метод БКГ має і свої недоліки. Основні з них включають [46, с. 90]:

- залежність від одного критерію оцінки конкурентоспроможності – відносної частки ринку, що не завжди є достатньо інформативним.
- складність у доступі до достовірних даних про обсяги продажів конкурентів, що може спотворити реальну картину ринкових позицій.
- відсутність можливості визначити причинно-наслідкові зв'язки між подіями та процесами, що обмежує можливості для стратегічного планування та коригування дій підприємства.

Іншим важливим інструментом є матриця GE/McKinsey, яка була створена як модифікація матриці БКГ. На відміну від БКГ, цей метод базується на двох ключових критеріях: конкурентна позиція підприємства та привабливість галузі. По осі абсцис відкладається конкурентна позиція підприємства, а по осі ординат – привабливість галузі. Завдяки використанню двох критеріїв метод дозволяє отримати більш об'єктивну та детальну оцінку стратегічного положення підприємства та його можливостей для розвитку.

Матриця GE/McKinsey враховує більше параметрів, ніж матриця БКГ, що робить її інструментом більш гнучким та інформативним для стратегічного планування. Підприємства можуть враховувати додаткові фактори, такі як інноваційний потенціал галузі, рівень конкуренції, рівень інвестиційної привабливості тощо. Це дозволяє більш детально оцінити можливості для розвитку підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Загалом, використання матричних методів у стратегічному аналізі є потужним інструментом для оцінки конкурентної позиції підприємства та визначення перспектив його розвитку. Хоча кожен із методів має свої переваги та недоліки, їх комбіноване застосування дозволяє отримати більш комплексну та об'єктивну картину ринкової ситуації та можливостей для підприємства.

Недоліки, властиві матриці БКГ, притаманні і матриці GE/McKinsey. Однак остання має певні переваги, оскільки враховує більше факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Завдяки розширенню кількості градацій на вертикальній та горизонтальній осях, матриця GE/McKinsey забезпечує більш детальний та точний аналіз стратегічних позицій компанії у конкурентному середовищі.

Таблиця консультаційної компанії «А. Нільсен» зазвичай використовується для оцінки комерційного успіху товару чи послуги. Проте за умови врахування деяких припущень її можна застосовувати і для визначення конкурентоспроможності компанії в цілому. У процесі оцінки конкурентоспроможності враховуються три основні групи критеріїв[46, с. 92]:

- ринкові фактори — до них належать стабільність та перспективи розвитку ринку, рівень попиту на товар або послугу, а також рівень конкуренції в галузі.
- товарні фактори — включають технічні характеристики продукції, її упаковку та рівень цінової конкурентоспроможності.
- виробничі фактори — пов'язані з наявністю та кваліфікацією персоналу, доступністю сировини та рівнем технологічного обладнання на підприємстві.

Основним недоліком матриці консультаційної фірми «А. Нільсен» є недостатня точність оцінки, що пояснюється "грубістю" градації категорій, за якими відбувається класифікація об'єкта дослідження. Це може призводити до спотворення реальних результатів оцінки та знижувати точність стратегічних рішень.

SWOT-аналіз є ще одним поширеним інструментом для визначення конкурентної позиції компанії на ринку. Метод дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Використовуючи результати SWOT-аналізу, компанія може обрати оптимальну стратегію для посилення своєї конкурентоспроможності. Однак основним недоліком цього підходу є його суб'єктивність, оскільки

оцінювання здійснюється за допомогою експертних суджень. До того ж результати аналізу мають якісний характер, що не дозволяє точно виміряти рівень конкурентоспроможності або порівняти його з аналогічними показниками конкурентів.

Ще одним важливим інструментом аналізу конкурентних стратегій є підхід Ж.-Ж. Ламбена. Він вважав, що для оцінки конкурентної стратегії необхідно враховувати реакцію конкурентів на зміну ринкової ситуації. Ламбен запропонував проводити оцінку за трьома ключовими параметрами[44, с. 144]:

- цінові зміни — реакція конкурентів на зниження ціни товару підприємством;
- рекламний тиск — відповідь конкурентів на посилення рекламної активності;
- підвищення якості — реакція конкурентів на покращення якості товару.

Аналіз реакції конкурентів дозволяє передбачати їхню поведінку та готувати підприємство до можливих змін на ринку. Завдяки такому підходу компанії можуть ефективніше планувати свої стратегічні дії, мінімізуючи ризики та підвищуючи власну конкурентоспроможність.

Недоліки, притаманні матриці БКГ, також властиві й матриці GE/McKinsey. Проте остання має низку переваг, оскільки враховує ширший спектр факторів, що впливають на конкурентну позицію підприємства. Розширена кількість градацій на горизонтальній та вертикальній осях дозволяє проводити більш детальний та точний аналіз стратегічного положення компанії в умовах конкурентного середовища.

Серед найбільш поширених описових методів оцінки конкурентних стратегій виділяють бенчмаркінг конкурентоспроможності, PIMS-модель, LOTS-аналіз та GAP-аналіз. Бенчмаркінг конкурентоспроможності є інструментом порівняння характеристик діяльності компанії з відповідними

показниками її конкурентів. Цей підхід дозволяє виявити можливі шляхи підвищення ефективності роботи підприємства.

PIMS-модель (Profit Impact of Market Strategies) передбачає оцінку взаємозв'язку між факторами ринку та виробництва і фінансовими результатами компанії. Ця модель дозволяє оцінити вплив ринкових змін на прибутковість підприємства та його довгострокову конкурентоспроможність.

LOTS-аналіз є удосконаленою версією PIMS-моделі. Основна ідея LOTS-аналізу полягає у визначенні рівня відповідності діяльності підприємства потребам і очікуванням споживачів. Завдяки цьому інструменту компанії можуть адаптувати свою стратегію під конкретні вимоги ринку.

GAP-аналіз дає змогу визначити розрив між поточним та бажаним станом підприємства. За допомогою цього інструменту управлінці виявляють причини відхилень та розробляють заходи для подолання цього розриву. Він також допомагає визначити, які ресурси та інвестиції необхідні для досягнення стратегічних цілей. Описові методи оцінки конкурентних стратегій мають певні обмеження. Основним недоліком є відсутність можливості отримати інтегральну кількісну оцінку конкурентоспроможності. Це ускладнює проведення порівняльного аналізу між підприємствами та створює труднощі у визначенні точних конкурентних позицій компаній[44, с. 160]

Рейтингові (бальні) методи оцінки конкурентоспроможності дають змогу порівнювати підприємства за обраними критеріями шляхом присвоєння їм відповідних балів. Оцінка проводиться на основі параметрів діяльності підприємства з урахуванням їхньої відносної ваги. Сумарна бальна оцінка дозволяє отримати загальне уявлення про конкурентну позицію компанії порівняно з її конкурентами. Цей метод є корисним для цільового порівняння компаній у межах однієї галузі.

Розрахункові методи оцінки конкурентних стратегій передбачають розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства. Цей підхід дозволяє отримати кількісне значення конкурентної позиції компанії, що робить його одним із найбільш точних та об'єктивних методів

оцінки. Розрахункові методи включають визначення як інтегрального показника, так і приватних показників, які дозволяють оцінити конкурентну позицію компанії за конкретними параметрами. Основною перевагою розрахункових методів є можливість кількісно оцінювати конкурентоспроможність підприємства, що спрощує прийняття стратегічних рішень та дозволяє об'єктивно порівнювати ефективність діяльності компанії з конкурентами.

Застосування цих методів дозволяє підприємствам отримати повний спектр інформації про власний конкурентний потенціал, визначити позицію компанії на ринку та розробити ефективну стратегію подальшого розвитку. Розрахункові методи забезпечують кількісну оцінку конкурентоспроможності, тоді як теоретичні методи допомагають у визначенні стратегічних напрямків розвитку компанії та виявленні факторів, які мають найбільший вплив на її конкурентну позицію

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження теоретико-методичних засад формування конкурентних переваг підприємства зроблено низку важливих висновків, які створюють основу для подальшого аналізу та розробки стратегічних рішень.

По-перше, було з'ясовано, що конкурентоспроможність підприємства є комплексною інтегральною характеристикою, яка визначає здатність підприємства створювати та підтримувати конкурентні переваги на ринку. Конкурентоспроможність підприємства залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів, які взаємопов'язані між собою. Основними чинниками, що впливають на конкурентоспроможність, є ресурсний потенціал, рівень інноваційності, ефективність управління, виробнича база та здатність до адаптації у змінному ринковому середовищі.

По-друге, теоретичний аналіз процесу формування конкурентних переваг підприємства дозволив визначити їх сутність, класифікацію та основні джерела. Конкурентні переваги можуть формуватися на основі унікальних ресурсів підприємства, ефективного використання внутрішнього потенціалу, інноваційного підходу до виробництва та маркетингової стратегії. Довгострокові конкурентні переваги, такі як технологічне лідерство, сильний бренд або доступ до унікальних ресурсів, є запорукою стійкості та розвитку підприємства навіть в умовах жорсткої конкуренції. Було визначено, що конкурентні переваги мають динамічний характер і потребують постійної підтримки та оновлення, оскільки зовнішнє середовище змінюється під впливом технологічних інновацій, змін споживчих переваг та посилення конкуренції.

По-третє, проаналізовані методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. З'ясовано, що методи оцінки можна поділити на розрахункові та теоретичні. Розрахункові методи (аналіз ринкової частки, рейтингові оцінки, метод споживчої вартості та інші) дозволяють кількісно виміряти рівень конкурентоспроможності, що робить можливим проведення порівняльного аналізу. Теоретичні методи (SWOT-аналіз, матриця БКГ, PEST-аналіз, матриця М. Портера) забезпечують якісне оцінювання конкурентних позицій підприємства та визначення стратегічних напрямків його розвитку. Найбільш ефективними є комплексні підходи, які поєднують кількісні та якісні методи оцінки.

Таким чином, у розділі 1 розкрито теоретичні основи формування конкурентних переваг підприємства та визначено чинники, що на них впливають. Обґрунтовано необхідність використання сучасних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які дозволяють вчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та приймати стратегічні рішення щодо забезпечення сталого розвитку та зміцнення позицій на ринку. Отримані результати можуть бути використані для формування стратегій управління конкурентоспроможністю підприємств у різних галузях економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД» ТА ОЦІНКА ЙОГО ДОВГОСТРОКОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

2.1. Аналіз ринку плодовоовочевої продукції

Український плодовоовочевий ринок у 2023 році працював в умовах війни, демонструючи здатність до адаптації та стійкості. Цей період став часом трансформації, коли виробники почали активно впроваджувати стратегії оптимізації, а робота в складних умовах поступово стала звичною.

Важливим напрямом розвитку стала релокація підприємств із південних регіонів, які постраждали через окупацію, до більш безпечних областей Півночі та Заходу України. У цьому контексті спостерігалася висока волатильність цін, що була зумовлена як внутрішніми ринковими процесами, так і впливом глобальних погодних умов, які скорочували врожаї в інших регіонах світу.

Проблеми внутрішнього ринку залишалися значними: дефіцит робочої сили, зменшення споживчого попиту та обмежена платоспроможність населення. Хоча виробники намагалися збільшити площі вирощування деяких культур, загальний обсяг ринку овочів і фруктів скорочувався. У певних сегментах українська продукція заміщала імпортовою[2].

Обсяг ринку овочів, зокрема «борщового набору», зменшився, а виробництво тепличних овочів суттєво скоротилося. Сезон 2023/24 року став випробуванням і для виробників фруктів, які, попри менші врожаї яблук порівняно з попереднім роком, змогли зберегти їх на рівні середніх показників за останні роки.

Український бізнес продовжує пристосовуватися до змін, демонструючи гнучкість і здатність реагувати на виклики. Це свідчить про те,

що, попри всі труднощі, галузь знаходить способи для збереження конкурентоспроможності та подальшого розвитку.

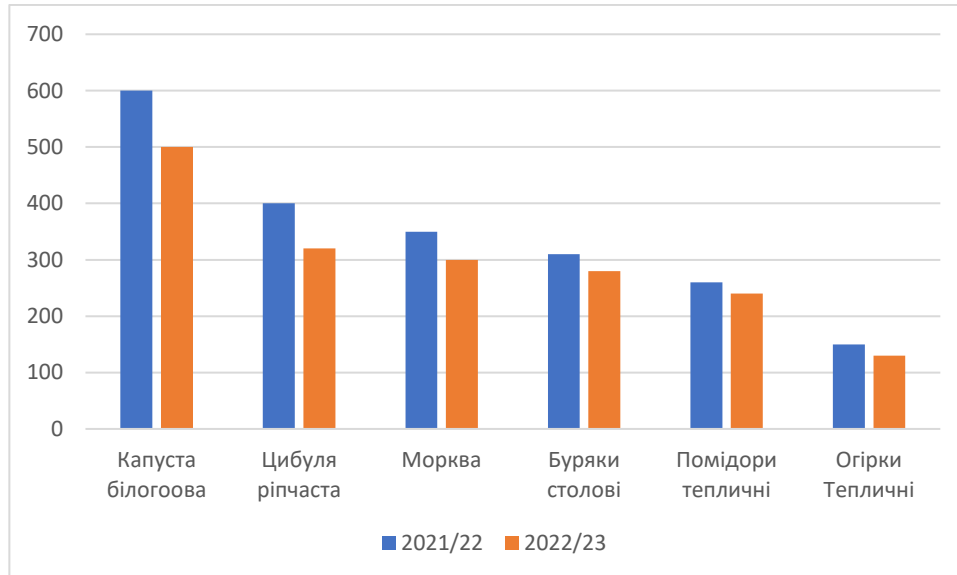


Рис. 2.1 Ринок окремих свіжих овочів в Україні, тис.тонн

Джерело: [2]

З березня 2022 року по серпень 2023 року українські споживачі витратили 556 мільйонів доларів на імпорт овочів з інших країн, що свідчить про суттєве зростання імпортозалежності. Ця тенденція стала особливо помітною в умовах війни, хоча імпорт овочів зростав і раніше, збільшуючись щороку на 40%. Україна навіть імпортувала базові культури, такі як картопля та цибуля, що викликає занепокоєння щодо самозабезпечення країни продовольством[2].

Під час війни частка імпорту помідорів перевищила 50%, у той час як до початку воєнних дій така частка належала місцевій продукції. Подібна ситуація спостерігалася й з іншими культурами: імпорт огірків зріс із 15% до третини, а цибулі — з 10% до 30%. Це відображає суттєві зміни в структурі внутрішнього ринку, викликані втратами сільськогосподарських угідь у південних регіонах, що змусило виробників шукати нові території для вирощування продукції.

Водночас у країні почався процес заміщення окупованих плантацій на територіях Півночі та Заходу. Однак цей процес виявився неоднорідним, оскільки виробники орієнтувалися переважно на цінову динаміку минулих сезонів, нехтуючи довгостроковими ринковими трендами. Наприклад, за останні шість сезонів ціни на овочі, зокрема столовий буряк і моркву, іноді навіть знижувалися під час зберігання, незважаючи на очікування їхнього зростання.

Важливим фактором, який вплинув на ситуацію, є глобальна інтеграція України у світову економіку. Зокрема, ціни на цибулю в Україні були високими не тільки через втрату південних овочевих плантацій, але й через глобальні чинники, такі як посуха в Європейському Союзі. Водночас цибуля з Центральної Азії, яка могла б стабілізувати український ринок, не надходила через орієнтацію виробників на інші ринки, такі як Пакистан, та несприятливі погодні умови.

Ця ситуація демонструє необхідність розвитку внутрішнього виробництва овочів, підвищення ефективності планування вирощування культур, а також врахування глобальних економічних і кліматичних факторів. Тільки за таких умов можна забезпечити стабільність цін та доступність продуктів для українських споживачів[2].

Ціни на цибулю в Україні значною мірою залежать не лише від внутрішніх факторів, але й від глобальних тенденцій. Наразі ціни на цибулю знижуються як в Україні, так і на світових ринках. Зокрема, у Польщі, яка є одним із ключових регіональних ринків, спостерігається зниження виробництва цибулі. Водночас на польський ринок вже постачають цибулю з Центральної Азії, що може вплинути і на український ринок у найближчій перспективі.

Можливий сценарій розвитку ситуації включає підвищення цін в Україні, що може стимулювати імпорт цибулі з Центральної Азії через Польщу. Інший сценарій передбачає зростання цін у Польщі, що відкриє нові експортні

можливості для українських виробників, за умови належної якості продукції, яка перебуває у сховищах.

За останні сезони ціна на цибулю в Україні змінювалася залежно від внутрішнього виробництва, попиту та глобальних тенденцій. Наприклад, у 2023 році виробництво цибулі в Україні досягло рівня сезону 2018/19, хоча кількість споживачів суттєво зменшилася порівняно з тим періодом. Пік цін зазвичай спостерігається в березні, коли на ринок починає надходити імпорт. У 2017/18 та 2020/21 сезонах ціни на цибулю залишалися стабільно низькими через перенасичення ринку, що відбулося після сезонів із високими цінами. У такі роки площі під овочами збільшувалися, що спричиняло додатковий тиск на ринок[2].

Водночас на глобальному ринку виробництво цибулі зросло в багатьох країнах Європейського Союзу, за винятком Польщі. У Центральній Азії та Узбекистані спостерігалися рекордні врожаї, а в південних регіонах світу, таких як Іран, Єгипет і Туреччина, сезон поставок на ринок розпочнеться вже у лютому. Це створює додатковий тиск на ринок, оскільки українським виробникам залишається обмежений час до виходу на ринок великих обсягів продукції з інших країн.

Таким чином, ціни на цибулю в Україні формуються під впливом складної взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів. Успіх українських виробників залежить від здатності швидко адаптуватися до змін ринку, належного зберігання продукції та ефективного управління експортними можливостями.

Ціни на овочі борщового набору демонструють значну нестабільність. Зростання вартості коливається від негативних показників (зниження цін) до понад 300% у певні сезони, що вказує на сильний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів. Серед представлених овочів капуста білоголова та цибуля ріпчаста в окремі сезони демонструють найбільше зростання цін (понад 300%), що свідчить про їхню високу чутливість до змін ринкових умов.

Графік вказує на чітку сезонну динаміку. Вартість овочів різко зростає до кінця зими чи початку весни, що може бути спричинено сезонним дефіцитом продукції, високими витратами на зберігання або підвищенням попиту. Значні коливання у динаміці цін між сезонами (наприклад, суттєве зростання у 2021/22 для більшості овочів порівняно зі спадом у 2020/21) вказують на зміну ринкових умов, таких як погодні фактори, зміна площ під овочевими культурами або порушення логістичних ланцюгів[2].

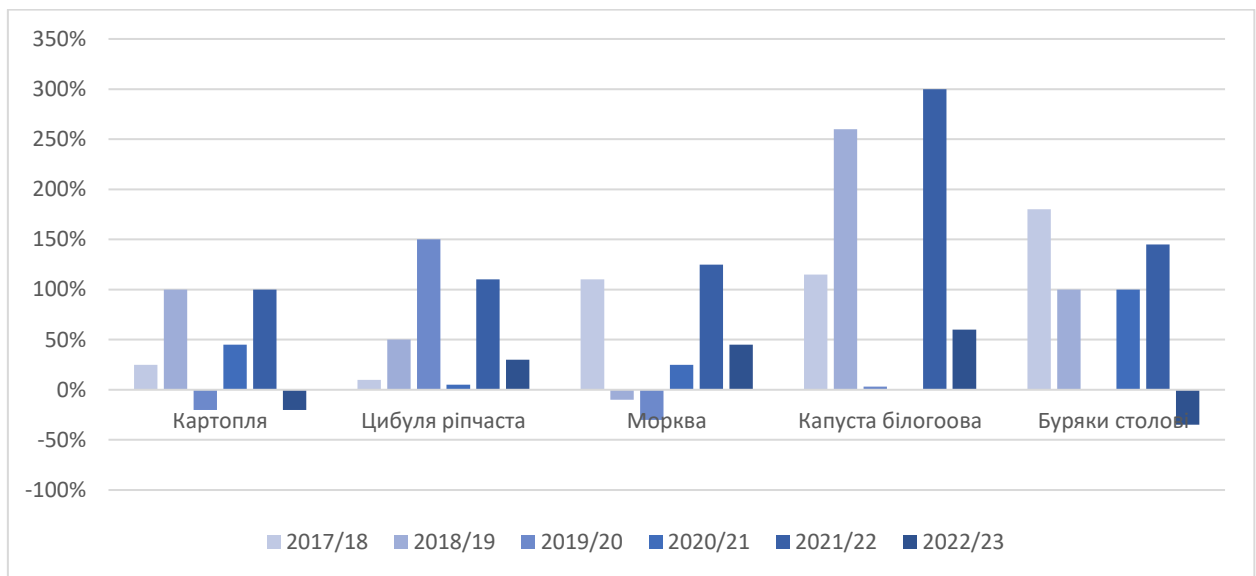


Рис. 2.2. Зростання цін у \$/кг на овочі борщового набору в Україні за період з кінця вересня по початок квітня, %

Джерело:[2]

У 2022/23 сезоні ціни на столові буряки демонструють зниження, що є нетиповим для інших овочів, представлених на графіку. Це може бути ознакою надвиробництва, низького попиту або меншої чутливості цього продукту до ринкових умов. Різкі коливання цін у 2021/22 та 2022/23 можуть бути наслідком військових дій в Україні, які вплинули на логістику, виробництво та попит на внутрішньому ринку. Значне зростання цін на ключові овочі, особливо у 2022/23, підкреслює економічний тиск на споживачів, що потребує підвищеної уваги до підтримки аграрного сектору та стабілізації цін на основні продукти харчування.

За результатами 2023 року прогнозується незначне зниження виробництва яблук на українських підприємствах – до 500 тис. тонн порівняно з 600 тис. тонн у попередні роки. Однак цього обсягу вистачить для задоволення внутрішнього попиту та експорту. Це свідчить про стабільність галузі попри складні умови, в яких опинилася країна[2].

Ціни на свіжі яблука в поточному сезоні залишаються високими, хоча й не досягають рекордних показників. Серед ключових чинників, які вплинули на ціноутворення, є зменшення врожаю яблук, а також підвищені ціни на яблука, призначені для переробки. Варто зазначити, що ціни на яблука для виробництва концентрату зросли не лише в Україні, але й у Польщі, Молдові та інших країнах-виробниках, що додатково підтримує високий рівень цін.

Особливе місце в галузі зайняв яблучний концентрат, який став ключовим продуктом на внутрішньому ринку яблук у минулому сезоні. Україна значно наростила експорт цього продукту, що пояснюється такими факторами, як зниження виробництва концентрату в Китаї – найбільшому світовому постачальнику, та скороченням виробництва яблук у США. Крім того, низький урожай апельсинів у Бразилії сприяв зростанню попиту на яблучний концентрат, адже сокові заводи почали замінювати апельсиновий концентрат яблучним.

На ринку кісточкових культур протягом 2022–2023 років також спостерігалися значні зміни, викликані не лише військовими діями, але й іншими чинниками, такими як погодні умови та технологічні аспекти. Наприклад, урожай абрикоса у південних регіонах України серйозно постраждав через хвороби, що призвело до зростання цін. У той же час ринок персиків і абрикосів залишається орієнтованим на імпорт, і навіть за умови зростання виробництва в країнах ЄС ціни на ці фрукти залишаються рекордно високими.

Щодо черешні, попри статус нетто-експортера, її експорт був незначним і здебільшого спрямовувався до Білорусі. Цього року ціни на

черешню зросли через низку чинників, серед яких дощі, що вплинули на якість урожаю, та окупація окремих територій.

Імпорт фруктів в Україну у 2022 році скоротився на 25% практично в усіх категоріях, що було викликано девальвацією гривні та подорожчанням імпортової продукції для кінцевих споживачів. Це частково сприяло збільшенню споживання місцевих яблук, а також нарощуванню їх експорту. Як і в попередні сезони, значна частина українських яблук буде направлена на переробку, що залишається важливою складовою галузі[2]

Таким чином, навіть у складних умовах, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, український ринок фруктів демонструє адаптивність та готовність до викликів.

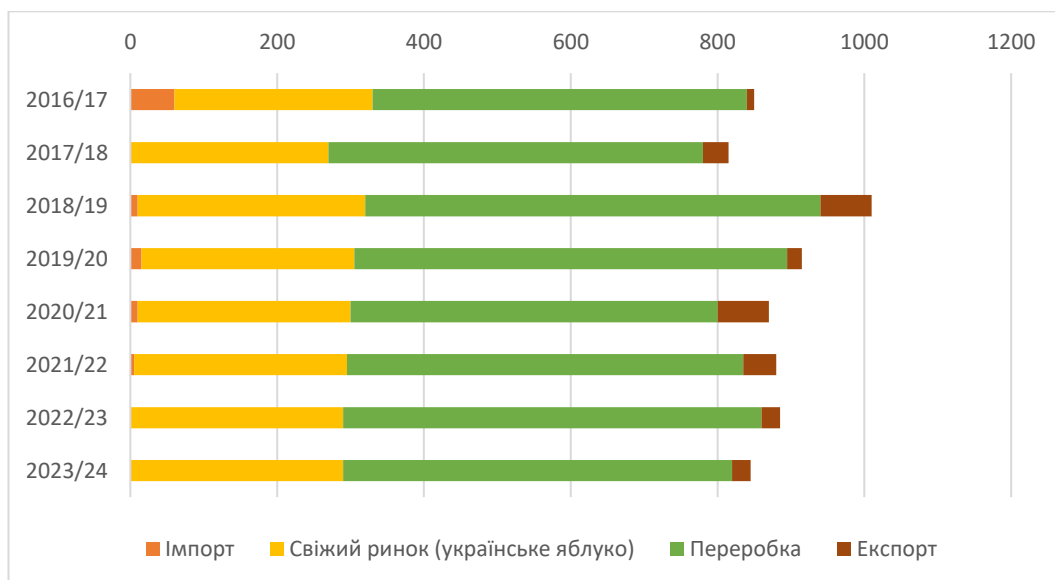


Рис. 2.3. Розподіл яблук на українському ринку, тис.тонн

Джерело:[2]

У глобальному рейтингу країн-експортерів яблук провідні позиції залишаються за Італією, Китаєм, Польщею, Іраном та США, кожна з яких експортує від 700 до 800 тис. тонн яблук щорічно. Україна, на жаль, займає лише 27-ме місце з обсягом експорту 46,4 тис. тонн, що становить менше 0,5% від загального світового обсягу. Це значно менше, ніж у багатьох інших країн:

у два рази менше, ніж у Північної Македонії, у чотири рази — ніж у Лівану, і у вісім разів — ніж у Туреччини.

Наприкінці року ситуація з експортом ускладнилася через кілька негативних факторів. Зокрема, страйки водіїв у Польщі, які блокували кордон із ЄС, стали значною перепорою для українських вантажівок із експортною продукцією. Додатково до цього, експорт через Червоне море було зупинено через ракетні атаки з території Ємену, що спрямовувались на контейнеровози найбільших світових перевізників. Унаслідок цього перевізники оголосили про припинення бронювання контейнерів, що значно ускладнило експортні поставки.

Вартість логістичних послуг з України до порту Констанца також значно зросла, збільшившись на 1,5 тис. євро до майже 4 тис. євро. Такий стрибок логістичних витрат ще більше ускладнив експорт яблук, створивши додатковий тиск на виробників і експортерів. Це підкреслює важливість стратегічного вирішення проблем із логістикою та пошуку альтернативних маршрутів постачання, щоб забезпечити конкурентоспроможність українських яблук на міжнародному ринку[42].

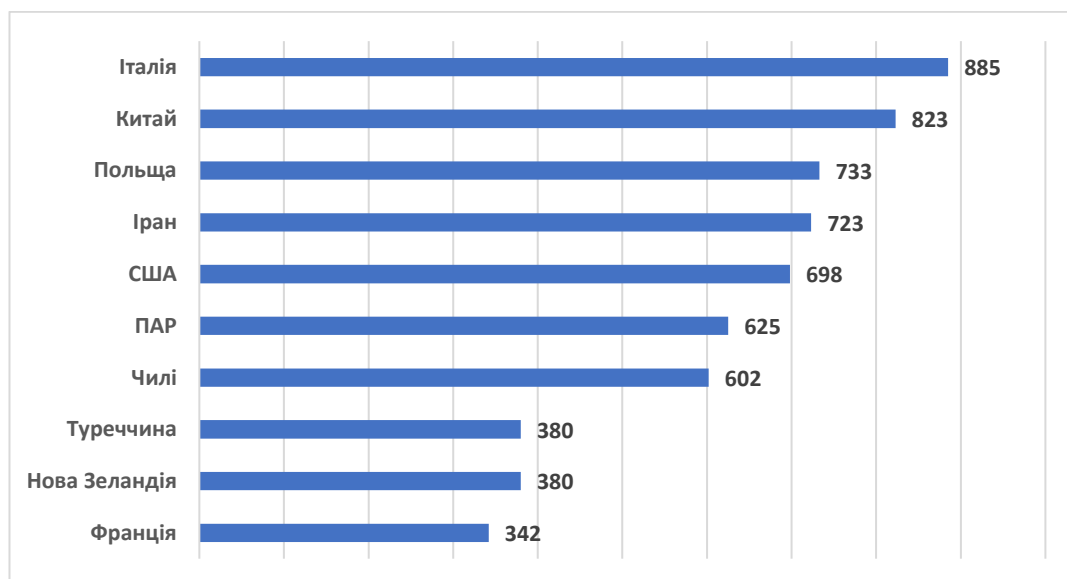


Рис. 2.4 Світовий рейтинг країн-експортерів яблук у 2022 році, тис.т

Джерело: [42]

Світовий ринок яблук залишається висококонкурентним із домінуванням кількох ключових гравців. Лідерами є такі країни, як Італія, Китай, Польща, Іран та США, які експортують понад 700 тис. тонн яблук щороку. Їхні позиції зумовлені потужною виробничою базою, інноваційними підходами у вирощуванні та сприятливими умовами для міжнародної торгівлі.

Європейські країни, зокрема Італія, Польща та Франція, демонструють стабільне лідерство на ринку завдяки сильним аграрним традиціям та вигідному географічному розташуванню. Китай і США залишаються вагомими гравцями, які забезпечують великий обсяг експорту як для внутрішніх потреб, так і для міжнародного ринку.

Країни, як-от Туреччина, Нова Зеландія і Південно-Африканська Республіка, хоча й поступаються обсягам експорту лідерам, займають важливі позиції у нішевих сегментах або на окремих ринках. Україна, порівняно з цими державами, займає невисокі місця у світовому рейтингу експортерів, що вказує на значний потенціал для подальшого розвитку. Однак для цього потрібно вдосконалювати технології вирощування, покращувати логістику та активніше шукати нові ринки збуту[42].

Загалом, ринок яблук характеризується стабільною конкуренцією, де основні гравці утримують свої позиції завдяки стратегічному підходу до виробництва та експорту. Для України існують значні можливості для нарощування обсягів експорту та зміцнення своїх позицій у глобальній торгівлі.

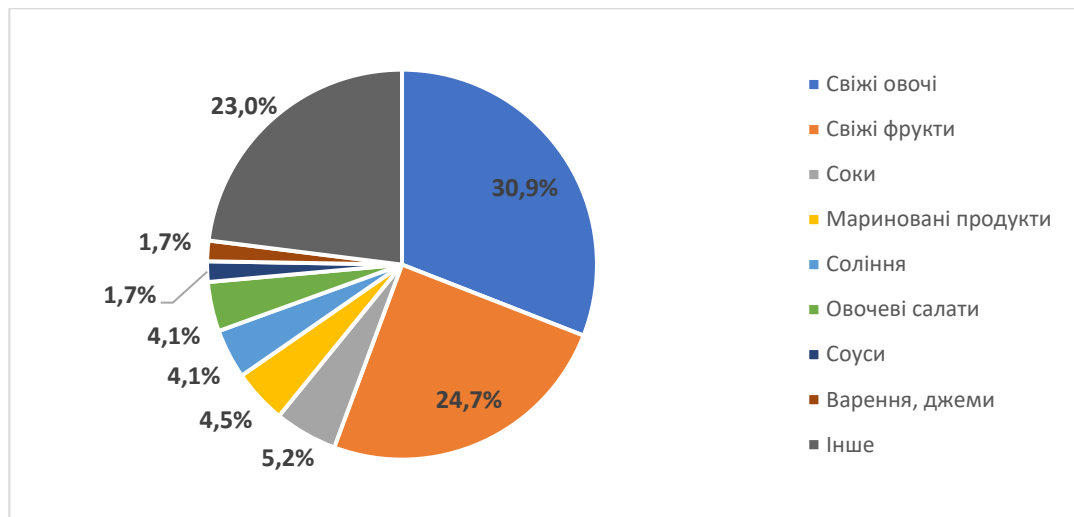


Рис. 2.5. Сегментація ринку плодоовочевої продукції і продуктів переробки в Україні, %

Джерело: [42]

На основі сегментації ринку плодоовочевої продукції та продуктів переробки в Україні можна зробити кілька важливих висновків. Основну частку ринку займають свіжі овочі (30,9%) та свіжі фрукти (24,7%), що підкреслює високий попит на натуральну продукцію без додаткової обробки. Це свідчить про актуальність розвитку сільськогосподарського сектору, спрямованого на вирощування якісних та екологічно чистих овочів і фруктів.

Соки посідають третє місце (23%), демонструючи стійкий попит на перероблену продукцію. Це вказує на значні можливості для виробників у розвитку лінійки натуральних та концентрованих соків.

Менші частки ринку займають мариновані продукти, соління, овочеві салати та варення/джеми, що свідчить про специфічний попит на продукцію з доданою вартістю. Їхній розвиток може бути перспективним у нішових сегментах ринку.

Сегмент "Інше" становить 1,7%, що свідчить про наявність інших видів плодоовочевої продукції або спеціалізованих продуктів, які займають незначну частку ринку, але можуть стати основою для розширення асортименту.

Загалом, структура ринку показує, що основний акцент варто робити на продукцію з високим попитом — свіжі овочі, фрукти та соки, водночас приділяючи увагу перспективам розвитку продуктів переробки, які можуть створити додаткову конкурентну перевагу на ринку.

ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» (ТМ «Крят») є одним із провідних гравців на ринку плодоовочевої продукції в Україні, займаючи міцні позиції завдяки широкому асортименту продукції та орієнтації на якість. Завод спеціалізується на виробництві консервованих овочів, фруктів, соків та інших продуктів переробки, таких як варення, джеми, соління і соуси. Підприємство вирізняється глибокими традиціями виробництва та сучасними технологіями, що дозволяє забезпечувати стабільний попит на продукцію як в Україні, так і за її межами[7].

Продукція заводу активно представлена у всіх основних сегментах плодоовочевого ринку, що дає змогу ефективно конкурувати з іншими виробниками. У своїй діяльності підприємство орієнтується на використання екологічно чистої сировини, що додає конкурентних переваг у сегменті споживачів, які цінують якість та натуральність.

Таблиця 2.1

Основні конкуренти ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

Конкурент	Основна спеціалізація	Сегмент конкуренції
АТ «Чумак»	Виробництво соусів, кетчупів, томатної пасты, соків	Томатні продукти, соуси
ТМ «Верес»	Соління, маринади, овочеві салати, соуси	Консервовані овочі, маринади, овочеві салати, соуси
ПрАТ «Одеський консервний завод»	Консервовані овочі, соки	Натуральні соки, мариновані овочі
ТМ «Кухар Рішельє»	Соуси та маринади преміум класу	Преміумні соуси, маринади
ТОВ «Глобинський консервний завод»	Натуральні соки, компоти, варення	Фруктові продукти

Джерело: [45, 38, 28]

Основні споживачі продукції: продукція заводу, особливо овочеві консерви, варення, джеми, та соки, активно споживається в домашніх умовах. Основний акцент зроблено на середній ціновий сегмент; консервовані овочі,

соуси та інші продукти широко використовуються ресторанами, кафе та готелями. Цей сегмент вимагає стабільно високої якості та надійності поставок; великі супермаркети («АТБ», «Сільпо», «Новус», «Фора») є ключовими партнерами заводу. Завод активно працює із сучасними форматами торгівлі, забезпечуючи регулярні поставки; частина продукції заводу експортується до країн Європейського Союзу, зокрема до Польщі, Румунії, а також до Близького Сходу. У цьому сегменті затребуваними є натуральні соки та консервовані овочі.

Асортимент продукції заводу включає такі основні категорії:

- консервовані овочі: огірки, томати, кабачки, патисони, овочеві салати, маринади.
- соки: натуральні фруктові соки, томатний сік.
- компоти: фруктові компоти з різними поєднаннями смаків.
- соуси та приправи: кетчупи, соуси на основі томатів.
- варення та джеми: фруктові десерти з натуральної сировини.
- соління: капуста, мариновані овочі.
- інші продукти: обідні страви в консервах, нові рецептури консервів за домашніми рецептами.

ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» є вагомим гравцем на ринку плодоовочевої продукції, забезпечуючи високий рівень конкуренції у своєму сегменті. Завдяки широкому асортименту, інноваційному підходу до виробництва та постійній роботі над покращенням якості продукції, підприємство успішно конкурує як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Важливою складовою стратегії заводу є постійний пошук нових ринків збуту та адаптація до сучасних вимог споживачів.

2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства

ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» (ТМ Крят) є одним із провідних підприємств у Київському регіоні, що спеціалізується на виробництві консервованої продукції. Основний напрям діяльності заводу – промислова переробка овочів, фруктів та м'ясної сировини. Сучасні виробничі потужності підприємства дозволяють випускати до 25 мільйонів банок консервів на рік. Наразі асортимент продукції заводу налічує 87 різних видів консервів.

Історія заводу бере свій початок із середини XIX століття і характеризується багатогранним розвитком. Підприємство розпочало свою діяльність у 1858 році як пивоварний завод. У 1917 році воно було перетворено на засолювальний пункт, а з 1920 року займалося виробництвом солоду та оцту. У 1928 році підприємство почало виготовляти овочеві засолки та джеми, а з 1950 року перейшло до виробництва консервованих овочів і фруктів. Розширення асортименту продовжилося у 1960-х роках із запуском виробництва томатної пасти, а з 1967 року – соків.

У 1994 році підприємство було реорганізовано у Відкрите акціонерне товариство «Білоцерківський консервний завод» у процесі приватизації та економічних реформ. Генеральним директором став Крят Анатолій Федорович. У 2001 році було зареєстровано торгову марку «Крят» (Кошик Радості Якості Традицій), під якою реалізується весь асортимент продукції. Того ж року підприємство запустило нові продукти – асорті «Золота осінь» та консервовані кавуни за домашніми рецептами. Уся продукція відповідає сучасним стандартам якості, екологічним вимогам та має відповідні сертифікати.

Асортимент продукції заводу включає:

- зелений горошок;
- мариновані та консервовані огірки;
- кабачкову ікру;

- мариновані та консервовані томати;
- консервовані кабачки та патисони;
- овочеві салати;
- компоти та джеми;
- соки;
- обідні страви та овочеві приправи.

Завдяки дотриманню високих стандартів якості та орієнтації на потреби ринку, ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» утримує свої позиції як національний лідер у галузі консервного виробництва.

Виробничі потужності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» розташовані у північно-східній частині міста Біла Церква, за адресою вул. І. Кожедуба, 63, у зоні житлової забудови. Заводський колектив, що складається з 190 постійних працівників, багато з яких працюють на підприємстві понад 25 років, активно займається удосконаленням смакових характеристик та зовнішнього вигляду продукції. Загальна площа земельної ділянки підприємства становить 7,63 га, а виробничі та складські приміщення займають 9 998 м².

Продукція заводу має високу репутацію як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» відповідає за якість, безпеку своєї продукції та екологічний вплив виробництва.

Досягнення поставлених цілей забезпечується завдяки:

- плануванню, модернізації виробничих процесів із впровадженням маловідходних і безвідходних технологій, що сприяють енергозбереженню та раціональному використанню ресурсів;
- постійному вдосконаленню систем якості та безпеки продукції, а також екологічного менеджменту відповідно до стандартів ISO 9001:2008, ISO 22000:2005, ISO 14001:2004;
- розробці та впровадженню системи управління безпечністю харчових продуктів із її інтеграцією до існуючих систем управління.

Плани підприємства орієнтовані на нарощування обсягів виробництва, залучення нових клієнтів та підвищення якості продукції. Завод прагне задовольнити потреби кожного споживача, зберігаючи високу відповідальність перед своїми клієнтами.

ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» є самостійним суб'єктом господарювання, який має власний баланс, основні та оборотні кошти, рахунки в банках, включаючи валютні, а також повний набір корпоративної атрибутики.

Організаційна структура підприємства охоплює виробничі ланки, потоки ресурсів, а також органи управління, які взаємодіють між собою для досягнення стратегічних цілей компанії. Методи управління на заводі спрямовані на забезпечення ефективності роботи через раціональну організацію процесів, використання сучасних технологій і підвищення продуктивності праці.

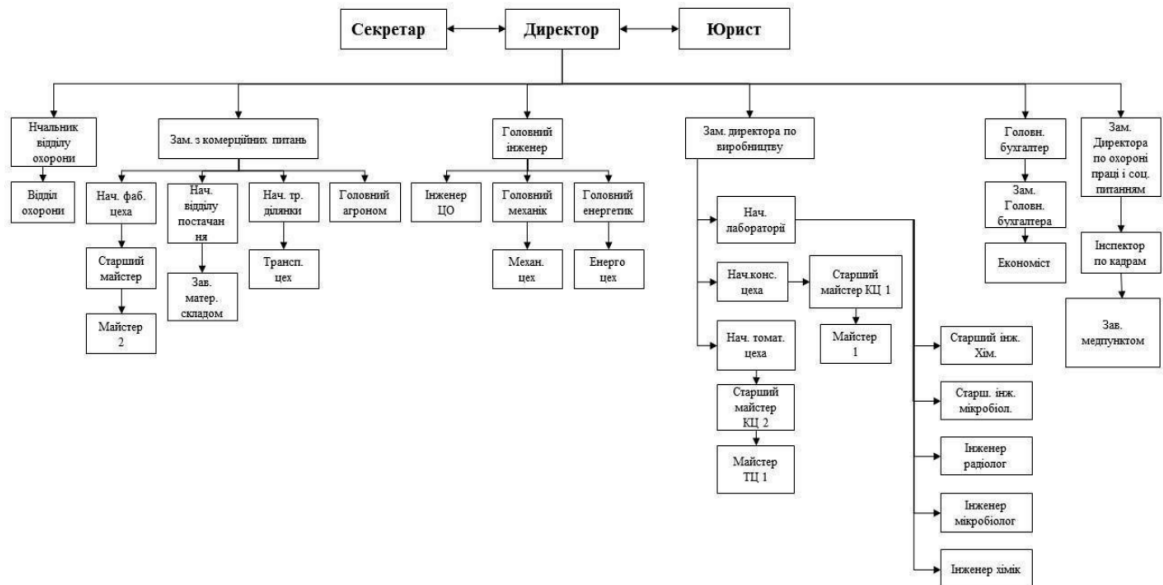


Рис. 2.7 Організаційна структура ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

Джерело: дані підприємства

На наведеній організаційній схемі відображено структуру управління ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», яка базується на лінійно-функціональному принципі. Основною керівною ланкою є директор, якому

підпорядковуюються ключові управлінські та функціональні підрозділи. Директор координує діяльність підприємства за допомогою секретаря, юриста та керівників основних напрямів.

Важливою складовою структури є начальник відділу охорони, який відповідає за забезпечення безпеки на підприємстві, організовуючи роботу майстрів та координуючи заходи безпеки. Заступник директора з комерційних питань спрямовує діяльність, пов'язану з постачанням, логістикою та управлінням матеріальними ресурсами. Йому підпорядковуються керівники транспортного та фабрикатного цехів, а також завідувачі складських приміщень.

Головний інженер забезпечує технічну підтримку роботи підприємства. Його зона відповідальності охоплює діяльність механічного цеху, енергоцеху, а також контроль за технічним обслуговуванням обладнання через підпорядкованих йому інженерів. Заступник директора з виробництва організовує виробничі процеси, зокрема роботу консервного і томатного цехів, а також виробничої лабораторії, яка контролює якість продукції.

Головний бухгалтер очолює фінансовий напрям, включаючи бухгалтерський облік, економічний аналіз та координацію фінансових операцій. Заступник директора з охорони праці та соціальних питань керує кадровими питаннями, забезпеченням умов праці та соціальною підтримкою працівників.

Загалом структура управління підприємства характеризується чітким розподілом функцій і повноважень, що дозволяє ефективно організовувати робочі процеси, підтримувати високу якість продукції та досягати стратегічних цілей.

Оцінка оптимальності та ефективності системи менеджменту ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» базується на аналізі організаційної структури, розподілі функцій між підрозділами, а також ефективності виконання поставлених завдань. Важливим аспектом є те, що підприємство використовує лінійно-функціональний підхід до управління, який забезпечує

чітку координацію між керівництвом і підрозділами. Така структура дозволяє уникати дублювання функцій та сприяє швидкому прийняттю рішень.

Оптимальність системи менеджменту проявляється у наявності окремих відповідальних підрозділів за ключові напрями діяльності: виробництво, фінанси, постачання, охорона праці, соціальна підтримка. Кожен підрозділ чітко виконує свої функції, що створює сприятливі умови для злагодженої роботи підприємства. Наприклад, виробничі цехи (консервний, томатний, фабрикатний) спеціалізуються на різних видах продукції, що забезпечує різноманітність асортименту та задоволення попиту споживачів. Виробнича лабораторія, яка відповідає за контроль якості, додає впевненості у відповідності продукції стандартам.

Система управління також демонструє ефективність завдяки координації між технічними підрозділами (механічний цех, енергодільниця) та адміністративними функціями (фінансова служба, юридичний відділ, служба охорони). Такий розподіл дозволяє швидко реагувати на технічні несправності, здійснювати модернізацію обладнання та оптимізувати використання ресурсів.

Втім, певні виклики все ж присутні. Зокрема, складність координації роботи великої кількості підрозділів може сповільнювати процес прийняття стратегічних рішень. Крім того, підприємству варто звернути увагу на впровадження сучасних методів управління, зокрема автоматизації процесів і використання інноваційних інструментів для аналізу даних.

Таким чином, система менеджменту ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» є достатньо ефективною та оптимальною для забезпечення стабільної роботи підприємства. Однак вдосконалення управлінських процесів, впровадження цифрових технологій та розробка стратегій довгострокового розвитку можуть ще більше підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2022-2023 роки дозволяє зробити низку важливих висновків щодо фінансово-економічного стану та ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за
2022 -2023 роки**

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсол, од.	відносн, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)	тис. грн.	87 418	98 038	10620	12,15
2. Собівартість реалізованої продукції (послуг)	тис. грн.	78 211	88 097	9 886	12,64
3.Адміністративні витрати	тис. грн.	6841	7592	751	10,98
4.Витрати на збут	тис. грн.	64	154	90	140,63
5.Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг)	тис. грн.	85116	95 843	10 727	12,6
6.Фінансові результати від операційної діяльності	тис. грн.	2313	3043	730	31,56
7. Інші операційні доходи	тис. грн.	1580	4088	2508	158,73
8. Інші операційні витрати	тис. грн.	1 569	3240	1671	106,50
9. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	2302	2195	-107	-4,65
10. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис. грн.	1 270	2087	817	64,33
11. Середньорічна вартість активів	тис. грн.	83144	90543,5	7399,5	8,90
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	15 959.5	15 181.5	778	-4.87
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	4 819	4 288	-531,5	-11,03
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	137	154	17	12,41
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	97,36	97,76	0,4	0,41
16. Фондовіддача	грн/грн	18,14	22,86	4,726	26,05
17. Продуктивність праці ПВП	грн/особу	638,08	636,61	-1,47	-0,23
18. Рентабельність продукції	%	2,70	2,29	-0,41	X
19. Рентабельність діяльності (продажів)	%	2,64	3,10	0,45	X
20. Рентабельність активів	%	1,52	2,30	0,77	X
21. Рентабельність власного капіталу	%	7,95	13,74	5,79	X

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

У 2023 році підприємство продемонструвало позитивні фінансові результати, зокрема, зростання чистого доходу від реалізації продукції на

12,15%, що свідчить про збільшення обсягів продажів та поліпшення ринкових позицій. Однак собівартість реалізованої продукції зросла на 12,64%, що перевищило темп зростання доходів, що може вказувати на необхідність контролю за витратами та вдосконалення виробничих процесів. Адміністративні витрати збільшились на 10,98%, що свідчить про зростання витрат на управлінську інфраструктуру. Витрати на збут показали значне зростання на 140,63%, що може бути результатом підвищених витрат на маркетинг і рекламні кампанії, і потребує подальшого аналізу для підвищення їх ефективності.

Фінансові результати від операційної діяльності зросли на 31,56%, що є позитивним показником, що вказує на поліпшення ефективності основної діяльності підприємства. Проте прибуток від реалізації продукції знизився на 4,65%, що вказує на можливі проблеми з маржею або додатковими витратами на виробництво. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток) зріс на 64,33%, що є дуже позитивним показником і свідчить про покращення фінансових результатів підприємства.

Середньорічна вартість активів збільшилася на 8,90%, що відображає зростання ресурсів підприємства, зокрема інвестицій у матеріальні та нематеріальні активи. Однак середньорічна вартість власного капіталу знизилася на 4,87%, що може свідчити про зменшення частки власних коштів у структурі капіталу підприємства, зокрема через збільшення боргових зобов'язань.

Рентабельність продукції знизилася на 0,41%, що може вказувати на зниження ефективності виробництва, однак рентабельність діяльності (продажів) і рентабельність активів зросли на 0,45% і 0,77% відповідно, що є свідченням ефективного використання ресурсів. Рентабельність власного капіталу зросла на 5,79%, що свідчить про підвищення ефективності використання власних коштів.

Загалом, підприємство демонструє позитивні результати за більшістю показників, зокрема за зростанням доходу та фінансових результатів, а також

підвищенням рентабельності. Однак необхідно звернути увагу на збільшення витрат на собівартість продукції, збут та адміністративні витрати, що вимагає оптимізації для забезпечення сталого фінансового зростання в майбутньому.

Таблиця 2.3

Основні фінансові показники підприємства за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2023 до 2022
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.15	1.16	1.16	-
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.04	0.01	0.01	-
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.13	0.18	0.15	-0,03
Коефіцієнт автономії	0.18	0.19	0.17	-0,02
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	3.13	3.18	4.26	1,08
Коефіцієнт заборгованості	0.82	0.81	0.83	0,02

Джерело: складено на основі додатку А

Коефіцієнт поточної ліквідності в 2023 році залишився стабільним і не змінився порівняно з попереднім роком (1.16). Це свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також не змінився і залишився на рівні 0.01. Це вказує на недостатню ліквідність підприємства, що може означати обмежену можливість швидкого покриття своїх короткострокових зобов'язань без залучення додаткових джерел.

Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився на 0.03 у порівнянні з 2022 роком (з 0.18 до 0.15), що свідчить про зменшення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання без продажу запасів. Це може бути потенційною фінансовою загрозою для підприємства в умовах фінансових труднощів.

Коефіцієнт автономії знизився на 0.02 (з 0.19 до 0.17), що вказує на зменшення частки власних коштів у структурі фінансування підприємства, і, таким чином, підвищує фінансові ризики через більшу залежність від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом значно зріс на 1.08 (з 3.18 до 4.26), що свідчить про поліпшення фінансової стійкості підприємства. Підприємство стало менш залежним від зовнішніх джерел фінансування для покриття своїх необоротних активів. Коефіцієнт заборгованості збільшився на 0.02 (з 0.81 до 0.83), що вказує на незначне зростання рівня заборгованості підприємства. Це може свідчити про підвищення фінансових ризиків і необхідність ретельного контролю за борговими зобов'язаннями.

Підприємство демонструє стабільні результати за більшістю фінансових показників, зокрема, зростання коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом свідчить про покращення фінансової стійкості. Проте є деякі загрози, зокрема, зниження коефіцієнтів ліквідності та збільшення коефіцієнта заборгованості, що потребують подальшого контролю.

2.3. Оцінка довгострокових конкурентних переваг підприємства

ПрАТ "Білоцерківський консервний завод" працює в умовах високої конкуренції, особливо з такими гравцями ринку, як ТОВ "Ніжинський консервний завод" і ТОВ "Агроєкопродукт" (ТМ "Верес"). Для аналізу конкурентних переваг підприємства та його позиції на ринку доцільно використовувати метод зважених бальних оцінок, який дозволяє об'єктивно оцінити сильні та слабкі сторони у порівнянні з основними конкурентами.

Метод зважених бальних оцінок, застосований для оцінки конкурентних переваг ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», є потужним інструментом для об'єктивного порівняння підприємства з основними конкурентами, такими як АТ «Чумак», ТМ «Верес» та ПрАТ «Одеський консервний завод». Цей метод

дозволяє враховувати різні фактори, що впливають на конкурентоспроможність, з наданням певної ваги кожному з них, що забезпечує точність і справедливість оцінки. У цьому підході для кожного з факторів — таких як продуктивність праці, забезпечення ресурсами, економічність витрат, мотивація персоналу, кваліфікація працівників, використання сучасних технологій, якість продукції, система маркетингу, стимулювання збуту, знання ринку, унікальність продукції, рівень менеджменту, фінансовий стан, коопераційні зв'язки та інші — визначено вагу, що відображає їхній вплив на загальну конкурентоспроможність підприємства. Наприклад, найбільшу вагу має якість продукції (0.1), що підкреслює її значущість для ринку, тоді як менш значущі фактори, як-от економічність витрат (0.03), мають меншу вагу в оцінці.

Вибір факторів та їхніх ваг у методі зважених бальних оцінок для оцінки конкурентних переваг ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» базується на критеріях, що мають безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємства на ринку консервної продукції. Ці фактори відображають різні аспекти діяльності компанії, які важливі для успіху в умовах конкурентної боротьби. Ось пояснення вибору факторів і їхніх ваг:

1. Продуктивність праці (вага 0.07): Продуктивність праці є ключовим фактором для будь-якого підприємства, оскільки вона прямо впливає на ефективність виробничих процесів. Чим вища продуктивність, тим більше продукції може бути виготовлено за одиницю часу, що дозволяє знижувати собівартість та підвищувати конкурентоспроможність.

2. Забезпечення ресурсами (вага 0.09): Ресурси, такі як сировина, технології, матеріали та обладнання, є основою для виробничих процесів. Важливо мати стабільне забезпечення якісними ресурсами для збереження стабільного рівня виробництва та забезпечення якості продукції.

3. Економічність витрат (вага 0.03): Зниження витрат дозволяє підприємству бути більш конкурентоспроможним, оскільки це дає можливість

пропонувати продукцію за нижчими цінами, не знижуючи якості. Однак ця категорія має менший вплив у порівнянні з іншими факторами.

4. Мотивація персоналу (вага 0.05): Мотивація персоналу є важливим аспектом, адже від задоволення та залученості працівників залежить їхня продуктивність і якість роботи. Високий рівень мотивації сприяє кращій роботі та зменшенню плинності кадрів.

5. Кваліфікація персоналу (вага 0.08): Кваліфікація працівників визначає рівень їхніх знань та здатність ефективно працювати. Це особливо важливо для виробництва високоякісної продукції, що дозволяє компанії займати конкурентні позиції на ринку.

6. Сучасні технології (вага 0.06): Використання сучасних технологій дозволяє автоматизувати виробничі процеси, знижувати витрати і покращувати якість продукції. Чим сучасніше обладнання і технології, тим вищий рівень конкурентоспроможності підприємства.

7. Якість (вага 0.1): Якість продукції є одним із головних критеріїв, який сприймається споживачами. Висока якість продукції допомагає підтримувати лояльність клієнтів і підвищує репутацію підприємства на ринку.

8. Досвід роботи (вага 0.05): Досвід роботи на ринку дозволяє підприємству краще адаптуватися до змін, прогнозувати тенденції та ефективно керувати бізнес-процесами.

9. Система маркетингу (вага 0.06): Ефективна маркетингова стратегія допомагає залучати нових клієнтів, зберігати лояльність існуючих і підвищувати видимість бренду на ринку.

10. Стимулювання збуту (вага 0.04): Програми стимулювання збуту (наприклад, знижки, акції, рекламні кампанії) допомагають підприємству збільшити продажі та підвищити обсяги виробництва.

11. Збутова мережа (вага 0.05): Наявність ефективною збутовою мережі дозволяє компанії охоплювати більшу частину ринку і зменшувати витрати на логістику.

12. Знання ринку (вага 0.03): Знання ринку допомагає підприємству орієнтуватися в потребах споживачів і адаптувати свою продукцію до змін у споживчих вподобаннях.

13. Унікальність продукції (вага 0.04): Наявність унікальних характеристик або інновацій у продукції дозволяє підприємству виділятися серед конкурентів і пропонувати цінність, яку важко замінити.

14. Прихильність клієнтів (вага 0.03): Лояльність клієнтів є важливим активом підприємства, оскільки вона забезпечує стабільний попит на продукцію і зменшує витрати на залучення нових споживачів.

15. Схильність до нововведень (вага 0.05): Постійне впровадження нових ідей та інновацій дозволяє підприємству утримувати конкурентні позиції і реагувати на зміни ринку.

16. Рівень менеджменту (вага 0.05): Ефективний менеджмент забезпечує правильне стратегічне управління, оптимізацію процесів і розподіл ресурсів, що впливає на загальну конкурентоспроможність.

17. Фінансовий стан (вага 0.05): Стабільний фінансовий стан дозволяє підприємству інвестувати в розвиток, закупівлю нових технологій і забезпечувати стабільність у кризових ситуаціях.

18. Коопераційні зв'язки (вага 0.07): Налагоджені коопераційні зв'язки з іншими підприємствами, постачальниками та партнерами дозволяють отримувати кращі умови для закупівлі ресурсів та розширення ринку збуту.

Ці фактори були відібрані на основі їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства в рамках консервної промисловості, а ваги для кожного фактора відображають його значущість в умовах конкретної компанії та галузі. Застосування зважених бальних оцінок дає змогу отримати комплексну і об'єктивну картину конкурентних переваг та слабких сторін підприємства. Метод зважених бальних оцінок дає змогу виявити як сильні, так і слабкі сторони діяльності підприємства на основі конкретних факторів.

Такий підхід дозволяє провести детальний аналіз і сформулювати стратегію для вдосконалення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.4

Градація шкали оцінок

Фактори	1-20 балів (Низький рівень)	21-40 балів (Низький середній рівень)	41-60 балів (Середній рівень)	61-80 балів (Високий рівень)	81-100 балів (Найвищий рівень)
1	2	3	4	5	6
Продуктивність праці	Дуже низька продуктивність, численні проблеми	Низька продуктивність, часті труднощі у виконанні виробничих завдань	Середній рівень продуктивності, оптимальний результат	Висока продуктивність, ефективне використання робочої сили	Дуже висока продуктивність, найкращі результати серед конкурентів
Забезпечення ресурсами	Постійні перебої з постачанням, низька надійність ресурсів	Нестабільне забезпечення ресурсами	Стабільне постачання основних ресурсів	Постійне забезпечення високоякісними ресурсами	Безперебійне постачання ресурсами найвищої якості
Економічність витрат	Високі витрати, постійні фінансові труднощі	Помірні витрати, потреба в оптимізації	Задовільна економічність витрат, потребує покращення	Добре налагоджена система економії витрат	Ідеальна економічність витрат, оптимізація на найвищому рівні
Мотивація персоналу	Низький рівень мотивації, висока плинність кадрів	Недостатня мотивація персоналу	Середній рівень мотивації, задовільна ситуація	Високий рівень мотивації, стабільність колективу	Дуже високий рівень мотивації, лояльність персоналу
Кваліфікація персоналу	Низька кваліфікація, численні помилки в роботі	Середній рівень кваліфікації, необхідна додаткова підготовка	Добра кваліфікація персоналу, потребує незначних поліпшень	Високий рівень кваліфікації, сильна команда	Найвища кваліфікація, експерти високого рівня
Сучасні технології	Відсутність сучасних технологій, застарілі процеси	Неадекватні технології, необхідність оновлення	Використання сучасних технологій на середньому рівні	Високий рівень технологічного розвитку	Використання передових технологій, технологічна інноваційність
Якість	Дуже низька якість продукції, численні скарги	Низька якість, значна кількість скарг	Середня якість, незначні проблеми	Висока якість, стабільність показників	Надзвичайно висока якість, відмінні відгуки від клієнтів

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Досвід роботи	Невеликий досвід, проблеми в управлінні	Обмежений досвід, необхідність навчання	Досвід на задовільному рівні	Великий досвід, стабільна робота	Понад 10 років успішного досвіду на ринку
Система маркетингу	Неоптимізована система маркетингу, відсутність ефективних стратегій	Потребує вдосконалення, недостатній вплив на ринок	Середній рівень маркетингових стратегій	Ефективна маркетингова стратегія, стабільний ринок	Інноваційний маркетинг, лідер на ринку
Стимулювання збуту	Низький рівень стимулювання збуту	Слабке стимулювання, мало ефективних стратегій	Помірне стимулювання збуту	Високий рівень стимулювання збуту	Дуже ефективні методи стимулювання збуту
Збутова мережа	Дуже обмежена збутова мережа	Слабка збутова мережа, проблеми з логістикою	Помірна збутова мережа	Розвинена збутова мережа, ефективне охоплення ринку	Широка та ефективна збутова мережа по всіх регіонах
Знання ринку	Дуже обмежене знання ринку	Обмежене знання, потребує додаткових досліджень	Задовільне знання ринку	Високий рівень знання ринку, аналітичні дослідження	Повне та детальне знання ринку, лідер у своєму сегменті
Унікальність продукції	Продукція не має унікальних характеристик	Продукція з обмеженою унікальністю	Продукція з певними унікальними характеристиками	Продукція з високим рівнем унікальності	Продукція має повну унікальність, не має аналогів на ринку
Прихильність клієнтів	Дуже низька прихильність клієнтів	Слабка прихильність, низький рівень лояльності	Середній рівень лояльності	Високий рівень лояльності, стабільні клієнти	Дуже висока лояльність клієнтів, постійна база клієнтів
Схильність до нововведень	Відсутність інновацій, слабка здатність до змін	Помірна схильність до нововведень	Задовільна схильність до нововведень	Висока схильність до нововведень, використання інновацій	Надзвичайна схильність до нововведень, лідер у впровадженні інновацій
Рівень менеджменту	Слабке управління, проблеми з координацією та ефективністю	Середній рівень управління, потребує вдосконалення	Добре налагоджене управління	Високий рівень менеджменту, ефективне управління	Дуже високий рівень менеджменту, стратегічне планування та реалізація

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Фінансовий стан	Дуже поганий фінансовий стан, постійні проблеми	Низький рівень фінансової стабільності	Середній рівень фінансової стабільності	Висока фінансова стабільність	Дуже високий рівень фінансової стабільності
Коопераційні зв'язки	Відсутність коопераційних зв'язків	Обмежені коопераційні зв'язки, потребує розвитку	Добре налагоджені коопераційні зв'язки	Високий рівень коопераційних зв'язків	Дуже розвинені коопераційні зв'язки, стратегічні партнери

Джерело: сформовано на основі [47]

Загальна зважена оцінка конкурентних переваг ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» становить 58,91 бала, що нижче за оцінки основних конкурентів, зокрема АТ «Чумак» (82,25 бала) та ТМ «Верес» (71,63 бала). Проте підприємство випереджає ПрАТ «Одеський консервний завод», який отримав найнижчу оцінку — 52,78 бала. Це свідчить про те, що ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» має певні конкурентні недоліки, які потребують усунення для підвищення своєї ринкової позиції.

Таблиця 2.5

Зважена оцінка конкурентних переваг

Фактори	Вага	ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»	АТ «Чумак»	ТМ «Верес»	ПрАТ «Одеський консервний завод»
1	2	3	4	5	6
Продуктивність праці	0.07	66	88	77	55
Забезпечення ресурсами	0.09	66	77	77	66
Економічність витрат	0.03	55	77	66	55
Мотивація персоналу	0.05	55	88	66	44
Кваліфікація персоналу	0.08	55	88	77	44
Сучасні технології	0.06	55	99	77	66
Якість	0.1	66	99	77	66
Досвід роботи	0.05	55	88	66	44
Система маркетингу	0.06	44	88	66	33
Стимулювання збуту	0.04	44	66	66	33

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Збутова мережа	0.05	55	88	77	44
Знання ринку	0.03	44	77	66	55
Унікальність продукції	0.04	55	88	66	55
Прихильність клієнтів	0.03	44	77	66	44
Схильність до нововведень	0.05	55	88	77	66
Рівень менеджменту	0.05	44	88	66	55
Фінансовий стан	0.05	44	77	66	55
Коопераційні зв'язки	0.07	55	77	77	66
Загальна оцінка	1	58.91	82.25	71.63	52.78

Джерело: складено автором

Сильні сторони ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

1. Продуктивність праці (66 балів) Продуктивність праці підприємства є достатньо конкурентоспроможною та вищою, ніж у ПрАТ «Одеський консервний завод» (55 балів). Це свідчить про здатність підприємства забезпечувати відносно стабільний рівень виробничої діяльності. Однак продуктивність праці поступається показникам АТ «Чумак» (88 балів) та ТМ «Верес» (77 балів), що вимагає вдосконалення організації праці та запровадження нових технологій.

2. Забезпечення ресурсами (66 балів) Рівень забезпеченості ресурсами у ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» знаходиться на рівні основних конкурентів, таких як ПрАТ «Одеський консервний завод» (66 балів) і ТМ «Верес» (77 балів). Це свідчить про достатню стабільність у забезпеченні сировиною та матеріалами. Для підвищення конкурентоспроможності підприємству варто розглянути можливість диверсифікації постачальників та укладання довгострокових контрактів із надійними партнерами.

3. Якість продукції (66 балів) Рівень якості продукції ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» є одним із важливих конкурентних факторів. Цей показник дорівнює аналогічному показнику у ПрАТ «Одеський консервний завод» і поступається показникам АТ «Чумак» (99 балів) та ТМ

«Верес» (77 балів). Для підвищення конкурентної позиції підприємству доцільно впроваджувати системи контролю якості та сертифікації відповідно до міжнародних стандартів (ISO 9001, HACCP).

4. Коопераційні зв'язки (55 балів) Налагоджені зв'язки із партнерами та постачальниками дозволяють забезпечувати стабільність поставок сировини та матеріалів. Цей показник співставний із оцінками конкурентів. Для посилення цієї конкурентної переваги підприємство може укласти стратегічні партнерства та довгострокові контракти із постачальниками.

Слабкі сторони ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

1. Система маркетингу (44 бали) Система маркетингу ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» є одним із найбільш проблемних напрямків, оскільки оцінка 44 бали є значно нижчою порівняно з АТ «Чумак» (88 балів) та ТМ «Верес» (66 балів). Це свідчить про необхідність удосконалення маркетингової стратегії, підвищення ефективності рекламних кампаній та розширення каналів збуту. Для покращення ситуації підприємству слід посилити присутність у цифрових каналах (соціальні мережі, електронна комерція) та активізувати брендову промоцію.

2. Мотивація персоналу (55 балів) Рівень мотивації персоналу у ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» є нижчим, ніж у конкурентів. АТ «Чумак» має значно вищий показник (88 балів). Це свідчить про необхідність удосконалення системи стимулювання персоналу, впровадження програм нематеріальної мотивації, навчання та підвищення кваліфікації працівників.

3. Сучасні технології (55 балів) Використання сучасних технологій на підприємстві відстає від рівня конкурентів (99 балів у АТ «Чумак» та 77 балів у ТМ «Верес»). Це свідчить про необхідність інвестування у технологічне оновлення виробництва, автоматизацію виробничих процесів та впровадження цифрових технологій. Удосконалення технологій дозволить підвищити продуктивність та знизити витрати виробництва.

4. Фінансовий стан (44 бали) Фінансова стійкість підприємства є відносно низькою у порівнянні з конкурентами (77 балів у АТ «Чумак»). Це

може свідчити про проблеми з оборотними коштами, відсутність фінансових резервів або високий рівень заборгованості. Для вирішення цих проблем необхідно вдосконалити управління фінансами, посилити контроль за дебіторською заборгованістю та розглянути можливість залучення інвестицій або кредитних коштів для підтримки оборотного капіталу.

5. Збутова мережа (55 балів) Рівень розвитку збутової мережі у ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» є недостатнім (55 балів) порівняно з конкурентами (88 балів у АТ «Чумак»). Це свідчить про необхідність укладання нових договорів з торговими мережами та дистриб'юторами, розширення географії збуту та виходу на нові ринки збуту продукції.

Аналіз конкурентних переваг ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» виявив як сильні, так і слабкі сторони підприємства. Основними сильними сторонами є забезпечення ресурсами, рівень якості продукції, коопераційні зв'язки та продуктивність праці. Водночас слабкими сторонами є маркетинг, система мотивації персоналу, фінансовий стан та використання сучасних технологій.

Для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» доцільно зосередитися на вдосконаленні маркетингової стратегії, розширенні збутової мережі та посиленні мотивації працівників. Окрім того, необхідно інвестувати у модернізацію виробничих процесів та автоматизацію виробництва, що дозволить підвищити ефективність роботи підприємства та посилити його позиції на ринку консервної продукції.

Загальна зважена оцінка конкурентних переваг ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» становить 58,91 бала, що вказує на необхідність впровадження стратегічних змін для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для проведення дослідження конкурентних переваг ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» дані бралися з кількох джерел, що дозволяють об'єктивно оцінити поточну ситуацію підприємства порівняно з його основними конкурентами.

1. Звітність підприємства: Для отримання основних фінансових та виробничих показників були використані дані звітності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», які доступні на платформі Clarity Project, де були зібрані дані про фінансовий стан, продуктивність праці, витрати на сировину та інші ключові показники діяльності підприємства[48].

2. Інформація з офіційних сайтів підприємств:

○ Для оцінки конкурентних переваг, таких як маркетингова стратегія, система мотивації персоналу та використання сучасних технологій, були використані дані з офіційних сайтів основних конкурентів підприємства:

- ПрАТ «Одеський консервний завод»[7]
- АТ «Чумак»[45]
- ТМ «Верес» (ТОВ «Агроєкопродукт»)[16]

Ці джерела інформації дозволили сформувати об'єктивну картину діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» на ринку, порівняти його з конкурентами і провести аналіз за ключовими факторами, такими як продуктивність праці, забезпечення ресурсами, якість продукції, маркетинг та інші. Зібрані дані стали основою для розробки рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Війна суттєво вплинула на діяльність підприємства, зокрема на ланцюги постачання сировини. Основні постачальники підприємства перебувають на тимчасово окупованих територіях Херсонської області, що ускладнило проведення сезону збору врожаю та своєчасну переробку сировини на заводі. Це змусило компанію оперативно реагувати на нові виклики шляхом пошуку альтернативних джерел постачання, що, у свою чергу, збільшило витрати та створило ризики щодо можливості виконання раніше прийнятих замовлень.

Попри це, підприємству вдалося частково стабілізувати ситуацію завдяки високим рівням запасів сировини та універсальності виробничих ліній, які дозволили переналаштувати виробничі процеси. У той же час зростаючий попит на продукти з тривалим терміном зберігання створив додаткові можливості для підтримки обсягів виробництва та збуту консервації.

Ці заходи дозволили компанії мінімізувати втрати та частково зберегти свої позиції на ринку в умовах нестабільного середовища.

Таблиця 2.6

PESLE-аналіз зовнішнього середовища компанії

Чинники	Опис факторів	Вплив на підприємство	Можливості та загрози
1	2	3	4
Політичні (Р)	Військовий стан — ризики для безпеки працівників та виробничих потужностей.	Можливе пошкодження виробничих об'єктів, зупинка виробництва, ризики для ланцюгів постачання.	Загроза: Перебої у роботі через військові дії.
	Втрати постачальників сировини	Зниження обсягів виробництва, затримки в поставках, підвищення витрат на логістику.	Можливість пошуку альтернативних постачальників, укладання довгострокових контрактів.
	Законодавчі зміни — вимоги до звітності, контролю та сертифікації продукції. (Закон України «Про виробництво та обіг органічної продукції та сировини» (№2496-VIII), Закон України «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти», ДСТУ ISO 22000:2018 «Системи управління безпекою харчових продуктів. Вимоги до систем управління безпекою харчових продуктів»)	Зростання витрат на дотримання нових вимог, витрати на сертифікацію та адаптацію до змін законодавства.	Загроза: Додаткові витрати на адаптацію.
Економічні (Е)	Інфляція та зростання цін на сировину — підвищення собівартості виробництва.	Збільшення витрат на закупівлю сировини та матеріалів.	Загроза: Зростання собівартості продукції.
	Коливання валютних курсів — вплив на імпортні складові у	Підвищення собівартості імпортової	Загроза: Зростання собівартості через коливання валюти.

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
	виробництві та ціноутворення.	сировини та матеріалів.	
	Купівельна спроможність споживачів — зниження попиту на продукцію преміум-класу.	Зменшення попиту на продукцію та зниження обсягу продажів.	Загроза: Зменшення обсягу реалізації продукції.
	Зростання ціна на електроенергію, газ та воду	Збільшення витрат на виробництво	Загроза: Зростання витрат на енергоресурси, можливе підвищення собівартості продукції
	Відключення електроенергії — необхідність впровадження альтернативних джерел енергії	Втрата виробничих потужностей через відключення електроенергії	Можливість: Впровадження альтернативних джерел енергії, таких як сонячні панелі чи генератори, для забезпечення безперервності виробництва
Соціальні (S)	Попит на екологічно чисту продукцію — споживачі віддають перевагу здоровій їжі.	Зростання попиту на "екопродукцію", що дозволяє створювати нові лінії продукції.	Можливість: Вихід на ринок екопродукції.
	Зміни в уподобаннях споживачів —	Можливість створити нові види продукції, які	Можливість: Розширення
	споживачі віддають перевагу натуральним продуктам.	відповідають сучасним запитам споживачів.	асортименту та позиціонування "здорового харчування".
	Соціальна відповідальність бізнесу — очікування соціально відповідальної поведінки підприємств.	Потреба у соціальних ініціативах, спрямованих на підтримку працівників та громади.	Загроза: Зростання витрат на соціальні ініціативи.
Легальні (L)	Нові вимоги до безпеки харчових продуктів та маркування — стандарти НАССР та ISO.	Необхідність оновлення маркування продукції та дотримання нових стандартів.	Загроза: Додаткові витрати на сертифікацію та адаптацію упаковки.
	Захист прав інтелектуальної власності — важливість патентування нових технологій та рецептур.	Захист унікальних технологій та рецептур дозволяє уникнути копіювання	Можливість: Захист унікальних технологій та рецептур.

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
		продукції конкурентами.	
Екологічні (Е)	Екологічне законодавство — посилення вимог до екологічної безпеки та утилізації відходів.	Потреба в інвестиціях у "зелені" технології, зменшення викидів та покращення системи утилізації відходів.	Загроза: Зростання витрат на утилізацію та модернізацію виробництва.
	Екотренди у споживанні — попит на продукцію без штучних добавок та барвників.	Створення лінії екологічно чистих продуктів.	Можливість: Розробка нових видів екологічної продукції.

Джерело: складено автором

PESLE-аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» дає змогу оцінити як загрози, так і можливості, з якими підприємство стикається в різних сферах:

Політичні фактори - військовий стан та його вплив на безпеку працівників і виробничі потужності є серйозною загрозою для стабільності діяльності заводу. Проте є можливість адаптувати стратегії постачання та знайти альтернативних постачальників, що зменшить залежність від зовнішніх факторів.

Законодавчі фактори - нові вимоги до звітності, сертифікації продукції та контроль за харчовими продуктами можуть стати додатковими витратами для підприємства. Однак адаптація до нових стандартів і сертифікаційних вимог може підвищити репутацію і конкурентоспроможність на ринку.

Економічні фактори - зростання інфляції, цін на сировину та енергоресурси підвищує собівартість продукції, що є загрозою для підприємства. У той же час, можливість впровадження альтернативних джерел енергії може знизити залежність від коливань на ринку електроенергії та газу.

Соціальні фактори - попит на екологічно чисту продукцію створює можливості для розширення асортименту і виходу на ринок здорового харчування. У той же час, соціальна відповідальність бізнесу вимагає

додаткових витрат на соціальні ініціативи, які можуть підвищити витрати на діяльність компанії.

Легальні фактори - зростання вимог до безпеки харчових продуктів та захисту прав інтелектуальної власності вимагає модернізації виробництва та додаткових інвестицій у сертифікацію та маркування. Однак, це може створити можливості для зміцнення позицій компанії на ринку завдяки підвищеній довірі до її продукції.

Екологічні фактори - зростання вимог до екологічної безпеки і екологічні тренди вимагають від підприємства інвестицій у "зелені" технології. Проте це дає можливість для розробки нових ліній продукції, що відповідають сучасним вимогам споживачів щодо екологічно чистих товарів.

Загалом, компанія має кілька можливостей для покращення своєї конкурентоспроможності та зменшення ризиків, проте також стикається з численними загрозами, які вимагають оперативного реагування та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

ПрАТ "Білоцерківський консервний завод" пропонує широкий асортимент продукції, що включає кілька категорій, серед яких консервовані овочі, соки, компоти, соуси та приправи, варення та джеми, соління, а також інші продукти. Розглянемо ці категорії більш детально і порівняємо їх з асортиментом основних конкурентів, таких як ТОВ "Ніжинський консервний завод" та ТОВ "Агроєкопродукт" (ТМ "Верес").

1. Консервовані овочі:

ПрАТ "Білоцерківський консервний завод" пропонує такі продукти, як огірки, томати, кабачки, патисони, овочеві салати, маринади. ТОВ "Ніжинський консервний завод" має схожий асортимент, але з більшою спеціалізацією на огірках і томатах, в той час як ТОВ "Агроєкопродукт" також має консервовані овочі, але з більшим акцентом на продукцію для ширших ринків, таких як експорт. ПрАТ "Білоцерківський консервний завод" має конкурентну перевагу завдяки розширеному асортименту овочевих консервів, включаючи менш поширені продукти, такі як кабачки та патисони.

2. Соки:

ПрАТ "Білоцерківський консервний завод" виробляє натуральні фруктові соки та томатний сік. ТОВ "Ніжинський консервний завод" виробляє широкий спектр соків, зокрема, яблучні та ягідні соки, в той час як ТОВ "Агроєкопродукт" спеціалізується на виробництві томатного соку та соусів на його основі. Асортимент ПрАТ "Білоцерківський консервний завод" зокрема включає не тільки традиційні соки, а й томатний сік, що може бути його конкурентною перевагою серед виробників, які переважно орієнтуються на фруктові соки.

3. Компоти:

ПрАТ "Білоцерківський консервний завод" виготовляє фруктові компоти з різними поєднаннями смаків. ТОВ "Ніжинський консервний завод" також виробляє компоти, в основному з традиційними смаками, такими як вишня та яблуко. ТОВ "Агроєкопродукт" виробляє компоти на основі екзотичних фруктів та вишні. ПрАТ "Білоцерківський консервний завод" має конкурентну перевагу в асортименті завдяки використанню різноманітних поєднань смаків у своїх компотах, що може привернути увагу споживачів, які шукають нові варіанти.

4. Соуси та приправи:

ПрАТ "Білоцерківський консервний завод" виробляє кетчупи та соуси на основі томатів. ТОВ "Ніжинський консервний завод" також має в своєму асортименті кетчупи, але з особливим акцентом на традиційні рецепти. ТОВ "Агроєкопродукт" відоме своїми спеціальними соусами, зокрема, майонезами та соусами для салатів. ПрАТ "Білоцерківський консервний завод" пропонує більш класичні варіанти соусів, що робить його продукцію конкурентоспроможною серед споживачів, які віддають перевагу традиційним смаковим поєднанням.

5. Варення та джеми:

ПрАТ "Білоцерківський консервний завод" пропонує варення та джеми з фруктів, вироблені з натуральної сировини. ТОВ "Ніжинський консервний

завод" також має варення та джеми, але переважно в асортименті з ягідних продуктів. ТОВ "Агроєкопродукт" спеціалізується на джемах з тропічних фруктів. ПрАТ "Білоцерківський консервний завод" має сильну позицію на ринку варення та джемів завдяки акценту на натуральну сировину, що може задовольнити попит на здорові продукти.

6. Соління:

ПрАТ "Білоцерківський консервний завод" пропонує капусту та мариновані овочі. ТОВ "Ніжинський консервний завод" спеціалізується на маринованих огірках і капусті, зокрема, на експорт. ПрАТ "Білоцерківський консервний завод" має схожий асортимент, але з меншою спеціалізацією, що може бути перевагою через більш широке покриття ринку.

7. Інші продукти:

ПрАТ "Білоцерківський консервний завод" пропонує обідні страви в консервах та нові рецептури за домашніми рецептами. ТОВ "Ніжинський консервний завод" та ТОВ "Агроєкопродукт" також мають лінійки обідніх страв, але з меншим акцентом на нові рецепти. ПрАТ "Білоцерківський консервний завод" вигідно вирізняється на ринку завдяки пропозиції нових рецептур, що може стати важливою конкурентною перевагою для залучення нових споживачів.

ПрАТ "Білоцерківський консервний завод" має досить широкий асортимент, який включає продукти, що відповідають сучасним тенденціям здорового харчування та різноманітним смакам. Порівняно з основними конкурентами, завод володіє кількома конкурентними перевагами, зокрема завдяки розширеному асортименту, який включає нові рецептури та екологічно чисту продукцію. Однак деякі категорії, такі як маркетинг та технології, потребують вдосконалення для посилення конкурентної позиції на ринку.

Висновки до розділу 2

Аналіз ринку плодово-овочевої продукції показав, що цей сегмент характеризується високою конкуренцією, сезонними коливаннями попиту та зростаючими вимогами споживачів до якості продукції. Основними тенденціями є підвищення попиту на екологічно чисту продукцію, посилення уваги до локальних виробників та впровадження сучасних технологій у виробництво. Такі умови створюють як нові можливості для розвитку, так і виклики, що потребують адаптації стратегії підприємств до змін ринку.

Загальна характеристика діяльності підприємства продемонструвала, що воно займає стабільну позицію на ринку завдяки широкому асортименту продукції, сучасному обладнанню та налагодженим каналам збуту. Виробництво відповідає високим стандартам якості, що сприяє зростанню довіри серед споживачів та партнерів. Водночас, підприємство стикається з викликами, такими як залежність від сезонності сировини та зовнішньоекономічних факторів.

Оцінка довгострокових конкурентних переваг підприємства показала, що ключовими сильними сторонами є інноваційний підхід до виробництва, високий рівень технологічності, гнучкість у задоволенні споживчих потреб та ефективне управління ресурсами. Завдяки цьому підприємство має можливість зберігати конкурентоспроможність на внутрішньому ринку та успішно виходити на міжнародні ринки.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»

3.1. Програма діяльності підприємства щодо формування довгострокових конкурентних переваг підприємства

Формування довгострокових конкурентних переваг ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» передбачає комплекс заходів, спрямованих на зміцнення позицій на ринку, оптимізацію виробничих процесів, розширення каналів збуту та створення унікальної пропозиції для споживачів. Основною стратегією підприємства є впровадження інноваційного продукту – соку «Гарбуз-Яблуко», що стане основою для формування його стійких конкурентних переваг.

Один із ключових напрямів – інноваційність у виробництві. Для підвищення якості продукції та ефективності виробництва підприємство модернізує виробничі лінії, що дозволяє використовувати сучасні методи консервації без штучних консервантів. Використання технології м'якого пастеризування забезпечить збереження максимального вмісту корисних речовин у продукті, що стане важливим фактором для залучення споживачів, які цінують натуральність. Водночас оновлення виробничого обладнання дозволить знизити енерговитрати, що сприятиме зменшенню собівартості продукції.

Наступним стратегічним напрямом є розширення каналів постачання сировини та забезпечення стабільності виробництва. Для цього підприємство укладатиме довгострокові контракти з місцевими фермерами, які постачатимуть органічний гарбуз та яблука. Такий підхід дозволить не лише контролювати якість сировини, а й знизити ризики сезонних коливань на

ринку. Крім того, планується диверсифікація постачальників, що допоможе уникнути збоїв у виробничому процесі.

Ще одним важливим напрямом є розширення ринків збуту та експортна стратегія. Окрім внутрішнього ринку України, компанія планує вихід на міжнародні ринки, зокрема у країни Скандинавії, де високий попит на органічні та натуральні продукти. Для цього буде проведено сертифікацію продукції відповідно до міжнародних стандартів якості та безпеки харчових продуктів (ISO 22000, HACCP), що підвищить довіру іноземних партнерів та дозволить успішно конкурувати на зовнішніх ринках.

Важливою складовою конкурентної переваги стане маркетингова стратегія та формування бренду. Розробка унікального дизайну упаковки та позиціонування продукту як здорового напою для всієї родини сприятиме підвищенню впізнаваності бренду. В рамках рекламної кампанії буде використовуватися комплексний підхід, що включає співпрацю з популярними блогерами у сфері здорового харчування, активну комунікацію в соціальних мережах та проведення дегустацій у супермаркетах. Окрім цього, передбачено розширення асортименту шляхом випуску нових смаків та створення лінійки смузі для дітей.

Для забезпечення фінансової стабільності та стійкості бізнесу підприємство впроваджує ефективне фінансове планування та оптимізацію витрат. Постійний моніторинг рентабельності дозволяє вчасно коригувати бізнес-процеси та спрямовувати інвестиції у найбільш перспективні напрями. Використання сучасних ERP-систем для управління ресурсами підприємства сприятиме зменшенню витрат на виробництво та підвищенню продуктивності.

Окрему увагу буде приділено корпоративній соціальній відповідальності та екологічності виробництва. Використання екологічно чистої упаковки, зменшення відходів виробництва та впровадження програм енергозбереження дозволять покращити екологічний імідж компанії. Це стане ще одним вагомим аргументом на користь продукції серед споживачів, які надають перевагу компаніям із відповідальним ставленням до довкілля.

Програма заходів щодо вдосконалення напрямів формування довгострокових конкурентних переваг ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» передбачає впровадження нового продукту – соку «Гарбуз-Яблуко», що відкриває нові перспективи для підприємства в умовах сучасного ринку. Для забезпечення ефективного запуску нового продукту будуть проведені адаптаційні заходи, включно з налаштуванням виробничих потужностей під специфіку виготовлення соку. Це включає переналаштування обладнання, тестові виробництва для оптимізації технологій, підвищення енергоефективності та навчання персоналу. Такий підхід забезпечить швидкий старт виробництва при мінімальних витратах.

Стабільність постачання сировини гарантуватиметься за рахунок співпраці з місцевими фермерами та диверсифікації джерел постачання. Створення стратегічних запасів дозволить зменшити ризики сезонних коливань і забезпечить безперебійність виробництва.

Розширення збутової мережі охоплюватиме співпрацю з роздрібними мережами, супермаркетами, HoReCa та вихід на міжнародні ринки. Інтенсивна маркетингова кампанія акцентуватиме увагу на натуральності та користі нового продукту, підвищуючи його впізнаваність серед споживачів. Інноваційний дизайн упаковки та рекламні акції сприятимуть формуванню лояльної аудиторії. Інноваційні рішення включатимуть застосування сучасних технологій консервації, що гарантуватимуть тривалий термін зберігання продукту без втрати його властивостей. Також розглядатиметься можливість розширення лінійки продукції за рахунок створення смузі чи дитячих соків на основі «Гарбуз-Яблуко».

Фінансування програми базуватиметься на власних ресурсах підприємства із залученням зовнішніх інвестицій. Усі витрати перебуватимуть під суворим контролем для забезпечення максимальної ефективності.

Для управління ризиками буде проведено оцінку потенційних загроз на кожному етапі, розроблено резервні плани та сформовано кризову команду для оперативного реагування на виклики. Моніторинг ефективності реалізації

заходів передбачає аналіз продажів, зворотний зв'язок від споживачів та оцінку показників ефективності. Очікується, що впровадження соку «Гарбуз-Яблуко» не лише задовольнить потреби ринку, а й стане основою для зміцнення конкурентних позицій підприємства, підвищення його фінансової стійкості та розширення ринків збуту.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження соку з яблуком та гарбузом

Сік з яблука та гарбуза ми пропонуємо виробляти як 100% натуральний продукт, збагачений вітамінами та життєво необхідними мікроелементами. Це особливо актуально для підтримки здоров'я людини в зимовий період, коли організм потребує додаткового зміцнення.

Аналізуючи виробничу діяльність ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», встановлено, що потужності підприємства з виготовлення соків завантажені лише на 67%. Завдяки цьому немає необхідності у закупівлі нового обладнання, а ефективніше буде оптимізувати та дозавантажити вже наявні виробничі ресурси.

Для обґрунтування виробничої програми насамперед потрібно визначити кількість робочих днів підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунок числа днів роботи за рік

Обладнання за закріпленим асортиментом	Календарний фонд часу	Зупинки з причин			Всього зупинки	Кількість Днів роботи обладнання, (гр.2 - гр.6)
		Вихідні і святкові	Ремонт обладнання			
			Поточний	Капітальний		
Лінія по виробництву соку прямого віджиму	182	62	3	-	65	117

Джерело: розраховано автором

У процесі аналізу виробничої діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» було виявлено, що лінія з виробництва соку прямого віджиму використовується лише на 67%. У зв'язку з цим відпадає необхідність у придбанні нового обладнання, достатньо забезпечити повне завантаження вже наявних виробничих потужностей підприємства. Виробництво гарбузово-яблучного соку доцільно організувати восени та взимку, оскільки осінь є періодом збору врожаю гарбузів і яблук, а взимку ці продукти добре зберігаються, що дозволяє стабільно постачати їх для подальшої переробки.

Далі сформуємо виробничу програму підприємства (табл.3.2)

Таблиця 3.2

Розрахунок виробничої програми у натуральному виразі

Найменування продукції	Добова потужність, т	Коефіцієнт використання потужності	Фактичний добовий обсяг виробництва, т	Річний обсяг виробленої продукції, т
Сік гарбуз-яблуко	1,09	0,9	0,8981	114,8

Джерело: розраховано автором

Добова потужність визначається по провідному обладнанню розраховується за формулою:

$$P_{\text{доб}} = P \cdot T_{\text{змін}} \cdot K_{\text{змін}} \quad (3.1)$$

де: $P_{\text{Г}}$ — годинна потужність провідного обладнання лінія по виробництву соку прямого віджиму (ТМ «Воєта»)

$T_{\text{змін}}$ — тривалість зміни; $K_{\text{змін}}$ — кількість змін на добу

$$P_{\text{доб}} = 0,1363 \cdot 8 \cdot 1 = 1,09 \text{ (т/добу)}$$

Розрахуємо фактичний добовий обсяг виробництва ($P_{\text{факт}}$):

$$P_{\text{факт}} = 1,09 \cdot 0,9 = 0,981 \text{ (т/добу)}$$

Розрахуємо річний обсяг виробленої продукції (Q):

$$Q = 0,981 \cdot 117 = 114,8 \text{ (т/рік)}$$

Обчислення загальних витрат здійснюється на основі статей калькуляції продукції. До статті «Сировина та матеріали» включаються витрати на: сировину й основні матеріали, які є складовою частиною готової продукції та формують її основу; допоміжні матеріали, що використовуються у процесі виробництва та для пакування продукції. Для пакування соку буде використовуватись Скляна пляшка об'ємом 1 літрів.

Спершу проводимо розрахунок витрат на сировину й основні матеріали (ціни встановлено на період кінця літа — початку осені) (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Розрахунок витрат на сировину та основні матеріали
на 1 т готової продукції**

Назва сировини і основних матеріалів	Одиниці виміру	Норми витрат на 1 тонну, кг	Вартість за 1 кг сировини, грн.	Всього витрат на 1 т продукції, грн.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Гарбузи	кг	315	9,00	2835
Яблука	кг	330	39,78	13127,4
Цукор	кг	55	23,70	1303,5
Глюкозо-фруктовий сироп	кг	263	20	5260
Разом витрат на сировину і основні матеріали	грн			22 525,9
Транспортно-заготівельні витрати (5%)	грн			1126,29
Пакувальні матеріали:				
Пляшка скляна, об'єм 1 мл	шт	1000	10	10000
Кришки	шт	1000	1,0	1000

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
Етикетки	шт	1000	0,25	250
Псування	%	1,5	42	63
Плівка для пакування	м ²	350	0,73	254,58
Разом пакувальні матеріали				11 832
Всього по статті				35219,78

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо витрати на паливо, електроенергію і воду на технологічні цілі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат на паливо, електроенергію та воду на технологічні потреби

Енерговитрати	Одиниця виміру	Ціна за одиницю, грн	Норма витрат на 1т	Сума витрат, грн.
Паливо, газ	м ³	15,86	715	11341,01
Електроенергія	КВт*год	6,9	58,62	280,71
Вода	м ³	19,74	68,15	1345,281
Всього по статті				35 917

Джерело: розраховано автором

До статті калькуляції «Основна заробітна плата» належать витрати, пов'язані з нарахуванням основної заробітної плати працівникам, які безпосередньо зайняті у виробничому процесі. Розрахунок проводиться відповідно до встановлених на підприємстві систем оплати праці, зокрема тарифних ставок (окладів) або відрядних розцінок.

Для аналізу витрат необхідно також виконати розрахунок заробітної плати основних працівників, залучених до процесу виробництва (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок основної заробітної плати працівників, що зайняті на виробництві ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

Вид професії	Кількість робітників на зміну, чол.	Тарифний розряд	Годинна тарифна ставка, грн.	Тривалість зміни, год.	Добова тарифна ставка, грн.
Оператор лінії розливу соків	1	IV	130	8	1040
Оператор лінії виготовлення соків	1	V	145	8	1160
Робітники з підготовки сировини	2	III	125	8	1000
Разом	-				3200

Джерело: розраховано автором

Оскільки кількість робочих днів для виробництва досліджуваного продукту становить 117, загальна заробітна плата розраховується за формулою:

$$Z_p = 3200 \cdot 117 = 374400 \text{ грн.}$$

Таким чином, витрати заробітної плати на 1 тону соку складатимуть:

$$Z = 374400 / 114,8 = 3261,32 \text{ грн/тону.}$$

Додаткова заробітна плата охоплює виплати виробничому персоналу за працю, що перевищує встановлені норми, за досягнення трудових результатів, а також у зв'язку з особливими умовами праці. До цієї статті входять доплати, надбавки, компенсаційні виплати, премії, пов'язані з виробничою діяльністю.

Витрати на додаткову заробітну плату становлять 110% від основної заробітної плати:

$$Зд = 110\% \cdot 3261,32 = 3587,45 \text{ грн/тонну.}$$

Відрахування єдиного соціального внеску (ЄСВ) здійснюються відповідно до Закону України "Про єдиний соціальний внесок". Це обов'язкові платежі, які спрямовуються на забезпечення соціального захисту працівників у випадках, передбачених законодавством. Для усіх видів виробництва ставка ЄСВ встановлена на рівні 22%.

Витрати на утримання та експлуатацію устаткування належать до умовно-постійних комплексних витрат. Ця стаття розраховується на основі спеціального кошторису відповідного цеху чи підприємства. Витрати включаються лише для тієї продукції, що виробляється на конкретному обладнанні. Витрати на утримання і експлуатацію устаткування приймаються на рівні 68% від основної заробітної плати:

$$В = 0,68 \cdot 3261,32 = 2217,70 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.6

Розрахунок єдиного соціального внеску грн/ на 1 тону соку

Заробітна плата, грн		Всього фонд оплати праці, грн.	Відрахування на соціальні заходи, %	Сума нарахувань на заробітну плату, грн
Основна	Додаткова			
3261,32	3587,45	6848,77	22	1506,73

Джерело: розраховано автором

Стаття «Загальновиробничі витрати» є комплексною умовно-постійною категорією витрат. До неї входять витрати, пов'язані з управлінням, виробничим та господарським обслуговуванням виробництва в межах конкретного цеху. Це, зокрема, витрати на заробітну плату з нарахуваннями на соціальні потреби для управлінського та обслуговуючого персоналу цеху,

амортизаційні відрахування на будівлі та споруди, витрати на їх утримання та ремонт, а також витрати на охорону праці та інші супутні потреби.

Загальновиробничі витрати кожного цеху включаються до собівартості продукції, що виготовляється в межах цього цеху у розмірі 68% від основної заробітної плати робітників.

Загальновиробничі витрати на виробництво 1 тонни соку гарбуз-яблуко обчислюються так:

$$ЗВ = 0,68 \cdot 3261,32 = 2217,70 \text{ грн.}$$

Таким чином, виробнича собівартість 1 тонни соку буде визначена з урахуванням усіх витрат відповідно до таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Виробнича собівартість 1 тонни соку гарбуз-яблуко

№ п/п	Найменування статей калькуляції найменування матеріалів	Витрати на 1т, грн.
1	Сировина і матеріали	35219,78
2	Паливо та енергія на технологічні цілі, вода в т.ч	12967,02
	Паливо	11341,01
	Електроенергія	280,71
	Вода	1345,281
3	Основна заробітна плата робітників	3261,32
4	Додаткова заробітна плата	3587,45
5	Єдиний соціальний внесок	1506,73
6	Витрати на утримання та експлуатацію Устаткування	2217,70
7	Загальновиробничі витрати	2217,70
8	Виробнича собівартість	60977.7

Джерело: розраховано автором

Стаття «Адміністративні витрати» також є комплексною та умовно-постійною. До цієї категорії належать загальногосподарські витрати, що безпосередньо спрямовані на обслуговування й управління діяльністю підприємства в цілому. До них входять витрати на оплату праці управлінського апарату, витрати на утримання адміністративних будівель, канцелярське приладдя, комунальні платежі та інші супутні витрати. Адміністративні витрати визначаються на основі спеціально складеного кошторису

підприємства та розподіляються між усіма видами продукції. Базою розподілу є пропорційна сума основної заробітної плати робітників, зайнятих у виробництві відповідної продукції на всьому підприємстві.

Адміністративні витрати складають 5 % від виробничої собівартості.

$$A_{\text{в}} = 60977,7 \cdot 0,05 = 3048,86 \text{ (грн / 1 тонну)}$$

Стаття «Витрати на збут» охоплює витрати, пов'язані з процесом реалізації продукції. До цієї категорії належать такі видатки: компенсація витрат на складське зберігання, вантажно-розвантажувальні роботи, транспортування, експедиційні послуги, страхування продукції, а також посередницькі витрати, включаючи комісійну винагороду. Додатково враховуються витрати на сплату експортних мит, митних зборів, рекламні кампанії та передпродажну підготовку продукції.

Витрати, що входять до цієї статті калькуляції, прив'язуються до конкретного виду продукції. Складають 10% від виробничої собівартості.

Розрахунок витрат на збут для 1 тонни соку гарбуз-яблуко виглядає так:

$$\text{Взбут} = 0,1 \cdot 60977,7 = 6097,7 \text{ грн/т}$$

Сума всіх наведених вище статей витрат формує повну собівартість виготовлення досліджуваного продукту. Планова калькуляція соку гарбуз-яблуко на 1 тонну подана в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Планова калькуляція соку гарбуз-яблуко виробу за 1т, грн.

№	Найменування статей калькуляції	Витрати на 1т, грн.
1	Виробнича собівартість	60977,7
2	Адміністративні витрати	3048,86
3	Витрати на збут	6097,7
4	Повні витрати	70124,26

Джерело: розраховано автором

Виходячи із отриманих даних (повних витрат), розрахуємо відпускну ціну 1 т соку гарбуз-яблуко (табл. 3.9), порахуємо запланований прибуток на весь річний запланований обсяг виробництва.

При запланованому річному обсязі виробництва продукції 114,8 т (табл. 3.9)

Дохід від реалізації становить: $114,8 \cdot 77\,136,68 = 8\,855,9$ тис. грн.

Повні витрати: $114,8 \cdot 70\,124,26 = 8\,050,265$ тис. грн.

Очікуваний прибуток: $8\,855,29 - 8\,050,265 = 805,03$ тис. грн.

Чистий прибуток $805,03 \cdot 0,82 = 660,12$ тис. грн.

Таблиця 3.9

Розрахунок відпускної ціни соку гарбуз-яблуко, грн. за 1 тону

№ п/п	Найменування статей калькуляції найменування матеріалів	Витрати на 1т, грн.
1	Повні витрати	70124,26
2	Рентабельність, %	10
3	Прибуток (ст.1*ст.2)/100	7012,42
4	Відпускна ціна підприємства (ціна без ПДВ (ст.1+ст.3)	77 136,68
5	ПДВ (ст.4*0,2 (при ставці податку 20%))	15 427,33
6	Відпускна ціна (ст.4+ст.5)	92 564,01
7	Відпускна ціна за 1 шт., грн. (1 л)	92,56

Джерело: розраховано автором

Наведемо вплив проекту на основні техніко-економічні показники (табл.3.10).

Реалізація проекту призвела до зростання чистого доходу від реалізації продукції на 8 855,9 тис. грн, що відповідає збільшенню на 9,03% порівняно з 2023 роком. Це свідчить про ефективність проекту та зростання попиту на продукцію ПрАТ «Білоцерківський консервний завод».

Собівартість реалізованої продукції зросла на 7 000,23 тис. грн або 7,94%, що є прийнятним показником порівняно зі зростанням доходу. Це

свідчить про відносну стабільність виробничих витрат та ефективне використання ресурсів. Зростання доходу випереджає зростання собівартості, що позитивно впливає на прибутковість підприємства.

Таблиця 3.10

Вплив проекту на основні техніко – економічні показники діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

Найменування показника	Один виміру	Роки		Відхилення	
		2023	проект	абсолютн е	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	98 038	106 893,9	8 855,9	9,03
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	88 097	95 097,23	7000,23	7,94
Операційні доходи	тис.грн	4 088	4 088	-	100
Адміністративні витрати	тис.грн	7 592	7 942	350,0	4,61
Витрати на збут	тис.грн	154	854,01	700,01	454
Інші операційні витрати	тис.грн	30330	30330	-	100
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн	95 843	103 893,2	8050,265	8,39
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	тис.грн	2 597	3 402,03	805,03	30,9
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	2 087	2747,12	660,12	31,6
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	грн	97,36	97,19	-0,17	-0,17
Рентабельність діяльності (продаж)	%	2,12	2,56	0,44	x

Джерело: розраховано автором

Операційні доходи залишилися без змін на рівні 4 088 тис. грн, що свідчить про стабільність у цій сфері та відсутність додаткового впливу проекту на цю категорію доходів.

Адміністративні витрати зросли на 350 тис. грн або 4,61%, що свідчить про помірне збільшення витрат у цій категорії, яке не має значного впливу на загальну фінансову діяльність підприємства.

Витрати на збут збільшилися на 700,01 тис. грн або 454%, що, ймовірно, пов'язано із запровадженням активних маркетингових заходів та розширенням логістичних операцій для підвищення обсягів реалізації продукції.

Інші операційні витрати залишилися незмінними на рівні 30 330 тис. грн, що вказує на стабільність цієї статті витрат.

Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування зріс на 805,03 тис. грн або 30,9%. Це свідчить про покращення фінансового стану підприємства завдяки ефективній реалізації проєкту.

Чистий прибуток підприємства збільшився на 660,12 тис. грн, що становить 31,6% зростання. Це підтверджує успішність проєкту та його позитивний вплив на фінансові результати підприємства.

Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації зменшилися на 0,17 грн або 0,17%, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізацію виробничих і адміністративних процесів.

Рентабельність діяльності (продажу) зросла з 2,12% до 2,56%, що в абсолютному вираженні становить збільшення на 0,44%. Це підтверджує зростання прибутковості операційної діяльності.

Реалізація проєкту позитивно вплинула на основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод». Зростання доходу, прибутку та рентабельності свідчить про ефективність управлінських рішень та раціональне використання ресурсів. Зменшення витрат на 1 грн чистої виручки від реалізації демонструє успішну оптимізацію витрат і підвищення ефективності діяльності підприємства.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу

Впровадження нового продукту – соку «Гарбуз-Яблуко» – на ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» є важливим стратегічним рішенням, що має на меті забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства. Цей захід базується на ретельно розробленій програмі реалізації, яка охоплює всі ключові аспекти процесу – від планування до реалізації на ринку.

Основні етапи реалізації, зазначені в таблиці 3.11, включають такі кроки:

1. Розгляд і затвердження заходу керівництвом підприємства. На цьому етапі керівництво приймає рішення про доцільність запуску нового продукту, затверджує план реалізації та призначає відповідальних осіб. Цей процес забезпечує стратегічне планування та визначає основні напрямки розвитку.

2. Розробка рецептури та технічної документації. Головний технолог займається створенням унікальної рецептури продукту, яка відповідає сучасним тенденціям споживчого попиту. Це включає використання гарбуза та яблука як основних інгредієнтів, з урахуванням їх корисних властивостей і натуральності.

3. Адаптація виробничих процесів. Виробниче обладнання налаштовується відповідно до технологічних вимог нового продукту. Інженери з ремонту проводять технічну підготовку, забезпечуючи безперебійний виробничий процес.

4. Організація закупівель і навчання персоналу. Закупівля сировини здійснюється на основі договорів з місцевими постачальниками, що дозволяє зменшити логістичні витрати та підтримати регіональну економіку. Керівник відділу кадрів організовує підбір і навчання персоналу для роботи на новій виробничій лінії.

5. Тестове виробництво та контроль якості. Керівник виробничої лабораторії проводить тестування нової продукції, перевіряючи її відповідність стандартам якості та смаковим характеристикам.

6. Маркетингова кампанія. Директор з маркетингу реалізує стратегію просування нового продукту, яка включає онлайн-рекламу, акції для споживачів і співпрацю з роздрібними мережами.

7. Запуск масового виробництва та збуту. Виробництво соку «Гарбуз-Яблуко» розпочинається у визначений термін. Продукт постачається до роздрібних мереж, супермаркетів і закладів HoReCa. Маркетингова підтримка сприяє популяризації нового продукту серед споживачів.

Успіх реалізації залежить від злагодженої роботи проєктної команди, що виконує чітко визначені обов'язки (згідно з таблицею 3.13). Керівник проєкту координує всі етапи, головний технолог відповідає за розробку рецептури, інженери забезпечують технічну готовність обладнання, спеціалісти з маркетингу розробляють і реалізують рекламну кампанію, а фінансисти контролюють витрати та визначають відпускну ціну. План впровадження заходів щодо виготовлення соку зі смаком гарбуза та яблука на ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» наведений в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

План впровадження заходів щодо виготовлення соку зі смаком гарбуза та яблука на ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

Етап	Документація	Відповідальна особа	Виконавець
1	2	3	4
Розгляд питання впровадження нового соку керівництвом підприємства	Протокол засідання керівництва	Спостережна рада	Секретар ради
Призначення відповідальних осіб та складу проєктної команди	Наказ	Генеральний директор	Дирекція підприємства
Розробка детального плану реалізації проєкту	Оперативний план	Заступник директора з виробництва	Керівник проєкту
Інформування учасників проєкту про етапи реалізації	Наказ, посадові інструкції	Керівник проєкту, керівники відділів	Керівники відділів
Розробка рецептури та технічної документації соку	Технічна документація, рецепт	Головний технолог	Лабораторія підприємства
Оцінка та налаштування виробничого обладнання	Інструкції, технічний паспорт	Керівник проєкту	Інженер з технічного обслуговування
Організація постачання сировини	Договори про постачання	Начальник відділу закупівель	Спеціалісти відділу закупівель
Набір необхідного персоналу для виконання проєкту	Наказ, трудові договори	Керівник відділу кадрів	Відділ кадрів
Проведення пробного виробництва та оцінка якості продукції	Звіт про результати реалізації проєкту	Керівник проєкту	Начальник відділу маркетингу

Джерело: складено автором

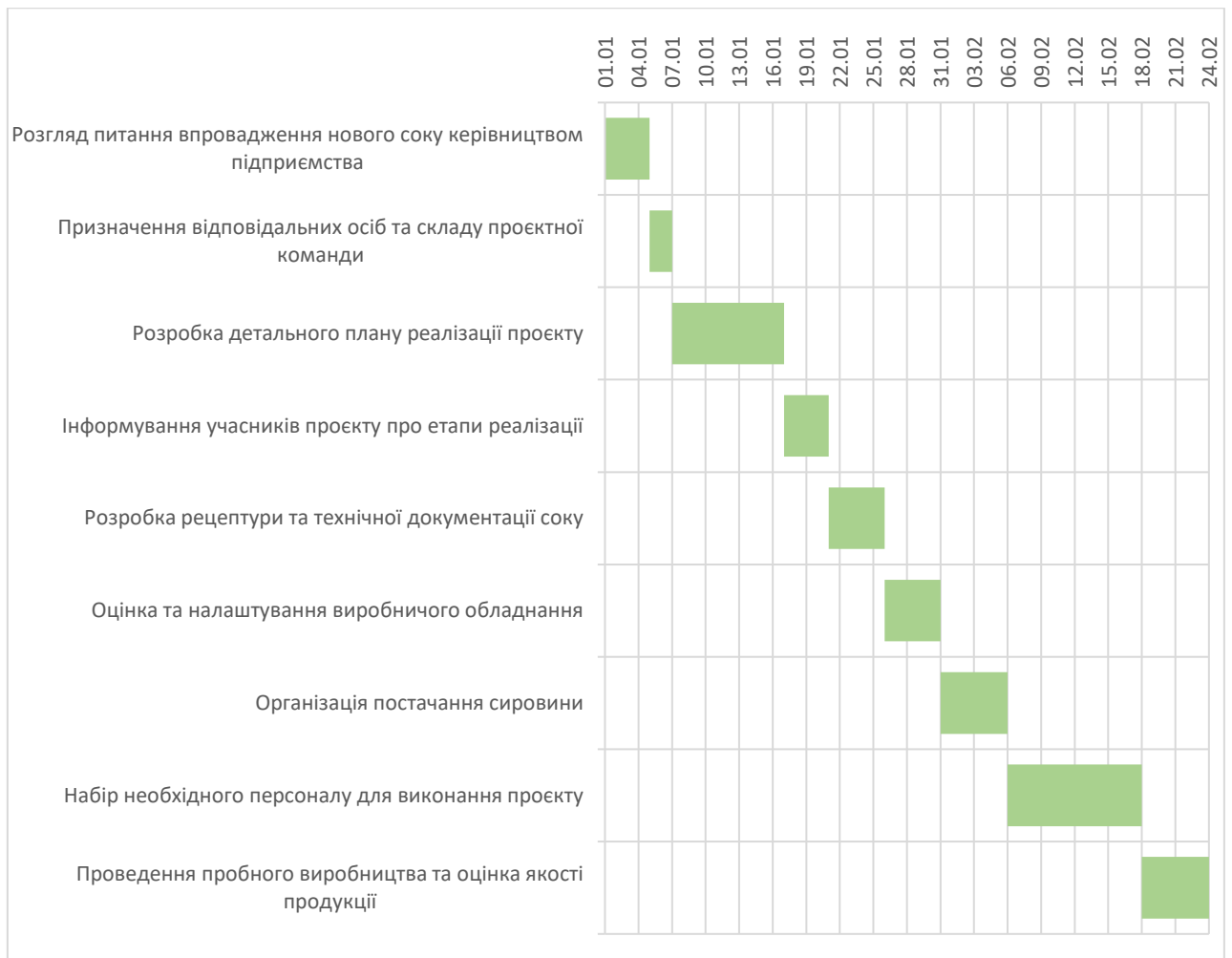


Рис. 3.1 Етапи впровадження проекту

Джерело: складено автором

Кожен етап реалізації повинен мати чітко визначену тривалість. Для більшої наочності розробимо сітковий графік, що відобразатиме впровадження нового продукту — соку «Гарбуз-Яблуко» на підприємстві ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» (табл. 3.12, рис. 3.1):

Згідно з таблицею 3.12., тривалість реалізації проекту з виробництва соку «Гарбу-Яблуко» становить 32 дні. Для успішної реалізації проекту необхідна тісна співпраця команди працівників.

Таблиця 3.12

Сітка термінів виконання етапів впровадження соку з гарбуза і яблука

Етап	Початок	Кінець	Тривалість
1	1	2	1
2	2	9	7
3	3	10	7
4	9	23	14
5	13	23	10
6	18	27	9
7	23	27	4
8	23	31	8
9	26	32	6

Джерело: складено автором відповідно до табл. 3.11

Було прийнято рішення створити проектну групу. Відповідальність за реалізацію проекту покладається на керівника проекту, якого призначає генеральний директор ПрАТ «Білоцерківський консервний завод». Учасники команди виконують конкретно визначені завдання та обов'язки, які детально представлені в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Ролі та обов'язки учасників проекту

Учасник	Обов'язки
1	2
Директор підприємства	Прийняття рішення про впровадження нового продукту, затвердження керівника проекту, контроль виконання робіт і загальний нагляд за проектом.
Керівник проекту	Управління командою проекту, планування етапів впровадження, координація роботи всіх учасників, контроль строків виконання завдань, підготовка звітів.
Головний технолог	Розробка рецептури нового продукту, перевірка технологічних параметрів, підготовка рекомендацій для пакування, забезпечення якості нового продукту.
Інженер з ремонту	Забезпечення технічної готовності обладнання, виконання ремонтних робіт, налагодження виробничих процесів, перевірка функціональності обладнання.

Продовження табл.3.13

1	2
Інженер з якості	Проведення тестування продукції, перевірка її відповідності стандартам якості, аналіз строків придатності та створення умов зберігання.
Спеціаліст відділу кадрів	Підбір необхідного персоналу, оформлення трудових договорів, організація навчання нових працівників та підготовка посадових інструкцій.
Спеціаліст відділу закупівель	Організація постачання сировини, укладання договорів з постачальниками, контроль якості отриманих матеріалів і їх зберігання.
Спеціаліст з маркетингу та збуту	Аналіз ринку та пошук каналів збуту, встановлення договірних відносин з торговими мережами, організація рекламних кампаній, контроль виконання плану реалізації.
Фінансист	Розрахунок собівартості продукції, визначення фінансових потреб проекту, встановлення ціни на новий продукт, складання фінансових звітів.

Джерело: сформовано автором

Отже, для успішного впровадження нового соку зі смаком гарбуза та яблука на підприємстві ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» необхідно залучити 9 спеціалістів та робітників, кожен із яких виконує визначені функції та обов'язки. У реалізації проекту передбачено як послідовні етапи виконання завдань, так і паралельні процеси, що оптимізує загальну тривалість проекту, як це було відображено в таблиці 3.11. Деталізуємо відповідальність кожного учасника, враховуючи специфіку етапів реалізації (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Матриця відповідальність учасників проекту відповідно до кожного етапу впровадження продукту

Учасники	Етап впровадження
Директор підприємства	•
Керівник проекту	• • • • •
Головний технолог	• •
Інженер з ремонту	• •
Інженер з якості	•
Керівник відділу кадрів	•
Спеціаліст відділу закупівель	•
Спеціаліст із збуту	•
Фінансист	•

Джерело: таблиця 3.13

Відповідно до етапів впровадження нового продукту, основна відповідальність за реалізацію проекту покладена на керівника проекту, який координує роботу всіх членів команди. Фінансист виконує важливу роль у фінансовому забезпеченні проекту, контролює витрати та формує цінову політику нового продукту.

На початковому етапі директор підприємства приймає рішення щодо доцільності впровадження нового продукту – соку зі смаком гарбуза та яблука. На раді директорів розглядаються основні аспекти впровадження: попит на ринку, фінансові можливості підприємства, наявність виробничих ресурсів та перспективи реалізації. Після ухвалення рішення директор призначає керівника проекту та затверджує склад проектної команди.

Наступний етап – формування детального операційного плану керівником проекту. Цей план включає такі аспекти: необхідні технічні модифікації обладнання, закупівля сировини, навчання персоналу, маркетингові заходи для просування нового продукту та організація логістики. Операційний план є основою для подальшої роботи проектної команди.

Після цього відбувається інформування учасників проекту про їхні завдання:

- головний технолог розробляє рецептуру нового соку, визначає технологічні процеси, необхідні для виробництва, та створює специфікації для упаковки продукту.
- інженер з ремонту забезпечує підготовку та налаштування обладнання для виробництва соку, а також проводить ремонт у разі потреби.
- інженер з якості відповідає за контроль якості сировини та готової продукції, терміни та умови її зберігання, а також за відповідність стандартам якості.
- керівник відділу кадрів організовує підбір та навчання персоналу для роботи на новій виробничій лінії.

- спеціаліст із маркетингу та збуту займається розробкою маркетингової стратегії, пошуком нових каналів збуту та організацією рекламних кампаній.
- фінансист проводить розрахунок витрат, собівартості продукції, визначає оптимальну ціну на новий сік, а також контролює фінансові потоки та виплати.

Ключовим аспектом реалізації проекту є злагоджена робота команди. На кожному етапі проекту всі учасники виконують свої завдання під керівництвом керівника проекту. Це дозволяє уникнути збоїв у впровадженні та забезпечує ефективність усіх процесів.

Особливості нового продукту – соку з гарбуза та яблука: Гарбуз, завдяки високому вмісту вітамінів (С, В1, В2, К), заліза, каротину та пектину, є надзвичайно корисним для здоров'я. Його регулярне споживання сприяє покращенню зору, зниженню рівня холестерину та виведенню токсинів. Гарбузовий сік має сечогінні властивості, що корисно для людей із захворюваннями нирок і серцево-судинної системи.

Яблука містять вітаміни А, С, Е, групи В, а також залізо, магній, кальцій і калій. Ці компоненти позитивно впливають на роботу мозку, зменшують стрес та підтримують серцево-судинну систему. Сік на основі гарбуза та яблука буде 100% натуральним, без додавання консервантів, що зробить його особливо популярним серед споживачів, які цінують здорове харчування.

Попит на сік: Результати опитування свідчать, що 75% респондентів зацікавлені у придбанні соку з гарбуза та яблука, враховуючи його корисні властивості. Новий продукт може стати популярним серед людей похилого віку, які обирають корисні для здоров'я напої, а також серед дітей завдяки приємному смаку та натуральності.

Очікувані результати: Впровадження соку з гарбуза та яблука дозволить підприємству задовольнити попит на нові види продукції, зміцнити свої конкурентні позиції на ринку, збільшити обсяги продажів та підвищити фінансову стабільність.

Запуск соку «Гарбуз-Яблуко» значно підвищує конкурентоспроможність ПрАТ «Білоцерківський консервний завод». Основними перевагами цього заходу є:

- розширення асортименту, продукт відповідає сучасним запитам ринку, задовольняючи потреби споживачів у натуральних і корисних напоях.
- зміцнення бренду, виробництво соку підкреслює інноваційний підхід компанії та сприяє формуванню позитивного іміджу.
- раціональне використання ресурсів, використання вже наявного обладнання та місцевої сировини знижує витрати, дозволяючи зберегти високу якість продукту.
- економічна стійкість, висока рентабельність нового продукту забезпечує додатковий прибуток, зміцнюючи фінансову стабільність підприємства.

Таким чином, управлінсько-організаційне забезпечення реалізації заходу дозволяє ефективно впровадити новий продукт, забезпечити його успішне позиціонування на ринку та створити довгострокові конкурентні переваги для підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Основним стратегічним заходом є запуск нового продукту – соку «Гарбуз-Яблуко», що спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства та його позицій на ринку.

У процесі дослідження було розроблено програму діяльності підприємства, яка включає всі ключові етапи реалізації заходу. Вона охоплює адаптацію виробничих процесів, стабілізацію постачання сировини, розширення каналів збуту та комплексну маркетингову підтримку нового продукту. Особливістю програми є акцент на інноваційності, натуральності та відповідності сучасним споживчим запитам. Завдяки раціональному

використанню існуючих виробничих потужностей, витрати на реалізацію проекту залишаються мінімальними, що підвищує його економічну ефективність. Аналіз обґрунтування доцільності заходу показав, що новий продукт має великий потенціал на ринку завдяки зростаючому попиту на натуральні та корисні напої. Крім того, використання місцевих постачальників і раціоналізація логістики дозволяють зменшити витрати та підтримати регіональну економіку. Висока рентабельність проекту забезпечує додатковий прибуток і підвищує фінансову стабільність підприємства.

Впровадження заходу базується на злагодженій роботі проектної групи, до якої входять фахівці різних профілів. Їхні чітко визначені ролі та обов'язки сприяють ефективній реалізації кожного етапу програми. Управлінсько-організаційне забезпечення заходу передбачає контроль якості, моніторинг витрат і координацію роботи всіх учасників проекту. Загальний вплив заходу на діяльність підприємства полягає у зміцненні його конкурентних позицій, збільшенні фінансових показників та формуванні позитивного іміджу інноваційного виробника. Розширення асортименту продукції, ефективне використання ресурсів та підтримка сталого розвитку створюють передумови для довгострокового успіху ПрАТ «Білоцерківський консервний завод».

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У ході дослідження було встановлено, що конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю адаптуватися до змін у ринковому середовищі, ефективно використовувати ресурси та впроваджувати інновації. На прикладі ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» проведено аналіз основних техніко-економічних показників, який виявив як сильні сторони підприємства, так і напрямки для вдосконалення.

Підприємство демонструє стабільну динаміку зростання чистого доходу. Зокрема, за останній рік чистий дохід зріс на 12,5% і склав 142 млн грн порівняно з 126 млн грн у попередньому періоді. Це свідчить про ефективну реалізацію маркетингових стратегій, спрямованих на розширення ринків збуту та підвищення привабливості продукції.

Аналіз асортименту продукції показав, що найбільш прибутковими є консервовані овочі, які приносять 48% від загального обсягу доходу. При цьому частка експорту зросла з 18% до 23%, що підтверджує конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках. Однак варто звернути увагу на зниження попиту на окремі категорії товарів, такі як фруктові джеми, частка яких зменшилася на 8% у структурі продажів.

Показник рентабельності продукції склав 17,4%, що на 2,3% вище середньогалузевого рівня. Це стало можливим завдяки зниженню собівартості продукції на 5,6% шляхом оптимізації виробничих процесів і раціонального використання сировини. Проте залишається проблема високих витрат на логістику, які складають близько 11% загальних витрат підприємства.

Вивчення конкурентного середовища виявило, що основними викликами для підприємства є зростання імпорту, який за рік збільшився на 15%, а також посилення конкуренції з боку великих гравців ринку. Незважаючи на це, підприємство зберігає стабільну частку ринку на рівні 6,7%, завдяки ефективній диверсифікації асортименту та впровадженню інновацій.

На основі проведеного дослідження визначено ключові напрями вдосконалення: інвестиції у модернізацію виробничих потужностей, що дозволить підвищити продуктивність на 10-15% та зменшити енерговитрати на 8%; оптимізація логістичних процесів, зокрема використання нових програм управління транспортом, що може знизити витрати на логістику до 7-8%; розширення асортименту продукції з орієнтацією на преміальний сегмент, оскільки споживачі цього сегменту забезпечують 35% від загального приросту продажів.

Таким чином, отримані результати підтверджують, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також забезпечить стабільний фінансовий розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушак Г. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. Доступно: <http://inmad.vntu.edu.ua/portal/static/ССАЕ8ВAF-0В8А-42А9-А8С8-В65С4DABЕС0А.pdf> (дата звернення: 15.11.2024)
2. АгроТаймс. Плодоовочівництво закінчує 2023 рік, який створив багато викликів для виробників. URL: <https://agrotimes.ua/article/plodoovochivnyctvo-zakinchuye-2023-rik-yakyj-stvoryv-bagato-vyklykiv-dlya-vyrobnykiv/> (дата звернення: 15.11.2024)
3. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2021. Вип. 36. С. 11–18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2021_36_4 (дата звернення: 10.11.2024)
4. Белоусов Я. І., Серебряк К. І., Белоусова Л. І. Стратегічні орієнтири розвитку конкурентоспроможного підприємства та їх вплив на конкурентні переваги // Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 4(3). С. 5–10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_4\(3\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_4(3)_3) (дата звернення: 5.12.2024)
5. Божидай І. І. Теоретико-методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Економіка. 2019. Вип. 4. С. 6–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2019_4_3 (дата звернення: 17.11.2024)
6. Бойдуник В. Р., Бойдуник Н. М. Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства: методологія аналізу дефініції // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2020. Вип. 16. Т. 2. С. 220–229.
7. Білоцерківський консервний завод. Офіційний сайт. URL: <https://bcz.com.ua> (дата звернення: 5.12.2024)

8. Бойко В., Бойко Л. Сучасні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність аграрних підприємств» // Фінансовий простір. 2019. № 3 (35). С. 23–31.
9. Болотна О. В., Малікова Ю. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність, види та стратегії формування // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2019. № 17(2). С. 11-15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2019_17\(2\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2019_17(2)_4) (дата звернення: 18.11.2024)
10. Варава Л. М., Афанасьєв Є. В., Маркіна І. А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кривий Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
11. Векслер Д. М. Види конкурентних стратегій і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства // Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2019. № 4(1). С. 165-175. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_4\(1\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_4(1)_18) (дата звернення: 25.11.2024)
12. Вороніна А. В. Менеджмент: навч. посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
13. Вороніна А. В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління: навч. посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
14. Варава Л. М., Афанасьєв Є. В., Маркіна І. А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. Кривий Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
15. Векслер Д. М. Види конкурентних стратегій і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства // Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2019. № 4(1). С. 165–175. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_4\(1\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_4(1)_18) (дата звернення: 26.11.2024)
16. Верес. Офіційний сайт. URL: <https://www.veresfood.com> (дата звернення: 16.11.2024)
17. Гончаренко Н. І. Особливості функціонування світового ринку інформаційних технологій в умовах трансформаційних змін глобального

економічного середовища // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні економічні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2018. Вип. 7. С. 95–100.

18. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія, 2018. 352 с.

19. Гринчук Ю. С., Музиченко А. О., Приходько К. О. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 26. С. 35-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_26_6 (дата звернення: 15.11.2024)

20. Євтушенко Н. О., Байдін М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах стратегічних змін // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 4. С. 32-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_4_7 (дата звернення: 30.11.2024)

21. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект // Економічний простір. 2020. № 156. С. 129-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_156_25 (дата звернення: 15.11.2024)

22. Євтушенко Н. О., Пільник Т. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3-4. С. 29-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2022_3-4_7 (дата звернення: 23.11.2024)

23. Денисенко М. П., Ігнатенко П. І., Лазаренко О. В. Проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України // Науково-технічна інформація. 2017. № 1. С. 37–46.

24. Зось-Кіор М. В., Германенко О. М., Собакар Д. Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства // Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 6(11). С. 174-180.

25. Ігнатенко М. М., Мармуль Л. О., Романюк І. А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків //

Економічний вісник університету. 2023. Вип. 57. С. 45-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2023_57_7 (дата звернення: 24.11.2024)

26. Іванов М. М., Череп О. Г., Малтиз В. В., Терент'єва Н. В. Маркетинг: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра освітньо-професійних програм «Маркетинг», «Облік і аудит», «Фінанси і кредит», «Економічна кібернетика», «Міжнародна економіка», «Управління персоналом і економіка праці». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2021. 171 с.

27. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації // Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2. С. 334-344. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2021_2_39 (дата звернення: 24.11.2024)

28. Кухар Рішельє. Офіційний сайт. URL: <https://kukhar-rishelie.ua/ua> (дата звернення: 25.11.2024)

29. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.

30. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3-4. С. 109-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2020_3-4_11 (дата звернення: 28.11.2024)

31. Кузьміна О. М., Бусько А. О. Моделювання стратегій формування конкурентних переваг підприємства // Молодий вчений. 2022. № 11. С. 85-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2022_11_21 (дата звернення: 29.11.2024)

32. Мальська М. П., Білоус С. П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посібник. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.

33. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.

34. Мухін Б. О., Дуброва Н. П., Савенко О. А., Коваль Є. О. Управління прибутком підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2024. № 2. URL: <https://www.internauka.com/issues/2024/2/> (дата звернення: 15.11.2024)
35. Маркетинг: навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», освітні програми «Логістика», «Менеджмент міжнародного бізнесу», «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Зозульов О. В., Царьова Т. О., Гавриш Ю. О.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 298 с.
36. Масленніков Є. І. Інструменти оцінки фінансової стійкості у харчовій промисловості // Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія / за ред. д.е.н., доц. Волощук Л. О., д.е.н., проф. Є. І. Масленнікова. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. Вип. 4. 524 с.
37. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
38. Одеський консервний завод дитячого харчування. Офіційний сайт. URL: <https://okz.od.ua> (дата звернення: 16.11.2024)
39. Олешко А. А., Павленко А. О., Рубанович О. Ю. Конкурентні стратегії підприємств в умовах економічної кризи // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2020. № 19(2). С. 29-32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_19\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_19(2)_8) (дата звернення: 24.11.2024)
40. Окландер М. А., Кірнослова М. В. Маркетингова товарна політика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 246 с.
41. Писар Н. Б., Даниленко Д. А. Оцінка ефективності конкурентної стратегії підприємства // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2022. № 12. С. 63-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_12_10 (дата звернення: 24.11.2024)
42. Про-консалтинг. Ринок плодоовочевої продукції і продуктів переробки в Україні: є проблеми з вирощуванням. URL: <https://pro->

consulting.ua/ua/pressroom/rynok-plodoovoshnoj-produkcii-i-produktov-pererabotki-v-ukraine-est-problemy-s-vyrashivaniem (дата звернення: 28.11.2024)

43. Повна С., Шабардіна Ю. Стратегічні напрями конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору та харчової промисловості в контексті забезпечення сталого розвитку країни в умовах глобалізації // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 3. С. 123-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2021_3_14 (дата звернення: 27.11.2024)

44. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2022. 408 с.

45. Чумак. Офіційний сайт. URL: <https://chumak.com> (дата звернення: 27.11.2024)

46. Шеремет О. О. Теоретико-методологічні засади процесу забезпечення та реалізації ринкових стратегій у харчовій промисловості: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 375 с.

47. Pest-analiz URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/scho_take_pest_analiz (дата звернення: 27.11.2024)

48. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/smida/05528450?year=2021> (дата звернення: 27.11.2024)

ДОДАТКИ

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2023 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	112.00
Основні засоби	1010	4 697.00	3 878.00
первісна вартість	1011	13 418.00	13 522.00
знос	1012	8 721.00	9 644.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	18.00	18.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	4 715.00	4 008.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	63 766.00	84 135.00
Виробничі запаси	1101	4 335.00	3 534.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	59 431.00	80 601.00
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрашування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 215.00	5 887.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	575.00	
з бюджетом	1135	8 510.00	5 541.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15.00	23.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	441.00	586.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	441.00	586.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Витрати майбутніх періодів	1170	8.00	15.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	836.00	811.00
Усього за розділом II	1195	75 366.00	96 998.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	80 081.00	101 006.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	37.00	37.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	18.00	18.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14 916.00	17 003.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	14 971.00	17 058.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	4 662.00	6 186.00
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	10 122.00	2 178.00
розрахунками з бюджетом	1620	441.00	529.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	165.00	226.00
розрахунками зі страхування	1625	227.00	333.00
розрахунками з оплати праці	1630	925.00	1 324.00
за одержаними авансами	1635	48 156.00	72 868.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	245.00	67.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	332.00	463.00
Усього за розділом III	1695	65 110.00	83 948.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	80 081.00	101 006.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	98 038.00	87 418.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	88 097.00	78 211.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	9 941.00	9 207.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	4 088.00	1 580.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	7 592.00	6 841.00
Витрати на збут	2150	154.00	64.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші операційні витрати	2180	3 240.00	1 569.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 043.00	2 313.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	446.00	764.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 597.00	1 549.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-510.00	-279.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 087.00	1 270.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 087.00	1 270.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	89 935.00	54 945.00
Витрати на оплату праці	2505	20 666.00	16 346.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 547.00	3 580.00
Амортизація	2515	1 064.00	244.00
Інші операційні витрати	2520	3 240.00	1 569.00
Разом	2550	119 452.00	76 684.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	365 752.00	365 752.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	365 752.00	365 752.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	5.71	3.47
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	5.71	3.47
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	48 476.00	37 318.00
Повернення податків і зборів	3005	13 703.00	648.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	346.00	377.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	72 868.00	48 156.00
Надходження від повернення авансів	3020	465.00	173.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Находження від страхових премій	3050		0.00
Находження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	1 117.00	1 013.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	112 722.00	68 797.00
Праці	3105	13 227.00	10 135.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	4 658.00	3 544.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	5 861.00	4 110.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118		0.00
Витрачання на оплату авансів	3135		0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	1 102.00	1 077.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-595.00	22.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	338.00	0.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-338.00	0.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305	7 467.00	381.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викип власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	5 943.00	1 930.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	446.00	764.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	1 078.00	-2 313.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	145.00	-2 291.00
Залишок коштів на початок року	3405	441.00	2 732.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		0.00
Залишок коштів на кінець року	3415	586.00	441.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 рік

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	4 941.00	4 697.00
первісна вартість	1011	13 418.00	13 418.00
знос	1012	8 477.00	8 721.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	18.00	18.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	4 959.00	4 715.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	72 198.00	63 766.00
Виробничі запаси	1101	6 276.00	4 335.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	65 922.00	59 431.00
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 071.00	1 215.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	417.00	575.00
з бюджетом	1135	3 309.00	8 510.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	84.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	95.00	15.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 732.00	441.00
Готівка	1166	1.00	
Рахунки в банках	1167	2 731.00	441.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	8.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	426.00	836.00
Усього за розділом II	1195	81 248.00	75 366.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	86 207.00	80 081.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	37.00	37.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	18.00	18.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15 447.00	14 916.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	15 502.00	14 971.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	6 211.00	4 662.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	10 219.00	10 122.00
розрахунками з бюджетом	1620	156.00	441.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	165.00
розрахунками зі страхування	1625	168.00	227.00
розрахунками з оплати праці	1630	712.00	925.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
за одержаними авансами	1635	52 845.00	48 156.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	351.00	245.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	43.00	332.00
Усього за розділом III	1695	70 705.00	65 110.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	86 207.00	80 081.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	87 418.00	67 209.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	78 211.00	57 248.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	9 207.00	9 961.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 580.00	3 814.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	6 841.00	6 144.00
Витрати на збут	2150	64.00	228.00
Інші операційні витрати	2180	1 569.00	4 539.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 313.00	2 864.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	764.00	797.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 549.00	2 067.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-279.00	-372.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 270.00	1 695.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 270.00	1 695.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	54 945.00	53 070.00
Витрати на оплату праці	2505	16 346.00	17 743.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 580.00	3 903.00
Амортизація	2515	244.00	968.00
Інші операційні витрати	2520	1 569.00	4 539.00
Разом	2550	76 684.00	80 223.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	365 752.00	365 752.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	365 752.00	365 752.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3.47	4.63
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3.47	4.63
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2022 рік
Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	37 318.00	30 706.00
Повернення податків і зборів	3005	648.00	7 577.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	377.00	171.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	48 156.00	51 277.00
Надходження від повернення авансів	3020	173.00	132.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	1 013.00	148.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	68 797.00	64 285.00
Праці	3105	10 135.00	12 560.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	3 544.00	3 903.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	4 110.00	5 285.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118		0.00
Витрачання на оплату авансів	3135		0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	1 077.00	718.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	22.00	3 260.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260		134.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	0.00	-134.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305	381.00	13 997.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	1 930.00	13 992.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	764.00	797.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-2 313.00	-792.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-2 291.00	2 334.00
Залишок коштів на початок року	3405	2 732.00	398.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		0.00
Залишок коштів на кінець року	3415	441.00	2 732.00