

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

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

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(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: _____ «Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах» _____

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-6

Медловська Аліна Олегівна _____

(підпис)

Керівник д.е.н., проф. Скопенко Наталія Степанівна

(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

«01» листопада 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Медловська Аліна Олегівна

1. Тема роботи «Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах»

керівник роботи Скопенко Н.С., д.е.н., професор

затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.11.2024 р. № 928-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 21 травня 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 «Латманнен Акса».

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

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Розділ 2. Аналіз діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» та оцінка рівня його конкурентоспроможності».

Розділ 3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса»».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 9 рисунках та 21 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 01 листопада 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	02.12.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	25.12.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.12.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.01.2025 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.03.2025 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.04.2025 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2025 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.05.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	12.05.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	21.05.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Аліна МЕДЛОВСЬКА

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Наталія СКОПЕНКО

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та методичні засади формування конкурентоспроможності підприємств в умовах ринкової економіки. Узагальнено підходи до оцінки конкурентних переваг, проаналізовано моделі Портера, концепції стратегічного управління та інструменти оцінювання конкурентоспроможності, зокрема SWOT-аналіз, матричні методи та індексні оцінки.

На прикладі ПрАТ «Лантманнен Акса» проведено аналіз сучасного стану підприємства та його позиціонування на ринку зернових сніданків в Україні. Визначено сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості й загрози. Обґрунтовано, що підприємство має стабільний потенціал для розвитку, проте потребує вдосконалення маркетингових комунікацій, оптимізації процесів та посилення стратегії розвитку.

Запропоновано практичні шляхи підвищення конкурентоспроможності, серед яких — впровадження автоматизованої системи CornFeed AutoConveyor, трансформація організаційної структури на проектно-матричну, підвищення кваліфікації персоналу та посилення системи управління ризиками. Розрахунки доводять економічну доцільність впроваджених змін, зокрема скорочення витрат, зростання прибутковості та швидку окупність інвестицій (1,32 року).

Кваліфікаційна робота складається зі 90 сторінок, містить 21 таблицю, 9 рисунків.

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємство, стратегія, ринок, ефективність, інновації, ресурсозбереження.

ANNOTATION

The qualification thesis explores the theoretical and methodological foundations for enhancing enterprise competitiveness in a market economy. It summarizes approaches to assessing competitive advantages, analyzes Porter's models, strategic management concepts, and competitiveness assessment tools, including SWOT analysis, matrix methods, and index evaluations.

The case study of PJSC "Lantmannen Axa" presents an analysis of the company's current state and its positioning in the Ukrainian breakfast cereal market. The study identifies the company's strengths and weaknesses, as well as external opportunities and threats. It is substantiated that the enterprise has stable development potential but requires improvements in marketing communications, process optimization, and enhancement of its development strategy.

Practical measures to boost competitiveness are proposed, including the implementation of the automated CornFeed AutoConveyor system, transformation of the organizational structure into a project-matrix model, employee qualification improvement, and strengthening of the risk management system. Calculations confirm the economic feasibility of the proposed changes, including cost reduction, increased profitability, and a short investment payback period (1.32 years).

The qualification thesis consists of 90 pages and includes 21 tables and 9 figures.

Keywords: competitiveness, enterprise, strategy, market, efficiency, innovation, resource saving.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	11
1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства	11
1.2 Теоретичні основи формування конкурентоспроможності	22
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства	38
Висновки до розділу 1	49
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА» ТА	
ОЦІНКА РІВНЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	51
2.1. Аналіз ринку харчової промисловості України	51
2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»	56
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса»	65
Висновки до розділу 2	72
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
ПрАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА».....	74
3.1. Програма підвищення конкурентоспроможності підприємства	74
3.2. Обґрунтування доцільності запропонованих заходів	84
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення реалізації програми.....	92
Висновки до розділу 3	92
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ	1

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування національної економіки під впливом глобалізаційних процесів, геополітичної нестабільності та динамічної трансформації ринкових відносин, питання забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Посилення конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках, зміни в споживчих уподобаннях, розвиток цифрових технологій, а також зростання вимог до якості продукції зумовлюють необхідність адаптації підприємств до нових викликів. У таких умовах пошук дієвих механізмів забезпечення стійкого конкурентного становища є запорукою економічної ефективності, інвестиційної привабливості та довгострокового розвитку підприємств.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю ґрунтовного переосмислення підходів до формування конкурентних переваг підприємств у сучасних реаліях. Зокрема, в умовах невизначеності зовнішнього середовища, зростає роль стратегічного управління, оптимізації внутрішніх процесів, модернізації виробництва, впровадження інноваційних продуктів і технологій, а також розвитку людського капіталу. Саме вивчення та впровадження ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності стає важливим завданням для підприємств харчової промисловості, до яких належить ПрАТ «Лантманнен Акса» — одне з провідних підприємств галузі з виробництва зернових сніданків і злакових продуктів.

У науковій літературі конкурентоспроможність розглядається як багатоаспектне поняття, яке охоплює здатність підприємства випереджати своїх конкурентів за рахунок більш ефективного використання наявних ресурсів, інноваційності, клієнтоорієнтованості та організаційної гнучкості. Водночас існує низка дискусійних питань щодо методик оцінювання конкурентоспроможності, ролі нематеріальних активів, а також стратегічного позиціонування підприємств у мінливому ринковому середовищі. У вітчизняній і зарубіжній науковій літературі досліджуються окремі аспекти

конкурентоспроможності, однак залишається потреба в комплексному підході до її підвищення на рівні конкретного підприємства з урахуванням специфіки галузі та регіональних особливостей. Значний внесок у теоретичне осмислення цього явища зробили такі зарубіжні дослідники, як М. Портер, який визначив конкурентні стратегії та модель п'яти сил, К. Барні, що акцентував на ролі внутрішніх ресурсів у формуванні конкурентних переваг, а також Р. Грант, який розвинув ресурсно-орієнтований підхід до стратегічного управління. Серед українських вчених варто згадати праці О. Амоші, С. Ілляшенка, А. Гудзь та Т. Васильєвої, які розробили концепції оцінювання та підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах трансформаційної економіки.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів та науково-практичних рекомендацій спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Метою дипломної роботи є розроблення та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса».

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

- розкрити економічну сутність поняття конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити теоретико-методичні засади формування та оцінки конкурентоспроможності;
- охарактеризувати діяльність ПрАТ «Лантманнен Акса» на ринку харчової продукції;
- здійснити оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників;

- обґрунтувати доцільність запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності;
- сформулювати управлінсько-організаційне забезпечення реалізації програми.

Кваліфікаційна робота виконана на прикладі ПрАТ «Лантманнен Акса», яке функціонує на українському ринку харчової промисловості. Підприємство демонструє стійкі результати, однак потребує адаптації до нових умов ведення бізнесу, зокрема до загострення конкурентної боротьби, зростання вартості сировини, логістичних обмежень та змін у споживчому попиті. Це зумовлює необхідність розроблення ефективної програми підвищення конкурентоспроможності з урахуванням внутрішніх резервів підприємства та можливостей зовнішнього середовища.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані такі методи: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, індексний метод, метод експертних оцінок, SWOT-аналіз, економіко-статистичні та графічні методи. Інформаційною базою слугували нормативно-правові акти України, звітність підприємства, статистичні дані, аналітичні публікації, матеріали періодичних видань та наукові праці українських і зарубіжних авторів.

Практична цінність дипломної роботи полягає в розробленні прикладної програми підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса» з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх викликів. Запропоновані заходи можуть бути адаптовані до інших підприємств харчової промисловості, що функціонують в аналогічних умовах.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження пройшли апробацію та оприлюднені в матеріалах XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств».

У ході написання роботи результати дослідження були представлені на студентських наукових конференціях, зокрема на конференції «Актуальні

проблеми розвитку економіки та підприємництва» а також обговорювались під час виробничої практики на підприємстві.

Інформаційною базою проведеного дослідження слугували розробки та публікації наукових досягнень вітчизняних та зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти, довідково-інформаційні видання та матеріали доповідей науково-практичних конференцій, дані статистичної звітності ПрАТ «Лантманнен Акса», аналітична інформація, джерела мережі Інтернет, а також інша методична, навчальна та періодична література за темою дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 101 сторінок основного тексту, а також 24 таблиці і 9 рисунків, список використаних джерел з 74 найменування і 9 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства

Термін «конкуренція» вперше теоретично осмислили в середині XVIII ст. Завдяки класичній політичній економії, зокрема працям Адама Сміта, з'явилися перші цілісні уявлення про досконалу конкуренцію. Сміт у «Дослідженні про природу та причини добробуту націй» (1776) обґрунтував ідею «невидимої руки» ринку, де конкуренція забезпечує оптимальний розподіл ресурсів.

Давид Рікардо продовжив розвиток ідей через теорію відносних переваг, показавши, що міжнародна торгівля вигідна навіть за різних витрат на виробництво. Він заклав основи теорії цінності та розподілу в умовах досконалої конкуренції [11].

У XIX ст. неокласики, зокрема Альфред Маршалл, розширили розуміння конкуренції, розробивши концепцію граничної корисності та рівноваги ринку.

На межі XIX-XX ст. критикували модель досконалої конкуренції: Й. Шумпетер, Ф. А. Хайєк вказували на динаміку, монополізації та недосконалості ринку. Під час економічної кризи 1929–1933 рр. виникла потреба в нових підходах, зокрема кейнсіанських [9].

П'єро Страффа, Джоан Робінсон і Едвард Чемберлен дослідили монополістичну та нецінову конкуренцію. Ідеї про монополію започаткував ще Антуан Огюстен Курно у 1838 році, а далі їх розвинули Ф. Еджуорт, А. Лернер, К. Вікселль [12].

До середини ХХ ст. остаточно оформилися чотири класичні моделі ринкової структури: досконала конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія та чиста монополія [28].

Цей еволюційний розвиток теорії конкуренції зумовлює необхідність постійного виявлення та реалізації конкурентних переваг, які дозволяють підприємству успішно функціонувати в умовах мінливого середовища. Конкурентоспроможність у такому контексті набуває статусу ключової ознаки ефективного функціонування підприємства, а забезпечення її зростання стає стратегічною метою. Різні наукові підходи до визначення сутності цього поняття систематизовано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування терміну «конкурентоспроможність»

Автор	Змістова характеристика
Книш М.І.	Конкурентоспроможність - ступінь привабливості даного продукту, для здійснюючого реальну покупку споживача.
Забелін П.В. Моїсеєва Н.К.	Конкурентоспроможність - здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу»
М.О. Єрмолов	Конкурентоспроможність – це відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так й по ефективності виробничої діяльності.
Печінкин А. Фомін В.	Конкурентоспроможність - складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність товару зайняти та вдержати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншими аналогічними товарами.
Хруцький В.Є. Корнєєва І.В.	Конкурентоспроможність - це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника
Фатхутдінов Р.А.	Конкурентоспроможність - це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку
Піддубний І.О. Піддубна А.І.	Конкурентоспроможність - це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів

Джерело: [64, с.14-15]

Відповідно до сучасних підходів, поняття конкурентоспроможності може трактуватися як у широкому, так і у вузькому значенні. У широкому розумінні воно охоплює загальну здатність суб'єкта до ефективної участі й перемоги в умовах конкурентної боротьби. Вужче тлумачення передбачає диференціацію цього поняття залежно від рівня аналізу:

- на рівні товару – це здатність продукції завдяки своїм характеристикам, які мають переваги порівняно з аналогічною продукцією конкурентів, забезпечувати успішне просування на ринку;

- на рівні підприємства – це потенціал до досягнення стійких конкурентних переваг у порівнянні з іншими учасниками ринку;

- на рівні країни – це створення таких умов, які забезпечують стабільне економічне зростання та ефективне функціонування національної економіки у глобальному середовищі.

Особливої уваги заслуговує те, що конкурентоспроможність окремого підприємства є одним із ключових чинників формування конкурентоспроможності держави загалом. Тому питання її забезпечення має перебувати у фокусі як стратегічного менеджменту компаній, так і державної економічної політики. Здатність підприємств ефективно функціонувати в умовах ринку нині залежить не лише від внутрішніх ресурсів чи управлінських рішень, але й від спроможності державних інституцій формувати сучасне нормативно-організаційне середовище, сприятливе для ведення бізнесу.

Конкурентоспроможність підприємства відображає рівень реалізації його внутрішнього потенціалу, що дозволяє підтримувати конкурентні переваги протягом тривалого часу. Водночас вона є динамічною характеристикою, яка передбачає здатність до адаптації у змінному бізнес-середовищі. Саме тому конкурентоспроможність вважається однією з ключових категорій, яка має вагомое значення для широкого кола зацікавлених сторін, включаючи споживачів, працівників, власників, управлінський персонал, конкурентів, інвесторів та інших стейкхолдерів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» з позицій стейкхолдерів

Стейкхолдери	Характеристика розуміння конкурентоспроможності підприємства
Споживачі	здатність задовольняти їх потреби на основі отримання товарів і послуг, що переважають конкурентів за необхідним набором параметрів, та можливість залучення споживача до формування бізнес-процесу підприємства
Конкуренти	здатність створювати поточні та стратегічні конкурентні переваги, які формуються на основі системи знань, умінь і навичок виробництва і збуту продукції, а також забезпечують гнучкість підприємства як економічної системи на засадах інноваційного розвитку
Персонал	конкурентоспроможність системи винагороди і вигоди, яка обумовлює привабливість підприємства бути місцем реалізації трудового (і творчого) потенціалу працівника та очевидність перспектив розширення мотиваційного поля активації трудової діяльності
Власники та вищий менеджмент підприємства	здатність формування і використання систем знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів
Інвестори, кредитори, партнери	наявність сутнісних ознак, що є пріоритетом для власників, за умови стратегічної та інноваційної спрямованості потенціалу конкурентоспроможності (орієнтація на створення нових ринків та розширення існуючих) та високоякісного менеджменту, який забезпечує ефективне використання власних і залучених ресурсів та гнучкість підприємства як економічної системи в умовах існуючого конкурентного середовища

Джерело: [39]

Рівень розвитку ринку значною мірою визначається характером конкурентної взаємодії між підприємствами, адже саме конкуренція виступає одним із головних рушіїв ринкових трансформацій. Вона провокує зміни у пропозиції, структурі попиту, технологічному оновленні, формуванні споживчих очікувань, що в підсумку позначається на динаміці ринку загалом. У зв'язку з цим поняття *конкурентне середовище* дедалі частіше ототожнюється з терміном *маркетингове середовище*, яке відображає сукупність чинників, що безпосередньо чи опосередковано впливають на поведінку суб'єктів господарювання у межах ринку [40].

Саме через мережу взаємозв'язків із конкурентами та іншими учасниками ринку відбувається виявлення структурних змін, що формуються у зовнішньому середовищі. Таким чином, конкурентне середовище постає

основою для формування маркетингового середовища підприємства. Воно охоплює низку взаємопов'язаних чинників, які формують ринкову кон'юнктуру та визначають ті умови, в яких реалізується стратегія економічного суб'єкта.

У науковій літературі конкурентне маркетингове середовище зазвичай поділяється на дві умовні категорії – зовнішні та внутрішні чинники. Зовнішні чинники формують загальне тло функціонування підприємства, створюють мультиплікативний ефект, який активує внутрішні процеси змін, і часто не підлягають безпосередньому контролю з боку менеджменту. Водночас внутрішні чинники відображають адаптивність підприємства до зовнішніх впливів, його гнучкість, інноваційність, здатність до стратегічної переорієнтації.

Усі ці взаємодії розглядаються в контексті двох основних площин: макросередовища та мікросередовища. До макросередовища відносять глобальні фактори, що формують соціально-економічні параметри підприємницької діяльності, впливають на нормативно-правове поле, інституційну стабільність, стан міжнародної економіки тощо. Макросередовище визначає загальні умови господарювання і через низку механізмів впливає на компоненти мікросередовища, а опосередковано — й на розвиток самого підприємства (рис. 1.1).

До мікросередовища відносять безпосереднє оточення підприємства, яке включає постачальників, споживачів, конкурентів, посередників та партнерів. Воно безпосередньо впливає на оперативну діяльність підприємства, формує його конкурентні можливості та визначає умови для реалізації стратегії розвитку. Таким чином, мікросередовище є більш конкретним і контрольованим рівнем впливу порівняно з макросередовищем.



Рис.1.1 – Фактори конкурентного макросередовища

Джерело: Сформовано автором

До складу чинників мікросередовища зазвичай відносять ті елементи, які безпосередньо впливають на оперативну діяльність підприємства та визначають його поточну ефективність і потенціал зростання. Серед них варто виділити вигідне географічне розташування, наявність надійних та економічно доцільних постачальників, сформовану клієнтську базу, доступ до інноваційних технологій обслуговування, використання сучасних каналів і методів реалізації продукції. У сукупності ці чинники формують внутрішній потенціал підприємства і визначають його здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підтримуючи динамічний розвиток у конкурентному ринковому просторі (рис. 1.2)

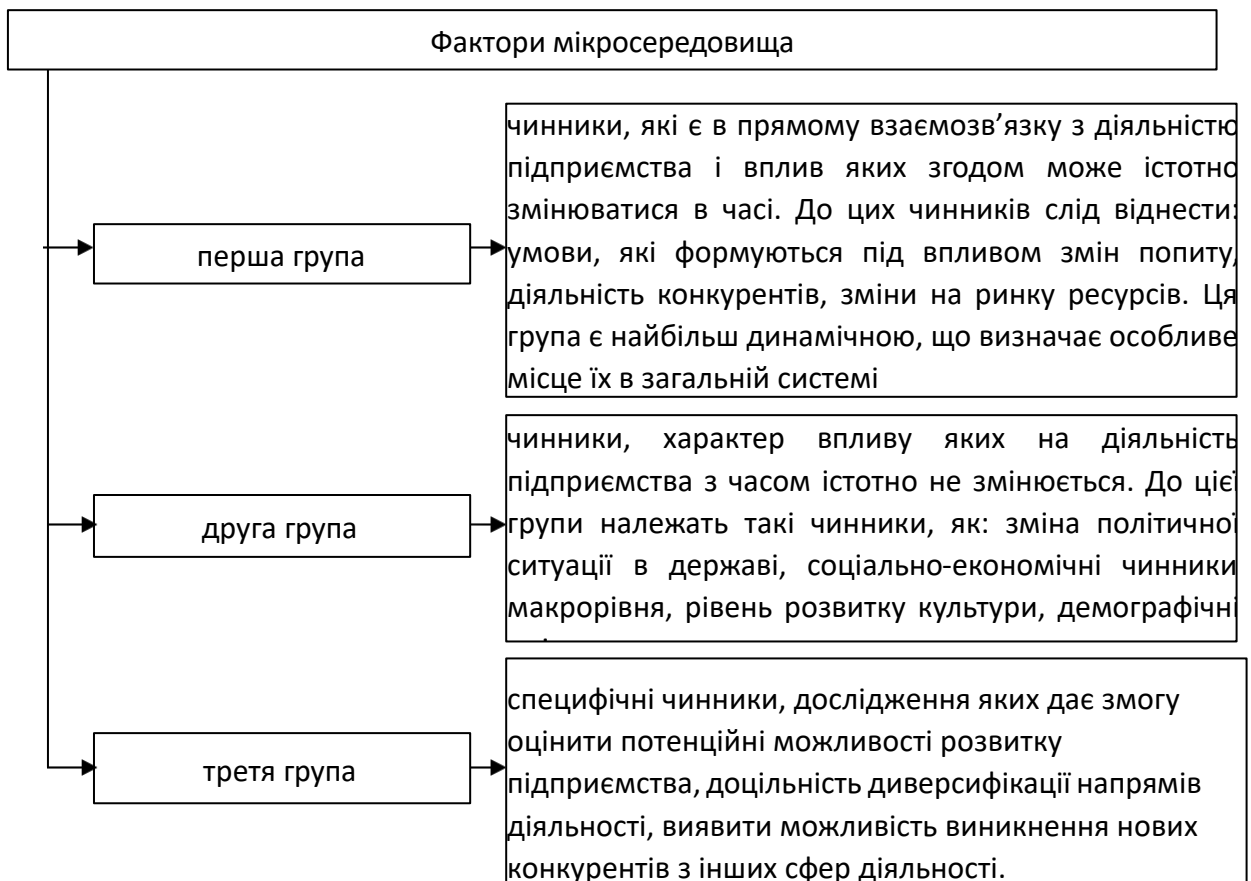


Рис.1.2 – Фактори конкурентного мікросередовища

Джерело: Сформовано автором

Відсутність сформованого конкурентного середовища на споживчому ринку породжує низку негативних наслідків. Зокрема, це обмеження можливостей для реалізації потенціалу розвитку підприємств, недостатній рівень обслуговування споживачів, уповільнення технологічного оновлення та скорочення інвестиційної привабливості як окремих суб'єктів господарювання, так і цілих галузей. Така ситуація ускладнює створення умов для довгострокової стабільності та зростання.

Як зазначають дослідники, конкурентоспроможність підприємства базується на сукупності конкурентних переваг, що формуються в різних сферах його діяльності [14]. Серед основних сфер, у межах яких можуть формуватися такі переваги, виділяють організаційну, інноваційну, фінансову, технологічну, маркетингову та інші. У сучасних умовах ринку недостатньо зосереджуватися лише на одній із них — для забезпечення стійкої ринкової

позиції підприємство має нарощувати конкурентні переваги у комплексному форматі, охоплюючи всі ключові напрями своєї бізнес-активності.

При аналізі внутрішніх чинників конкурентоспроможності особливе значення надається ресурсному потенціалу підприємства, зокрема наявним матеріальним і нематеріальним активам. Вони виступають стратегічно важливими складовими, які визначають можливість ефективного функціонування в умовах конкуренції. Як наголошується у фаховій літературі, засадами конкурентоспроможності є або безпосереднє володіння відповідними активами, або розвиток унікальних компетентностей у межах конкретної бізнес-моделі [20].

Таким чином, сутність конкурентоспроможності підприємства проявляється через низку характеристик, серед яких:

- сукупність ресурсів та цінностей, що перебувають у розпорядженні підприємства й забезпечують йому перевагу над конкурентами;
- здатність ефективно розподіляти й використовувати ці ресурси з метою досягнення більш стійкого та довготривалого функціонування на ринку;
- компетентність у сфері управління, розвитку якісних і кількісних характеристик продукції, що створює для споживачів вищу цінність порівняно з альтернативними ринковими пропозиціями.

У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється не лише вивченню загальної категорії конкурентоспроможності підприємств, а й її окремим складовим компонентам, які безпосередньо впливають на досягнутий рівень конкурентоспроможності [27; 33; 38; 43]. Ці складові розглядаються як ключові елементи, що формують конкурентний потенціал суб'єкта господарювання і визначають його здатність ефективно функціонувати у динамічному ринковому середовищі.

Зазвичай до основних складових конкурентоспроможності включають такі сфери діяльності підприємства:

- виробнича сфера, яка охоплює номенклатуру та асортимент продукції, рівень її якості, технологічні характеристики, масштаби виробництва,

забезпеченість ресурсами, їхню якість, а також гнучкість виробничих процесів;

– маркетингова діяльність, що включає дослідження та прогнозування ринку, стратегії просування, цінову політику, рекламу, організацію збуту та післяпродажне обслуговування споживачів;

– фінансова складова, яка характеризується показниками ліквідності, рентабельності, платоспроможності, здатністю залучати зовнішні фінансові ресурси, ефективністю інвестування, а також загальним фінансовим станом підприємства;

– інноваційна діяльність, яка передбачає реалізацію науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, впровадження передових технологічних рішень, модернізацію продукції й технологій, використання сучасних інформаційних систем;

– персонал і соціокультурні чинники, серед яких – кількісний і якісний склад працівників, стиль лідерства, організаційна культура, характер внутрішніх комунікацій та процедур;

– система управління, яка визначається типом і структурою управлінської системи, її адаптивністю до змін, а також раціональністю управлінських рішень, методами і стилями керівництва.

Узагальнюючи перелічені напрями, можна констатувати, що всі ці фактори прямо чи опосередковано впливають на конкурентоспроможність підприємства. З урахуванням їх значення для стратегічного управління, вони підлягають систематизації та класифікації відповідно до рівнів управлінського впливу, що відображено у таблиці 1.3, яка дозволяє чітко визначити пріоритетні напрями аналізу та прийняття управлінських рішень. Такий підхід сприяє формуванню комплексної стратегії розвитку підприємства, орієнтованої на довгострокове зміцнення його позицій на ринку. Систематизація факторів зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринку, мінімізувати ризики та використовувати нові можливості. Це підвищує гнучкість управління, узгоджує дії підрозділів і

забезпечує конкурентні переваги для стійкого розвитку в динамічному середовищі.

Таблиця 1.3

Класифікація факторів формування конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Види
За сферою походження	- науково-технічні - організаційно-економічні - соціальні - екологічні - політичні
За характером спеціалізації	- загальні - специфічні - індивідуальні
За тривалістю дії	- постійні - тимчасові
За ступенем корисності	- стимулюючі - дестимулюючі
За рівнем взаємообумовленості	- природні (первинні) - похідні (вторинні)
За ступенем моніторингу та контролю	- неконтрольовані державою (мегарівень) - контрольовані державою, неконтрольовані підприємством (макрорівень) - контрольовані підприємством (мікрорівень)
За джерелами виникнення	- внутрішні - зовнішні

Джерело: [40]

Конкурентоспроможність підприємства розглядається як позитивне явище для всіх учасників ринку, оскільки вона є індикатором ефективності функціонування суб'єкта господарювання та якості його продукції. Саме завдяки наявності диференційованого рівня конкурентоспроможності підприємство отримує можливість не лише зберігати свої позиції на ринку, але й розвиватися, досягаючи стратегічних цілей.

Слід підкреслити, що конкурентоспроможність не має статичного характеру. Вона є динамічною характеристикою, яка змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Структурна візуалізація зазначених взаємозв'язків подана на рисунку

1.3.



Рис. 1.3 – Механізм впливу на конкурентоспроможність підприємства різних груп факторів

Джерело: Сформовано автором за [33; 41; 64]

Підсумовуючи викладене, можна дійти висновку, що поняття конкурентоспроможності підприємства має умовно відносний характер. Це зумовлено тим, що одне й те саме підприємство може демонструвати високий рівень конкурентоспроможності у межах певної галузевої групи, але водночас не мати аналогічної позиції у ширшому контексті — наприклад, на загальнонаціональному ринку або в окремому його сегменті. Тому об'єктивне

оцінювання ступеня конкурентоспроможності передбачає необхідність чіткого визначення критеріїв порівняння, які дозволяють ідентифікувати наявність або відсутність конкурентних переваг.

Для здійснення такого порівняння, насамперед, потрібно визначити базові аналітичні елементи:

- підприємство-еталон або ринкового лідера, з яким здійснюється порівняння;
- параметри чи індикатори, що слугують підставою для вимірювання;
- методологічний підхід, який забезпечує достовірність і валідність результатів.

Відтак аналіз конкурентоспроможності чи конкурентних переваг є можливим лише за умови, що обрані об'єкти дослідження функціонують у споріднених умовах — наприклад, орієнтуються на задоволення ідентичних потреб споживачів або працюють у межах одного й того ж ринкового сегмента. У зв'язку з цим логічним продовженням кваліфікаційної роботи є поглиблене вивчення підходів, методів і практичних інструментів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

1.2 Теоретичні основи формування конкурентоспроможності

Протягом історії розвитку економічної науки формувалися численні підходи до пояснення природи конкурентоспроможності. Від класичних поглядів Адама Сміта та Девіда Рікардо до сучасних концепцій ресурсної бази підприємства та динамічних здібностей — кожна теорія вносила свій внесок у розуміння того, що дозволяє компанії бути конкурентною на ринку.

У цьому підрозділі буде розглянуто основні теоретичні підходи до формування конкурентних переваг, зокрема:

- теорії абсолютних і порівняльних переваг;
- модель конкурентної переваги Майкла Портера;

- сучасні концепції, що базуються на ресурсах, інноваціях, адаптивності та сталому розвитку підприємств.

Ці теорії є основою для розробки стратегій забезпечення й утримання конкурентоспроможності підприємств у динамічному економічному середовищі.

Одними з перших наукових підходів до пояснення конкурентних переваг виступають класичні теорії міжнародної торгівлі Адама Сміта та Девіда Рікардо. Їх ідеї не лише стали основою розвитку економічної теорії, а й заклали фундамент сучасного розуміння формування конкурентоспроможності країн і підприємств у глобальній економіці [23].

Теорія абсолютних переваг, запропонована Адамом Смітом, базувалася на ідеї, що країна повинна спеціалізуватися на виробництві тих товарів, у виробництві яких вона має абсолютну перевагу — тобто виробляє їх з меншими витратами порівняно з іншими країнами.

Розвитком цієї концепції стала теорія порівняльних переваг, сформульована Девідом Рікардо (1772—1823). Він довів, що навіть у разі, коли одна країна має абсолютну перевагу у виробництві всіх товарів, взаємовигідна торгівля все одно можлива завдяки порівняльним перевагам. Суть теорії полягає в тому, що країни мають спеціалізуватись на виробництві тих товарів, у яких вони мають нижчі альтернативні витрати, і, відповідно, імпортувати товари, виробництво яких у них обходиться дорожче у відносному вимірі [15].

Альтернативні витрати виробництва — це кількість інших продуктів, від яких необхідно відмовитись, щоб отримати одиницю певного товару.

Переваги теорії порівняльних переваг:

1. Вперше показано вигоди від міжнародної спеціалізації і торгівлі для всіх учасників.
2. Обґрунтовано вплив попиту та пропозиції на ринку на формування вартості товару.
3. Закладено основи для формування зовнішньоекономічної політики на засадах ефективності.

Водночас теорія має низку обмежень:

- ігнорування транспортних витрат;
- нехтування впливом торгівлі на розподіл доходів усередині країни;
- припущення про існування лише одного фактора виробництва — праці;
- відсутність урахування різного рівня забезпеченості країнами ресурсами;
- нереалістичне припущення про повну зайнятість і негайну переорієнтацію працівників;

Незважаючи на критику, ці класичні теорії заклали підґрунтя для сучасних підходів до аналізу конкурентоспроможності, які розвинулися у XX–XXI століттях [35].

Запропоновані М. Портером у книзі «Стратегія конкуренції» (1980 р.) загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, як показав час, підприємства, котрі сприйняли ці стратегії, досягли успіхів. Загальноконкурентні стратегії існують у таких видах [16]:

- лідирування у зниженні витрат (цін);
- диференціація;
- фокусування.

Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат — одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

Стратегія диференціації — одна із загальних конкурентних стратегій, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визначається важливим достатньою кількістю споживачів.

Стратегія фокусування — одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.

Ці стратегії пов'язують визначені керівниками цільові орієнтири щодо заповнення стратегічної прогалини з конкурентними перевагами, завдяки яким підприємство може їх досягти (більш розгорнену характеристику стратегій за М. Портером — див. табл. 1.4).

Загальноконкурентні стратегії можна відобразити у вигляді матриці (рис. 1.4) та в графічній формі (рис. 1.5).

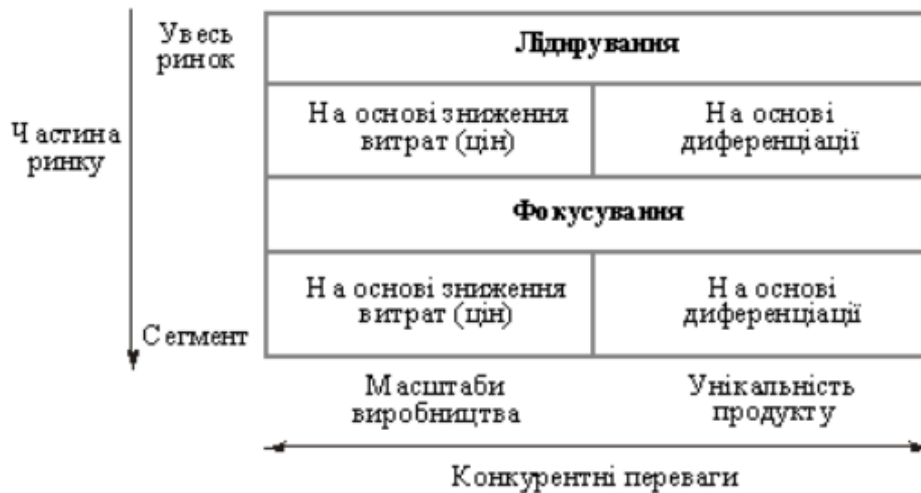


Рис. 1.4. Загальні конкурентні стратегії М. Портера

Джерело: [73]

На рис. 1.5 також використовується поняття лідера, але більш ретельно досліджуються чинники, які його формують.

Це дає змогу не лише виявити сильні сторони лідера, а й визначити потенційні ризики та області для покращення, що сприяє більш ефективному стратегічному плануванню і прийняттю управлінських рішень.

Також такий підхід допомагає врахувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на позицію лідера в конкурентному середовищі. Завдяки цьому підприємство може своєчасно адаптувати стратегію та зміцнювати свої конкурентні переваги.



Рис. 1.5. Загальні переваги конкурентних стратегій М. Портера

Джерело: [73]

Тепер розглянемо характерні ознаки конкурентних стратегій згідно підходу М.Портера у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характерні ознаки конкурентних стратегій

Стратегія	Основні ознаки	Ризики
1	2	3
Лідерування на основі зниження витрат (цін)	<p>Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це дешевше».</p> <p>Маркетингові особливості: «розрахункові ціни / низькі витрати».</p> <p>Стандартизована продукція: тільки кілька різновидів, обмеженість вибору.</p> <p>Ніяких значних змін у веденні справ: «репутація скромної та надійної компанії».</p> <p>Урахування особливостей «кривої досвіду»: зниження цін, зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції внаслідок ефекту масштабу. додатковий дохід за рахунок зростання обсягів продажу та частки ринку</p> <p>Висока продуктивність у розрахунку на одного працівника.</p> <p>Зниження витрат на інновації.</p> <p>Можливості встановлення нижньої границі ринкових цін: лідерська позиція дає змогу використовувати ціни як наступальну чи оборонну зброю.</p> <p>Допустимий низький маржинальний прибуток при великих оборотах</p>	<p>При технологічному прориві (винаході, створення нової технології) поза межами підприємства — ризик втратити перевагу.</p> <p>Сходження нанівець зроблених раніше інвестицій. Необхідність додаткових витрат («витрати конверсій») на реконструкцію (ліквідацію) масового виробництва.</p> <p>Досягнення конкурентами тих самих показників внаслідок імітації та цілеспрямованих заходів щодо зниження витрат.</p> <p>Запізнення з реакцією на зміни на ринку внаслідок надмірної уваги проблемам витрат.</p> <p>Інтенсивне зростання витрат (прояв ефекту, що дістав назву «ціна масштабу»), пов'язаних зі збільшенням (підтримкою) великих масштабів виробництва</p>

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Диференціація	<p>Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще».</p> <p>Маркетингові особливості: «наші продукти (послуги) — найкращі серед інших».</p> <p>Основа — різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням тощо.</p> <p>Створення більше однієї відмінної характеристики товару (послуги) формування системи КФУ.</p> <p>Різнманітні інновації.</p> <p>Індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різноманітних ознак.</p> <p>Інтенсивна рекламна та збутова діяльність</p>	<p>Привабливість диференціації (тобто особливості асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, як правило, дорого коштує (порівняно з серійним і масовим виробництвом аналогічної продукції).</p> <p>Потреби у диференціації зменшаться внаслідок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринку взагалі та по окремих групах товарів.</p> <p>Імітація може приховати різницю між товарами (особливо на етапі зрілості галузі)</p>
Фокусування	<p>Виробничі характеристики: «виготовлене саме для тебе».</p> <p>Маркетингові особливості: «ми задовольняємо твої потреби краще за всіх».</p> <p>Спеціалізація на певну нішу: цільову групу покупців, сегмент географічного регіону.</p> <p>Конкурентні переваги захищаються:</p> <p>а) лідируванням на основі зниження витрат у певному сегменті ринку</p> <p>б) поглибленою диференціацією (виготовлення продукту або надання послуги для задоволення особливих потреб споживачів цільового сегмента)</p>	<p>Зниження ефекту диференціації фокусуванням за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи («рух ліворуч від точки беззбитковості»).</p> <p>Скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі (потенційна витрата споживачів).</p> <p>За рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент, можлива втрата споживачів</p>

Джерело: [73]

В останні роки активно досліджувались наслідки використання загальних конкурентних стратегій, запропонованих М. Портером, у різних галузях економіки в усьому світі. Практичний досвід підтвердив ефективність запропонованих теоретичних положень: підприємства, які творчо адаптували підходи до створення конкурентних переваг, досягли вагомих результатів. Далі розглянемо зміст і механізм реалізації таких переваг на основі двох ключових стратегій Портера.

1. Стратегія лідерства за рахунок зниження витрат (цін)

Суть стратегії: Досягнення конкурентних переваг завдяки встановленню нижчого рівня витрат у порівнянні з конкурентами. Це дозволяє підприємству пропонувати продукцію за привабливою ціною, водночас утримуючи прибутковість.

Основні елементи стратегії:

- Оптимізація всіх складових виробничо-управлінської системи;
- Масштабне виробництво, що дає ефект економії;
- Раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці;
- Зниження витрат без втрати якості, сервісу чи швидкості доставки.

Переваги для:

- Конкурентів: підприємство зі зниженими витратами має кращі позиції на ринку з високою ціновою конкуренцією.
- Споживачів: приваблива ціна за якісний продукт стимулює попит.
- Постачальників: велика частка ринку дозволяє вести вигідні переговори та інтегрувати поставки.
- Потенційних новачків у галузі: висока ефективність і низькі ціни встановлюють бар'єр входу.
- Субститутів: конкурентна ціна зменшує ризик витіснення аналогічною продукцією.

Умови ефективності:

- Висока цінова еластичність попиту;
- Стандартизованість продукту;
- Споживачі не зазнають суттєвих витрат при зміні постачальника;
- Поведінка споживачів орієнтована на економію.

Ризики:

1. Технологічний прорив конкурентів;
2. Переорієнтація попиту на якість або унікальність;
3. Поява привабливіших альтернатив;
4. Насичення ринку.

Стратегія потребує ретельного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Вона не завжди доцільна, але в умовах високої конкуренції та цінової чутливості споживачів — може стати вирішальним фактором успіху.

2. Стратегія лідерства у диференціації [17].

Суть стратегії: Досягнення конкурентної переваги через унікальність продукції, що дозволяє задовольнити ширший спектр потреб споживачів.

Варіанти диференціації:

- Особливі характеристики товару (наприклад, газові плити з додатковими функціями);
- Сервіс після продажу;
- Наявність запасних частин і швидка логістика;
- Індивідуальний дизайн;
- Великий вибір моделей, стилів, цін;
- Високий рівень безпеки та надійності;
- Технологічна перевага, екологічність, сертифікація (наприклад, ISO);
- Повна товарна лінія та супутні послуги;
- Унікальність бренду, мода, репутація виробника.

Переваги для:

- Конкурентів: важче конкурувати з добре відомим брендом;
- Споживачів: висока якість задовольняє специфічні потреби та формує лояльність;
- Постачальників: висока маржинальність дозволяє вибирати надійних партнерів і підтримувати стабільну якість.

Бар'єри для нових учасників ринку:

- Визнаність бренду;
- Високий рівень якості;
- Висока вартість входу у преміум-сегмент;
- Обмежена кількість споживачів, готових платити за "відмінність".

Стратегія лідирування у диференціації ефективна на ринках, де споживачі цінують якість, унікальність, сервіс. Вона допомагає створити довготривалу конкурентну перевагу, але потребує значних інвестицій у маркетинг, дослідження та розвиток бренду [44].

Ключовим питанням сучасних досліджень є пошук стійких конкурентних переваг, що базуються на унікальних організаційних здатностях підприємства. В умовах постійних змін зовнішнього середовища важливо не тільки створювати конкурентні переваги, а й підтримувати та оновлювати їх, формуючи стратегічне бачення розвитку.

Стратегічне управління підприємством базується на двох напрямках: врахування ресурсних обмежень та орієнтація на споживчу цінність. Найбільш ефективним є їх поєднання у збалансованому підході до побудови управлінських моделей.

У динамічному середовищі важливим є розвиток динамічних здатностей — здатності організації створювати, розширювати та оновлювати свою ресурсну базу у відповідь на зміни. Дж. Тіс виділив три основні групи таких здатностей: виявлення можливостей і загроз, використання можливостей та підтримка конкурентоспроможності шляхом зміни ресурсів. Перша група важлива для аналізу змін, тоді як друга й третя — для адаптації до швидких ринкових трансформацій [34].

На думку західних вчених, динамічні здатності підприємства включають рутинізовані процеси управління інноваціями, бізнес-інтуїцію, механізми ухвалення інвестиційних рішень та компетенції оркестрування ресурсів [28].

Д. Колліз у своїй моделі виокремив функціональний, динамічний та креативний рівні організаційних здатностей, де креативність забезпечує пошук і реалізацію нових можливостей, а динамічність сприяє швидкій адаптації до змін середовища [31].

Таким чином, успіх підприємства залежить від уміння правильно оцінити свої ресурси й здатності для отримання і підтримки стійкої конкурентної переваги. Важливим етапом у цьому процесі є аналіз стратегії за

допомогою інструментів на кшталт VRIO- та SWOT-аналізу, що допомагає визначити прогалини у ресурсах і адаптувати стратегію відповідно до змін зовнішнього середовища.

Динамічні здатності виступають "мостом" між внутрішнім потенціалом компанії та зовнішніми можливостями ринку. Вони дозволяють організаціям оперативно реагувати на появу нових технологій, зміну стандартів і ринкову турбулентність. Прикладами ефективного використання динамічних здатностей є компанії Toyota, Dell, Apple та L'Oréal.

У підсумку, незалежно від виду здатностей, ключовими їх рисами є гнучкість і мобільність, що забезпечують підприємству довгострокову конкурентоспроможність. Розвиток цих здатностей можливий через удосконалення навичок персоналу, формування лояльності до змін та створення внутрішньоорганізаційних механізмів підтримки інновацій [15].

Сучасне бачення довгострокової конкурентоспроможності підприємства дедалі більше пов'язується не лише з внутрішньою адаптивністю, а й зі здатністю функціонувати в межах економічної, соціальної та екологічної збалансованості. У цьому контексті динамічні здатності підприємств розглядаються як інструмент досягнення стратегічної стабільності, що тісно перетинається з ідеями стійкого розвитку. Пошук нових моделей господарювання, які поєднують економічну ефективність із відповідальністю перед суспільством та довкіллям, вимагає ширшого системного підходу, де здатність до трансформації та гнучкість набувають якісно нового значення.

Вперше термін «стійкий розвиток» у сучасному сенсі було використано на засіданні Римського клубу 1972 року у доповіді «Межі зростання» під керівництвом Д. Медоуса. Вчені окреслили стійкий розвиток як здатність глобальної системи уникати неконтрольованого розпаду та забезпечувати базові потреби населення [45].

За визначенням Всесвітньої комісії ООН, сталий розвиток — це розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління, не ставлячи під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти свої. В основі цього

підходу — пошук гармонії між економічною діяльністю, соціальним прогресом та екологічною рівновагою [13].

Г. Дейлі трактує сталий розвиток як безконфліктний прогрес цивілізації у напрямку збереження довкілля, ліквідації дискримінації та бідності. Відмова від концепції надмірного споживацтва і перехід до ефективного використання ресурсів стають важливими складовими для забезпечення довготривалого успіху підприємств [19].

У глобальному контексті стратегія сталого розвитку дозволяє підприємствам моделювати й прогнозувати різні сценарії економічної діяльності з урахуванням екологічних і соціальних ризиків, що підвищує їхню адаптивність і стійкість — важливі характеристики для здобуття конкурентної переваги.

За визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), стратегія сталого розвитку — це інтегрований процес аналізу, навчання, планування та інвестування, який поєднує економічні, соціальні та екологічні цілі. Такі стратегії забезпечують підприємствам можливість створення позитивного іміджу, залучення інвесторів і партнерів, а також виходу на нові ринки [26].

Б. М. Данилишин розглядає стратегію сталого розвитку як постійний інтерактивний процес ухвалення рішень, що дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни та запобігати кризам [33]. Квятковська Л. А. визначає важливість чіткої постановки мети, розробки варіантів її досягнення та вибору найкращої альтернативи з урахуванням життєвого циклу підприємства [22].

Прикладом успішного впровадження сталого розвитку як джерела конкурентної переваги є стратегія компанії Henkel, що базується на принципі «Досягнення більшого з меншими витратами». Її мета — утричі підвищити ефективність продуктів і процесів до 2030 року, балансуючи економічний успіх, охорону довкілля і соціальну відповідальність [40].

Згідно з результатами нещодавнього дослідження Boston Consulting Group у партнерстві з MIT Sloan Management Review, опублікованого у 2022

році, понад 70% керівників визнали, що ініціативи зі сталого розвитку не лише відповідають етичним стандартам, але й безпосередньо сприяють підвищенню фінансової результативності компаній. Вказується, що підприємства, які інтегрують принципи ESG (екологічні, соціальні та управлінські фактори) у свою стратегію, демонструють вищу інноваційну активність, кращу клієнтську лояльність і стабільніші позиції на ринку. Це свідчить про зростання розуміння стійкого розвитку як ключового драйвера довгострокової конкурентоспроможності [47].

В Україні впровадження концепції сталого розвитку залишається обмеженим через економічні труднощі та недостатнє розуміння її потенціалу. Проте підприємства, які інтегрують принципи сталого розвитку у свою стратегію, можуть суттєво підвищити свою конкурентоспроможність, поліпшити репутацію та забезпечити стійке зростання навіть в умовах невизначеності.

Таким чином, сучасні концепції сталого розвитку стають важливим інструментом формування довгострокових конкурентних переваг підприємств, оскільки дозволяють одночасно забезпечувати економічну ефективність, соціальну відповідальність і екологічну безпеку [53].

Сучасні ринкові умови вимагають від вітчизняних підприємств швидкої адаптації до змін, що диктує зовнішнє середовище. Для ефективної боротьби за конкурентні позиції необхідно впроваджувати механізми реагування, зокрема через інновації. Конкурентоспроможність підприємства інтерпретується як здатність адаптуватися до змін та забезпечувати високий рівень конкурентних переваг на постійній основі.

Щоб зберігати стабільну конкурентну позицію та домогтися лідерства на ринку, підприємствам необхідно постійно вдосконалюватися та впроваджувати інновації. Вони дозволяють не лише отримувати прибуток, але й закріплювати конкурентні переваги. У деяких випадках керівники можуть відмовлятися від короткострокового прибутку, інвестуючи в інноваційні

технології, розширення ринкової частки або підвищення лояльності клієнтів, що дозволяє зміцнити конкурентну перевагу в майбутньому.

Ключові умови досягнення конкурентних переваг включають [46] :

- Оволодіння новими знаннями і технологіями для ефективної конкурентної боротьби.
- Створення конкурентних переваг через застосування інновацій, нових технологій і здобутих знань.
- Адаптація інновацій до існуючих процесів підприємства для їх ефективного впровадження.
- Утримання конкурентних переваг в умовах, коли конкуренти можуть повторити досягнуті успіхи.

Інновації є ключовим елементом, який сприяє модернізації та організаційному розвитку підприємства. Вони безпосередньо впливають на конкурентоспроможність, дозволяючи підприємствам створювати нові або вдосконалені продукти та послуги, що забезпечують стійке лідерство на ринку.

Інновації, у свою чергу, можна поділити на два основні види [49] :

1. Інкрементальні інновації — це вдосконалення існуючих продуктів і технологій, що дозволяє поступово підвищувати конкурентоспроможність підприємства, покращуючи якість продукції та ефективність процесів.
2. Радикальні інновації — це революційні зміни, що можуть кардинально змінити ринок або галузь, створюючи нові умови конкуренції і даючи підприємствам стійку конкурентну перевагу на довгострокову перспективу.

Інноваційні процеси сприяють розвитку внутрішніх бізнес-процесів і забезпечують підвищення ефективності виробництва, що, у свою чергу, впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку. Підвищення конкурентоспроможності продукції, задоволення нових споживчих потреб і покращення ефективності виробництва — це складові інноваційного впливу, які сприяють розвитку підприємства в умовах жорсткої конкуренції.

Інновації стають необхідним інструментом для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними. Вони дозволяють не тільки налагодити виробничі процеси через новітні технології, але й створити нові бізнес-можливості, що допомагають утримувати конкурентні переваги в часі. Підприємство, яке постійно впроваджує інновації, має конкурентну перевагу до тих пір, поки ці інновації залишаються конфіденційними. Проте, варто зазначити, що більшість досягнень можуть бути швидко повторені конкурентами, що вимагає від підприємств постійної роботи над оновленням технологій і процесів.

Таким чином, інновації є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки вони сприяють розвитку організаційних і технологічних аспектів діяльності, підвищують ефективність і дозволяють утримувати лідируючі позиції на ринку, навіть в умовах швидких змін [47].

Інновації є одним з провідних факторів формування конкурентоспроможності, оскільки відкривають підприємствам можливості для створення унікальних продуктів, оптимізації процесів та швидкої адаптації до змін. Упровадження технологічних, процесних та організаційних інновацій дозволяє підвищити продуктивність, зменшити витрати, покращити якість продукції та зміцнити ринкові позиції. Комплексна інноваційна стратегія охоплює всі етапи життєвого циклу продукту і має забезпечувати постійне вдосконалення. Ефективне управління інноваційною діяльністю передбачає аналіз потенціалу інновацій, оцінку результатів, зіставлення їх із цілями проєкту та своєчасне коригування стратегії [18].

Маркетинг відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, оскільки він сприяє не тільки ефективному розподілу товарів і послуг, але й допомагає формувати стратегії для зміцнення позицій на ринку. У сучасних умовах швидких змін, збільшення конкуренції та зростання вимог споживачів маркетингова стратегія стає важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей організації.

Маркетинг допомагає підприємствам зрозуміти потреби та вподобання своїх клієнтів, що дозволяє адаптувати продукцію та послуги до вимог ринку. Крім того, ефективний маркетинг не лише визначає оптимальні ціни і стратегії продажів, але й сприяє формуванню позитивного іміджу бренду, що збільшує його впізнаваність серед споживачів. Через маркетингові дослідження підприємства отримують цінну інформацію про реакцію споживачів на ціноутворення та інші фактори, що дозволяє коригувати стратегії та підвищувати конкурентоспроможність.

Аналіз конкурентного середовища є важливою частиною маркетингової діяльності, оскільки допомагає підприємствам зрозуміти стратегії конкурентів, їх сильні та слабкі сторони, що дозволяє розробляти власні унікальні стратегії для досягнення конкурентних переваг. У свою чергу, правильно вибрана маркетингова стратегія здатна не лише збільшити частку ринку, а й підвищити прибутковість підприємства.

З огляду на високий рівень конкуренції, підприємства повинні активно впроваджувати інноваційні підходи, такі як контент-маркетинг, який забезпечує не лише рекламу продуктів, а й створення довготривалих взаємин із клієнтами, що сприяє підвищенню лояльності та конкурентоспроможності. Таким чином, маркетинг є основою для створення стійких конкурентних переваг і забезпечення тривалої успішної діяльності підприємства на ринку [24].

Логістика відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, оскільки вона виступає не лише як функціональний елемент, а як стратегічно важлива підсистема. Її значущість зростає на тлі збільшення обсягів виробництва та ускладнення фінансово-економічних зв'язків, що вимагає оптимізації витрат і підвищення ефективності господарської діяльності [56].

Завдяки інтегральному ефекту логістичного менеджменту забезпечується злагоджена взаємодія між усіма ланками підприємства — від закупівлі до збуту. Це дозволяє не лише зменшити витрати, а й сформувати

організаційно-економічну стійкість підприємства на ринку. Ефективне функціонування логістики дає змогу швидше реагувати на потреби ринку, скорочувати терміни обігу товарів і, відповідно, підвищувати прибутковість за рахунок пришвидшеного обороту капіталу.

Дослідження доводять, що до 70% витрат у структурі собівартості продукції пов'язані саме з логістичними процесами: зберігання, транспортування, упаковка тощо. Таким чином, саме в логістиці приховано найбільші резерви зниження витрат і посилення конкурентних позицій підприємства. Крім того, логістичний підхід дозволяє скоротити час товарообігу, оскільки на логістичні операції припадає понад 95% загального часу виготовлення і реалізації продукції. Оптимізація цього аспекту безпосередньо впливає на економічні результати діяльності [53].

Впровадження логістичної стратегії, орієнтованої на лідерство за витратами, сприяє вдосконаленню управління, підвищенню взаємозв'язку між підрозділами підприємства та підвищенню загальної керованості. Таким чином, логістика стає джерелом нових конкурентних переваг, які забезпечують не лише зниження витрат, а й довгострокову життєздатність підприємства. Отже, підвищення конкурентоспроможності завдяки логістиці — це постійний та активний процес [56].

У сучасних умовах ринкової економіки якість продукції є одним з ключових чинників, що визначає рівень конкурентоспроможності підприємства. Споживачі все частіше надають перевагу товарам не лише за ціною, а й за рівнем задоволення своїх очікувань та вимог, що безпосередньо пов'язано з якісними характеристиками продукції.

Підприємства, які орієнтуються на високі стандарти якості, здатні формувати довіру споживачів, забезпечувати лояльність клієнтів і створювати позитивну репутацію на ринку. Наявність сертифікатів якості та відповідність продукції міжнародним стандартам відкриває доступ до нових ринків та зміцнює позиції серед конкурентів.

Крім того, якість продукції впливає на ефективність виробництва: зменшується кількість повернень, рекламацій та витрат на доопрацювання. Це, в свою чергу, підвищує рентабельність діяльності та дозволяє підприємству інвестувати в інновації, розширення асортименту та підвищення кваліфікації персоналу.

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Аналіз наукової та методичної літератури свідчить про наявність широкого спектра підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які базуються на різних теоретико-методологічних засадах. З огляду на мету даної кваліфікаційної роботи, особливий інтерес становлять ті методи, які зосереджені на аналізі маркетингового конкурентного середовища та дозволяють виявити ключові чинники конкурентних переваг.

До найпоширеніших серед них належать [52] :

- модель п'яти конкурентних сил Портера;
- метод стратегічного позиціювання McKinsey;
- матриця Ансоффа як інструмент стратегічного вибору;
- метод LOTS;
- методика PIMS (Profit Impact of Market Strategy);
- SWOT-аналіз;
- SPACE-аналіз;
- PEST-аналіз;
- аналіз профілю об'єкта дослідження;
- бенчмаркінг;
- підходи, засновані на теоріях ефективної конкуренції та інші.

Загалом, усі зазначені методи можуть бути класифіковані за типом застосовуваного підходу. Найчастіше вони згруповуються у чотири основні категорії: матричні, графічні, індексні та аналітичні методи, що дозволяє

обирати найбільш релевантний інструментарій залежно від специфіки досліджуваного підприємства (рис. 1.6).

Кожна з цих категорій має свої переваги та обмеження, що впливають на точність і комплексність аналізу. Вибір конкретного методу залежить від цілей стратегічного дослідження, доступності даних та рівня деталізації, необхідного для прийняття ефективних управлінських рішень. Такий підхід забезпечує більш гнучке і адаптивне планування розвитку підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

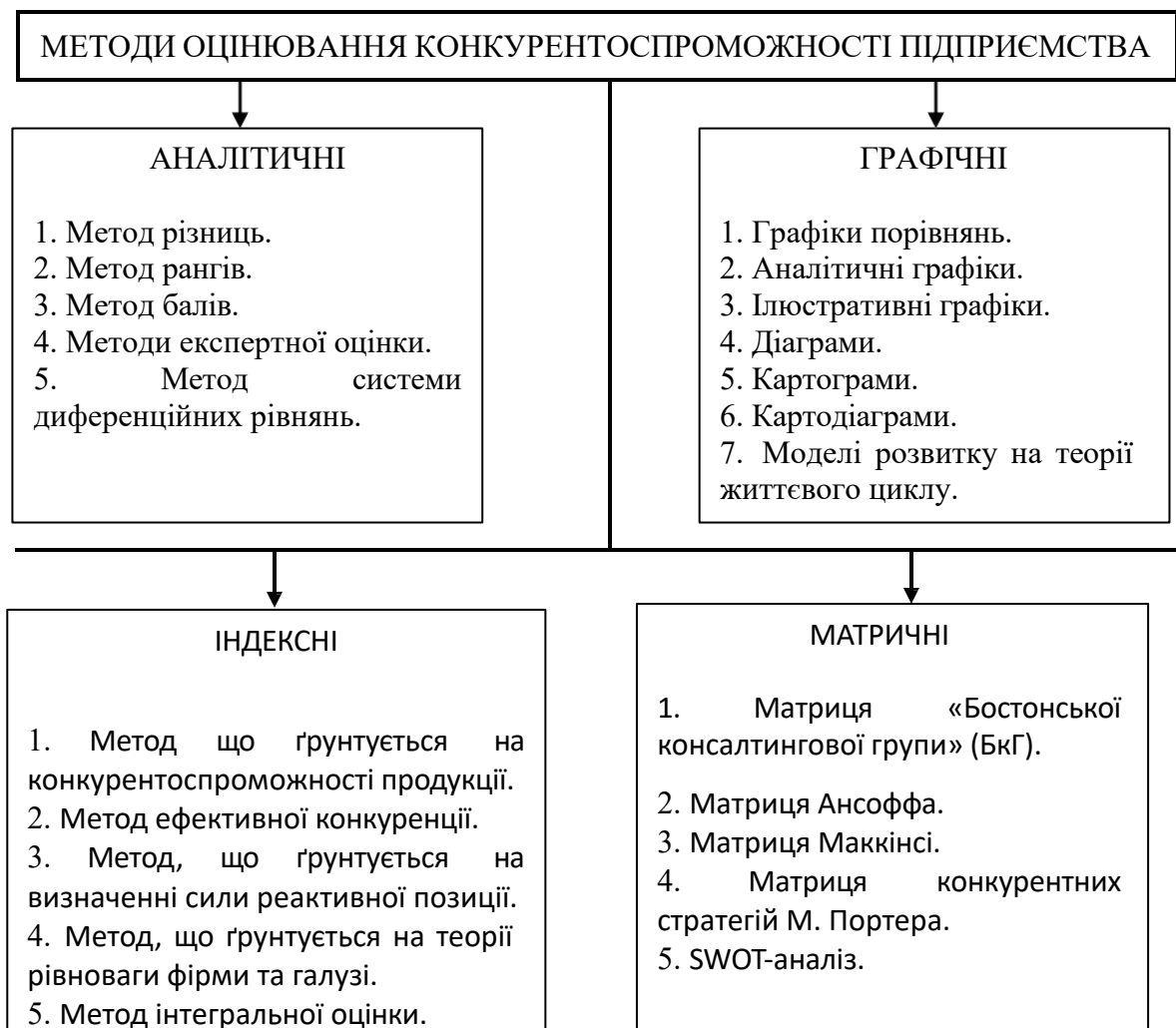


Рис. 1.6 – Методи аналізу конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [41, 64]

Кожен метод дозволяє глибше оцінити ключові фактори та сприяє обґрунтованому прийняттю стратегічних рішень, що підвищує ефективність управління підприємством.

Кожен із методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства має свої специфічні особливості використання, а також певні переваги й обмеження. Зокрема, матричні методи ґрунтуються на аналізі конкурентних процесів у динаміці, що пов'язано з концепцією життєвого циклу товару або технології. Теоретичним підґрунтям таких підходів слугує уявлення про розвиток продукту, ринку або бізнес-одиниці в часі. Найбільш відомі серед них були розроблені Бостонською консалтинговою групою (БКГ) і застосовуються для аналізу:

- характеристик товарного асортименту;
- позиціонування підприємства на ринку;
- стратегічного потенціалу окремих бізнес-одиниць або галузей.

Серед матричних методів особливе місце займають матриця БКГ, матриця Маккінсі, SWOT-аналіз та матриця конкурентних стратегій Портера, які дістали широке визнання в практиці стратегічного управління [18].

Так, модель Портера базується на припущенні, що стійкість конкурентних позицій підприємства залежить від трьох головних чинників: рівня витрат, унікальності продукції та масштабів конкуренції. Відповідно, перед підприємством постає стратегічна альтернатива: конкурувати на широкому ринку або ж сфокусуватись на вузькоспеціалізованому сегменті. Як зазначає М. Портер [33; 41; 64], підприємства, які не мають достатніх можливостей для досягнення лідерства за витратами або за диференціацією, повинні обрати стратегію фокусування — тобто зосередження зусиль на чітко визначеному ринковому сегменті, де вони можуть мати конкурентну перевагу.

При цьому успішною є діяльність, як правило, двох типів підприємств:

- великих компаній, які володіють значною часткою ринку та мають ресурсний потенціал для масштабної конкуренції;

– малих, вузькоспеціалізованих підприємств, які орієнтуються на задоволення специфічних потреб окремого сегмента.

Спроби малих компаній наслідувати конкурентні стратегії великих корпорацій, не володіючи відповідною фінансовою чи виробничою базою, часто призводять до втрати ринкових позицій та зниження ефективності.

Ще одним важливим інструментом оцінювання є матриця БКГ — перша з відомих моделей портфельного аналізу. Вона базується на двох ключових параметрах [50] :

- темпі зростання ринку;
- відносній частці ринку, яку займає підприємство.

Згідно з методологією Бостонської консалтингової групи (БКГ), оцінювання конкурентоспроможності здійснюється шляхом аналізу взаємозв'язку між динамікою попиту та ринковою часткою підприємства-виробника. Для цього використовуються експертні оцінки щодо конкретної товарної групи або окремого продукту, на основі яких здійснюється класифікація товарів за чотирма стратегічними типами [58] :

1. «Собаки» — продукція, яка має низьку ринкову частку та характеризується спадним попитом. Вона вважається найменш перспективною з точки зору інвестування.
2. «Знаки питання» — товари з високим темпом зростання попиту, але незначною часткою ринку. Вони мають потенціал до зростання, однак потребують значних інвестицій і стратегічного вибору.
3. «Зірки» — продукція, що демонструє стрімке зростання як попиту, так і ринкової частки. Це лідери ринку, які, попри високу прибутковість, потребують постійної підтримки для збереження конкурентних позицій.
4. «Дійні корови» — товари з високою ринковою часткою, які мають стабільний попит протягом тривалого періоду. Вони забезпечують основний грошовий потік для підприємства.

Такий підхід дозволяє здійснювати як кількісне, так і якісне оцінювання конкурентоспроможності кожної товарної одиниці, а також формувати цілісне уявлення про стратегічну позицію підприємства на ринку.

Іншим дієвим інструментом є матриця McKinsey (7S Framework), яка пропонує комплексну оцінку підприємства за сімома взаємопов'язаними чинниками (так званими «7S»), що позначаються першими літерами відповідних англійських термінів [54] :

1. Strategy – стратегія, що визначає напрямок розвитку;
2. Skills – наявні професійні навички та компетенції персоналу;
3. Shared values – система домінуючих організаційних цінностей;
4. Structure – структура управління та розподіл функцій;
5. Systems – внутрішні процеси, інструменти та інформаційні системи;
6. Staff – кадровий потенціал, його якісний і кількісний склад;
7. Style – стиль керівництва, що впливає на організаційну культуру.

Серед найбільш практичних і зручних у застосуванні методів оцінювання конкурентних переваг та рівня конкурентоспроможності підприємства значне місце займає SWOT-аналіз — інструмент стратегічного аналізу, що дозволяє досліджувати внутрішні сильні (Strengths) і слабкі (Weaknesses) сторони підприємства, а також зовнішні можливості (Opportunities) і загрози (Threats). Цей метод є універсальним, оскільки його можна застосовувати як до підприємства в цілому, так і до окремих його підрозділів або навіть конкретних товарів [63].

Типова методика проведення SWOT-аналізу передбачає п'ять послідовних етапів [48] :

1. Визначення конкурентних переваг підприємства на основі внутрішніх характеристик, серед яких можуть бути:
 - цінова політика;
 - рівень кваліфікації персоналу;
 - ступінь технологічної інноваційності;
 - стан матеріально-технічної бази;

- ефективність управлінської системи;
 - рівень конкурентного тиску тощо.
2. Виявлення слабких сторін підприємства, що здійснюється шляхом аналізу конкурентоспроможності продукції за окремими сегментами ринку. У межах цього етапу проводиться також дослідження характеристик товарів-конкурентів, що дозволяє ідентифікувати слабкі місця у вже визначених конкурентних перевагах.
3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства, зокрема:
- політичних;
 - економічних;
 - технологічних;
 - ринкових та інших чинників.
- Метою даного етапу є ідентифікація потенційних загроз, які можуть перешкоджати реалізації стратегії підприємства, а також формування механізмів запобігання цим ризикам у майбутньому.
4. Оцінювання стратегічних і тактичних можливостей підприємства, що включає аналіз наявного капіталу, ресурсів, активів та інших елементів, які можуть бути задіяні для мінімізації слабкостей, нейтралізації загроз і посилення сильних сторін.
5. Узгодження внутрішніх і зовнішніх факторів з метою формування стратегії конкурентної поведінки. На цьому етапі відбувається побудова SWOT-матриці, у якій співставляються виявлені сильні сторони та можливості, що дозволяє сформулювати обґрунтовану стратегію розвитку підприємства (рис. 1.7).

	Можливості: 1. 2.	Загрози: 1. 2.
Сильні сторони: 1. 2.	Поле СіМ (сила і можливості)	Поле СіЗ (сила і загрози)
Слабкі сторони: 1. 2.	Поле СлМ (слабкість і можливості)	Поле СлЗ (слабкість і загрози)

Рис. 1.7 – Матриця SWOT-аналізу

Джерело:[73]

За підсумками реалізації всіх п'яти етапів SWOT-аналізу формується основа для вибору однієї з чотирьох базових стратегій подальшої діяльності підприємства:

1. стратегія зростання — реалізується за умов наявності сильних внутрішніх позицій та сприятливих зовнішніх можливостей;
2. стратегія обмеженого зростання — застосовується у разі обмежених ресурсів або часткових ризиків у зовнішньому середовищі;
3. стратегія утримання позицій — доцільна у стабільних умовах, коли підприємство прагне зберегти досягнуті результати;
4. стратегія ліквідації або реструктуризації — обирається у разі наявності суттєвих внутрішніх слабкостей у поєднанні з зовнішніми загрозами.

Таким чином, результати SWOT-аналізу дозволяють не лише ідентифікувати ключові переваги та недоліки підприємства, але й сформулювати цілісне уявлення про його ринкове становище. Це створює основу для прийняття стратегічно виважених рішень, спрямованих на використання наявних можливостей, уникнення потенційних загроз та максимальне

ефективне застосування ресурсного потенціалу підприємства з метою посилення конкурентних позицій.

Окрему аналітичну групу становлять графічні методи оцінювання конкурентоспроможності, які відзначаються високою візуалізацією результатів. Вони застосовуються для представлення узагальнених висновків у формі схем, графіків, діаграм чи інших візуальних засобів, що дозволяє чітко порівняти позиції підприємства з його конкурентами за окремими показниками. Такий підхід забезпечує зручність інтерпретації результатів та наочність у презентаціях стратегічних висновків (рис. 1.6) [66].

Особливий інтерес у практиці управління викликають аналітичні методи, які базуються на числовому розрахунку ключових економічних і фінансових показників та подальшому аналізі отриманих результатів. Найбільш поширеним серед них є метод експертних оцінок, що дає змогу аналізувати конкурентне середовище навіть у разі обмеженого доступу до офіційної інформації про діяльність конкурентів. Це особливо актуально при дослідженні малого бізнесу або підприємств одиничного виробництва, де традиційні джерела інформації не завжди доступні. Хоча такий метод не гарантує абсолютної точності, він дозволяє з високою ймовірністю зробити обґрунтовані висновки щодо конкурентних можливостей суб'єкта господарювання [72].

Індексні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства базуються на зіставленні його ключових показників із аналогічними показниками основних конкурентів або підприємства-еталона. Ці методи дозволяють ідентифікувати як сильні сторони підприємства, що мають високий рівень розвитку порівняно з конкурентами, так і виявити відносно слабкі напрями його діяльності [5].

Серед індексних підходів особливе місце займає метод ефективної конкуренції, який передбачає всебічне порівняння стану підприємства із результатами діяльності конкурентів. Сутність цього методу полягає в тому, що

найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, які забезпечують ефективну і злагоджену роботу всіх функціональних підрозділів.

Метод ефективної конкуренції ґрунтується на системному розрахунку великої кількості показників, які характеризують конкурентоспроможність у різних площинах. Ці показники зазвичай групуються в чотири основні блоки [19] :

1. показники ефективності використання виробничого потенціалу;
2. фінансово-економічні показники, що відображають стабільність і рентабельність діяльності;
3. показники ефективності маркетингової діяльності та системи збуту;
4. якісно-цінові характеристики продукції, які формують споживчу цінність і впливають на ринкове сприйняття товару.

Таким чином, у розпорядженні дослідників і практиків управління є значна кількість методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності, які постійно вдосконалюються відповідно до змін у ринковому середовищі. При цьому універсальної або «єдино правильної» методики не існує. Вибір конкретного підходу визначається низкою факторів: специфікою підприємства, рівнем доступності інформації, стратегічними цілями аналізу, масштабами діяльності тощо.

Окрім традиційних методів, зростає популярність підходів, що ґрунтуються на аналізі фактичних результатів діяльності підприємства, представлених у його фінансовій та управлінській звітності. Такий підхід дозволяє більш об'єктивно оцінити стан підприємства та його ринкову позицію. З цією метою доцільно використовувати комплекс показників, згрупованих у таблиці 1.5, які надають кількісну основу для визначення рівня конкурентоспроможності.

Таблиця 1.5.

Індикатори конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Показники	Методика розрахунку показника
1	2	3
1. Показник ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)		
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$V = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг випуску продукції}$
1.2. Відносний показник фондівіддачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}$
1.3. Відносний показник рентабельності товару (РТ)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$RT = \text{Прибуток від реалізації} \cdot 100\% / \text{Повна собівартість продукції}$
1.4. Відносний показник продуктивності праці (ПП)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$PP = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньоспискова чисельність робітників}$
2. Фінансове становище підприємства (ФС)		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$KA = \text{Власні засоби підприємства} / \text{Загальна сума джерел фінансування}$
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$KP = \text{Власний капітал} / \text{Загальні зобов'язання}$
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, котрі є джерелами покриття поточних зобов'язань	$KL = \text{Грошові засоби та швидкоореалізовані цінні папери} / \text{Короткострокові зобов'язання}$
2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (КО)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії	$KO = \text{Виручка від реалізації} / \text{Середньорічний залишок обігових засобів}$
3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)		
3.1. Рентабельність продаж (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$RP = \text{Прибуток від реалізації} \cdot 100\% / \text{Обсяг продаж}$
3.2. Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (КЗ)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	$KZ = \text{Обсяг нереалізованої продукції} / \text{Обсяг продаж}$

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
3.3. Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (ВП)	Показує ділову активність підприємства, ефекти вність роботи служби збуту	$KM = \frac{\text{Обсяг випуску продукції/Виробнича потужність}}$
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$KP = \frac{\text{Витрати на рекламу та стимулювання збуту}}{\text{Приріст прибутку від реалізації}}$
4. Конкурентоспроможність товару (КТ)		
4.1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потребу у відповідності з його призначенням	Комплексний метод оцінки

Джерело: [18; 21].

Слід зауважити, що оцінка конкурентоспроможності лише окремого товару не дозволяє сформулювати повноцінне уявлення про реальний стан підприємства загалом. Попри це, подібний підхід і досі залишається поширеним у практиці. Конкурентоспроможність підприємства — це багатогранна категорія, що охоплює значно ширше коло чинників, ніж виключно якість продукції. В сучасних умовах ринку цього недостатньо: потрібен системний підхід, що враховує організаційні, фінансові, технологічні та управлінські аспекти. Ізольоване застосування такого методу менш ефективне, ніж використання інтегрованих моделей на кшталт теорії ефективної конкуренції. Тому для адекватної оцінки рівня конкурентоспроможності слід досліджувати як характеристики продукції, так і внутрішні резерви розвитку підприємства. Саме результати такого аналізу є основою для формування обґрунтованої стратегії зростання. Відповідно, наступним етапом моєї кваліфікаційної роботи стане вивчення маркетингових механізмів забезпечення зростання конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

У процесі дослідження теоретичних і методичних засад підвищення конкурентоспроможності підприємств було виявлено, що конкурентоспроможність є багатограним економічним поняттям, яке відображає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах ринкового середовища, протистояти тиску конкурентів та реалізовувати потенціал розвитку. Її сутність охоплює сукупність властивостей, що дозволяють підприємству створювати товари чи послуги, які задовольняють споживачів краще, ніж продукція інших ринкових гравців.

Теоретичні основи формування конкурентоспроможності передбачають узагальнення підходів до розуміння природи цього явища з позицій різних економічних шкіл та концепцій. Серед них виділяються моделі конкурентних переваг М. Портера, концепції стратегічного управління, підходи до ресурсного забезпечення і функціонування підприємства в межах життєвого циклу продукції. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність формується не лише на основі цінових параметрів, а й через якість, інноваційність, сервісне обслуговування, гнучкість реагування на ринкові зміни.

Аналіз методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності показав їх значне різноманіття, що свідчить про складність і динамічність самого об'єкта дослідження. Серед найбільш вживаних методів доцільно виокремити матричні інструменти (матриці БКГ, Портера, Маккінсі), графічні і аналітичні методи (індексні, експертні оцінки), а також SWOT-аналіз, що дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства в поєднанні з можливостями і загрозами зовнішнього середовища. Показано, що вибір методу залежить від поставленої мети дослідження, специфіки підприємства, обсягу доступної інформації, галузевих особливостей.

Узагальнено, що підвищення конкурентоспроможності потребує системного підходу, який поєднує стратегічне бачення, якісне управління

ресурсами, ефективну організаційну структуру та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі. Теоретичне обґрунтування та методичне інструментарне забезпечення є необхідною базою для подальшого прикладного аналізу конкретного підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо посилення його ринкових позицій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА» ТА ОЦІНКА РІВНЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Аналіз ринку зернових сніданків і злакових продуктів України

Ринок зернових сніданків і злакових продуктів в Україні є важливим сегментом продовольчої галузі, що активно розвивається під впливом змін споживчих уподобань та світових тенденцій здорового харчування. В умовах зростання інтересу населення до корисних та швидких у приготуванні продуктів, попит на каші швидкого приготування, мюслі, гранолу та інші злакові вироби стабільно зростає. Вітчизняні та міжнародні виробники прагнуть зайняти вигідні позиції на ринку, пропонуючи широкий асортимент продукції з різноманітними смаками та корисними добавками. Однак розвиток ринку відбувається під впливом економічних, соціальних та демографічних чинників, а також конкурентного середовища.

В Україні щорічно реалізується близько 28 тис.т сухих сніданків на суму 30-35 млн.дол, причому 90% з них, доводиться на вітчизняний товар. Ринок сніданків ненасичений. Про те можна судити по тому, що в Європі та США споживання сухих сніданків на кожного жителя складає від 1 до 7 кг на рік, в Україні – 0,3 кг [2].

Аналітиками Pro-Consulting було проведене дослідження ринку снєків в Україні за 2021-2024 роки (рис.2.1). Проведений аналіз включає наступні товари: солодкі кукурудзяні палички, кукурудзяні палички зі смаком, батончики з солодкими начинками, сухі сніданки, солодкі снєки, попкорн, злакові, протеїнові та мультизлакові батончики [2].

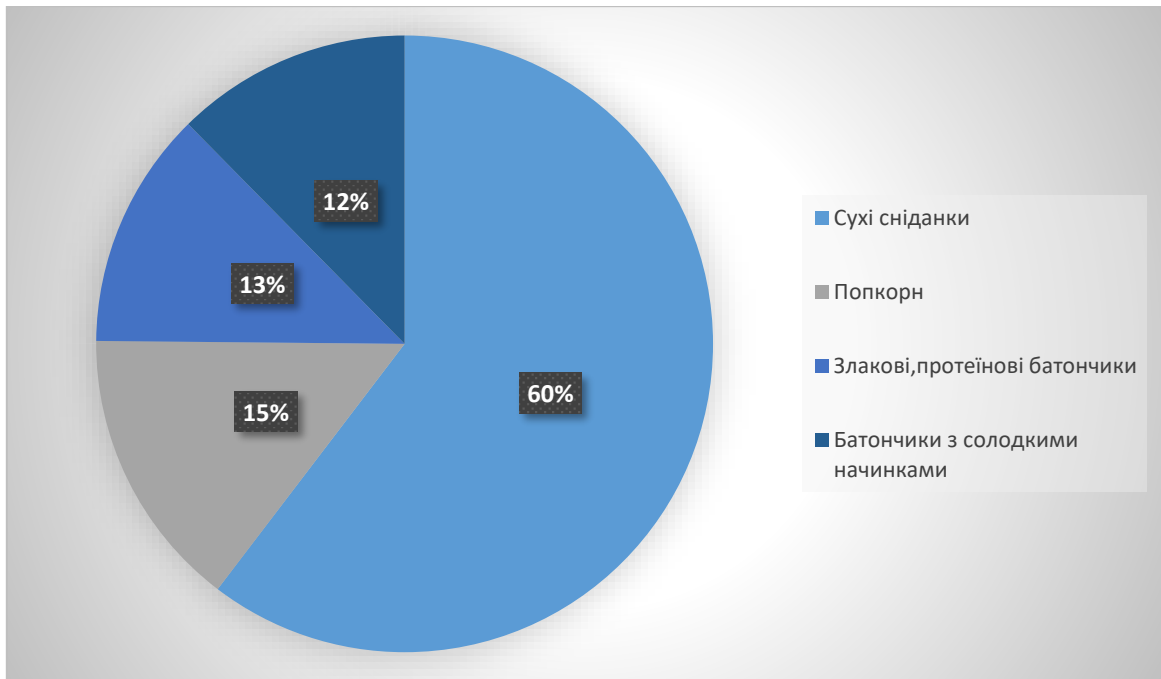


Рис. 2.1 Сегментація ринку снєків за видами у 2022-2023 рр.

Джерело:[2]

Сегментація ринку снєків за видами у 2024 році залишається такою самою. Частка сухих сніданків залишається на рівні 60% від загального обсягу ринку. Це свідчить про стабільно високий попит на даний вид продукції серед споживачів, зумовлений зручністю, поживністю та асоціацією зі здоровим способом життя. На другому місці знаходиться попкорн із часткою 14,7%. Його популярність пов'язана з легкістю у приготуванні, низькою калорійністю та поширенням культури споживання під час перегляду фільмів чи заходів. Злакові та протеїнові батончики займають 12,4% ринку. Їх обирають споживачі, орієнтовані на здорове харчування та активний спосіб життя. Батончики з солодкими начинками мають частку 12,3%, зберігаючи стабільний попит завдяки своїй доступності та привабливому смаку, хоча вони поступаються злаковим батончикам у тренді здорового харчування [34].

Отже, ринок снєків демонструє диверсифікацію, проте основний попит зосереджений на сухих сніданках. Сухі сніданки займають важливе місце в раціоні харчування, особливо серед дітей і молоді, завдяки тривалому терміну зберігання, що робить їх стратегічно важливим продуктом. Різноманітність

асортименту відкриває широкі можливості для розвитку ефективних маркетингових підходів до просування та продажу цієї категорії товарів. Крім того, сухі сніданки мають потенціал для збагачення мікронутрієнтами, спрямованого на підтримку здоров'я молодших вікових груп.

Відповідно до вимог ДСТУ, асортимент снєків та сухих сніданків включає широкий вибір продукції, яка може виготовлятися з глазур'ю або без неї, із додаванням збагачуючих компонентів чи без них. У разі вітамінізації це обов'язково зазначається на упаковці, а вміст вітамінів має відповідати встановленим стандартам. Дослідження споживчих вподобань підтвердили наукові дані щодо популярності серед дітей фігурних снєків та солодких сухих сніданків з начинками. Другу позицію за популярністю займають пластівці та круп'яні палички, а далі — мюслі з фруктами, горіхами та сухарики. Молодь і люди середнього віку надають перевагу мюслі, снєків без цукру, хлібцям та зерновим батончикам, зважаючи на користь для здоров'я та вміст вітамінів. Отже, для цільової аудиторії 8-18 років основним попитом користуються пластівці та фігурні снєки, тоді як дорослі споживачі орієнтуються на більш функціональні продукти. Саме ці категорії товарів доцільно збагачувати корисними компонентами.

Основними конкурентами ПрАТ «Лантманнен Акса» на ринку зернових продуктів є такі відомі виробники, як швейцарська компанія «Nestle», німецька фірма «Bruggen» та Дніпропетровський комбінат харчових концентратів. Компанія «Nestle» є одним із світових лідерів у виробництві харчової продукції, зокрема пластівців, подушечок та фігурних виробів. Обсяги виробництва «Nestle» на українському ринку складно оцінити точно, але загалом за даними міжнародних звітів, їхня частка в сегменті зернових продуктів становить близько 15–20 % ринку, що відповідає приблизно 90–110 тис. тонн продукції щорічно. Висока якість, глобальний бренд та інновації дозволяють «Nestle» активно конкурувати з місцевими виробниками, зокрема у категоріях, де ПрАТ «Лантманнен Акса» також має сильні позиції.

Німецька фірма «Bruggen» спеціалізується переважно на виробництві мюслі, що є окремою нішою на ринку зернових продуктів. Їхні обсяги виробництва в Україні оцінюються на рівні приблизно 30–40 тис. тонн на рік. Компанія відома своєю увагою до якості інгредієнтів та орієнтацією на здорове харчування, що приваблює певну категорію споживачів. ПрАТ «Лантманнен Акса», маючи у своєму асортименті гранолу та каші, конкурує з «Bruggen» у сегменті здорового харчування, поступово нарощуючи обсяги виробництва.

Дніпропетровський комбінат харчових концентратів є важливим локальним гравцем у сегменті пластівців, подушечок і фігурних виробів. Його виробничі потужності дозволяють випускати близько 50–60 тис. тонн продукції на рік. Комбінат користується популярністю завдяки доступній ціні і налагодженим каналам збуту на регіональному рівні. Він є прямим конкурентом ПрАТ «Лантманнен Акса» в середньому ціновому сегменті.

Протягом 2021–2023 років ПрАТ «Лантманнен Акса» спостерігало скорочення обсягів реалізації продукції у натуральному вимірі. У 2021 році продажі зменшилися на 470 т (-4,3%) порівняно з 2020 роком, у 2022 році — ще на 42 т (-0,4%). Загальне скорочення за період склало 512 т (-4,7%). Основним продуктом залишаються сухі сніданки, частка яких у структурі реалізації становила 80,4% у 2021 році та знизилася до 79% у 2022 році [18].

Аналіз динаміки показав зменшення продажів сухих сніданків на внутрішньому ринку на 17,42% за період, водночас експорт зріс на 17,41%. Побудовані трендові моделі свідчать про ймовірне зрівняння обсягів реалізації на внутрішньому та зовнішньому ринках у 2023 році за збереження поточних тенденцій.

Детальніше наведено на рисунку 2.2.

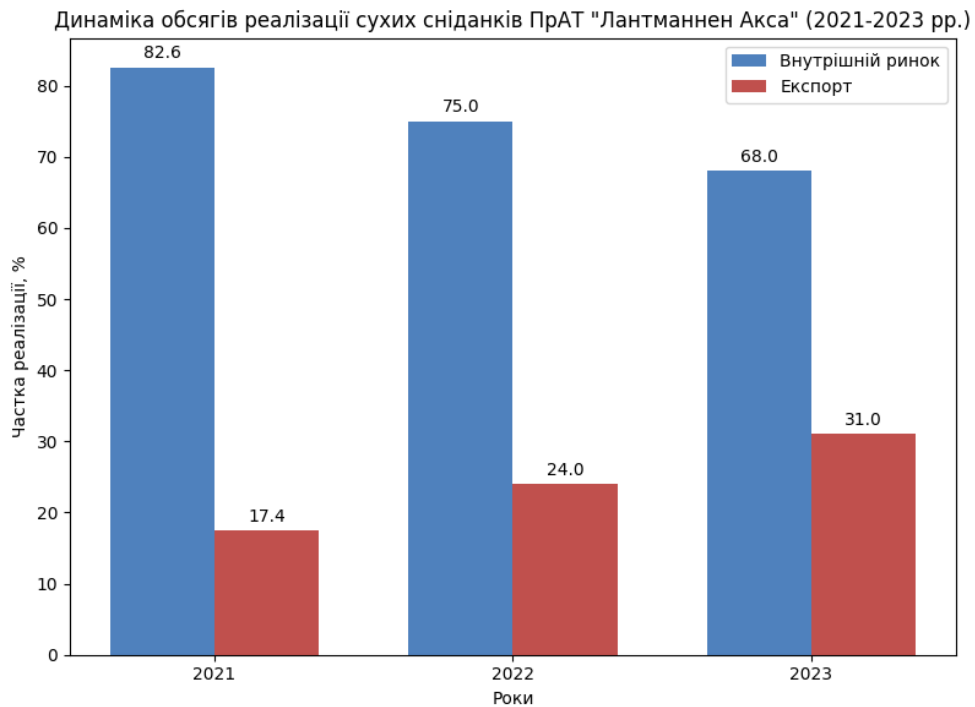


Рис. 2.2. Динаміка обсягів реалізації сухих сніданків ПрАТ «Лантманнен Акса» за 2021-2023 рр

Джерело:[18]

ПрАТ «Лантманнен Акса» є одним з лідерів українського ринку у сегменті зернових сніданків та злакових продуктів. Компанія є частиною шведського агропромислового концерну Lantmännen і спеціалізується на виробництві кукурудзяних пластівців, вівсяних каш, граноли, подушечок з начинкою, а також злакових снєків під торговими марками «АХА» та «Finn Crisp».

Серед ключових конкурентних переваг підприємства:

- використання якісної сировини (власна сировинна база Lantmännen Group),
- впровадження сучасних технологій виробництва,
- широкий асортимент продуктів, адаптований до українського ринку,
- позиціонування у середньому та преміальному сегменті,
- акцент на здорове харчування та функціональність продуктів.

Аналіз даних за 2022-2023 роки свідчить про позитивну динаміку обсягів реалізації. Загальний обсяг продажів зріс з 561,3 млн грн до 702,6 млн грн (+25,2%). Найбільшу динаміку продемонструвала категорія снєків (+4,78% в структурі асортименту), що свідчить про зміну споживчих вподобань у бік більш зручних форматів продуктів.

Ринок зернових сніданків та злакових продуктів в Україні демонструє сталу динаміку зростання, зумовлену змінами у споживчих вподобаннях, популяризацією здорового харчування та високим попитом на зручні у використанні продукти. ПрАТ «Лантманнен Акса» займає сильні позиції на ринку завдяки широкому асортименту, високій якості продукції та гнучкій ціновій політиці. Проте, для забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємству необхідно продовжувати впроваджувати інновації, оптимізувати виробничі процеси та активно адаптуватися до мінливого ринкового середовища.

2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»

ПрАТ «Лантманнен Акса» – це українська філія шведської компанії Lantmännen, яка є одним з найбільших північноєвропейських концернів агропромислового сектору. Головний офіс Lantmännen знаходиться у Стокгольмі, а компанія налічує 10 000 співробітників у двох десятках країн.

ПрАТ «Лантманнен Акса» спеціалізується на виробництві продуктів харчування згідно високих європейських стандартів якості з використанням української сировини. Виробничі потужності розташовані у м. Бориспіль Київської області [41].

Компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка передбачає розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів. Виконавчим органом, що здійснює керівництво поточною діяльністю, виступає Дирекція на чолі з Генеральним директором.

Основними структурними підрозділами ПрАТ «Лантманнен Акса» є:

- виробничий відділ;
- відділ закупівель та логістики;
- відділ продажів;
- фінансово-економічний відділ;
- відділ маркетингу;
- відділ управління персоналом;
- відділ досліджень та розвитку.

Лінійно-функціональна структура забезпечує чіткий розподіл праці, високу спеціалізацію, ефективне використання ресурсів. У той же час для неї характерна певна бюрократизація процесу управління, складність горизонтальних зв'язків, недостатня гнучкість.

Операційна діяльність ПрАТ «Лантманнен Акса» охоплює процеси закупівлі сировини, виробництва продукції та її реалізації.

Сировина (зерно, крупи) закуповується відділом закупівель у вітчизняних фермерських господарств. Постачання організовано на основі довгострокових контрактів, що забезпечує безперервність виробництва.

Основна продукція виготовляється із застосуванням технології екструзії. Екструдери обробляють сировину під впливом високої температури та різкої зміни тиску. Така термічна обробка проводиться настільки швидко, що всі корисні речовини повністю зберігаються у готовому продукті. Споживачі отримують якісний натуральний продукт з ідеальним балансом поживних речовин.

Виробничий процес є автоматизованим і включає наступні стадії:

- 1) очищення і підготовка сировини;
- 2) подрібнення і змішування інгредієнтів;
- 3) екструзія;
- 4) сушка і охолодження продукту;
- 5) пакування готової продукції.

Контроль якості здійснюється на кожному етапі виробництва згідно з міжнародними стандартами ISO 9001, ISO 22000, IFS Food.

Готова продукція реалізується через торгові мережі по всій Україні. Компанія має розгалужену дилерську мережу та власну логістичну службу, що забезпечує своєчасну доставку товарів.

ПрАТ «Лантманнен Акса» фокусується на виробництві наступних видів продукції.

1. Сухі сніданки:
 - готові зернові пластівці та подушечки;
 - мюслі;
 - гранола.
2. Зернові батончики.
3. Вівсяні каші швидкого приготування.
4. Солоні каші:
 - гречка;
 - пюре;
 - пшенична каша.

Уся продукція є натуральною, не містить ГМО, штучних барвників та консервантів. Бренди компанії, такі як START, АХА, Кото мають величезний попит та справжню прихильність українських споживачів.

Власний R&D-відділ працює над розробкою нових рецептур та оптимізацією існуючих продуктів відповідно до побажань клієнтів та трендів здорового харчування. Щороку компанія виводить на ринок декілька новинок.

Для повнішої оцінки результативності впроваджених змін та загального впливу інновацій на діяльність підприємства доцільно звернутись до аналізу ключових фінансово-економічних показників за останні три роки.

Проведений аналіз основних показників діяльності підприємства за 2022–2024 роки (табл. 2.1) демонструє істотні трансформації у фінансових результатах та загальній ефективності функціонування. Особливо помітним є приріст чистого доходу від реалізації продукції на 165 998 тис. грн, що

становить 23,63%. Така динаміка свідчить про ймовірне розширення збутових каналів, посилення ринкової позиції або результативність застосованих маркетингових стратегій. У той самий час спостерігається збільшення собівартості реалізованої продукції на 98 394 тис. грн, що відповідає приросту на 18,88%. Це може бути зумовлено зростанням цін на ресурси, енергоносії, сировину або іншими чинниками підвищення виробничих витрат. Також зафіксовано помітне збільшення адміністративних витрат на 11 410 тис. грн (37,05%) та витрат на збут, які зросли на 21 758 тис. грн (17,12%), що вказує на розширення організаційної активності підприємства та інтенсивнішу участь у просуванні продукції.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності підприємства

Показники	Одиниці виміру	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023/2024	
					абсол., +/-	відн., %
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	561 331	702 562	868570	165 998	23,63
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	410 911	521 170	619564	98 394	18,88
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	26 432	30 797	42207	11 410	37,05
4. Витрати на збут	тис. грн.	97 677	127 093	148851	21 758	17,12
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (р.2+р.3+р.4)	тис. грн.	535 020	679 060	810622	131562	19,37
6. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	тис. грн.	46 318	25 524	57 948	32 424	127,06
7. Інші операційні доходи	тис. грн.	24 202	6 719	6385	-334	-4,97
8. Інші операційні витрати	тис. грн.	4 195	4 684	7679	2 995	63,94
9. Прибуток від реалізації продукції (р.6-р.7+р.8)	тис. грн.	26 311	23 502	59 242	35 740	152,12
10. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис. грн.	2 231	-4 627	24580	29 207	
11. Середньорічна вартість активів	тис. грн.	359 641,5	388 603	471 407	82 804	21,31
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	170 174	168 005	171 456	3 451	2,05
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	106 045,5	111 062	114035	2 973	2,68

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	224	210	215	5	2,38
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації (р.5/р.1)*100	коп.	95,31	96,65	93,33	-3,33	-3,44
16. Фондовіддача (р.1/р.13)	грн./грн.	5,29	6,33	7,61	1,28	20,29
17. Продуктивність праці ПВП (р.1/ р.14)	тис. грн./осо-бу	2,81	3,34	4,04	0,69	20,74
18. Рентабельність продукції (р.9/ р.5)*100	%	4,9	3,5	5,5	2,0	x
19. Рентабельність (збитковість) діяльності (продажів) (р.10/р.1)*100	%	0,4	-0,7	2,82	3,52	x
20. Рентабельність (збитковість) активів (р.10/ р.11)*100	%	0,62	-1,19	5,21	6,4	x
21. Рентабельність (збитковість) власного капіталу (р.10/р.12)*100	%	1,31	-2,75	14,33	17,08	x

Джерело: сформовано автором на основі звітності

У результаті зростання витрат загальні витрати на виробництво та реалізацію продукції збільшилися на 381 568 тис. грн, що становить 56,17%. Водночас, попри таке суттєве навантаження на витратну частину, підприємству вдалося досягти значного покращення фінансових результатів: операційний прибуток зріс на 32 424 тис. грн, що відповідає приросту на 127%. Така динаміка свідчить про зважений підхід до управління фінансовими потоками та підвищення ефективності функціонування бізнес-процесів. Прибуток від реалізації зріс на 152%, що в грошовому вимірі становить 35 740 тис. грн. Особливо важливою є трансформація чистого фінансового результату: від'ємне сальдо у розмірі 4 627 тис. грн у 2023 році змінилося на прибуток у 24 580 тис. грн у 2024-му, що є свідченням поворотного моменту в прибутковості підприємства.

Загальне покращення фінансового становища супроводжувалося зростанням обсягу активів на 82 804 тис. грн (21,31%) і незначним, але позитивним приростом власного капіталу на 3 451 тис. грн (2,05%). Це створює основу для подальшої стабілізації та зростання фінансової стійкості. Показники ефективності використання ресурсів також покращилися: фондоддача зросла з 6,33 до 7,61 грн/грн, що еквівалентно приросту на 20,24%, а продуктивність праці збільшилася на 20,74% і досягла 4 039,86 грн на одного працівника.

На тлі зростання обсягів реалізації та покращення внутрішніх процесів спостерігається позитивна динаміка рентабельнісних показників, що відображено в таблиці 2.2.

Рентабельнісні показники демонструють суттєве покращення: рентабельність продукції зросла з 3,5% до 5,5%, рентабельність продажів вийшла із зони від'ємних значень і досягла 2,82%, рентабельність активів піднялася до 5,21%, а рентабельність власного капіталу – до 14,33%, що є показником високої ефективності управління власними ресурсами.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності та оборотності підприємства

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Рентабельність активів, %	11,8	4,2	0,8	-1,2	5,21
Рентабельність капіталу, %	29,2	8,4	1,8	-2,8	14,33
Коефіцієнт оборотності активів	1,9	1,7	1,5	1,8	1,8
Коефіцієнт оборотності запасів	11,4	9,6	6,5	11,3	12,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Показники у таблиці розраховані за формулами:

Рентабельність активів = Чистий прибуток / Активи;

Рентабельність капіталу = Чистий прибуток / Власний капітал;

Коефіцієнт оборотності активів = Чистий дохід / Активи;

Коефіцієнт оборотності запасів = Собівартість / Середні запаси.

У динаміці ключових фінансових коефіцієнтів підприємства фіксується виразне покращення після періоду зниження. Падіння рентабельності активів і власного капіталу, яке спостерігалось у 2022–2023 роках (до рівня -1,2% і -2,8% відповідно), змінилося позитивною динамікою у 2024 році: показники піднялися до 5,21% та 14,33%. Це свідчить про суттєве посилення фінансової ефективності підприємства, зумовлене як зростанням прибутковості, так і кращим використанням наявних ресурсів. Показник оборотності активів утримувався на стабільному рівні (1,8), що вказує на відносно постійне співвідношення між обсягом реалізації та вартістю активів. Водночас, значне зростання оборотності запасів — з 6,5 до 12,1 — є показником помітної оптимізації складських запасів, зменшення циклу обігу ресурсів та підвищення оперативної ефективності. Такі зміни можуть бути наслідком перегляду логістичних підходів, поліпшення планування виробництва або впровадження нових систем обліку та контролю.

Подальшу оцінку фінансового стану підприємства доцільно здійснити через аналіз показників ліквідності, які відображають здатність підприємства своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Коефіцієнти ліквідності підприємства

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт покриття	2,38	2,98	2,16	1,94	2,20
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,68	2,13	1,44	1,50	1,65
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,11	0,36	0,21	0,28

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Показники у таблиці розраховані за формулами:

Коефіцієнт покриття = Оборотні активи / Поточні зобов'язання;

Коефіцієнт швидкої ліквідності = (Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання;

Коефіцієнт абсолютної ліквідності = Грошові кошти / Поточні зобов'язання.

Упродовж 2024 року підприємству вдалося суттєво покращити показники ліквідності, що є індикатором зростаючої фінансової стабільності. Після погіршення ситуації у 2023 році, коефіцієнт покриття зріс до 2,20, що свідчить про спроможність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання без загрози платоспроможності. Показник швидкої ліквідності досяг 1,65, підтверджуючи наявність достатнього обсягу швидкоореалізованих активів для оперативного реагування на фінансові виклики. Абсолютна ліквідність, що зросла до 0,28, також демонструє позитивну динаміку — це вказує на зміцнення грошових резервів та резервних фондів. Сукупно такі зміни підтверджують, що у 2024 році підприємство не лише стабілізувало грошові потоки, а й покращило структуру оборотного капіталу, що позитивно впливає на загальну платоспроможність і довіру контрагентів.

Для більш глибокої оцінки довгострокової фінансової стабільності необхідно проаналізувати коефіцієнти фінансової стійкості, які відображають рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та здатність самостійно підтримувати належний обсяг капіталу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Коефіцієнти фінансової стійкості підприємства

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	0,52	0,50	0,45	0,41	0,44
Коефіцієнт фінансування	1,10	0,98	0,83	0,71	0,79
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,75	0,69	0,68	0,65	0,70

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Показники у таблиці розраховані за формулами:

Коефіцієнт автономії = Власний капітал / Пасиви;

Коефіцієнт фінансування = Власний капітал / Зобов'язання;

Коефіцієнт фінансової стійкості = (Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Пасиви.

У 2024 році спостерігається помітне покращення фінансової стійкості підприємства, про що свідчать позитивні зміни у ключових фінансових коефіцієнтах. Зростання показників автономії, фінансування та фінансової стабільності вказує на зменшення рівня залежності від зовнішніх джерел фінансування та посилення ролі власного капіталу в загальній структурі джерел коштів. Такі тенденції відображають підвищення довіри до підприємства з боку партнерів і інвесторів, а також свідчать про зростання здатності компанії забезпечувати самофінансування та ефективно реагувати на економічні коливання. У контексті нестабільного макроекономічного середовища це є позитивним сигналом щодо сталого розвитку,

На підставі проведеного аналізу діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» за 2020–2024 роки можна констатувати стабілізацію і поступове зміцнення ключових позицій підприємства на ринку. Зростання активів на понад 21% і помірне збільшення власного капіталу свідчать про розширення ресурсної бази, що формує передумови для нарощування виробничого потенціалу та фінансової стійкості.

Показники ефективності використання ресурсів демонструють позитивну динаміку: фондівіддача і продуктивність праці зросли на понад 20%, що свідчить про покращення операційної ефективності. Також відчутно зросла рентабельність — як активів, так і власного капіталу, що є свідченням грамотної фінансової політики підприємства.

Ліквідність підприємства помітно покращилась у 2024 році: коефіцієнт покриття, швидка й абсолютна ліквідність досягли значень, які відповідають фінансово стабільному підприємству. Зростання оборотності запасів і збереження стабільної оборотності активів підтверджують ефективне управління логістикою та запасами.

Фінансова стійкість також зазнала позитивних змін. Показники автономії, фінансування і фінансової стабільності демонструють зменшення залежності від позикових коштів і зростання ролі власного капіталу, що забезпечує гнучкість у прийнятті стратегічних рішень.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса»

У контексті зростаючої уваги до здорового харчування та інноваційних харчових продуктів, особливої актуальності набуває аналіз конкурентоспроможності виробників, що працюють у сегменті готових сніданків. Для ПрАТ «Лантманнен Акса», яке активно позиціонує себе як виробник продукції з високими стандартами якості та функціональними характеристиками, важливо оцінити своє місце на ринку порівняно з іншими учасниками.

З огляду на орієнтацію компанії на інноваційний підхід до формування продуктової лінійки, доцільно розглянути конкурентне середовище саме в межах ринку сухих сніданків, де представлені товари зі схожими споживчими властивостями та ціннісними акцентами. У цьому сегменті функціонують низка брендів, що мають стабільну присутність на українському ринку та формують вагомий конкурентний тиск.

До основних конкурентів ПрАТ «Лантманнен Акса» належать такі компанії, як «Sunny Food», «Good Morning Granola», «Nestle», «Brueggen» і «Медова Гранола». Вони пропонують асортимент продукції, аналогічний за складом, технологією виготовлення та цільовим аудиторіям, що дозволяє їм конкурувати з «Лантманнен Акса» на рівних. Враховуючи це, доцільно здійснити огляд ключових характеристик конкурентів і порівняти їх позиціонування на ринку (табл.2.5) [23-28].

Таблиця 2.5

Огляд основних конкурентів ПрАТ «Lantmannen AXA»

№	Конкурент	Ніша компанії	Ціна на основний продукт	Річний обсяг продажів
1	Sunny Food	Виробництво кранчів, каш, гранол, пластівців, мюслі.	89,00 грн.	26 млн. дол.
2	Good Morning Granola	Виробництво гранол та мюслі	84.00 грн.	48,1 ,7тис. дол.
3	Nestle	Виробництво швидких сніданків, мюслі, кукурудзяних пластівців	42,00 грн.	98.2 млн. дол.

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
4	Brueggen	Виробництво мюслі, вівсяних пластівців та гранол	68,00 грн.	16,4 млн. дол.
5	Медова Гранола	Виробництво мюслі та гранол	66,90 грн.	34,7 тис. дол
6	Jordans Cereals	Виробництво пластівців, каш швидкого приготування та гранол	219 грн.	471,7 тис. дол
7	Добродія	Виробництво каш швидкого приготування	70,00 грн.	44,8 тис. дол
8	Золоте зерно	Виробництво дитячих сніданків та кукурудзяних пластівців	19,50 грн.	27,6 тис. дол

Джерело: Сформовано автором на основі [24-28]

Опосередковану конкуренцію для ПрАТ «Lantmannen АХА» становлять такі компанії, як «Jordans Cereals» — британський бренд каш для сніданку, що має обмежену впізнаваність в Україні; українська компанія «Добродія», яка спеціалізується на виробництві каш швидкого приготування; а також «Золоте зерно», що представлена на ринку переважно у сегменті дитячих сніданків та кукурудзяних пластівців [24].

Ринок готових сніданків в Україні вирізняється високим рівнем конкуренції, адже на ньому одночасно представлені глобальні бренди та локальні виробники. До прикладу, німецький виробник «Brueggen» має обмежену кількість торгових точок і тому не є широко відомим серед українських споживачів — здебільшого їхня продукція реалізується через інтернет-платформи. Схожа ситуація і з українським брендом «Медова Гранола», який працює переважно через власний інтернет-магазин, платформу goodmeals.com, «Еко-Лавку» та мережу АЗС «БРСМ – Нафта» [24].

Для поглибленого аналізу були відібрані три основні компанії-конкуренти. Це, передусім, «Sunny Food» і «Nestle» — великі міжнародні гравці, що мають широкий асортимент готових сніданків та добре закріпилися на українському ринку. Водночас, слід зауважити, що «Nestle» має дещо вужчий продуктовий ряд, зосереджений переважно на сегменті дитячого

харчування та фітнес-продуктах для жінок, що зменшує її конкурентну перевагу порівняно з іншими брендами [25;27].

До вибірки увійшла також компанія «Good Morning Granola» — молода українська фірма, яка спеціалізується на виготовленні граноли. Незважаючи на короткий період присутності на ринку, компанії вдалося досягти швидкого зростання завдяки активній маркетинговій стратегії та грамотному позиціонуванню продукту [28].

Аналіз конкурентного середовища дозволяє дійти висновку, що «Sunny Food» на сьогоднішній день є одним з найсильніших гравців ринку — компанія має диверсифіковану продуктову лінійку та потужні ринкові позиції. «Nestle», хоч і має значний досвід, проте поступається широтою асортименту, що обмежує її конкурентоспроможність у деяких нішах.

Аналіз діяльності прямих та опосередкованих конкурентів (табл. 2.6) є важливим елементом вивчення ринкового середовища, оскільки дозволяє не лише виявити переваги та недоліки конкурентів, а й розробити ефективні тактичні підходи до посилення позицій власного бренду.

У контексті посилення конкурентних позицій одним із ефективних стратегічних рішень є розширення продуктової лінійки, що дає змогу не лише урізноманітнити асортимент, а й привабити нові сегменти споживачів. У зв'язку з цим доцільним є розгляд перспективи виходу ПрАТ «Lantmannen АХА» на ринок сублімованих страв. Такий напрям діяльності відкриває можливості для диверсифікації продукції та адаптації до змін у споживчих вподобаннях.

Таблиця 2.6

Аналіз діяльності основних конкурентів ПрАТ «Lantmannen АХА»

	Критерії оцінювання	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
		Sunny Food	Nestle	Good Morning Granola
Продукт	Продуктова лінійка	Гранола, каші, пластівці та батончики, мюслі, кранчи, готові дитячі сніданки	Пластівці із цільної пшениці, кукурудзяні пластівці, мюслі кукурудзяні зірочки, шоколадні кульки, дитячі сніданки, та ін. харчові продукти	Гранола з різними смаками (Гранола to go, fit granola, granola light)
	Продукти, що продаються найбільше	Готові дитячі сніданки, гранола, мюслі	Готові дитячі сніданки, пластівці із цільної пшениці	Класичні граноли з горіхами
	Ключові/унікальні властивості продукту	Натуральність сировини, виробництво без штучних добавок та консервантів	Мають унікальні продукти саме для український споживачів – серія готових сніданків ХРУТКА.	Натуральна сировина від українських постачальників без хімічних добавок.
Маркетинг	Маркетингова стратегія	Підтримуючий маркетинг	Підтримуючий маркетинг	Стратегія просування, розвиваючий маркетинг
	Точки дотику з аудиторією	Соціальні мережі: інстаграм, фейсбук. Таргетована реклама в соціальних мережах, реклама по ТБ, контекстна реклама в пошукових системах.	Соціальні мережі: інстаграм, фейсбук, tumblr, ютуб. Таргетована реклама в соціальних мережах, банерна реклама на сайтах, реклама по ТБ, контекстна реклама в пошукових системах.	Соціальні мережі: інстаграм, фейсбук. Таргетована реклама в соціальних мережах, співпраця з блогерами та лідерами думок.
Збут	Алгоритм збуту	Продається через мережі магазинів партнерів, через власний сайт та інтернетмайданчики	Продається через мережі магазинів партнерів, та інтернет-майданчики	Продається через мережі магазинів партнерів та інтернет-майданчики
	Канали збуту	Прямі та непрямі	Непрямі	Непрямі
	Ланцюжок роботи з клієнтом	Споживач замовляє через сайт компанії або на іншому інтернет майданчику	Споживач приходить в магазин партнерів та обирає підходящу йому продукцію.	Споживач приходить в магазин партнерів та обирає підходящу йому продукцію.
Фіна НСИ	Середній чек	70 грн	40 грн.	90 грн.
	Кількість продажів на місяць	4.3 млрд. дол.	8.1 млрд. дол.	6 тис. дол.
	Охоплення ринку	Продажі охоплюють весь світ. ЦА будь-якого віку, але є акцент на дитячу аудиторію	Продажі охоплюють весь світ. ЦА будь-якого віку, але є акцент на дитячу аудиторію	Продажі охоплюють всю Україну. ЦА будь-якого віку

Джерело: сформовано автором на основі [24-28]

У подальшому проведено аналіз конкурентного середовища, з урахуванням основних гравців, що вже функціонують у сегменті сублімованих продуктів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз конкурентів ПрАТ «Lantmannen АХА» на ринку субліматів

	Критерії оцінювання	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
		Streetfood	Їдло	Харчі
Продукт	Продуктова лінійка	Сублімовані супи швидкого приготування	Сублімовані каші швидкого приготування	Сублімовані супи та каші швидкого приготування
Маркетинг	Маркетингова стратегія	Підтримуючий маркетинг	Підтримуючий маркетинг	Стратегія просування, розвиваючий маркетинг
Збут	Алгоритм збуту	Продається через мережі магазинів партнерів, через власний сайт та інтернет-майданчики	Продається через мережі магазинів партнерів, та інтернет-майданчики	Продається через мережі магазинів партнерів та інтернет-майданчики

Сформовано автором на основі [29-31]

З метою обґрунтованого позиціонування нового напрямку діяльності проведено оцінювання основних конкурентів у межах сегменту сублімованих страв. Для цього було виділено ключові параметри, за якими здійснюється порівняльна характеристика учасників ринку. Виявлення сильних і слабких сторін конкурентів дозволяє точніше визначити потенціал ПрАТ «Lantmannen АХА» у цьому сегменті та сформуванню ефективної стратегії виходу на ринок. Узагальнені результати порівняльного аналізу подано в таблиці 2.8.

Аналіз даних, наведених у попередній таблиці, свідчить про помірну перевагу ПрАТ «Lantmannen АХА» у межах конкурентного середовища. Незважаючи на те, що підприємство демонструє високі показники за окремими критеріями, його загальна оцінка перебуває на рівні, співставному з такими компаніями, як «Nestle» та «Streetfood», що дозволяє вважати їх ключовими конкурентами на відповідному сегменті ринку.

Таблиця 2.8

Фактори конкурентоспроможності

Параметри порівняння	АХА	Ринок сублімованих каш			АХА	Ринок сублімованих супів			max бал
		Конкуренти				Конкуренти			
		Sunny Food	GM Granola	Nestle		Streetfood	Їдло	Харчі	
Якість	10	10	9	10	10	10	9	9	10
Кількість виробничих майданчиків	10	9	8	9	10	9	9	9	10
Унікальність	7	8	6	9	9	8	9	8	10
Асортимент	9	9	8	9	10	9	8	8	10
Сервіс	9	7	10	8	9	10	7	8	10
Надійність	10	9	7	8	10	9	9	9	10
Реклама	9	8	8	10	8	10	8	9	10
Імідж	9	9	9	10	9	10	9	9	10
Сума	73	69	65	73	75	75	68	69	80

Сформовано автором на основі [29-31]

Для глибшої оцінки конкурентних позицій досліджуваного підприємства доцільно застосувати метод експертних оцінок, який передбачає зважене порівняння за визначеними факторами конкурентоспроможності. Результати цього аналізу подано в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Розрахунок факторів конкурентоспроможності

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	АХА		Конкуренти					
				Streetfood		Їдло		Харчі	
		A_i	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i
1. Якість	0,20	1	0,2	1	0,2	0,9	0,18	0,9	0,18
2. Рівень ціни	0,3	0,8	0,24	0,9	0,27	0,8	0,24	1	0,3
3. Місцезнаходження	0,1	0,7	0,07	0,6	0,06	0,6	0,06	0,8	0,08
4. Асортимент	0,4	1	0,4	0,8	0,32	0,8	0,32	0,7	0,28
$\sum A_i P_i$	$\sum = 1,0$		\sum		\sum		\sum		\sum
			0,91		0,85		0,8		0,84

Примітки: A_i - вагомість параметра; P_i - ранжування значення параметра (до 1); $A_i P_i$ - показники конкурентоспроможності.

Джерело: сформовано автором на основі [29-31,32]

Позиції ПрАТ «Lantmannen AXA» є найсильнішими серед розглянутих конкурентів, що зумовлено поєднанням високої якості продукції та розмаїття асортименту. В умовах стрімкого зростання ринку та високого рівня конкурентного тиску доцільно орієнтуватися на стратегії першого квадранта матриці Томпсона та Стрикланда. Зокрема, йдеться про реалізацію стратегій концентрації, вертикальної інтеграції та центральної диверсифікації, що дозволить зміцнити позиції підприємства на ключових сегментах ринку.

З урахуванням цього, аналіз споживчого ринку було здійснено шляхом сегментації, результати якої представлено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Характеристики сегментів ринку

Географічні одиниці	Демографічні ознаки	Психографічні ознаки	Поведінкові ознаки
<ul style="list-style-type: none"> орієнтація на українських споживачів виробництво відбуватиметься у м. Київ з можливістю доставки по всій країні 	<ul style="list-style-type: none"> вік 6-50 років, молоді та зрілі сім'ї стать без різниці, проте більша орієнтація на жіночу різні рівні доходів є продукція недорога та більш дорожча 	<ul style="list-style-type: none"> різні суспільні класи, знайдеться товар для кожного ритмічний спосіб життя, де не вистачає часу на приготування їжі активні зайняті особистості 	<ul style="list-style-type: none"> відсутність часу на приготування їжі вигодою буде економія часу зі збереженням корисних властивостей їжі статус споживача є неважливим, адже широкий асортимент продукції дозволить кожному віднайти бажаний продукт високий рівень прихильності та готовності до сприйняття, адже це пов'язано із здоровим харчуванням, яке наразі у тренді

Сформовано автором на основі [32]

У результаті комплексного аналізу конкурентного середовища ПрАТ «Lantmannen AXA» встановлено, що підприємство посідає сильні позиції на українському ринку сухих сніданків завдяки високій якості продукції, широкому асортименту та впізнаваності бренду. Проте аналіз конкурентів, таких як «Nestle», «Sunny Food» та «Good Morning Granola», засвідчив

посилення ринкового тиску з боку як глобальних, так і локальних виробників, що зумовлює потребу в подальшому стратегічному оновленні продуктової лінійки.

Оцінка конкурентоспроможності вказала на доцільність не лише підтримання існуючих переваг, а й диверсифікації асортименту для забезпечення довготривалої присутності на ринку. У контексті високої динаміки попиту на інноваційні та зручні у споживанні продукти особливу увагу привертає сегмент сублімованих страв. Результати оцінювання свідчать, що саме розширення у цьому напрямку дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції, адаптуватися до змін споживчих вподобань та забезпечити подальший стійкий розвиток.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» та оцінено рівень його конкурентоспроможності у контексті сучасного стану харчової промисловості України. Детальне дослідження ринку зернових сніданків та злакових продуктів дозволило визначити основні тенденції, динаміку розвитку та основні виклики, з якими стикаються виробники в умовах економічної нестабільності, зміни споживчих вподобань та загострення конкурентної боротьби.

Було виявлено, що ринок зернових сніданків в Україні демонструє зростання попиту на продукти зі збалансованим складом, високим вмістом клітковини, без додавання цукру або штучних добавок. Це зумовлює необхідність адаптації продуктової лінійки підприємств до нових стандартів споживання. ПрАТ «Лантманнен Акса», як один із ключових гравців на цьому ринку, має стабільну позицію завдяки впровадженню сучасних технологій виробництва, розвиненій логістиці та інноваційним підходам до розширення асортименту продукції.

Загальна характеристика підприємства підтвердила його потенціал до зростання. Серед сильних сторін ПрАТ «Лантманнен Акса» слід відзначити наявність міжнародної підтримки з боку групи Lantmännen, націленість на сталий розвиток, використання якісної сировини та дотримання міжнародних стандартів безпечності харчової продукції.

Щодо оцінки конкурентоспроможності, проведене дослідження підтвердило сильні ринкові позиції ПрАТ «Лантманнен Акса», хоча й виявило наявність потужних конкурентів як серед транснаціональних корпорацій, так і локальних виробників. Пряме порівняння з ключовими суперниками, зокрема «Sunny Food», «Nestle» та «Streetfood», дозволило встановити, що ПрАТ «Лантманнен Акса» має переваги за рядом параметрів, таких як якість продукції, різноманітність асортименту та технологічна база. Однак у деяких аспектах (особливо у питаннях дистрибуції та брендової впізнаваності) існують зони для вдосконалення.

Підсумовуючи результати аналітичного блоку дослідження, можна зробити висновок, що ПрАТ «Лантманнен Акса» має суттєві перспективи для підвищення конкурентоспроможності за умови реалізації цілеспрямованих заходів щодо оптимізації внутрішніх процесів, диверсифікації каналів збуту, інвестицій у розвиток персоналу та адаптації до змін у споживчій поведінці. Ці чинники і стали основою для подальшого формулювання програми дій, представленої в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА»

3.1. Програма підвищення конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах зростання конкурентного тиску на ринку снекової продукції ПрАТ «Латманнен Акса» реалізує програму модернізації виробництва та логістики з метою підвищення ефективності та рентабельності діяльності. Основна мета цієї програми полягає в зміцненні ринкових позицій компанії, підвищенні стійкості фінансових результатів та забезпеченні довгострокового розвитку.

Результати аналітичного дослідження показали, що попри зростання чистого доходу від реалізації продукції на 23,6% у 2024 році порівняно з 2023 роком, підприємство зіштовхується з низкою проблем, що потребують негайного вирішення:

- Високий рівень витрат на виробництво та збут, що зберігається на рівні понад 93 коп. на 1 грн доходу, попри певне зниження цього показника.
- Значне зростання адміністративних витрат (на 37% за рік), що чинить тиск на фінансовий результат.
- Високі темпи зростання інших операційних витрат (понад 63%), що зменшують загальну ефективність операційної діяльності.
- Недостатній приріст основних засобів (лише 2,7%), що свідчить про відставання у технологічній модернізації.
- Залежність прибутковості від нестабільної структури витрат, адже прибуток від реалізації значно коливається і потребує стабілізації.

Для подолання зазначених проблем було розглянуто кілька альтернативних програм модернізації:

- Програма 1: Впровадження автоматизованої системи транспортування сировини CornFeed AutoConveyor

Дозволяє значно скоротити витрати на внутрішньозаводську логістику, мінімізувати втрати сировини та підвищити продуктивність праці.

- Програма 2: Автоматизація системи зберігання сипучих продуктів із датчиками контролю параметрів середовища

Підвищує якість зберігання та дозволяє уникнути непродуктивних втрат.

- Програма 3: Модернізація пакувальної ділянки із впровадженням високопродуктивних ліній

Спрямована на скорочення витрат на збут і підвищення продуктивності.

- Програма 4: Запровадження системи управління витратами та моніторингу ефективності

Автоматизація обліку та аналізу витрат дає змогу краще контролювати адміністративні та інші операційні витрати.

Серед запропонованих напрямів пріоритетною є програма впровадження CornFeed AutoConveyor, оскільки вона дає змогу швидко знизити витрати на виробництво та внутрішню логістику, підвищити продуктивність праці (що вже зросла на 20,7% у 2024 році) і забезпечити стабільне зростання прибутковості.

Реалізація цієї програми дозволить ПрАТ «Латманнен Акса» зміцнити свої позиції як технологічно прогресивного виробника та закласти основу для подальшого зростання рентабельності й конкурентоспроможності.

Організаційна структура будь-якого підприємства є основою для забезпечення ефективного функціонування внутрішніх процесів, управлінської координації та досягнення стратегічних цілей. У контексті реалізації програми підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса» питання трансформації організаційної структури набуває особливого значення. Зміни в структурі покликані забезпечити оперативну взаємодію між підрозділами, прискорити процес прийняття управлінських рішень та створити умови для адаптивного реагування на внутрішні і зовнішні виклики.

Нинішня організаційна модель ПрАТ «Лантманнен Акса» є традиційною ієрархічною структурою функціонального типу, в якій домінують вертикальні управлінські зв'язки. Такий підхід забезпечував стабільність у попередні періоди, однак у сучасних умовах він втрачає ефективність, оскільки обмежує динаміку змін і створює бар'єри для міжпідроздільної координації. Зокрема, реалізація програми потребує постійної взаємодії виробничих, маркетингових, логістичних, фінансових і HR-відділів, що ускладнюється за умов суворой вертикальної підпорядкованості.

Досвід впровадження змін на підприємствах зі схожими виробничими циклами свідчить, що перехід до матричної або проєктно-орієнтованої структури дозволяє суттєво підвищити управлінську гнучкість. Така структура формує горизонтальні зв'язки між підрозділами, що сприяє інтеграції зусиль, уникненню дублювання функцій і оперативному реагуванню на зміни в ринковому середовищі.

Необхідність трансформації чинної структури ПрАТ «Лантманнен Акса» підтверджується порівняльним аналізом ключових параметрів. У таблиці 3.1 наведено характеристику основних відмінностей між традиційною функціональною моделлю і проєктно-матричним підходом.

Таблиця 3.1

Порівняння функціональної і проєктної організаційної структури

Ознака	Функціональна структура	Проєктно-матрична структура
Управлінські зв'язки	Вертикальні	Комбіновані
Швидкість ухвалення рішень	Низька	Висока
Гнучкість у реагуванні	Обмежена	Висока
Мотивація персоналу	Залежна від підрозділу	Орієнтована на загальний результат
Комунікація між відділами	Слабка	Активна та пряма
Відповідальність	Індивідуальна	Колективна

Джерело: Сформовано автором

Змінюючи структуру управління, підприємство має забезпечити чіткий розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами. У новій моделі кожен учасник реалізації програми повинен не тільки виконувати

функціональні завдання, але й брати участь у плануванні, обговоренні та оцінюванні ефективності заходів. Виробничий підрозділ зосереджується на технологічних змінах, логістика — на оптимізації постачання та дистрибуції, маркетинг — на оновленні брендової стратегії, фінансовий відділ — на коригуванні бюджету з урахуванням інвестиційних ризиків, HR-відділ — на підтримці організаційних змін через навчання та мотивацію персоналу.

Ключовим елементом нової структури стане створення проєктного офісу. Ця організаційна одиниця повинна функціонувати як центр управління програмою з чітко визначеними повноваженнями. Проєктний офіс виконує роль координатора дій, інтегратора інформаційних потоків, арбітра в разі конфліктів між функціональними підрозділами і аналітичного осередку для моніторингу ходу реалізації заходів. У його складі мають бути представники ключових напрямів, а також керівник, наділений достатніми адміністративними повноваженнями.

Успішна реалізація змін неможлива без чітких регламентів і процедур управління. Проєктний офіс повинен розробити операційні інструкції, графіки виконання, шаблони звітності, визначити ключові показники ефективності й встановити правила взаємодії між учасниками програми. Це забезпечить прозорість реалізації заходів, запобігатиме дублюванню функцій та знижуватиме ризик управлінських помилок.

Питання кадрового забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса» є ключовим елементом управлінсько-організаційного механізму. В умовах постійних змін на ринку, технологічної модернізації та зростаючого тиску з боку конкурентів, персонал підприємства має не лише адаптуватися до нових умов, але й стати активним рушієм змін, які забезпечать успішне втілення запланованих заходів.

Формування команди управління змінами передбачає не лише призначення керівника проєкту, але і створення стабільного ядра фахівців, які мають відповідні компетенції в галузі стратегічного планування, управління

ризиками, логістики, маркетингу та фінансового аналізу. З огляду на масштаби трансформацій, необхідно включити до складу команди також представників середньої ланки управління, які будуть посередниками між оперативним рівнем персоналу і вищим керівництвом. Важливо забезпечити синергію між внутрішнім потенціалом підприємства та зовнішніми знаннями, залучаючи консультантів з відповідним досвідом впровадження програм змін у харчовій промисловості.

Враховуючи специфіку діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса», доцільним є залучення зовнішніх фахівців, зокрема у сфері маркетингової аналітики, digital-комунікацій, інноваційних виробничих рішень та управління ланцюгами постачань. Це дозволить доповнити внутрішні компетенції та мінімізувати ризики при реалізації нововведень. Іноземні технологи можуть бути залучені на етапах адаптації нових технічних рішень, тоді як консультанти з управління змінами супроводжуватимуть трансформацію з боку структури та процесів управління.

З метою підвищення ефективності персоналу варто реалізувати багаторівневу програму навчання, яка передбачатиме як короткострокові тренінги, так і середньострокові освітні модулі для розвитку управлінських навичок. Необхідно впровадити цикл навчальних заходів з орієнтацією на конкретні потреби виробництва, включаючи теми лідерства, ефективної комунікації, змінного мислення, цифрової грамотності та бережливого виробництва. Особливу увагу слід приділити формуванню soft skills у працівників, які забезпечують міжфункціональну координацію в умовах впровадження програми.

Важливо, аби система навчання була гнучкою і поєднувала внутрішні ресурси компанії із можливостями провайдерів бізнес-освіти. Це дозволить оновлювати зміст навчальних курсів відповідно до етапів реалізації програми та зміни зовнішніх умов. У межах програми підвищення кваліфікації також можна запровадити систему наставництва, коли досвідчені працівники стають

менторами для молодших колег. Така модель не лише сприятиме швидкому адаптуванню до змін, а й зміцнить командний дух та відповідальність за результат спільної діяльності.

Варто також передбачити систему моніторингу результативності кадрового забезпечення програми. Це означає не лише фіксацію факту участі у навчанні, але й оцінку ефективності застосування отриманих знань на практиці. Результати таких оцінок мають враховуватися при кадрових рішеннях щодо подальшого залучення до реалізації програми. Окрім того, регулярний зворотний зв'язок від учасників програми дозволить оперативно коригувати підходи до навчання та управління командою змін.

У таблиці 3.2 наведено основні напрямки кадрового забезпечення реалізації програми та відповідальні за їх виконання підрозділи.

Таблиця 3.2

Основні напрямки кадрового забезпечення реалізації програми конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса»

Напрямок забезпечення	Зміст заходу	Відповідальні підрозділи
Формування команди	Визначення ключових учасників, розподіл ролей	HR-відділ, керівництво програми
Залучення зовнішніх фахівців	Пошук консультантів, укладання договорів	Відділ закупівель, відділ розвитку
Навчання персоналу	Проведення тренінгів, семінарів, оцінка ефективності	HR-відділ, зовнішні тренери
Менторство	Призначення наставників, звітність за процес	Виробничі підрозділи, служба персоналу

Джерело: Сформовано автором

Підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса» потребує не лише ретельно розробленої програми та її ефективного управління, але й чіткого механізму контролю та моніторингу. Контроль за реалізацією програми виступає не лише інструментом перевірки досягнення цілей, але і способом адаптації дій у відповідь на зміну внутрішніх та зовнішніх умов. В умовах постійної динаміки ринку, зміни споживчих уподобань та зростання конкуренції, ефективна система контролю забезпечує

оперативне реагування на ризики та підтримку стабільності розвитку підприємства.

Система контролю ефективності реалізації програми повинна базуватись на певних кількісних та якісних показниках, які дозволяють виявити динаміку змін і відповідність досягнутих результатів запланованим. Основними напрямками оцінювання виступають продуктивність виробництва, рівень операційної ефективності, фінансові показники, динаміка обсягів реалізації, а також маркетингові та репутаційні індикатори. В таблиці 3.3 представлено узагальнений перелік ключових індикаторів, що застосовуються для контролю впровадження програми підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 3.3

Основні показники оцінювання ефективності реалізації програми

Показник	Метод оцінювання	Частота збору даних
Виробнича собівартість одиниці	Порівняння з базовим періодом	Щомісячно
Рівень продажів	Аналіз динаміки обсягів реалізації	Щоквартально
Частка ринку	Маркетингове дослідження	Щопіврічно
Показник повернення клієнтів	CRM-аналіз	Щомісяця
Рівень операційної ефективності	Коефіцієнт витрат на одиницю продукції	Щоквартально
Репутаційна динаміка бренду	Моніторинг соцмереж, опитування	Щопіврічно

Джерело: Сформовано автором

Окрім безпосередніх показників, якісно налаштована система контролю потребує зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно коригувати дії. На підприємстві доцільно застосовувати дворівневу модель зворотного зв'язку: горизонтальний – між функціональними підрозділами для обміну поточною інформацією, і вертикальний – від виконавців до керівництва для формування управлінських рішень. Система внутрішньої звітності повинна забезпечити прозору й структуровану передачу даних про хід реалізації програми на всіх рівнях управління. Для цього створюються регулярні форми звітності, зокрема щотижневі оперативні зведення, щомісячні аналітичні звіти та щоквартальні підсумкові оцінки.

У процесі реалізації програми підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса» важливу роль відіграє усвідомлення ризиків, що можуть впливати на досягнення запланованих цілей. Керування цими ризиками вимагає комплексного підходу, який охоплює ідентифікацію потенційних загроз, їх оцінювання та впровадження механізмів пом'якшення або уникнення негативних наслідків. Ефективна система управління ризиками в умовах нестабільності економічного середовища забезпечує адаптивність програми, гнучкість прийняття рішень і підтримання сталого руху до стратегічних орієнтирів.

На першому етапі управління ризиками доцільно провести діагностику основних напрямків потенційних загроз. Серед них значну увагу варто приділити організаційним ризикам, пов'язаним з можливим опором персоналу до змін, неузгодженістю між структурними підрозділами, недостатністю внутрішніх комунікацій. Такі ризики здатні призвести до гальмування впровадження змін або спотворення суті заходів програми. Фінансові ризики проявляються у вигляді можливого дефіциту бюджетних ресурсів, відхилень від запланованих витрат, зростання вартості виробничих потужностей чи зміни в макроекономічних показниках. У свою чергу, кадрові ризики зумовлені як нестачею кваліфікованого персоналу, так і перевантаженням ключових працівників додатковими завданнями без належної підготовки. Усі ці загрози взаємопов'язані, і їх прояв може стати тригером ланцюгових ефектів, які впливають на ефективність реалізації всієї програми.

З метою узагальнення основних груп ризиків та відповідних інструментів реагування було сформовано таблицю 3.4, у якій відображено базові ризики та заходи з їх мінімізації.

Таблиця 3.4

Оцінка ризиків реалізації програми та шляхи їх мінімізації

Категорія ризику	Ймовірні прояви	Пропоновані дії для мінімізації
Організаційні	Відсутність скоординованості між підрозділами	Введення функції координатора проекту
	Опір персоналу до нововведень	Інформування, мотивація та участь у плануванні
Фінансові	Затримка або нестача фінансування	Створення резервного фонду, контроль витрат
	Зміна валютного курсу, інфляційний тиск	Перегляд бюджету, використання фіксованих контрактів
Кадрові	Плинність кадрів, брак фахівців	Програми навчання, залучення консультантів
	Перевантаження ключових працівників	Перерозподіл навантаження, підтримка менторства

Джерело: Сформовано автором

Розуміння природи ризиків дозволяє застосовувати сценарне планування як важливий елемент стратегічного управління. Сценарний підхід полягає у моделюванні можливих варіантів розвитку подій за різного ступеня реалізації внутрішніх і зовнішніх ризиків. У рамках реалізації програми ПрАТ «Лантманнен Акса» доцільно враховувати як базовий сценарій (успішне дотримання всіх планових показників), так і песимістичний (вплив негативних факторів, що потребують адаптації) та оптимістичний (перевищення очікувань внаслідок позитивних ринкових тенденцій). Формування резервів гнучкості передбачає підготовку до можливих відхилень шляхом створення альтернативних шляхів дій, резервного кадрового потенціалу, а також фінансових буферів, здатних забезпечити стабільність проекту в умовах невизначеності.

У процесі реалізації програми підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса» важливим є не лише досягнення фінансових показників, а й трансформація організаційної структури, корпоративної культури та бізнес-процесів. Організаційні результати є тим компонентом, що дозволяє оцінити не лише миттєвий ефект, а й потенціал сталого розвитку підприємства. Очікувані зміни охоплюють комплексні трансформації

внутрішньої системи управління, інтеграцію ключових функцій і зміцнення колективної ідентичності.

Першочерговим організаційним результатом впровадження програми має стати суттєве підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів. Це досягається шляхом оптимізації потоку інформації, спрощення процедур ухвалення рішень і скорочення зайвих адміністративних рівнів. Перегляд регламентів дозволяє уникати дублювання функцій, зменшує часові витрати на погодження дій, забезпечує більш чітке розуміння відповідальності. Удосконалення стандартів виконання завдань також формує основу для підвищення якості обслуговування, зменшення витрат і покращення взаємодії між підрозділами.

Паралельно очікується посилення інтеграції управлінських, виробничих і маркетингових функцій, що є ключовим чинником для створення єдиного стратегічного вектора розвитку компанії. Виробничі ланки отримують більш чіткі орієнтири щодо асортименту та обсягів продукції відповідно до ринкового попиту, який формується на основі даних з маркетингового блоку. Управлінські функції, у свою чергу, концентруються на створенні середовища, в якому рішення приймаються не лише з огляду на внутрішню логіку виробництва, а й з урахуванням зовнішнього середовища. В результаті цього досягається синергія між попитом і пропозицією, що позитивно впливає як на обсяг реалізації, так і на рівень задоволеності споживачів.

Зміцнення корпоративної культури виступає ще одним вагомим організаційним ефектом програми. Впровадження змін потребує активної участі персоналу, тому особливої ваги набувають питання комунікації, підтримки ініціатив, визнання досягнень і стимулювання інноваційного мислення. Корпоративна культура, яка базується на принципах взаємоповаги, орієнтації на результат і відкритості до змін, створює підґрунтя для згуртованості колективу. Це, у свою чергу, посилює мотивацію працівників,

зменшує рівень опору трансформаціям і забезпечує стабільність у процесі реалізації змін.

3.2. Обґрунтування доцільності запропонованих заходів

На підприємстві використовуються старі технології, які, у свою чергу, призводять до великих витрат ресурсів і низької ефективності виробництва. Це має негативний вплив на конкурентну здатність підприємства та його екологічні показники. Якщо підприємство запровадить нову ресурсозберігаючу технологію це дозволить значно скоротити витрати на ресурси, підвищити продуктивність виробництва і покращити екологічні показники. Отож, в ПрАТ «Латманнен Акса» пропонується впровадити ресурсозберігаючу технологію для автоматичної подачі сировини зі складу на виробництво кукурудзяних пластівців. Пропонується впровадити CornFeed AutoConveyor - це інноваційна система автоматичного транспортування сировини, спеціально розроблена для подачі інгредієнтів, таких як кукурудзяне борошно, крупа, спеції та інші добавки, на виробництво кукурудзяних пластівців. Цей транспортер є ключовим елементом у процесі автоматизації виробництва снєків, забезпечуючи високу ефективність, точність і безперебійність роботи на всіх етапах виробничого циклу.

CornFeed AutoConveyor автоматизує процес подачі кукурудзяної сировини, що значно зменшує потребу в ручній праці, підвищуючи швидкість і точність виробництва. Транспортер обладнаний датчиками і системами автоматичного управління, що дозволяють йому самостійно коригувати подачу сировини відповідно до вимог виробничої лінії.

Система спроектована для переміщення великих обсягів сировини без затримок. Її висока пропускна здатність забезпечує безперервність процесу виготовлення кукурудзяних пластівців, що особливо важливо для великих виробництв.

CornFeed AutoConveyor здатний обробляти кілька потоків сировини одночасно, забезпечуючи їх подачу на різні етапи виробництва. Транспортер оснащений автоматичними дозаторами, що контролюють точну кількість сировини, яка подається до наступного етапу виробництва.

CornFeed AutoConveyor розроблений з урахуванням мінімізації енергоспоживання. Використання ефективних приводів і систем регулювання потужності дозволяє знизити енергетичні витрати під час транспортування сировини. Система використовує енергозберігаючі мотори та сенсори для оптимізації енергоспоживання, що є важливим фактором для зниження витрат на виробництво. CornFeed AutoConveyor - це важливий елемент для оптимізації та автоматизації виробництва кукурудзяних пластівців, який забезпечує високу продуктивність, точність, безпеку та економічну ефективність. Вихідні дані наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Вихідні дані

	Показники	Одиниця виміру	Базовий період	Проектний період
1	2	3	4	5
1.	Вартість обладнання, що підлягає встановленню (CornFeed AutoConveyor)	тис. грн		698
2.	Первісна вартість обладнання, що виводиться з виробництва (ручний транспортер сировини)	тис. грн	250	
3.	Транспортні витрати	тис. грн		34,90
4.	Заготівельно-складські витрати	тис. грн		8,73
5.	Витрати на монтаж	тис. грн		69,80
6.	Залишкова вартість демонтовано обладнання	тис. грн	50	
7.	Витрати на демонтаж	% від вартості старого обладнання	12,5	
8.	Продуктивність обладнання за годину	кг	19	25
9.	Коефіцієнт використання потужності		0,7	0,7
10.	Час роботи за рік	дні	300	300
11.	Кількість змін		2	2
12.	Тривалість зміни	год	8	8
13.	Витрати електроенергії	квт/год	60	45
14.	Вартість електроенергії	грн./квт	7	7

Продовження таблиця 3.5

1	2	3	4	5
15.	Витрати пару	кал/год	12	11
16.	Вартість пару	грн./кал	160	160
17.	Амортизаційні відрахування	% від вартості обладнання	20	20
18.	Витрати на ремонт устаткування	% від вартості обладнання	8	8
19.	Сума умовно-постійних витрат	тис грн	7900	7900
20.	Повні витрати на виробництво 1 т продукції (кукурудзяних пластівців)	тис. грн./т	190,00	
21.	Ціна 1 т продукції (кукурудзяних пластівців)	тис.грн./т	200,00	200,00

Джерело: зроблено автором

Отож, наступним пропонується розрахувати вартість нового обладнання [5] (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Кошторисно-фінансовий розрахунок на нове обладнання

Назва нового обладнання	Ціна за од. без ПДВ, тис. грн	Кількість одиниць обладнання	Вартість обладнання, тис. грн.	Витрати, тис. грн на			Первісна вартість нового обладнання, тис.грн
				транспорт ування	заготівель носкладськ і	монта ж	
1	2	3	4	5	6	7	8
CornFeed AutoConveyor	698	1	698	34,90	8,73	69,80	811,43

Джерело: зроблено автором

Отож, вартість нового обладнання становитиме 811,43 тис. грн.

Роботи з демонтажу складатимуть 5% від вартості старого обладнання – 12,5 тис. грн. Визначаємо загальну вартість капітальних витрат (початкових інвестицій) на реалізацію запропонованого заходу:

$$K_{\text{заг}} = 811,43 + 50 + 12,5 = 873,93 \text{ тис. грн.}$$

Наступним проведемо розрахунок виробничої програми у натуральному виді (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок виробничої програми у натуральному виразі

Найменування продукції	Продуктивність обладнання кг/год	Коефіцієнт використання потужності/	Фактичний час роботи, год			Річний обсяг виробленої продукції, т
			Кількість змін	Тривалість зміни, год	Кількість ді роботи за рі	
1	2	3	4	5	6	
До впровадження						
Кукурудзяні пластівці	19	0,7	2	8	300	212,8
Після впровадження						
Кукурудзяні пластівці	25	0,7	2	8	300	280,00

Джерело: зроблено автором

У вартісному виразі обсяг виробництва продукції становить:

До впровадження $212,8 \cdot 200 = 45560$ тис грн.

Після впровадження $280 \cdot 200 = 56000$ тис грн.

Зростання обсягу виробництва = $56000 - 45560 = 10440$ тис. грн

Розраховуємо зміну поточних витрат. За технічними характеристиками впровадженого обладнання відбуваються зміни за статтею «Паливо та енергія на технологічні цілі» (зменшуються витрати електроенергії з 60 до 45 кВт/год та пару на технологічні цілі) (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Розрахунок вартості палива і електроенергії на технологічні цілі

Енерговитрати	Одиниця виміру	Витрати	Час роботи, годин (3*8*300)	Ціна за одиницю, грн1	Витрати, тис. грн
1	2	3	4	5	6
До впровадження					
Пар	Кал/год	12	4800	160,00	9216
Електроенергія	Квт/ год	60	4800	7,00	2016
Після впровадження					
Пар	Кал/год	11	4800	160	8448
Електроенергія	Квт/ год	45	4800	7	1512

Джерело: зроблено автором

Далі розраховуємо зміну витрат на амортизацію та ремонт обладнання (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Зміна витрат на амортизацію та ремонт обладнання

Показник	Вартість обладнання, тис. грн	% відрахувань	Витрати, тис. грн
1	2	3	4
До впровадження			
Амортизація	250	20	50
Витрати на ремонт	250	8	20
Після впровадження			
Амортизація	811,43	20	162,29
Витрати на ремонт	811,43	8	64,91

Джерело: зроблено автором

Всього сума поточних витрат на обсяг виробництва:

До впровадження

$$7900+9216+2016+50+20 = 19202 \text{ тис. грн}$$

Де 7900 тис. грн - умовно-постійні витрати.

Після впровадження

$$7900+8448+1512+162,29+64,91= 18087,2 \text{ тис. грн}$$

В розрахунку на 1т виробу:

До впровадження

$$19202/212,8 = 90,23 \text{ тис. грн./т}$$

Після впровадження

$$18087,2 /280= 64,59 \text{ тис. грн/т}$$

$$\text{Загальна зміна в собівартості} = 19202 - 18087,2 = 1114,8 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Зменшення собівартості} 64,59 - 90,23 = - 25,64 \text{ тис. грн}$$

Повні витрати після впровадження заходу становлять $190-25,64=164,36$ тис. грн.

Прибуток:

До впровадження

$$(200-190)* 212,8 = 2128 \text{ тис. грн}$$

Після впровадження

$$(200-164,36)*280 = 9979,2 \text{ тис. грн}$$

Додатковий прибуток:

$$9979,2-2128 = 7851,2 \text{ тис. грн}$$

Чистий прибуток:

До впровадження

$$2128*0,82 = 1744,96 \text{ тис. грн}$$

Після впровадження

$$7851,2*0,82 = 6438 \text{ тис. грн}$$

(Враховуємо ставку податку на прибуток 18%)

Термін окупності:

$$873,93 / (6438+162,29) = 1,32 \text{ рок}$$

Таблиця 3.10

Дисконтовані грошові потоки (DCF)

Рік	Потік (NCF), тис. грн	Коеф. дисконту (15%)	Дисконтований потік, тис. грн
1	6438	0,870	5600,06
2	6438	0,756	4866,33
3	6438	0,658	4234,60
	Разом:		14700,99

Джерело: Сформовано автором

Чиста приведена вартість (NPV):

$$NPV = \sum DCF - IC = 14700,99 - 873,93 = 13827,06 \text{ тис. грн}$$

Індекс доходності (PI):

$$PI = \sum DCF / IC = 14700,99 / 873,93 \approx 16,82$$

Дисконтований термін окупності (DPP):

$$DPP \approx 1 + (873,93 - 5600,06) / (4866,33) = 1 + (-4726,13) / 4866,33 \approx 1,00$$

роки (інвестиції окупаються менше ніж за 1 рік)

Отож, було запропоновано впровадити енергозберігаючу технологію CornFeed AutoConveyor для ПрАТ «Латманнен Акса» на склад для подачі сировини для виробництва кукурудзяних пластівців, який очікувано має принести компанії 672 тис. грн додаткового доходу від його реалізації.

Отож, результати розрахунків запропонованого заходу наведено в табл.

3.11.

Таблиця 3.11

Техніко-економічні показники роботи ПрАТ «Латманнен Акса»

Показники	Одиниця вимірювання	До впровадження проекту	Після впровадження проекту	Відхилення від звітнього року	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1.Виробнича потужність виробництва кукурудзяних пластівців	т	212,8	280,00	67,2	31,58
2.Коефіцієнт використання потужності		0,7	0,7	0	0,00
4. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	868570	882010	13440	1,55
5.Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	810622	816210,8	5588,8	0,69
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	59242	67093,2	7851,2	13,25
7. Чистий прибуток	тис. грн.	24580	31018	6438	26,19
8. Рентабельність виробництва	%	2,83	3,52	0,69	
Витрати на 1 грн виробленої продукції	коп.	93,33	92,54	-0,79	-0,84
9.Чисельність промислово-виробничого персоналу	осіб	215	215	0	0,00
10.Продуктивність праці	тис. грн /ос.	4039,86	4102,37	62,51	1,55
11.Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	114035	114846,4	811,43	0,71
12.Фондовіддача	грн./грн	7,61	7,68	0,07	0,92
13.Капітальні вкладення (початкові інвестиції), всього	тис. грн	x	811,43	X	X
14.Термін окупності початкових інвестицій	років	-	1,32	X	X

Джерело: зроблено автором

Впровадження енергозберігаючої технології CornFeed AutoConveyor для подачі сировини при виробництві кукурудзяних пластівців у ПрАТ «Латманнен Акса» мало переважно позитивний вплив на ключові виробничі та

фінансові показники підприємства. Загальний обсяг виробничої потужності збільшився на 67,2 т (+31,58%), що є позитивним сигналом щодо розширення виробництва. Коефіцієнт використання потужності залишився незмінним на рівні 0,7, що свідчить про стабільне завантаження обладнання без змін.

Обсяг виробленої продукції в діючих цінах збільшився на 13 440 тис. грн, або на 1,55%, що відображає помірне зростання виробництва. При цьому повна собівартість одиниці продукції знизилася з 190 тис. грн/т до 164,36 тис. грн/т, тобто на 13,49%, що є свідченням підвищення технологічної ефективності та раціонального використання ресурсів.

Прибуток від реалізації продукції зріс на 7851,2 тис. грн (+13,25%), що є позитивним показником ефективності інвестицій. Чистий прибуток збільшився на 6438 тис. грн (+26,19%), що демонструє поліпшення фінансових результатів. Рівень рентабельності виробництва підвищився з 2,83% до 3,52%, що також підтверджує зростання ефективності виробництва.

Витрати на 1 грн виробленої продукції зменшилися з 93,33 коп. до 92,54 коп. (-0,79 коп., або -0,84%), що свідчить про незначну економію на одиницю продукції. Чисельність персоналу залишилася незмінною (215 осіб, у т.ч. 173 робітники), що підтверджує, що технологія не потребувала додаткової робочої сили. Продуктивність праці працівників ПрАТ «Латманнен Акса» зросла з 4039,86 тис. грн/ос. до 4102,37 тис. грн/ос., що становить приріст на 62,51 тис. грн/ос. або +1,55%. Фондовіддача також зросла з 7,61 грн/грн до 7,68 грн/грн (+1%), що пояснюється незначним зростанням вартості основних фондів при відносно помірному зростанні доходу. Капітальні вкладення у впровадження нової технології становили 811,43 тис. грн. Термін окупності інвестицій склав 1,32 роки, що свідчить про високу ефективність реалізованого проекту та швидке повернення вкладених коштів.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення реалізації програми

Прийняття управлінського рішення в межах цієї програми передбачає проходження всіх ключових етапів: від виявлення стратегічної потреби у підвищенні ефективності виробництва та зниженні енерговитрат до вибору конкретної моделі реалізації. Потреба в модернізації виникла у зв'язку з посиленням конкуренції та необхідністю активізації інноваційного потенціалу підприємства.

Для успішної реалізації заходу з упровадження CornFeed AutoConveyor на ПрАТ «Латманнен Акса» розроблено поетапний план управлінсько-організаційного забезпечення, що включає:

Прийняття управлінського рішення — оформлюється протоколом стратегічної наради під керівництвом генерального директора, на якому ухвалюється рішення про доцільність модернізації та обирається керівник проєкту.

Формування проєктної команди — відповідно до наказу по підприємству створюється робоча група на чолі з головним інженером, яка координує впровадження технології. До складу входять: керівник енергетичної служби, начальник виробництва, спеціалісти з відділу постачання, фінансового відділу та відділу кадрів.

Розробка детального плану впровадження — оперативний план, що включає етапи демонтажу старого обладнання, монтажу нового, пуско-налагоджувальних робіт, навчання персоналу та введення в експлуатацію.

Контроль виконання плану — керівник проєкту здійснює координацію завдань, комунікацію між підрозділами та контроль дотримання строків і бюджету.

Навчання персоналу — організується навчання для обслуговуючого персоналу відповідно до графіка під керівництвом служби головного інженера і відділу кадрів.

Таблиця 3.12

Етапи впровадження CornFeed AutoConveyor та розподіл відповідальності

Етап	Документація	Відповідальна особа	Виконавець
1. Прийняття рішення про модернізацію	Протокол стратегічної наради	Генеральний директор	Секретар наради
2. Формування робочої групи	Наказ по підприємству	Генеральний директор	Головний інженер
3. Розробка плану впровадження	Оперативний план	Головний інженер	Керівник проєкту
4. Підготовка виробничих площ	Технічна документація	Керівник проєкту	Інженер з ремонту
5. Демонтаж старого обладнання	Акт виконаних робіт	Керівник проєкту	Підрядна організація
6. Монтаж нового обладнання	Акт виконаних робіт	Керівник проєкту	Підрядна організація
7. Пуско-налагодження	Протоколи випробувань	Головний інженер	Інженер-технолог
8. Навчання персоналу	Графік, звіт про навчання	Начальник відділу кадрів	HR-менеджер
9. Контроль ефективності	Аналітичний звіт	Керівник проєкту	Фінансист, інженер з якості

Джерело: Сформовано автором

Такий підхід передбачає не лише стратегічне обґрунтування заходу, а й чіткий управлінський супровід із документальним оформленням усіх етапів, розподілом відповідальних осіб та контролем очікуваних результатів.

Керівництво реалізацією програми здійснюється спеціально призначеним керівником проєкту (головним інженером), якого затверджує генеральний директор. Для забезпечення ефективності впровадження формується матриця відповідальності, що дозволяє уникнути дублювання функцій та своєчасно реагувати на можливі ризики.

Для більш наочного відображення термінів та послідовності виконання основних етапів реалізації проєкту модернізації наведено діаграму Ганта, яка ілюструє часові рамки виконання кожного з ключових завдань.

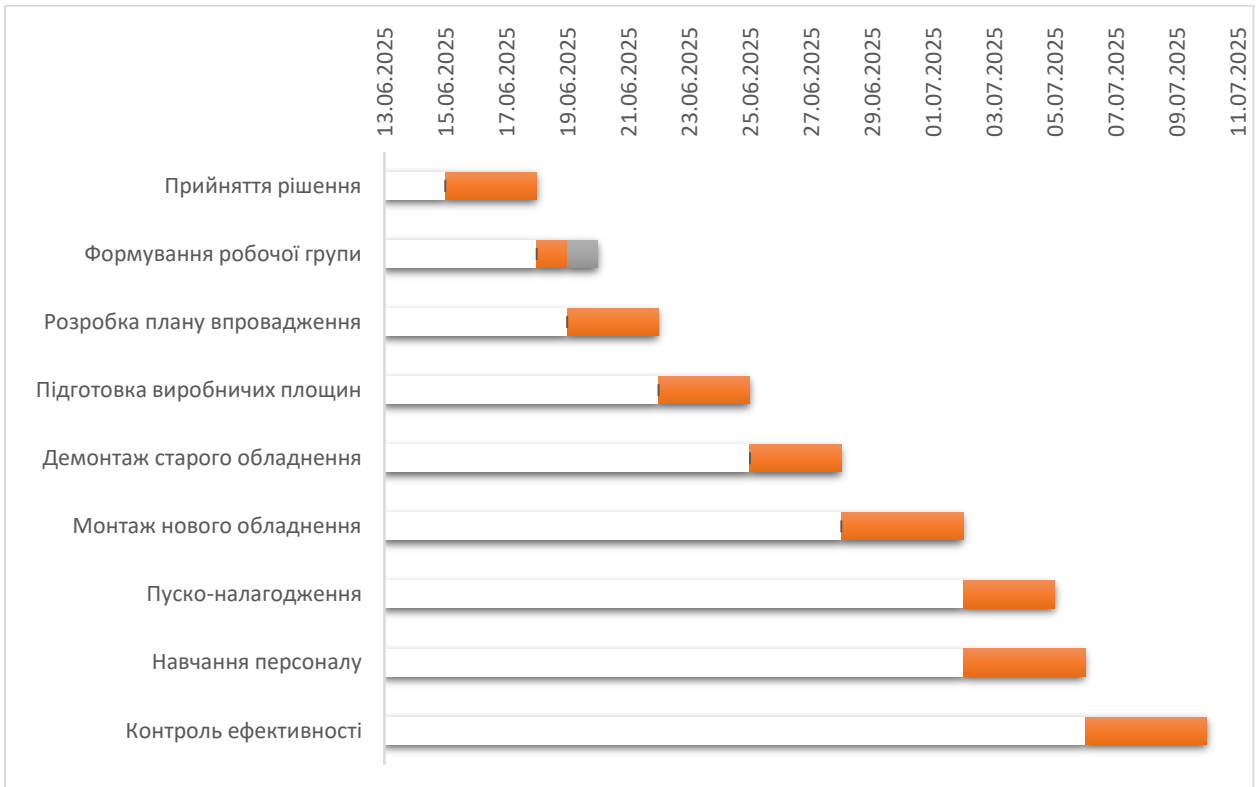


Рис.3.1. Графік реалізації етапів впровадження CornFeed AutoConveyor

Джерело: Сформовано автором

Аналізуючи представлену діаграму, можна зазначити, що завдяки чіткій структурі та розподілу робіт проект реалізується послідовно та у визначені терміни. Кожен етап має конкретні строки виконання, що забезпечує ефективне планування ресурсів та контроль за ходом робіт. Водночас, одночасне виконання деяких завдань дозволяє оптимізувати загальний час впровадження, що є критично важливим для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Під час впровадження проекту можливі ризики, зокрема: затримки у постачанні обладнання, технічні несправності, нестача кваліфікованого персоналу. Для мінімізації цих ризиків планується посилений контроль постачальників, проведення регулярного технічного обслуговування та навчальних тренінгів для працівників.

Зважений підхід до управління ризиками забезпечує надійність реалізації проекту і створює умови для досягнення запланованих результатів.

Наступна таблиця ілюструє основні категорії ресурсів, їх зміст забезпечення та відповідальних осіб, що гарантуватиме ефективне виконання кожного етапу впровадження.

Таблиця 3.13

Ресурсне забезпечення впровадження

Категорія ресурсів	Зміст забезпечення	Відповідальність/Зауваження
Людські ресурси	Формування проектної команди з фахівців різних підрозділів	Головний інженер, керівник проекту
	Залучення зовнішніх експертів і підрядників	Керівник проекту
	Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Відділ кадрів, HR-менеджер
Матеріально-технічні ресурси	Закупівля і доставка обладнання, комплектуючих, витратних матеріалів	Відділ постачання
	Надання виробничих площ, інструментів, транспортних засобів	Відповідальні інженери
Фінансові ресурси	Формування бюджету проекту з урахуванням усіх статей витрат	Фінансовий відділ, керівник проекту
	Контроль цільового використання коштів	Фінансовий відділ
Інформаційні ресурси	Забезпечення доступу до технічної документації, нормативних актів, інформаційної підтримки	Відділ ІТ, керівник проекту

Джерело: Сформовано автором

Особлива увага приділяється навчальному процесу, який включає ознайомлення з новим обладнанням, безпекою та експлуатаційними особливостями. Ефективність навчання оцінюється за допомогою тестування та практичних занять, що гарантує готовність персоналу до роботи з новою системою.

Впровадження CornFeed AutoConveyor забезпечить підвищення продуктивності виробництва, зниження енерговитрат та оптимізацію технологічних процесів. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та створенню передумов для подальшого розвитку.

Висновки до розділу 3

У межах третього розділу було розглянуто стратегічно важливі напрямки підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса» на сучасному етапі. Сформована програма модернізації діяльності підприємства включає комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на посилення позицій на ринку злакових продуктів та зернових сніданків. Основну увагу зосереджено на розвитку продуктової інновації, адаптації маркетингових інструментів до поточних ринкових умов, а також розширенні функціональних можливостей підприємства без істотного збільшення витрат.

Запропоновані заходи, зокрема впровадження нового продукту — рідкого морозива «шейк» — обґрунтовані як з економічної, так і з технологічної точки зору. Їх реалізація дозволяє використовувати існуючі виробничі потужності з більшою ефективністю, скорочувати простої, диверсифікувати асортиментну політику та зайняти перспективну нішу в сезонному сегменті. Оцінка переваг програми свідчить про її релевантність поточній ситуації на ринку, мінімальні ризики реалізації та наявність внутрішніх ресурсів для втілення.

Було запропоновано чітке управлінсько-організаційне забезпечення реалізації програми, включаючи розробку етапного плану, формування проєктної команди, закріплення обов'язків за ключовими виконавцями, створення сіткового графіка, а також визначення документального супроводу кожного етапу. Такий підхід дозволяє досягти високого рівня координації між структурними підрозділами, підвищити прозорість процесів і забезпечити системний контроль за виконанням заходів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дало змогу сформувати системне бачення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання на прикладі діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса». В межах теоретичної частини було уточнено сутність поняття конкурентоспроможності, проаналізовано основні концептуальні підходи до її формування та методичного забезпечення оцінки. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність підприємства є багатокомпонентним явищем, яке формується під впливом зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу компанії, і потребує комплексної оцінки з урахуванням стратегічного, операційного та ресурсного вимірів.

На аналітичному етапі дипломної роботи здійснено детальний аналіз ринку харчової промисловості України, з акцентом на динаміку й особливості сегмента зернових сніданків. Встановлено, що даний сегмент характеризується зростаючою конкуренцією, високими вимогами до якості продукції та впровадженням інновацій. У цьому контексті проведено характеристику діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса», оцінено його фінансові та операційні показники, а також ринкову позицію. Було виявлено ряд сильних сторін компанії, серед яких — відома торгова марка, сучасне технологічне обладнання, наявність міжнародної підтримки, а також визначено ключові загрози та обмеження, що впливають на її розвиток. Комплексна оцінка конкурентоспроможності дозволила виявити пріоритетні напрями для її посилення.

У прикладній частині було розроблено програму підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса», яка передбачає конкретні заходи щодо оптимізації товарної політики, підвищення ефективності маркетингових комунікацій, модернізації технологічного парку та вдосконалення управлінсько-організаційної структури. Здійснено

обґрунтування доцільності впровадження запропонованих змін на основі оцінки економічного ефекту, ризиків, а також впливу на ключові показники діяльності. Особливу увагу приділено кадровому забезпеченню програми, формуванню проектного офісу, удосконаленню механізмів контролю і зворотного зв'язку, що дозволяє забезпечити ефективну реалізацію стратегії змін.

Результати дослідження підтвердили досягнення мети дипломної роботи — розробку практично орієнтованих шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Поставлені завдання було вирішено в повному обсязі. Теоретичні узагальнення дозволили вибудувати логічну основу для прикладних рекомендацій, які мають практичну цінність для ПрАТ «Лантманнен Акса» в умовах посилення конкуренції на внутрішньому ринку.

У якості основних пропозицій варто виокремити: впровадження гнучкої організаційної структури з елементами проектного управління; розвиток компетенцій персоналу через системні програми навчання; підвищення ефективності управління інноваціями через моніторинг ринку та адаптивне планування; зміцнення внутрішньої корпоративної культури як інструменту згуртованості колективу та підвищення мотивації. Усі ці заходи були предметом аналізу у третьому розділі роботи та впливають із результатів оцінки поточного стану підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акмен В. О., Сорокіна С. В., Колесник В. В., Пенкіна Н. М., Полупан В. В. Дослідження смакових переваг споживачів щодо збагачених сніків і сухих сніданків. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наукових праць. Харків: ДБТУ, 2024. Вип. 1 (35). С. 196-212
2. Аналіз ринку сніків в Україні. 2023 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-snekov-v-ukraine-2023-god>
3. Архіпова О.В. Напрямки забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку. *Вісник ТНЕУ*. 2014. № 2. С. 12–19.
4. Бажай-Жежерун С. А. Зернові пластівці функціонального призначення. Харчові добавки. Харчування здорової та хворої людини: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Прага: Oktan Print s.r.o., 2020. С. 156–157.
5. Бізнес-планування: навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. 207 с.
6. Бойчук Н.Я., Малинка К.С. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво*. 2016. № 17. С. 54–62.
7. Боковець В. В. Менеджмент в контексті маркетингу. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи : зб. матеріалів Всеукр. наук.- практ. конф., 29 лист. 2016 р.* Львів: Львівський інститут МАУП, 2016. С. 17–19.
8. Брінь П. В. Шляхи оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесу та її внесок у конкурентоспроможність підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Сер. : Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70), № 6. С. 89-93.
9. План Дауеса та його ефективність. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/10096985/page:3/>

10. Брінь П.В., Прокоп М.В., Нехме М.Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини і світове господарство*. 2019. Вип. 28. Ч. 1. С. 62-68.
11. Ricardo D. On the principles of political economy and taxation. URL: https://historyofeconomicthought.mcmaster.ca/ricardo/Principles.pdf?utm_source
e
12. Перегляд маршалліанської теорії конкуренції: П. Сраффа, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін. Stud. URL: https://stud.com.ua/12205/politekonomiya/pereglyad_marshallianskoy_teoriyi_konkurenciyi_sraffa_robinson_chemberlin
13. Чимпоеш Л., Вавдіюк Н., Сарбу О. Оцінка переваг торгівлі сільськогосподарською продукцією з країнами ЄС: порівняльний аналіз Молдови та України. URL: https://e-forum.com.ua/web/uploads/journals_pdf/Economic_Forum_Vol_8_No_3.pdf
14. Гармідер Л. Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. Академічний огляд. 2016. № 1. С. 111–118.
15. Голда Н.М., Піняк І.Л. Конкурентоспроможність підприємств та формування їх конкурентних переваг. Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: монографія. ФОП Паляниця В.А. 2021. с. 79- 84.
16. Товарна інноваційна політика підприємства / Ю. Сагайдак та ін. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b546a8f2-9e4a-4c58-8621-ba379056d0ac/content>
17. Гончар В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. № 2. С. 68– 74.

18. Гармідер Л. Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. Академічний огляд. 2016. № 1. С. 111–118.
19. Herman E. Sustainable Development: Definitions, Principles, Policies. URL: https://www.academia.edu/84917998/Sustainable_Development_Definitions_Principles_Policies?utm_source
20. Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 424–430.
21. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>.
22. Квятковська Л. А. Стратегія розвитку інноваційної діяльності підприємства України на сучасному етапі / Л. А. Квятковська, Л. Д. Воробйова, Ю. В. Волкова // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2012. – № 58 (964). – С. 65-71.
23. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній Оpendатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/00378537>
24. Міжнародна бізнес-платформа Flagma. URL: <https://derazhnya.flagma.ua/uk/346593/>
25. Офіційний сайт компанії Sunny Food. URL: <http://www.sf.km.ua/ua/about>
26. Міжнародна digital-платформа EuroPages. URL: <https://www.europages.com.ru/SUNNY-FOOD-LTD/00000004708376506398001.html>
27. Офіційний сайт компанії Nestle. URL: <https://www.nestle.ua/>
28. Офіційний сайт компанії Good Morning Granola. URL: <http://granola.com.ua/uk/>
29. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2016. Т. 25. № 2. С. 79-85.

30. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки*. 2017. № 1 (54). С. 111-118.
31. Кваша С. М., Голомша Н. Є. Конкурентоспроможність вітчизняної продукції на світовому ринку. *Економіка АПК*. 2016. № 5. С. 99–104.
32. Кобелев В. М. Методичні підходи щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету ХПІ (економічні науки): зб. наук. пр.* 2018. № 19 (1295). С. 98-103.
33. Хахалев Д. Моделі стратегічного управління сталим розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1055?utm_source
34. Філатова Л. С., Волос Н. М. Дослідження галузевого ринку снекової продукції України. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2024/paper/download/20791/17215>
35. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
36. Коноплянникова, М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №17. С. 332-336.
37. Костюк Л.А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. (Економічні науки)*. 2012. Вип. 2. С. 22-30.
38. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури: 2015. 352 с.
39. Кривіцька В.В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. *Матеріали XLVIII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки*. 2019.

- URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/6612/5473>.
40. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
41. Lantmannen Cerealia - виробник сухих сніданків та зернових снєків в Україні. Lantmannen Cerealia. URL: <https://lantmannen-cerealia.prom.ua/ua/>
42. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.
43. Довбня С.Б. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. Економіка та суспільство. Вип. № 57. Київ, 2023. 10 с.
44. Міценко Н.Г. Лупак Р.Л. Конкурентні переваги кооперативних підприємств сучасного типу. Вісник Львівської комерційної академії зб. наук. праць. 2013. Вип. 40. С. 31-40.
45. Дідух С. М. Стратегія розвитку підприємств з виробництва харчових продуктів та напоїв. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4588>.
46. Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 23. С. 281-286.
47. Довбня С.Б. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. Економіка та суспільство. Вип. № 57. Київ, 2023. 10 с.
48. Орлов П.А. Факторы повышения социальной ответственности субъектов хозяйствования и их маркетинга для эффективного социально-экономического развития стран. *Економіка розвитку*. 2017. № 3. С. 20–34.
49. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посібник. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський – К.: Кондор. 2015. 860 с.

50. Довбня С.Б. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*. Вип. № 57. Київ, 2023. 10 с.
51. Петрович Й. М., Кривешко О. В., Ступак І. О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Львів, 2012. 228 с.
52. Пивавар І. В., Пономаренко О. О., Лісна І. Ф. Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 345–354.
53. Полторак В.А. Маркетингові дослідження: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 387 с.
54. Пономаренко О. О. Оцінка маркетингового потенціалу підприємства та обґрунтування заходів з його підвищення. *Бізнес Інформ*. 2021. №1. С. 334–345.
55. Пчелянська Г.О., Головчук Ю.О. Вплив інституційних факторів на маркетингове ціноутворення органічної продукції. *Причорноморські економічні студії*. 2020. №49. С. 83-87.
56. Рибницький Д.О., Городня Т. А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.9. С. 227-230.
57. Самойленко В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. 2021. №1. С. 59- 65.
58. Сахно І.В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки)*. 2012. № 2, Ч.2. С. 385-390.
59. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 7. С . 490-497.

60. Стадник В. В., Йохна В. М., Соколюк Г. О. Економічна безпека: сутність, чинники та інструменти мінімізації ризиків в контексті сталого розвитку переробних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 7-11
61. Тарасова О.О. Моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства з використанням стандарту IDEF0. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 776. С. 172-178.
62. Толмачова Г. В., Артеменко Л. П. Методика оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 4. С. 113–116
63. Тупчій Ю.І. Конкурентоспроможність підприємств торгівлі: фактори, що її визначають. *Регіональні перспективи*. 2013. № 4-5. С. 74-76.
64. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.
65. Файчук О.М. Оцінка виробництва конкурентоспроможної продукції за технічними параметрами. *Економіка АПК*. 2014. №10. С. 134-139.
66. Фінансова звітність ПРАТ «Лантаманнен акса». URL: <https://opendatabot.ua/c/00378537>
67. Фіщук О.М. Організаційно-економічні фактори формування конкурентоспроможності : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.02. Інститут аграрної економіки УААН. К., 2014. 19 с.
68. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.
69. Черешнюк О.М., Саченко С.І. Економічна експертиза взаємовідносин підприємства з споживачами. *Приазовський економ. вісник*. 2017. № 2. С. 159-163.

70. Чернявський А. Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / А. Д. Чернявський, М. І. Філіппов. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. 234 с.
71. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 405-410.
72. Яцура В.В., Замроз М.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2011. № 2. URL:
http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf.
73. <https://buklib.net/books/26095/>
74. <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami>

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2023 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 034.00	2 129.00
первісна вартість	1001	12 394.00	5 453.00
накопичена амортизація	1002	-9 360.00	-3 324.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9 605.00	2 608.00
Основні засоби	1010	104 100.00	118 023.00
первісна вартість	1011	209 168.00	242 030.00
знос	1012	-105 068.00	-124 007.00
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	174.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Відстрочені податкові активи	1045	2 915.00	2 815.00
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	119 654.00	125 749.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	86 174.00	61 860.00
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
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	115 336.00	171 020.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5 184.00	5 112.00
з бюджетом	1135	5 537.00	6 701.00
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	17.00	16.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	43 568.00	29 152.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
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	1 476.00	649.00
Усього за розділом II	1195	257 292.00	274 510.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	376 946.00	400 259.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	63 262.00	63 262.00
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	6 470.00	6 624.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	100 586.00	95 805.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	170 318.00	165 691.00
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	86 934.00	93 066.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
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	86 934.00	93 066.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	39 744.00	45 000.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 543.00	3 839.00
товари, роботи, послуги	1615	61 798.00	68 868.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 510.00	1 334.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	674.00	377.00
розрахунками зі страхування	1625	1 989.00	1 677.00
розрахунками з оплати праці	1630	7 674.00	9 312.00
за одержаними авансами	1635	2 021.00	1 866.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 415.00	9 606.00
Усього за розділом III	1695	119 694.00	141 502.00
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	376 946.00	400 259.00

Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2023 р.

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	702 562.00	561 331.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
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	521 170.00	410 911.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	181 392.00	150 420.00
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	6 719.00	24 202.00
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	30 797.00	26 432.00
Витрати на збут	2150	127 093.00	97 677.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші операційні витрати	2180	4 684.00	4 195.00
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	25 537.00	46 318.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші доходи	2240		28.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	21 567.00	29 890.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	7 291.00	11 750.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		4 706.00
збиток	2295	3 321.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 306.00	-2 475.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		2 231.00
збиток	2355	4 627.00	

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
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	-4 627.00	2 231.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	409 549.00	319 097.00
Витрати на оплату праці	2505	107 498.00	92 338.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	20 503.00	19 201.00
Амортизація	2515	20 954.00	21 599.00
Інші операційні витрати	2520	86 629.00	61 245.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Разом	2550	645 133.00	513 480.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток В

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

За 2023 р.

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	730 419.00	654 216.00
Цільового фінансування	3010	1 582.00	709.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	67 608.00	53 220.00
Надходження від повернення авансів	3020	3 039.00	1 091.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
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	1 673.00	2 919.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	578 251.00	461 507.00
Праці	3105	84 262.00	72 042.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	19 871.00	18 312.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	30 305.00	35 485.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	1 503.00	3 024.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	7 919.00	14 502.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	20 883.00	17 959.00
Витрачання на оплату авансів	3135	75 268.00	94 512.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		55.00
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	3 738.00	1 681.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	12 626.00	28 561.00

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	411.00	247.00
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	18 869.00	15 836.00
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	-18 458.00	-15 589.00

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	32 009.00	54 823.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340	52.00	261.00
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	26 753.00	32 529.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	8 602.00	4 135.00
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	6 651.00	5 333.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-9 945.00	13 087.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-15 777.00	26 059.00
Залишок коштів на початок року	3405	43 568.00	8 146.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	1 361.00	9 363.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Залишок коштів на кінець року	3415	29 152.00	43 568.00

Додаток Г

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

за 2022 р

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5 673.00	3 034.00
первісна вартість	1001	14 759.00	12 394.00
накопичена амортизація	1002	-9 086.00	-9 360.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	10 539.00	10 148.00
Основні засоби	1010	107 991.00	104 100.00
первісна вартість	1011	198 926.00	209 168.00
знос	1012	-90 935.00	-105 068.00
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	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
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	3 582.00	2 915.00
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	127 785.00	120 197.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	60 789.00	86 174.00
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
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	129 213.00	115 336.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	9 719.00	5 184.00
з бюджетом	1135	5 243.00	6 363.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
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	139.00	17.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 146.00	43 568.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
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		1 410.00
Усього за розділом II	1195	213 249.00	258 052.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	341 034.00	378 249.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	63 262.00	63 262.00
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	5 758.00	6 470.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	99 615.00	101 981.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	168 635.00	171 713.00
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	69 896.00	86 934.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
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	69 896.00	86 934.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	17 450.00	39 744.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 941.00	1 543.00
товари, роботи, послуги	1615	70 688.00	61 706.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 502.00	1 510.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 159.00	674.00
розрахунками зі страхування	1625	1 572.00	1 989.00
розрахунками з оплати праці	1630	5 867.00	7 674.00
за одержаними авансами	1635	1 005.00	2 021.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	478.00	3 415.00
Усього за розділом III	1695	102 503.00	119 602.00
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	341 034.00	378 249.00

Додаток Д

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2022 р.

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	561 331.00	582 360.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
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	410 911.00	420 241.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	150 420.00	162 119.00
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	24 202.00	1 602.00
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	26 426.00	36 700.00
Витрати на збут	2150	97 662.00	94 030.00
Інші операційні витрати	2180	4 195.00	4 882.00
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

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	46 339.00	28 109.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		2 001.00
Інші доходи	2240	28.00	130.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	29 890.00	6 682.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	10 924.00	5 124.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5 553.00	18 434.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 475.00	-4 200.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 078.00	14 234.00

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

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
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	3 078.00	14 234.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	319 097.00	329 649.00
Витрати на оплату праці	2505	92 338.00	80 322.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	19 201.00	17 153.00
Амортизація	2515	21 599.00	21 702.00
Інші операційні витрати	2520	61 224.00	75 806.00
Разом	2550	513 459.00	524 632.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток Е

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

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	654 216.00	631 697.00
Повернення податків і зборів	3005		6 495.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		6 495.00
Цільового фінансування	3010	709.00	1 517.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	53 220.00	69 371.00
Надходження від повернення авансів	3020	1 091.00	372.00
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	2 919.00	2 490.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	461 507.00	477 874.00
Праці	3105	72 042.00	70 065.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Відрахувань на соціальні заходи	3110	18 312.00	17 996.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	35 485.00	33 933.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	3 024.00	6 378.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	14 502.00	9 374.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	17 959.00	18 181.00
Витрачання на оплату авансів	3135	94 512.00	102 794.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	55.00	
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	1 601.00	1 659.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	28 641.00	7 621.00

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	247.00	477.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
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	15 836.00	16 866.00
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	-15 589.00	-16 389.00

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	54 761.00	111 705.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340	243.00	40.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	32 529.00	95 655.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	4 135.00	2 887.00
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	5 333.00	6 803.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	13 007.00	6 400.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	26 059.00	-2 368.00
Залишок коштів на початок року	3405	8 146.00	11 118.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	9 363.00	-604.00
Залишок коштів на кінець року	3415	43 568.00	8 146.00

Додаток Ж

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

за 2021 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	3 427.00	5 673.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	8 959.00	14 759.00
накопичена амортизація	1002	5 532.00	9 086.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	16 257.00	10 539.00
Основні засоби	1010	108 332.00	107 991.00
первісна вартість	1011	183 103.00	198 926.00
знос	1012	74 771.00	90 935.00
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	961.00	3 582.00
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	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом І	1095	128 977.00	127 785.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	41 881.00	60 789.00
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
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	107 358.00	129 214.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 266.00	9 719.00
з бюджетом	1135	3 226.00	5 243.00
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	136.00	139.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	11 118.00	8 146.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
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	1.00	
Усього за розділом II	1195	166 986.00	213 250.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	295 963.00	341 035.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	63 262.00	63 262.00
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	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Резервний капітал	1415	4 003.00	5 758.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	87 882.00	100 361.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	155 147.00	169 381.00
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	69 865.00	66 814.00
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	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	69 865.00	66 814.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	17 450.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 803.00	6 023.00
товари, роботи, послуги	1615	47 202.00	70 670.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 399.00	1 771.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	714.00	1 159.00
розрахунками зі страхування	1625	3 217.00	1 572.00
розрахунками з оплати праці	1630	11 739.00	5 867.00
за одержаними авансами	1635	1 473.00	1 009.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	118.00	478.00
Усього за розділом III	1695	70 951.00	104 840.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
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	295 963.00	341 035.00

Додаток 3

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

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	582 360.00	574 979.00
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	420 241.00	379 633.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	162 119.00	195 346.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
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	1 602.00	9 366.00
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	36 700.00	30 726.00
Витрати на збут	2150	94 030.00	94 635.00
Інші операційні витрати	2180	4 882.00	4 197.00
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	28 109.00	75 154.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	2 001.00	0.00
Інші доходи	2240	130.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	6 682.00	26 367.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	5 124.00	4 788.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	18 434.00	43 999.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 200.00	-8 896.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	14 234.00	35 103.00

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
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	14 234.00	35 103.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	329 649.00	293 298.00
Витрати на оплату праці	2505	80 322.00	84 734.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	17 153.00	17 895.00
Амортизація	2515	21 702.00	17 932.00
Інші операційні витрати	2520	75 806.00	65 152.00
Разом	2550	524 632.00	479 011.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток К

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

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	631 697.00	640 753.00
Повернення податків і зборів	3005	6 495.00	1 832.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	6 495.00	1 832.00
Цільового фінансування	3010	1 517.00	735.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	69 371.00	77 396.00
Надходження від повернення авансів	3020	372.00	974.00
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	2 490.00	2 897.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	477 874.00	440 326.00
Праці	3105	70 065.00	61 732.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	17 996.00	15 964.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	33 933.00	39 563.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	6 378.00	10 762.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	9 374.00	12 169.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	18 181.00	16 632.00
Витрачання на оплату авансів	3135	102 794.00	78 533.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		352.00
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	1 659.00	1 303.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	7 621.00	86 814.00

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	477.00	447.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
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	16 866.00	19 409.00
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	-16 389.00	-18 962.00

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	111 705.00	83 513.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340	40.00	66.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	95 655.00	133 934.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	2 887.00	5 425.00
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	6 803.00	6 552.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	6 400.00	-62 332.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-2 368.00	5 520.00
Залишок коштів на початок року	3405	11 118.00	331.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-604.00	5 267.00
Залишок коштів на кінець року	3415	8 146.00	11 118.00