

19
05.06.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



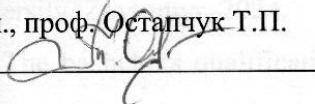
Панцюк Олександр Ігорович
(студент групи ЗПВ-22-1с)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

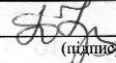
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



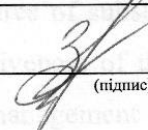
Керівник роботи:

к.е.н., доц. Поліщук І.Р.


(підпис)

Рецензент

Ph.D. Zavalutskyi M.O.


(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Панцюк О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства. – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування та удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Досліджено теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Представлена аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, конкурентна стратегія, конкурентний розвиток.

Annotation

Pantsyuk O.I. Management of enterprise competitiveness. - Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock exchange activity". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The bachelor's qualification thesis examines the features of substantiation and improvement of the mechanism of managing the competitiveness of the enterprise. The theoretical foundations of enterprise competitiveness management were studied. An analytical assessment of the state and directions for improving the management of the enterprise's competitiveness are presented.

Keywords: competition, enterprise competitiveness, competitive advantages, competitive strategy, competitive development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства	7
1.2. Фактори впливу та механізм управління конкурентоспроможністю підприємства	14
1.3. Методичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства...	21
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств.....	30
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»	39
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	39
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	46
2.3. Оцінка системи управління конкурентоспроможністю підприємства.....	
ПРАТ «Обухівський молокозавод» та основних конкурентів.....	53
2.4. Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства	63
Висновки до розділу 2	72
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ключовим аспектом в розвитку ринкової економіки, який визначає, наскільки ефективно підприємство адаптується до умов свого функціонування в системі національного господарства, є його конкурентоспроможність. Основною турботою будь-якого підприємства у сучасних умовах є його виживання та конкурентоспроможність. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні та втіленні конкурентних переваг, які досягаються завдяки грамотно розробленій та ефективній стратегії розвитку підприємства.

Стратегія виступає об'єктивною основою для відповідей на ключові питання підприємства: в якій галузі або на яких ринках воно повинно функціонувати, як розподілити обмежені ресурси найефективніше та як вести конкурентну боротьбу.

Забезпечення ефективного рівня конкурентоспроможності залишається актуальною проблемою для багатьох українських компаній, особливо в умовах зменшення купівельної спроможності цільових ринків. Це стає важливим аспектом для підприємств у сфері виробництва будівельних матеріалів, які впливають на економічний розвиток України. Управління конкурентоспроможністю, зокрема прогнозування рівня та впровадження системи заходів для створення конкурентних переваг, повинно базуватися на вивченні конкурентоздатності підприємства та впливових факторів її розвитку.

Проблемам управління конкурентоспроможністю компаній, які працюють в галузі виробничих підприємств присвячені розробки таких науковців: Бардаченко Д.М., Березіна Л.М., Виноградова О. В., Гужавіна І.В., Двуліт З.П., Дмитрієв І.А., Котельников Д.І., Кирчата І.М., Олешко А.А., Прокопенко В.Ю., Серьогіна Н.В., Слюсаренко О. Ю., Халімон Т.М., Харченко І.В. та ряд інших авторів. Водночас, недостатньо досліджено процес управління конкурентоспроможністю підприємств, що включає в себе поділ на конкретні етапи і вимагає використання певних інструментів, а також відсутній чітко

сформований механізм конкурентоспроможності, при реалізації якої можлива підтримка і оновлення конкурентних переваг та в цілому стратегії розвитку підприємства.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад формування, а також визначення напрямів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- вивчити сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити фактори впливу та механізм управління конкурентоспроможністю підприємства;
- узагальнити методичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- провести оцінку системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розробити напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління конкурентоспроможністю підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано спеціальні та загальнонаукові методи дослідження, зокрема порівняльний, системний та економічний аналіз, вибіркові статистичні дослідження та групування для дослідження понятійного апарату; узагальнення – для визначення різних підходів до визначення сутності конкурентоспроможності; методи опису, порівняння, коефіцієнтний метод – для проведення оцінки та діагностики рівня конкурентоспроможності підприємства; системного підходу – при розробці відповідних резервів створення нових конкурентних переваг та формування ефективної стратегії розвитку; графічний метод – для наочного відображення окремих результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері управління конкурентоспроможністю, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці пропозицій елементів стратегії конкурентного розвитку суб'єкта господарювання. Розробки щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Обухівський молокозавод» дозволять здійснити систему заходів, спрямованих на підвищення рентабельності, конкурентоспроможності у конкретних організаційно-технічних умовах підприємства.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 82 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиці та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 76 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства

Важливим аспектом функціонування ринкової економіки є конкуренція. Ринок і його механізм не можуть ефективно існувати без виражених форм конкуренції. Як відзначав відомий англійський економіст Ф. Хайєк, «суспільства, які базуються на конкуренції, досягають своїх цілей ефективніше, ніж інші» [2, с.273].

Конкуренція між виробниками представляє собою взаємодію між ними з приводу встановлення цін і обсягів пропозиції товарів на ринку. Аналогічно можна охарактеризувати конкуренцію між споживачами як їхні взаємовідносини з приводу формування цін і обсягу попиту на ринку.

Термін «конкуренція», походить від латинського «concurrentia», що перекладається як «змагання, суперництво». Як економічна категорія, конкуренція означає боротьбу між виробниками за найбільш вигідні умови виробництва і збуту товарів і послуг, а також за максимізацію прибутку. Конкуренція виступає як регулятор темпів і обсягів виробництва, стимулюючи виробників впроваджувати науково-технічні новації, підвищувати продуктивність праці, вдосконалювати технології та організацію праці.

Конкуренція виступає як важливий фактор для формування цін та стимулювання інноваційних процесів у виробництві, що включає в себе впровадження нових винаходів та технологій. Цей процес сприяє виключенню неефективних підприємств з ринку, раціональному використанню ресурсів та запобігає диктату виробників-монополістів, забезпечуючи взаємодію із споживачем.

У ринковій економіці конкуренція виконує ряд функцій [14; 56]:

- регулювання зв'язків виробництва і споживання (конкуренція є єдиною можливою засобом досягнення балансу між попитом і пропозицією, а в підсумку - між суспільними потребами та виробництвом);

- співпраця та погодження інтересів виробників (конкуренція дозволяє підприємствам співпрацювати та узгоджувати свої інтереси через ринковий механізм, що призводить до поділу праці та взаємодії між виробниками);

- зниження виробничих витрат (конкуренція примушує підприємців знижувати витрати виробництва, що стимулює постійне вдосконалення технічної бази виробництва, економію ресурсів та робочого часу);

- підвищення якості продукції та послуг (конкуренція спонукає виробників до покращення якості продукції та різноманітних модифікацій продуктів для задоволення зростаючих потреб та зміни смаків споживача);

- формування ринкової ціни (конкуренція відіграє історично важливу роль у формуванні ринкової ціни, забезпечуючи збалансоване співвідношення між суспільними потребами та суспільним виробництвом);

Отже, конкуренція в ринковій економіці відзначається своїми функціями, які сприяють ефективному функціонуванню та розвитку господарства.

Конкуренція, виконуючи свої функції, напряму впливає на підвищення ефективності виробництва. Вона сприяє підняттю технічного рівня виробництва, поліпшенню якості продукції та розширенню асортименту виробів [7, с.40].

У більш простому тлумаченні, конкуренцію можна розглядати як змагання між різними фірмами, організаціями або територіями, які мають спільну мету. Суть конкуренції полягає в боротьбі за споживачів та їхні фінансові ресурси. В основі конкуренції лежить товар чи послуга, через які суперники конкурують між собою за залучення споживачів та їхні покупки. Об'єктами конкуренції є самі споживачі та покупці, за якими змагаються різні сторони (рис. 1.1).

Конкуренція в економіці представляє собою змагання між виробниками, які пропонують подібні товари чи послуги на ринку, з метою привертання більшої кількості покупців та отримання максимального доходу в коротко- або

довгострокових періодах. Це економічне змагання базується на свободі вибору, де кожен учасник прагне максимізувати свій особистий грошовий дохід. Важливою характеристикою конкуренції є наявність великої кількості незалежно діючих продавців і покупців на ринку [50, с.7].

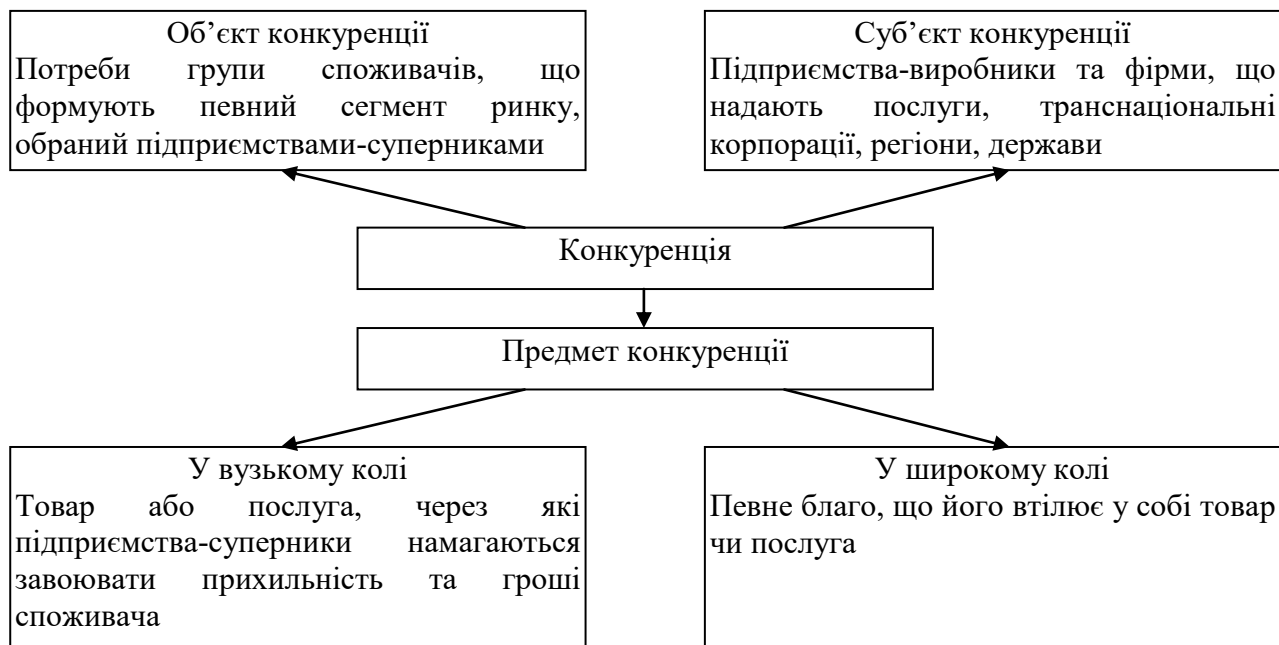


Рис. 1.1. Об'єкт, суб'єкт та предмет конкуренції [38]

В ході конкурентної боротьби виробники спрямовують свої зусилля на досягнення спільної мети - максимізацію прибутку шляхом завоювання переваг у сприйнятті споживачів. Однак стратегії та методи досягнення цієї мети можуть відрізнятися. Таким чином, у конкурентній боротьбі перемагає той, хто швидше за інших досягає конкурентних переваг та утримує стійку позицію на ринку. Важливою відзначити, що завоювання переваг - це лише початок, і важливіше залишитися на ринку, зберігаючи свої позиції у змінюючихся умовах.

Враховуючи різні визначення з літературних джерел [3; 12; 45; 51; 55], пропонується таке розуміння конкуренції - це процес, в якому суб'єкт управляє своїми конкурентними перевагами для досягнення перемоги або інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб в рамках законодавства або в природних умовах.

Прихильники ринкової економіки є єдинодумцями у тому, що ефективну конкуренцію можна забезпечити лише за умови ефективного регулювання з боку держави. Захист конкуренції повинен гарантувати закон, що забезпечить переваги ринкової економіки у вигляді інновацій, ефективності та задоволення потреб споживачів.

Конкурентоспроможність є динамічною та змінною категорією. Наприклад, за незмінних характеристик товару її рівень може значно коливатися в залежності від ринкової кон'юнктури, дій конкурентів, змін цін, рекламних кампаній та інших факторів.

Конкурентоспроможність є комплексним показником, що відображає взаємодію різноманітних факторів - від динаміки та рівня розвитку економіки країни до здатності організовувати та управляти процесом формування якості та конкурентоспроможності на рівні будь-якої господарської одиниці. Зокрема, в умовах відкритої ринкової економіки, де конкуренція грає ключову роль, конкурентоспроможність стає важливою умовою для виживання виробників товарів, визначником результативності їх господарської діяльності та фактором економічного процвітання країни [44, с.165].

Окремі наукові дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства» представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі наукові дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Артеменко Л.П. [1, с.34]	Конкурентоспроможність - це здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси для досягнення і утримання вигідного положення на ринку
Глухова С.В. [15, с.83]	Підприємство конкурентоспроможне, якщо воно здатне постійно вдосконалювати свої виробничі та управлінські процеси, відповідати змінам у попиті та забезпечувати високу якість продукції
Дмитрієв І.А. [22, с.156]	Конкурентоспроможність підприємства - це результат ефективного використання інтелектуального та фізичного капіталу, який дозволяє досягати стратегічних цілей в умовах ринкової конкуренції
Євтушенко Н.О. [25, с.27]	Ефективність у використанні ресурсів, здатність адаптуватися до змін у середовищі та постійне покращення - основні складові конкурентоспроможності підприємства

Продовження таблиці 1.1

1	2
Журба І.О. [26, с.100]	Конкурентоспроможність - це здатність підприємства вигравати на ринку завдяки високій якості продукції, ефективному маркетингу та здатності адаптуватися до змін у бізнес-середовищі
Карачина Н.П. [36, с.165]	Підприємство конкурентоспроможне, коли воно здатне максимально задовольняти потреби клієнтів при мінімальних витратах
Мальська М.П. [42, с.100]	Конкурентоспроможність - це сукупність унікальних ресурсів, компетенцій та стратегій, які дозволяють підприємству витримувати конкуренцію та забезпечувати стійке зростання прибутковості
Олешко А.А. [46, с.31]	Конкурентоспроможність підприємства полягає у вмінні виявляти та використовувати нові можливості, а також ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища
Поясник Г.В. [51, с.18]	Конкурентоспроможність - це здатність підприємства витримувати тиск конкуренції та забезпечувати стале зростання вартості для всіх зацікавлених сторін
Шпильова В.О. [73, с.26]	Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю до інновацій, гнучкості та стратегічного бачення, що відповідає потребам ринку

Ці визначення відображають різні погляди на конкурентоспроможність та підкреслюють різноманітні аспекти цього поняття в контексті сучасного бізнесу. Вважаємо за доцільне запропонувати авторське визначення цього поняття. На нашу думку, конкурентоспроможність підприємства - це комплексна характеристика його здатності ефективно конкурувати на ринку з іншими суб'єктами господарювання, забезпечуючи при цьому стабільність, стійкість і стале зростання вартості для всіх учасників бізнес-процесу. Конкурентоспроможність визначається не лише здатністю вигравати в існуючих умовах конкурентної боротьби, але й готовністю та здатністю адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Економічний зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства» визначається його здатністю ефективно функціонувати та забезпечувати стабільний та стійкий економічний розвиток в умовах конкуренції на ринку. Це поняття включає в себе ряд економічних аспектів, які визначають успішність підприємства в контексті господарської конкуренції [61, с.65].

Основні економічні аспекти конкурентоспроможності підприємства включають наступні параметри (рис. 1.2).

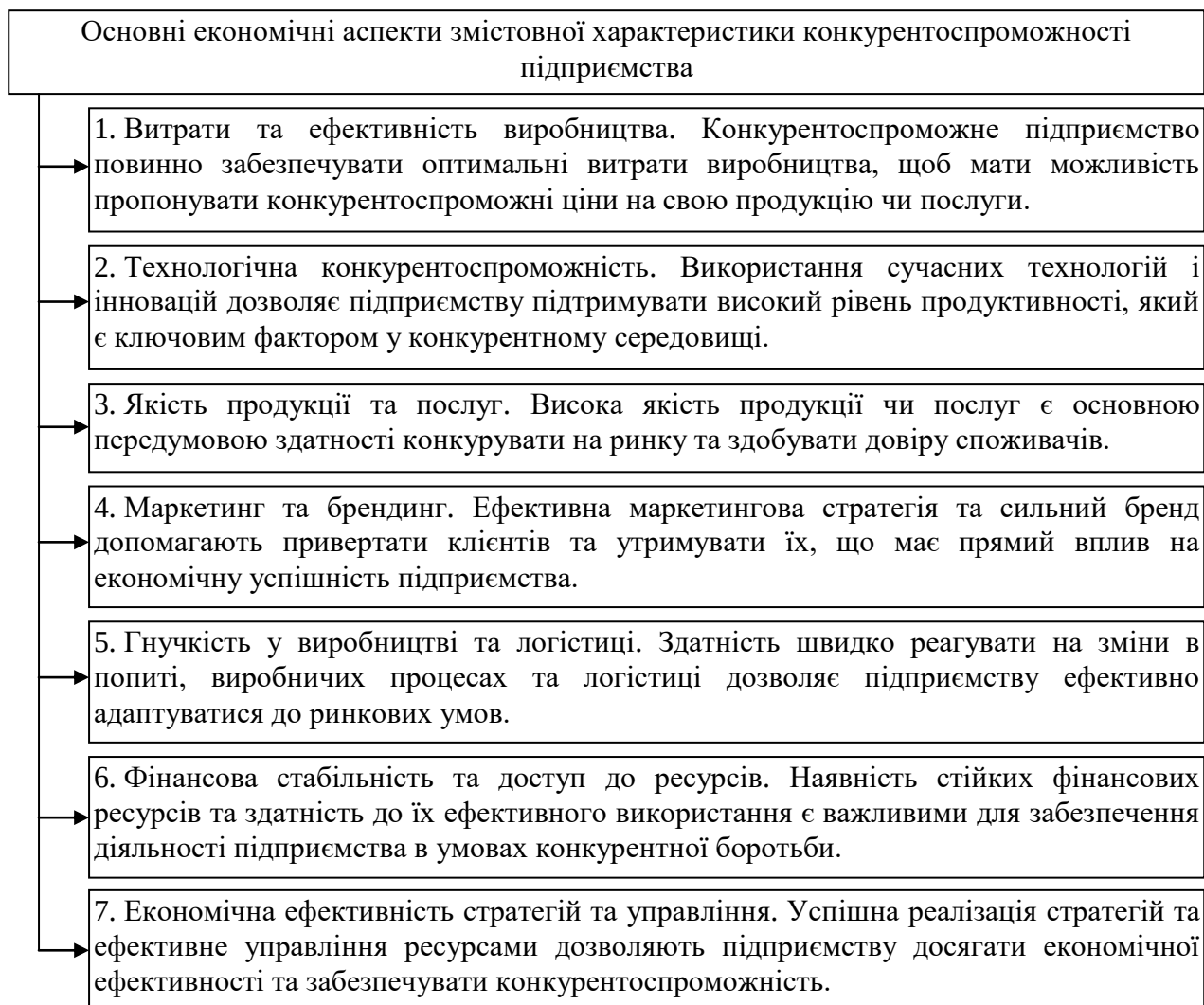


Рис. 1.2. Основні економічні аспекти змістовної характеристики конкурентоспроможності підприємства [33; 65]

Отже, економічна конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на його здатності оптимально використовувати ресурси, ефективно виробляти та пропонувати продукцію чи послуги на ринку, а також на його здатності пристосовуватися до змін в економічному середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства є динамічним явищем, яке вимагає постійного аналізу та вдосконалення для того, щоб забезпечувати успішну конкуренцію в сучасному бізнес-середовищі [46, с.30].

Стійка конкурентоспроможність в стратегічному розвитку підприємства означає здатність підприємства витримувати випробування ринкових умов і

ефективно конкурувати на протязі тривалого періоду. Це поняття включає в себе не лише тимчасовий успіх в конкурентному середовищі, але і здатність адаптуватися до змін, виходити з переможною стратегією на тривалий термін.

Стійка конкурентоспроможність вимагає комплексного підходу та уважного вивчення ринкових тенденцій, технологічного розвитку, споживчих уподобань та інших факторів. Основні елементи стійкої конкурентоспроможності включають відповідні чинники [55, с.117].

В сучасних умовах кнккурентоспроможність - це здатність підприємства довгостроково зберігати конкурентні переваги на ринку за рахунок постійного адаптування до змін зовнішнього середовища та внутрішніх перетворень.

Важливість стійкої конкурентоспроможності в стратегічному розвитку підприємства полягає в наступному [3; 26]:

1. Забезпечення довгострокового успіху. Стійка конкурентоспроможність дозволяє підприємству успішно розвиватися на протязі тривалого періоду часу, незважаючи на зміни ринкових умов.

2. Збільшення прибутку. Завдяки конкурентним перевагам підприємство може продавати свою продукцію за більш високими цінами та отримувати більший прибуток.

3. Підвищення стійкості до ризиків. Стійка конкурентоспроможність дозволяє підприємству легше переживати економічні кризи та інші негативні явища.

4. Збільшення інвестиційної привабливості. Інвестори охочіше вкладають кошти в підприємства з стійкою конкурентоспроможністю.

Таким чином, досягнення стійкої конкурентоспроможності потребує від підприємства постійної роботи в напрямі розробки та реалізації конкурентної стратегії. Підприємство має чітко розуміти свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози на ринку, а також розробити план дій щодо досягнення конкурентних переваг. Підприємство має постійно вдосконалювати свою продукцію, технології та бізнес-процеси, а також має інвестувати в розвиток навичок та компетенцій своїх співробітників.

1.2. Фактори впливу та механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкурентоспроможність підприємства вимагає досягнення певних показників, таких як висока виробнича ефективність, що досягається завдяки сучасному обладнанню, передовим технологіям, наявності кваліфікованих працівників, а також здатності завоювати та утримувати стабільні позиції на ринку, що визначається ефективними принципами маркетингового управління.

Основні умови для забезпечення конкурентоспроможності включають:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технологій, економіки та управління;
- використання сучасних методів дослідження і розробок, таких як програмно-цільове планування і теорія прийняття рішень;
- розгляд взаємозв'язків функцій управління на всіх етапах життєвого циклу об'єкта;
- створення системи заходів для забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Аналізуючи визначення конкурентоспроможності, можна виділити деякі ознаки цього поняття (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками [45]

Конкурентоспроможність товару визначає конкурентоспроможність самого підприємства, але важливо розрізняти ці два поняття, особливо для підприємця [39; 50]:

- конкурентоспроможність підприємства відображає його відмінності від конкурентів і розглядається в тривалому періоді. Це означає, що це довгостроковий показник, який враховує різноманітні аспекти діяльності підприємства, такі як стратегія, управління, ринкова позиція і т.д.;

- конкурентоспроможність товару визначається на короткі періоди часу, такі як тиждень, місяць або рік, і зосереджена на конкретному продукті чи послугі. Це важливо для оцінки реакції ринку на конкретний товар у конкретний період.

Оцінку роботи підприємства визначає не лише споживач, але й сам підприємець. Підприємець вирішує, чи є вигідним у конкретних умовах створювати певний товар. Це враховує різні аспекти, такі як витрати, прибутковість, стратегічні цілі тощо.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується рядом властивостей, таких як порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність і об'єктивність. Ці властивості визначають різні аспекти та характеристики конкурентоспроможності підприємства [22, с.165].

Конкурентоспроможність підприємства - це відносна характеристика, яка відображає різниці між даною компанією та конкуруючими фірмами за ступенем задоволення потреб людей своїми товарами і ефективністю виробничої діяльності. Конкурентоспроможність фірми визначається її здатністю адаптуватися до умов ринкової конкуренції.

Чинник конкурентоспроможності - це умова, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та визначає його конкурентну позицію на релевантному зовнішньому ринку [26, с.100].

Конкурентоспроможність фірми обумовлена різноманітними факторами, включаючи обсяг ринку (річні продажі), легкість доступу до ринку, характер

виробленого товару, ступінь однорідності ринку, конкурентні позиції існуючих підприємств на ринку та можливості технічних новин в галузі [10, с.56].

Проведення аналізу конкурентоспроможності підприємства на ринку включає вивчення факторів, які впливають на сприйняття покупцями підприємства та його продукції, що в результаті призводить до зміни частки продукції підприємства на ринку. За словами Майкла Портера, всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна розділити на внутрішні та зовнішні (рис.1.4).

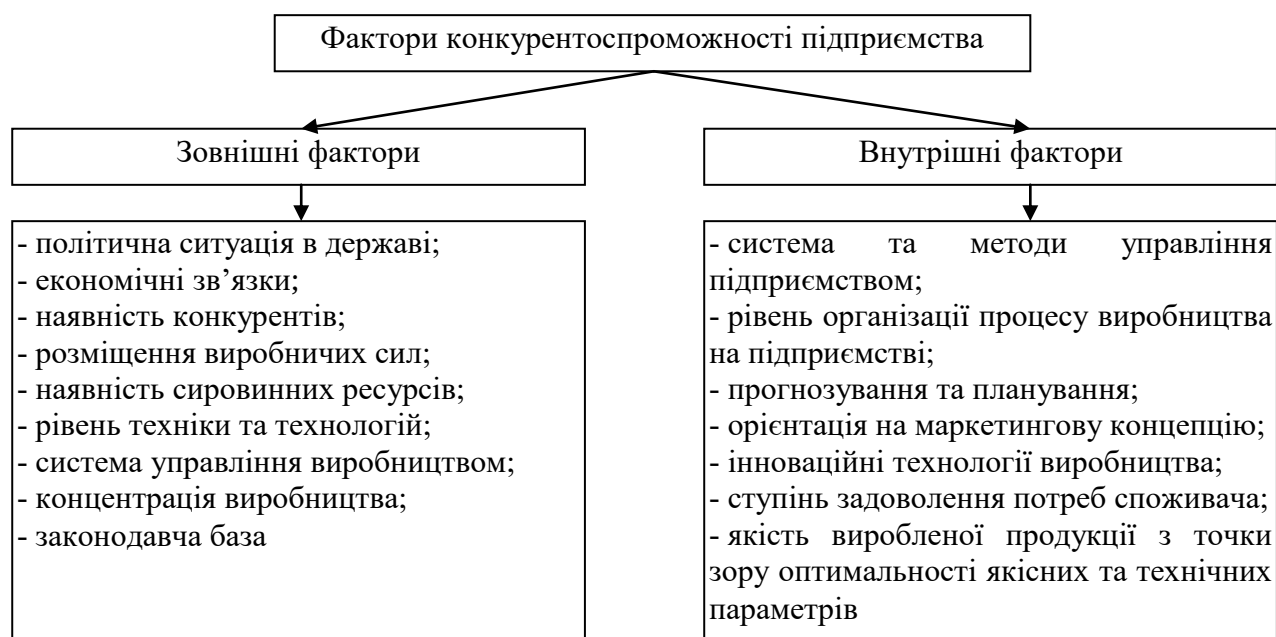


Рис. 1.4. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства [5]

Зовнішні фактори охоплюють сукупність умов, які включають суб'єкти господарювання, економічні, суспільні, природні умови, а також національні та міждержавні інституціональні структури та інші зовнішні умови, що впливають або можуть вплинути на діяльність підприємства [1, с.67].

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства включає діагностичний етап, який включає в себе оцінку змін, впливаючих на різні аспекти потенціалу підприємства, визначення факторів, що можуть становити загрозу для

конкурентоспроможності, аналіз діяльності конкурентів та визначення факторів, що можуть створити можливості для досягнення стратегічних цілей.

Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність дозволяє прогнозувати можливості, розробляти плани дій у випадку непередбачених обставин і визначати заходи, що допоможуть перетворити загрози на вигідні можливості. PEST-аналіз та SWOT-аналіз часто використовуються для аналізу факторів макросередовища, допомагаючи виявити політичні, економічні, соціальні, технологічні аспекти та загальні загрози і можливості для підприємства [11, с.10].

Внутрішні фактори представляють собою ті елементи, які можна контролювати в ході функціонування підприємства. До них відносять [24]:

- діяльність керівництва та апарату управління підприємства, включаючи організаційну та виробничу структури управління, професійний рівень управлінського персоналу та інші аспекти;

- система технологічного оснащення, що включає оновлення обладнання та технологій для підвищення конкурентоспроможності та підсилення внутрішньої гнучкості виробництва;

- сировина, матеріали і напівфабрикати, які впливають на конкурентоспроможність через їхню якість, комплектність перероблення та управління відходами;

- збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію, що важливо для підвищення конкурентоспроможності, включаючи ефективний збут популярної продукції, розширення ринків та стимулювання зростання обсягів продаж.

Аналіз внутрішніх факторів тісно пов'язаний із здійсненням аналізу господарської діяльності підприємства. Взагалі, фактор конкуренції є стимулом для виробників постійно вдосконалювати систему якості та загалом конкурентоспроможність своїх товарів, оскільки ринок об'єктивно та строго оцінює їхні результати [18, с.52].

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства - це система взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, методів та інструментів,

спрямованих на підтримку та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Механізм управління конкурентоспроможністю є постійно діючою системою, яка адаптується до змін внутрішнього та зовнішнього середовища для забезпечення стійкої позиції підприємства на ринку [50, с.7].

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства спрямований на досягнення конкретних цілей та вирішення завдань, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової конкуренції. Основною метою механізму управління конкурентоспроможністю є забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства в умовах змінюючогося бізнес-середовища.

Цілі механізму управління конкурентоспроможністю підприємства наступні [12; 51]:

- підвищення рівня конкурентоспроможності. Механізм має на меті підвищити загальний рівень конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи його здатність конкурувати на ринку та займати вигідне положення в порівнянні з іншими учасниками;

- створення умов для сталого розвитку. Механізм управління має сприяти створенню умов для сталого розвитку підприємства, враховуючи довгострокову перспективу та взаємодію з економічним середовищем;

- адаптація до змін. Метою є створення гнучкості та адаптивності підприємства до змін в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі;

- максимізація вартості для зацікавлених стейкхолдерів. Механізм має допомагати в максимізації вартості для всіх зацікавлених стейкхолдерів, включаючи акціонерів, клієнтів, співробітників та інші зацікавлені сторони.

Узагальнюючи теоретичні та методичні основи формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю, запропоновано визначити його як комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних і адміністративно-правових важелів та методів цілеспрямованого впливу на

об'єкт управління. Цей механізм призначений для забезпечення аналізу, прогнозування, планування та оцінки конкурентоспроможності підприємства. Важливо розглядати його в неперервному взаємодії з системою менеджменту та стратегічного маркетингу [56, с.302].

Елементи організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства представлено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Елементи організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [38]

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства формується згідно зі загальними принципами управління [38, с.82]:

- аналіз механізму дії економічних законів ринкових відносин, що дасть змогу підвищити ефективність використання ресурсів підприємства;
- аналіз механізму дії законів організації структур і процесів, що дасть змогу підвищити якість управління;
- дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління;

орієнтація на певні ринки та потреби;

- застосування сучасних інформаційних технологій для системної і комплексної автоматизації управління;

- застосування сучасних методів аналізу, прогнозування, нормування, оптимізації;

- орієнтація на кількісні методи оцінки, контролю і оперативного управління конкурентоспроможністю підприємства;

- застосування в системі управління стратегічного маркетингу, мотивації та регулювання.

Доцільно створювати або вдосконалювати системи управління конкурентоспроможністю підприємства поетапно: 1 – оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства; 2 – визначення цілей і завдань управління; 3 – виявлення функцій управління, за допомогою яких здійснюється управління; 4 – проектування системи управління; 5 – формування організаційно-економічного механізму дії системи. 6 – аналіз ефективності системи управління [15, с.84].

Структура системи управління, її ефективність і економічність у процесі функціонування залежить від певних цілей і завдань управління (виживання, розвиток та ін. залежно від виду спрямованості підприємства (масове виробництво, вузька спеціалізація, диверсифікація, малий бізнес, інноваційна діяльність) і конкуренції на ринку (досконала, монополітична, олігополістична, чиста). Сформовані цілі повинні відповідати стратегії підприємства.

Механізм управління КСП задіює макро -, мезо -, мікрорівень господарювання підприємства. Мікрорівень – глобальний рівень, вплив якого проявляється на мезо – і мікрорівнях, інструментами якого є міжнародні угоди, конвенції, які регулюють і регламентують певні види і аспекти підприємницької діяльності або опосередковано спливають на конкурентоспроможність підприємства. Мезорівень – рівень національної економіки, регіонів, галузей. Мікрорівень – рівень окремих підприємств [6].

Здійснення кожною сферою управління конкурентоспроможних

відповідних функцій – групи взаємопов'язаних між собою дій суб'єкта управління (визначення і поставка цілі, прийняття рішення, планування, організація, регулювання, контроль), погодивши з вибраними видами і методами конкурентної боротьби в межах розробленої стратегії і тактики.

Таким чином, система управління конкурентоспроможністю створюється не для виконання окремих функцій управління, а для вирішення комплексу завдань, пов'язаних з виконанням соціально-економічних, контрольно-аналітичних та адміністративно-правових функцій підприємства стосовно вимог сучасності та зміцнення економічної безпеки економіки. Проблема вдосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю за критерієм надійності функціонування системи є вкрай актуальною з огляду на вимоги сучасної позиції України в міжнародному розподілі праці. Позиції України на зовнішньому ринку свідчать про низьку конкурентоспроможність вітчизняних підприємств у світі, зумовлену слабкою структурою українського експорту і сировино орієнтованим експортом.

1.3. Методичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Для забезпечення конкурентоспроможності організації широко використовується системний підхід до управління. В сучасному світі існують кілька підходів до оцінки конкурентоспроможності фірми, серед яких основні включають [4; 26]:

1. Метод ефективної конкуренції: ґрунтується на теорії ефективної конкуренції, спрямований на аналіз відповідності організації стандартам конкурентоспроможної взаємодії на ринку.

2. Підходи до оцінки конкурентоспроможності за якістю продукції: оцінюють рівень конкурентоспроможності підприємства на основі якісних показників його виробничої продукції.

3. Методи на основі теорії конкурентної переваги: аналізують, як

підприємство може здобути та утримувати конкурентні переваги в порівнянні з іншими учасниками ринку.

4. Метод бенчмаркінгу: передбачає порівняння діяльності підприємства з кращими практиками галузі або індустрії.

Ці методи суттєво відрізняються за своєю сутністю та основою формування показників конкурентоспроможності. Вибір конкретного методу залежить від особливостей галузі та контексту, в якому функціонує організація.

За методом, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де оптимально організована робота всіх підрозділів та служб. Оцінка результативності кожного підрозділу передбачає оцінювання ефективності використання його ресурсів. Основою цього методу є оцінка чотирьох групових показників (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Показники конкурентоспроможності підприємства [15]

Груповий показник	Одиничний показник
1. Ефективність виробництва	1.1. Коефіцієнт виробничого потенціалу; 1.2. Матеріалоемність; 1.3. Коефіцієнт продуктивності праці.
2. Ділова активність	2.1. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів; 2.2. Коефіцієнт оборотності запасів; 2.3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; 2.4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; 2.5. Коефіцієнт рентабельності продукції; 2.6. Рентабельність оборотного капіталу; 2.7. Рентабельність власного капіталу.
3. Показники фінансового стану	3.1. Коефіцієнт автономії; 3.2. Коефіцієнт фінансового ризику; 3.3. Коефіцієнт поточної ліквідності; 3.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу.
4. Показники ефективності організації збуту та просування продукції	4.1. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей; 4.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією; 4.3. Якість товару; 4.4. Ціна товару.

У першій групі об'єднано показники, що враховують не лише зростання обсягів виробництва, але й вартість цього зростання, тобто витрати, які призводять до даного приросту [15, с.84].

Друга група включає показники, що дозволяють оцінити ефективність використання власних коштів підприємства. До цієї категорії відносяться різноманітні показники оборотності, які мають важливе значення для аналізу фінансового стану підприємства, оскільки інтенсивність обороту коштів, або швидкість їхнього перетворення в готівку, безпосередньо впливає на фінансову стійкість підприємства.

Третя група включає показники оцінки фінансового стану, спрямовані на забезпечення зрозумілості для всіх сторін, залучених до економічних відносин з підприємством. Ці показники повинні надати відповідь на питання про те, наскільки надійним є партнерство з підприємством в фінансовому відношенні, дозволяючи приймати рішення щодо економічної доцільності укладання або продовження таких відносин [15, с.85].

У четвертій групі знаходяться показники, які відображають ефективність стратегій управління збутом і рекламою товарів на ринку.

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО), експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника.

Тоді конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної [7, с.37]:

$$\text{ККО} = 0,15\text{ЕО} + 0,29\text{ФО} + 0,23 \text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ} \quad (1.1)$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації; ЕО – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації; ФО – значення критерію фінансового положення організації; ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару; КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства [7, с.38]:

$$\text{ЕО} = 0,31\text{В} + 0,19\text{ФО} + 0,4\text{Ртовару} + 0,1\text{ПП} \quad (1.2)$$

де В – показник витрат виробництва на одиницю продукції; ФО – відносний показник фондівддачі; Ртовару – відносний показник

рентабельності товару; ПП – відносний показник продуктивності праці.

Критерій ефективності фінансового положення підприємства:

$$\Phi O = 0,29K_{авт} + 0,2K_{пл} + 0,36K_{абслік} + 0,15K_{обор} \quad (1.3)$$

де $K_{авт}$ – коефіцієнт автономії організації; $K_{пл}$ – коефіцієнт платоспроможності організації; $K_{абслік}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності організації; $K_{обор}$ – коефіцієнт оборотності обігових засобів.

Критерій ефективності організації збуту та просування товару [7, с.38]:

$$EЗ = 0,37R_{продаж} + 0,29K_{затовар} + 0,21K_{загруз} + 0,14K_{ефектреклами} \quad (1.4)$$

де $R_{продаж}$ - рентабельність продажу; $K_{затовар}$ – коефіцієнт затовареності готовою продукцією; $K_{загруз}$ – коефіцієнт загрузки виробничих потужностей; $K_{ефектреклами}$ – коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Така оцінка конкурентоспроможності охоплює всі ключові аспекти господарської діяльності підприємства, уникаючи повторення окремих показників і дозволяючи швидко та ефективно отримати повну картину стану підприємства на ринку своєї галузі.

Зазначений метод, за висловами вчених, володіє очевидними перевагами. Він є зручним для використання при аналізі конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплюючи основні напрями його діяльності. Однак його основою є експертна оцінка важливості кожного коефіцієнта, що може становити певний недолік, оскільки така оцінка не є абсолютно достовірною [26, с.100].

У підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства, який асоціює її рівень із показниками якості продукції, конкурентоспроможність окремого товару чи послуги визначається як його перевага порівняно з іншим аналогічним чи замінником під час вирішення потенційним покупцем його проблеми. Це визначається ступенем відповідності товару на даний момент вимогам цільових груп споживачів чи обраного ринку за найважливішими характеристиками, такими як технічні, економічні, екологічні тощо [16, с.603].

Важливо розрізняти параметри та показники конкурентоспроможності.

Параметри конкурентоспроможності в основному представляють собою кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Серед них виділяють технічні, економічні та нормативні параметри.

Технічні параметри визначають характеристики технічних і фізичних властивостей товару, які відображають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які товар виконує під час експлуатації. Ці параметри можуть бути розділені на параметри призначення, ергономічні та естетичні [50, с.7].

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання, враховуючи витрати на купівлю, обслуговування, споживання та утилізацію товару. Ці параметри можна поділити на одноразові та поточні.

Нормативні параметри визначають відповідність товару установленим нормам, стандартам і вимогам, що передбачені законодавством та іншими нормативними документами. Сюди входять параметри патентної чистоти, екологічні параметри, а також параметри безпеки, для яких існують обов'язкові вимоги міжнародних та національних стандартів, технічних регламентів і законодавства на конкретному ринку.

Показники конкурентоспроможності представляють собою систему критеріїв, що використовуються для кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару та ґрунтуються на параметрах конкурентоспроможності. Склад конкретних показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта дослідження і вибраної методології для визначення конкурентоспроможності.

Для оцінки конкурентоспроможності товару використовуються [16; 34]:

- диференціальний метод;
- комплексний метод;
- змішаний метод.

1. Диференціальний метод ґрунтується на використанні окремих параметрів аналізу продукції, їх порівнянні та взаємному співставленні.

Цей метод дозволяє встановити, чи досягнутий рівень конкурентоспроможності, визначити, які саме параметри найбільше відрізняються від базових, та виявити наявність недоліків у продукції порівняно з конкуруючим товаром. Однак важливо відзначити, що цей метод обмежений лише встановленням факту конкурентоспроможності та виявленням відмінностей, не враховуючи вагомості кожного параметра у виборі покупцями товару [71, с.46].

2. Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності базується на використанні комплексних показників, які можуть бути груповими, інтегральними чи узагальненими. Також враховується порівняння питомих корисних ефектів аналізованої продукції.

3. Змішаний метод представляє собою поєднання диференціального і комплексного підходів. При використанні змішаного методу враховуються як показники, розраховані за допомогою диференціального методу, так і ті, що визначаються комплексним методом.

Важливо відзначити, що зазначений метод визначення конкурентоспроможності має свої обмеження, оскільки не враховує вагомості споживчих властивостей товару для покупця. Серед таких факторів можна відзначити [60, с.230]:

- ступінь новизни товару;
- символічні фактори, які розглядаються в розрізі суспільних норм (товар надає певного статусу його власнику);
- додаткові фактори, які безпосередньо не відносяться до продукту (пропозиція послуг, гарантія, встановлення виробу та його монтаж, можливість ремонту тощо).

Отже, добросовісна конкуренція направлена на отримання прибутку не лише за рахунок вдосконалення споживчих якостей продукції, а й шляхом надання більш якісних послуг. На Заході вважають, що підвищення рівня конкурентоспроможності можливе, якщо націлити підприємства на [14]:

- постійне впровадження у виробництво нових, вдосконалених виробів;

- незмінне скорочення всіх видів витрат на виробництво продукції;
- підвищення якісних і споживчих характеристик при зниженні цін на товари, котрі випускаються;
- використання нової технології;
- використання нової техніки;
- розробку нового дизайну товарів;
- впровадження нововведень в системі розподілу та збуту.

Аналіз конкурентоспроможності товару недостатній для повноцінного утворення висновків щодо загальної конкурентоспроможності організації, навіть якщо у більшості випадків використовується саме цей підхід. Поняття конкурентоспроможності організації є комплексним і повинно охоплювати не тільки сферу якості виробленої продукції. У сучасних умовах господарювання такий метод виявляє ще менше цінності для практичного використання, порівняно з тим, який базується на теорії ефективної конкуренції. У сучасному етапі розвитку ринкових відносин важливим стає глибше розуміння проблеми конкурентоспроможності організації для адекватних висновків про її рівень.

Останнім часом відзначається популярність методу визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг, який був розроблений американським вченим М. Портером [58, с.30].

Зовнішня конкурентна перевага визначається як перевага у властивостях товару, яка створює значущу «цінність для покупця», ведучи до більш повного задоволення його потреб. Це дозволяє підприємству збільшити свою «ринкову силу», що може призвести до встановлення вищих цін продажу порівняно із конкурентами, які не мають такої переваги (іноді вона називається перевагою в ціні товару). Одним з показників такої сили може бути еластичність попиту за ціною.

Внутрішня конкурентна перевага полягає в перевазі організації у витратах на виробництво, що породжує «цінність для виробника» через вищу продуктивність. Це забезпечує організації більшу стійкість до зниження ціни

продажу, що може бути обумовлене ринком чи конкурентами, та призводить до вищої рентабельності [44, с.376].

Ці два типи конкурентних переваг, що виникають з різних джерел, часто можуть бути несумісними. Вони визначаються через оцінку «ринкової сили» (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретної організації та ціни пріоритетного конкурента) та «продуктивності» (співвідношення витрат на одиницю продукції конкретної організації та пріоритетного конкурента). Встановлення характеру переваги та її оцінка визначаються як складний процес.

Оцінкою потенційних переваг організації може служити її частка на ринку, тобто відсоток ринку, який вона утримує. Для визначення цієї частки необхідна достовірна та повна інформація, яку часто на ринках розвинених країн отримують через дилерів і товариства споживачів. Забезпечення достовірності такої інформації відбувається за допомогою оптичних пристроїв для зчитування товарних кодів. Для товарів, які не є споживчими, цю інформацію можна отримати через маркетингові інформаційні системи [50, с.8].

Якщо продукція відрізняється високим рівнем диференціації та широким діапазоном цін, важливо розширити розрахунок частки ринку, включаючи визначення ринкової частки у вартісному виразі. Це доповнення дозволяє визначити найпривабливіший ціновий сегмент ринку для конкурентів. Співвідношення ЧіК/ЧіВ вказує, в якому ціновому сегменті працює організація: якщо воно дорівнює 1, то організація працює в середньому, більше 1 - в низькому, менше 1 - високому.

Оцінка рівня конкурентоспроможності організації за часткою ринку подана в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Оцінка рівня конкурентоспроможності організації за часткою ринку [22]

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку конкретної організації перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку конкретної організації дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку конкретної організації значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Один із останніх та передових підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства - метод бенчмаркінгу. Цей метод вже давно завоював собі популярність і успішно використовується в практиці бізнесменів і вчених у Японії, США, Західній Європі та Скандинавії.

Бенчмаркінг є своєрідним мистецтвом виявлення того, що інші роблять краще, і вивчення, удосконалення та впровадження методів роботи інших організацій. Його можна сприймати як сучасну і більш систематизовану форму традиційного підходу, коли підприємства аналізували діяльність один одного, використовуючи кращі практики своїх конкурентів.

Перевага бенчмаркінгу полягає в тому, що виробничі та маркетингові процеси досягають максимальної ефективності, коли впроваджуються найкращі методи та технології провідних підприємств у відповідній галузі. Дослідження та застосування оптимальних практик інших компаній може призвести до підвищення прибутковості, створення здорової конкуренції і задоволення потреб споживачів [22, с.265].

Таким чином, результати оцінки конкурентоспроможності використовуються для зроблення висновків та вибору оптимальних шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції з метою вирішення проблем у сфері її збуту. Важливо враховувати, що висока конкурентоспроможність самого товару є лише однією з умов успішної реалізації на ринку, а також слід враховувати аспекти технічного обслуговування, наявність реклами, торгово-політичні відносини між країнами і інші аспекти.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку бізнесу. Це система правових норм, стандартів та регулятив, спрямованих на створення сприятливого середовища для підтримки та зміцнення конкурентоспроможності підприємств. Нижче розглянемо ключові аспекти необхідності нормативно-правового забезпечення в даній сфері [5; 25]:

1. **Захист конкуренції.** Нормативно-правові акти регулюють відносини між підприємствами та запобігають недопустимим формам антимонопольних практик, таких як монополізація ринку, дискримінація та інші дії, що порушують конкурентні принципи.

2. **Інтелектуальна власність.** Законодавство про інтелектуальну власність визначає права та обов'язки у використанні інтелектуальних ресурсів, що є ключовим компонентом конкурентоспроможності. Воно регулює питання авторських прав, патентування, торгових марок та інших аспектів.

3. **Трудове законодавство.** Забезпечення адекватного трудового законодавства важливо для формування ефективного та конкурентоспроможного трудового колективу, а також для стимулювання інновацій та розвитку персоналу.

4. **Фінансове регулювання.** Законодавство у галузі фінансів та оподаткування визначає правила оподаткування, фінансової звітності та фінансової стійкості підприємств, що впливає на їх конкурентоспроможність.

5. **Екологічна безпека.** Врахування стандартів та норм щодо екологічної безпеки є важливим елементом, оскільки сучасне суспільство надає значення сталому розвитку та відповідальному виробництву.

6. **Торговельна політика.** Нормативно-правове регулювання в сфері торговельної політики визначає правила та умови торгівлі на міжнародному

рівні, що впливає на експорт та імпорт товарів та послуг.

Нормативно-правове забезпечення взаємодії вищезазначених аспектів дозволяє підприємствам працювати в стабільному та прозорому середовищі, сприяє створенню конкурентних переваг і формуванню ефективної системи управління конкурентоспроможністю.

В процесі господарської діяльності суб'єкти господарювання ставлять перед собою мету - створити найбільш вигідні умови для виробництва та збуту товарів на ринках. При цьому вони використовують конкурентні переваги та можливості монополізації. На жаль, деякі учасники економічної конкуренції порушують правила, ігноруючи не лише публічні інтереси, але і приватні інтереси інших ринкових учасників. Для досягнення балансу між цими інтересами та регулювання економічної конкуренції відповідає держава.

Відповідно до чинного законодавства України, вживаються комплекс заходів для захисту економічної конкуренції, з одного боку, та надається підтримка національним виробникам, з іншого боку. Це спрямовано на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників.

Згідно зі статтею 10 Господарського кодексу України, одним з ключових напрямків економічної політики держави є «антимонопольно-конкурентна політика», спрямована на створення оптимального конкурентного середовища для діяльності суб'єктів господарювання. Мета цієї політики полягає в забезпеченні взаємодії суб'єктів господарювання за умов недопущення дискримінації між ними, особливо в сфері монопольного ціноутворення та зниження якості продукції і послуг. Це сприяє розвитку ефективної соціально орієнтованої економіки [17].

Серед основних правових актів, що регулюють конкурентні відносини в Україні, важливе значення має Конституція України. Відповідно до її 42 статті, держава гарантує захист конкуренції в підприємницькій діяльності та запобігає зловживанню монопольним становищем на ринку, неправомірному обмеженню конкуренції та недобросовісній конкуренції. Види та межі монополії визначаються відповідним законодавством [37].

Інші закони і законодавчі акти України:

- Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210 [31];
- Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 року № 236/96 [30];
- Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26 листопада 1993 року № 3659 [27];
- Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 3 грудня 1990 року № 507 [35];
- Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» від 22 грудня 1998 року № 330 [32];
- Закон України «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту» від 22 грудня 1998 року № 331 [31];
- Закон України «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну» від 22 грудня 1998 року № 332 [29];
- Закон України «Про природні монополії» від 20 квітня 2000 року № 1682 [34];
- Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 року № 1576 [28];
- Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436 [17];
- Розпорядження Антимонопольного комітету України «Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку» від 5 березня 2002 року № 49-р [57];
- Розпорядження Антимонопольного комітету України «Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання» від 12 лютого 2002 року № 27-р [58].

Крім того, в сфері нормативного регулювання економічної конкуренції важливу роль відіграють міжнародні договори, на які надається згода

Верховною Радою України. Зазначені договори мають пріоритет перед національним законодавством, якщо останнє встановлює інші правила, ніж міжнародні угоди. Наприклад, Договір про проведення узгодженої антимонопольної політики між державами-учасниками СНД, укладений 25 січня 2000 року, і ратифікований Законом України від 16 січня 2003 року, є важливим документом у цьому контексті.

В сфері регулювання економічної конкуренції відзначається спеціальне відомство - Антимонопольний комітет. Це орган, який несе відповідальність за здійснення державної політики в даній сфері. Комітет виконує різноманітні функції, включаючи регулятивну, контрольну і розслідувально-юрисдикційну. Регулятивна функція передбачає прийняття відомчих нормативно-правових актів та вживання заходів у межах повноважень для забезпечення додержання правил конкуренції. Контрольна функція включає в себе моніторинг стану товарних ринків та вживання заходів для забезпечення дотримання правил учасниками ринку. Розслідувально-юрисдикційна функція виявляється в розслідуванні порушень, встановленні їхнього складу та застосуванні відповідної відповідальності.

Інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств визначається як ключовий фактор для ефективного прийняття стратегічних рішень та досягнення успіху на ринку. Його значення полягає в забезпеченні доступності, акуратності та своєчасності інформації, необхідної для розробки та реалізації стратегій конкурентоспроможності.

Інформаційне забезпечення дозволяє підприємствам збирати, аналізувати та використовувати різноманітні дані для зрозуміння внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на їхню конкурентоспроможність. Це включає в себе збір інформації про технічні параметри товарів, економічні показники, витрати, ціни, ринкові тенденції, дії конкурентів та взаємодію з клієнтами [56, с.302].

Необхідність інформаційного забезпечення виникає з того, що в умовах швидкої змінливості ринку та зростаючої конкуренції підприємства повинні

оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Інформація про ринкові тенденції, вимоги споживачів, стратегії конкурентів і внутрішні процеси є вирішальними у розробці та вдосконаленні стратегій конкурентоспроможності.

Інформаційне забезпечення також сприяє оптимальному використанню ресурсів, виявленню потенційних ризиків та можливостей, а також покращенню внутрішнього управління. Забезпечуючи вірогідну інформацію для прийняття стратегічних рішень, воно робить підприємства більш гнучкими та конкурентоспроможними в глобальному бізнес-середовищі.

Системи інформаційного забезпечення для управління конкурентоспроможністю підприємств можна класифікувати за кількома основними напрямками. Наведемо деякі види таких систем [13; 71]:

1. ERP-системи (Enterprise Resource Planning). Ці системи інтегрують усі ключові процеси та функції підприємства в єдиний інформаційний потік. Вони охоплюють фінанси, логістику, виробництво, управління персоналом та інші аспекти. Функції ERP-систем:

- збір та аналіз даних з усіх відділів;
- автоматизація бізнес-процесів;
- забезпечення єдиної бази даних для прийняття рішень.

2. CRM-системи (Customer Relationship Management). Спрямовані на управління відносинами з клієнтами. Збирають та обробляють інформацію про клієнтів для покращення взаємодії та підвищення задоволеності клієнтів. Функції CRM-систем:

- збір та аналіз інформації про клієнтів;
- ведення історії взаємодії з клієнтами;
- розробка стратегій залучення та утримання клієнтів.

3. BI-системи (Business Intelligence). Забезпечують аналіз та візуалізацію даних для прийняття стратегічних рішень. Функції BI-систем:

- створення звітів та аналітичних досліджень;
- моніторинг ключових показників продуктивності;

- прогнозування та моделювання сценаріїв.

4. КМ-системи (Knowledge Management). Спрямовані на ефективне управління знаннями та інформацією всередині підприємства. Функції КМ-систем:

- збір, організація та розповсюдження знань;
- створення бази даних з досвідом та кращими практиками;
- підтримка колективної роботи та спільного доступу до знань.

5. SCM-системи (Supply Chain Management). Охоплюють управління логістикою та постачанням для оптимізації ланцюга постачання. Функції SCM-систем:

- моніторинг та керування рухом товарів від постачальників до кінцевих клієнтів;
- оптимізація інвентаризації та виробничих процесів.

Ці системи допомагають підприємствам забезпечувати ефективне управління, враховуючи конкурентні вимоги та швидкозмінні умови ринку.

В умовах цифровізації розвиток систем інформаційного забезпечення (СІЗ) для управління конкурентоспроможністю підприємств спрямований на використання передових технологій та підходів. Цифровізація економіки відкриває нові можливості для розвитку систем інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств.

Основними напрямками розвитку цих систем є:

1. Хмарні технології дозволяють підприємствам отримувати доступ до інформації та програмного забезпечення через інтернет, що знижує витрати на їх утримання.

2. Штучний інтелект може використовуватися для аналізу даних, прогнозування тенденцій розвитку ринку, а також прийняття управлінських рішень.

3. Система Big Data дозволяє підприємствам збирати, зберігати та аналізувати великі обсяги даних, що дає їм конкурентні переваги.

4. Єдиний інформаційний простір дозволяє підприємствам інтегрувати всі свої інформаційні системи та отримувати доступ до інформації з будь-якого джерела.

Таким чином, реалізація цих напрямів розвитку систем інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств дозволить їм збільшити свою конкурентоспроможність на ринку.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що конкурентоспроможність є комплексним показником, що відображає взаємодію різноманітних факторів - від динаміки та рівня розвитку економіки країни до здатності організовувати та управляти процесом формування якості та конкурентоспроможності на рівні будь-якої господарської одиниці. Зокрема, в умовах відкритої ринкової економіки, де конкуренція грає ключову роль, конкурентоспроможність стає важливою умовою для виживання виробників товарів, визначником результативності їх господарської діяльності та фактором економічного процвітання країни.

2. Встановлено, що конкурентоспроможність підприємства - це комплексна характеристика його здатності ефективно конкурувати на ринку з іншими суб'єктами господарювання, забезпечуючи при цьому стабільність, стійкість і стале зростання вартості для всіх учасників бізнес-процесу. Конкурентоспроможність визначається не лише здатністю вигравати в існуючих умовах конкурентної боротьби, але й готовністю та здатністю адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

3. Узагальнено, що досягнення стійкої конкурентоспроможності потребує від підприємства постійної роботи в напрямі розробки та реалізації конкурентної стратегії. Підприємство має чітко розуміти свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози на ринку, а також розробити план дій щодо

досягнення конкурентних переваг. Підприємство має постійно вдосконалювати свою продукцію, технології та бізнес-процеси, а також має інвестувати в розвиток навичок та компетенцій своїх співробітників.

4. Обґрунтовано, що механізм управління конкурентоспроможністю підприємства - це система взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, методів та інструментів, спрямованих на підтримку та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Механізм управління конкурентоспроможністю є постійно діючою системою, яка адаптується до змін внутрішнього та зовнішнього середовища для забезпечення стійкої позиції підприємства на ринку.

5. Встановлено, що результати оцінки конкурентоспроможності використовуються для зроблення висновків та вибору оптимальних шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції з метою вирішення проблем у сфері її збуту. Важливо враховувати, що висока конкурентоспроможність самого товару є лише однією з умов успішної реалізації на ринку, а також слід враховувати аспекти технічного обслуговування, наявність реклами, торгово-політичні відносини між країнами і інші аспекти.

6. Визначено, що нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку бізнесу. Це система правових норм, стандартів та регулятив, спрямованих на створення сприятливого середовища для підтримки та зміцнення конкурентоспроможності підприємств. Нормативно-правове забезпечення взаємодії вищезазначених аспектів дозволяє підприємствам працювати в стабільному та прозорому середовищі, сприяє створенню конкурентних переваг і формуванню ефективної системи управління конкурентоспроможністю.

7. Обґрунтовано, що інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств визначається як ключовий фактор для ефективного прийняття стратегічних рішень та досягнення успіху на ринку. Його значення полягає в забезпеченні доступності, акуратності та

своєчасності інформації, необхідної для розробки та реалізації стратегій конкурентоспроможності. Інформаційне забезпечення дозволяє підприємствам збирати, аналізувати та використовувати різноманітні дані для зрозуміння внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на їхню конкурентоспроможність. Це включає в себе збір інформації про технічні параметри товарів, економічні показники, витрати, ціни, ринкові тенденції, дії конкурентів та взаємодію з клієнтами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом дослідження та оцінювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства обрано ПрАТ «Обухівський молокозавод», яке є одним з провідних молокопереробних підприємств в Київській області [47].

Організаційно-правова характеристика підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» [47]

Параметр діяльності	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД
Скорочена назва	ПрАТ «Обухівський молокозавод»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	00445914
Дата реєстрації	22.08.1995 р.
Уповноважені особи	Зануда Максим Олексійович
Розмір статутного капіталу	3 202 678,50 грн.
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна
Види діяльності	Основний: 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру Інші: 10.52 Виробництво морозива 46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
Місцезнаходження юридичної особи:	Україна, 08703, Київська область, місто Обухів, вулиця Каштанова, будинок 1

Отже, організація ПрАТ «Обухівський молокозавод» зареєстрована 22.08.1995 р. за юридичною адресою: Україна, 08703, Київська область, місто Обухів, вулиця Каштанова, будинок 1. Керівником організації є Зануда Максим Олексійович. Розмір статутного капіталу складає 3 202 678,50 грн. На момент останнього оновлення даних 20.02.2024 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення.

ПрАТ «Обухівський молокозавод» є одним з провідних молокопереробних підприємств в Київській області. Протягом всього часу підприємство розвивалось, вдосконалювались технології, збільшувався асортимент продукції. На даний час це сучасне молокопереробне підприємство, яке має найкращі традиції і визнання в галузі [47].

Підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод» пропонує споживачам по над 50 найменувань високоякісної молочної продукції під торговою маркою «Лукавиця» - а це: молоко пастеризоване, молоко пряжене, ряжанка, кефіри та біокефіри, йогурти питні, сметана, сир селянський та нежирний, сир м'який «Адигейський», сирки дитячі, десерти, масло селянське, морозиво в асортименті.

Колектив підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» постійно працює над покращенням якості продукції, поліпшенням харчової цінності і смакових властивостей, розширення її асортименту. Підприємство постійно приймає активну участь у виставках, конкурсах, фестивалях де незалежними експертами оцінюється якість молочної продукції. Висока якість продукції торгової марки достойно оцінена експертами, а це - Золота медаль загальнонаціонального конкурсу «100 кращих товарів України» за відмінну якість масла вершкового «Селянське», Золота та медаль та кубок фестивалю морозива, Гран-прі за ряжанку 2,5 % жиру та Золота медаль за масло солодковершкове селянське «Обухівське» 72,5 % жиру в дегустаційному конкурсі якості молочних продуктів, який проводила національна асоціація молочників України «Укрмолпром», сертифікат на «Знак якості» для маркування цільномолочної продукції, та багато інших нагород [47].

На даний момент товари ПрАТ «Обухівський молокозавод» під брендом «Лукавиця» доступні для покупки в місті Києві, а також в Київській та Черкаській областях. Завод відомий своїм різноманіттям продукції та індивідуальним підходом до кожного клієнта, що визначає його як надійного партнера у сфері бізнесу.

Територія заводу охоплює площу 3,79 гектара, з яких виробничі площі становлять 0,9 гектара. На території розташовані різні споруди, такі як будівля, маслоцех, цільномолочна дільниця, котельня, склади матеріальних ресурсів, готової продукції, казеїновий цех, а також автомобільний парк [47].

Товариство є юридичною особою, обладнаною печаткою та штампом, а також розпоряджається розрахунковим та валютними рахунками у банку. У своїй виробничій та фінансовій діяльності компанія дотримується чинного законодавства України та положень свого статуту.

Організаційна структура управління ПрАТ «Обухівський молокозавод» представлена у Додатку А.

Головою правління ПрАТ «Обухівський молокозавод» на сьогодні є Зануда Олексій Петрович.

До вищих органів управління в ПрАТ «Обухівський молокозавод» належать: загальні збори акціонерів; наглядова рада; ревізійна; директор.

Збори акціонерів є вищим органом управління товариства. Наглядова рада здійснює керівництво діяльністю товариства в період між зборами акціонерів.

Керівництвом поточною діяльністю підприємства займається директор. Структура управління підприємством знаходить відображення в схемах управління, типових структурах управління та нормативах чисельності інженерно-технічних працівників і службовців, в положеннях про відділи, а також посадових інструкціях і повинна відповідати завданням виробництва і бути рухливою у вирішенні цих завдань, забезпечувати рівну напруженість управлінської праці по кожній функції управління, бути економічною, тобто виключати штатні надмірності.

Організаційна структура управління ПрАТ «Обухівський молокозавод»

визначається як взаємодія вертикально-залежних структурних підрозділів, де генеральний директор може керувати виробничо-господарською діяльністю підприємства як особисто, так і через своїх безпосередніх заступників.

Голова правління забезпечує контроль за їхньою діяльністю та вимагає від них виконання посадових обов'язків. Він також несе повну відповідальність за функціонування підприємства, втілення політики та прийняття рішень, які приймаються керівництвом. Кожен структурний підрозділ очолює конкретний відповідальний фахівець, який безпосередньо підпорядковується керівнику підприємства.

ПрАТ «Обухівський молокозавод» щоденно переробляє близько 300 тонн молока при потужності в 500 тонн. Однією з ключових стратегій підприємства та його головною конкурентною перевагою є виробництво виключно натуральних молочних продуктів без застосування штучних домішок, консервантів та стабілізаторів. Оскільки вироблені продукти мають короткий термін зберігання, це є основним аргументом при виборі ринків збуту. Тому підприємство здійснює продаж продукції лише в тих регіонах, які розташовані поруч [47].

ПрАТ «Обухівський молокозавод» виступає значущим виробником молочної продукції на національному ринку. Воно представляє чотири ключові групи продукції, зокрема біо-лінію, цільномолочні вироби, десертні продукти та молоко тривалого зберігання.

Головний напрямок діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» полягає в виробництві різноманітної класичної молочної продукції, такої як молоко, кефір, сметана, йогурти, масло та кисломолочний сир, з коротким терміном зберігання та максимальним збереженням природних цінностей молока. Підприємство приділяє особливу увагу виготовленню натуральної молочної продукції, виключаючи стабілізатори, барвники, консерванти та ГМО. Більше 70 видів високоякісної молочної продукції під торговою маркою «Лукавиця» пропонується споживачам. Однією з останніх новинок у продуктовому асортименті, якою пишається компанія, є натуральний йогурт без наповнювачів

та цукру.

Всю продукцію можна поділити на такі основні види [47]:

- функціональні кисломолочні продукти (біфілайф, кефір та йогурти, збагачені лактулозою, кефір з йодованим білком);
- лінія “Гармонія” (молоко пастеризоване 3,4% жирності під торговою маркою “Казкове”, молоко пастеризоване 2,5% жирності, збагачене вітамінами та лактулозою);
- молочні продукти, збагачені йодованим білком (молоко, кефір, кисломолочні сири – 5% жирності, 9% жирності, 18% жирності);
- класичні молочні продукти (молоко 2,5% жирності, кефіри – 1% жирності, 3,2% жирності, сметана – 15% жирності, 20% жирності, ряжанка 2,5% жирності, йогурт 2,5% жирності – полуничний, лісова ягода, ананасовий та абрикосовий, кисломолочні сири – напівжирний і жирний);
- масло фасоване 72,5% та 82,5% жирності (фольга та паргамент), вагове.

Колектив підприємства постійно дбає про вдосконалення якості своєї продукції, намагається поліпшити її харчову цінність та смакові характеристики, а також розширює асортимент виробів.

Особливу увагу ПрАТ «Обухівський молокозавод» приділяє впровадженню ефективної маркетингової стратегії. Для цього на підприємстві функціонує відділ маркетингу, який координує зусилля всього персоналу з метою задоволення потреб споживачів. Відділ забезпечує збалансовані заходи з розподілу, реклами, стимулювання збуту, розробки нових товарів та планування асортименту молочної продукції.

Також велику увагу підприємство приділяє рекламі своєї продукції і активно впливає на формування громадської думки про фірму та її вироби. Орієнтуючись на принцип постійної роботи над якістю, підприємство буде свою діяльність.

Підприємство постійно активно бере участь у різноманітних виставках, конкурсах та фестивалях, де якість молочної продукції оцінюється незалежними експертами. ПрАТ «Обухівський молокозавод» може пишатися

численними нагородами та визнанням. Протягом останніх років його продукція, за результатами галузевих, регіональних та національних дегустацій, визнавалася серед найкращих. Так, наприклад: торгова марка «Лукавиця» – фіналіст конкурсу «100 кращих товарів України». У номінації «Продовольчі товари» всеукраїнського конкурсу якості продукції «100 кращих товарів України» йогурт «Натуральний» торгової марки «Лукавиця» визнано кращим. У 2020 р. торгова марка «Лукавиця» в номінації «Народний бренд 2020» серед виробників молочної продукції отримала диплом [47].

Широкий асортимент продукції та індивідуальний підхід до кожного клієнта являються основними характеристиками заводу як партнера по бізнесу.

Рівень спеціалізації підприємства визначається за питомою вагою продукції від загального обсягу виробництва ПрАТ «Обухівський молокозавод» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Питома вага окремих видів продукції в загальному обсязі виробництва

ПрАТ «Обухівський молокозавод» у 2023 р., %

Асортимент продукції	Питома вага, %
- біо-продукція	23,6
- молоко пастеризоване	15,7
- сир кисломолочний	9,6
- сметана	9,4
- молоко	7,7
- сири плавлені	6,2
- вершки	1,4
- кисломолочна продукція	5,7
- йогурти	5,4
- сирні вироби	5,1
- масло вершкове	5,1
- суміші	3,9
- сири тверді	0,7
- інше	0,5
Всього	100,0

На даний час підприємство повністю забезпечене якісною сировиною. Чіткої спеціалізації на молокозаводі не прослідковуються – наявний широкий асортимент, але виявляються два профільні сектори, в яких питома вага у загальному обсязі виробництва помітно зросло – це молоко пастеризоване, яке

складає 15,7% і біо-продукція – 23,6%.

Рівень кооперації досить високий, молокозавод співпрацює із такими організаціями як: «Агрона Фрут Україна» – забезпечення наповнювачами; ТОВ «Тетрапак» – забезпечення упаковкою; «Арома» – забезпечення ароматизаторами.

Аналізуючи функціонування ПрАТ «Обухівський молокозавод» у період з 2022 по 2023 роки, можна виділити як сильні, так і слабкі сторони його виробничо-господарської діяльності. Важливими позитивними аспектами є високий рівень кваліфікації робітників, фахівців та керівників, висока якість виробленої продукції та стабільність ринків збуту.

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується ефективністю у витратній сфері, високою продуктивністю праці, раціональним використанням основних засобів, належним забезпеченням матеріально-технічними ресурсами, технологічною компетентністю, а також за допомогою цінових та збутових стратегій. Важливими аспектами конкурентоспроможного розвитку є унікальність продукції та позитивний екологічний образ підприємства.

Серед негативних аспектів слід відзначити сезонність поставок сировини та залежність від експортних цін.

Таким чином, щодо подальшого розвитку ПрАТ «Обухівський молокозавод», можна відзначити наміри розширення виробничих потужностей, впровадження новітніх технологій та випуск нової продукції на молочний ринок, навіть ураховуючи можливі проблеми в майбутньому. Варто відзначити, що наразі підприємство має застаріле обладнання, що може вплинути на зниження виробітку та обсягів виробничої діяльності. Крім того, слід зазначити, що у підприємства існує недолік у маркетинговій стратегії, що може ускладнити ефективний вивід продукції на ринок. Незважаючи на те, що керівництво ПрАТ «Обухівський молокозавод» звертає увагу на розвиток, аналіз ринкового середовища належним чином обходить уваги відділу збуту через його функціональне навантаження.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Фінансово-економічний стан визначає ключові параметри ділової активності підприємства, що стають детермінантом його конкурентоспроможності та здатності виконувати фінансові зобов'язання перед бізнес-партнерами. В умовах сучасних трансформацій економіки України, орієнтованої на ринкові відносини, вирішальним стає необхідність якісної, точної та своєчасної діагностики фінансово-економічного стану підприємств.

Значущість оцінки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства набуває нових розмірів у контексті сучасних економічних трансформацій. Забезпечення стабільності фінансів та пошук шляхів для їх підвищення та збалансування стають стратегічними завданнями управління.

Успішне функціонування підприємства у відкритому ринковому середовищі вимагає не лише виробничої діяльності, але й постійного моніторингу його фінансового здоров'я. Важливо не лише виявляти проблеми, але й передбачати їх, аби приймати ефективні стратегічні рішення.

Таким чином, розуміння та управління фінансово-економічним станом підприємства є ключовим елементом в його стабільному розвитку та впровадженні інноваційних рішень у галузі фінансової діяльності. Забезпечення ефективної взаємодії з бізнес-партнерами та виконання фінансових зобов'язань визначають успіх підприємства на сучасному ринку.

Фінансово-економічний стан ПрАТ «Обухівський молокозавод» визначається не лише його виробничою, комерційною та фінансово-господарською діяльністю, але й безперебійним випуском та успішною реалізацією високоякісної продукції. Зафіксовані показники обсягу виробництва та реалізації продукції, робіт та послуг визначають не лише успішність, а й впливають на собівартість, що безпосередньо впливає на прибутковість підприємства та його фінансовий стан в цілому.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод»*

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	2216103	2205165	2442870	226767	10,23
Валовий прибуток, тис. грн.	634956	561928	542888	-92068	-14,50
Чистий прибуток, тис. грн.	134363	130926	59332	-75031	-55,84
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	1478212,0	1583533,5	1810750,5	332538,5	22,50
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	986177,5	1018342,0	1057370,5	71193,0	7,22
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	492034,5	565191,5	753380,0	261345,5	53,12
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	345	357	368	23	6,67
Фондовіддача, грн.	2,25	2,17	2,31	0,06	2,81
Фондомісткість	0,08	0,08	0,07	-0,01	-11,86
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	2858,49	2852,50	2873,29	14,80	0,52
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	6423,49	6176,93	6638,23	214,75	3,34
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,50	3,90	3,24	-1,26	-28,01

*Джерело: побудовано на основі Додатків Б і В

За результатами діагностики визначальних економічних показників розвитку ПрАТ «Обухівський молокозавод» визначено, що спостерігалось зростання обсягів господарської діяльності підприємства, оскільки чистий дохід від реалізації продукції у 2023 р. становив 2442870 тис.грн, що на 226767 тис.грн., або на 10,23 % більше, ніж у 2021 р. Доводиться говорити, що у 2023 р. внаслідок повномасштабного вторгнення росії на територію України скоротився валовий прибуток компанії. Валовий прибуток фірми у 2023 р. скоротився на 92068 тис.грн., або на 14,50 %, що сягало рівня 542888 тис.грн. У 2023 р. ПрАТ «Обухівський молокозавод» сформувало чистий прибуток в обсязі 59332 тис.грн., що на 75031 тис.грн., або на 55,84 % менше, ніж у 2021 р.

Діагностика засвідчила, що середньорічна вартість активів ПрАТ «Обухівський молокозавод» у 2023 р. зросла на 332538,5 тис.грн., або на 22,50 %, що становило 1810750,5 тис.грн. Також виявлено, що в структурі активів найбільшу частку займали необоротні активи, середньорічна вартість

яких становила 1057330,5 тис.грн., що на 71193,0 тис.грн., або на 7,22 % більше, ніж у 2021 р. Середньорічна вартість оборотних активів, відповідно, зросла на 261345,5 тис.грн., або на 53,12 %, що мало значення на рівні 753380,0 тис.грн.

Вагомим індикатором, що відображає сучасний стан використання основних виробничих активів ПрАТ «Обухівський молокозавод» є показник фондівдачі. Аналіз засвідчив, що у 2023 р. зафіксовано зростання значення даного індикатора, а саме на 0,06 грн., або на 2,81 %, що становило 2,31 грн. Продуктивність праці працівників ПрАТ «Обухівський молокозавод» у 2023 р. мала значення в обсязі 6638,23 тис.грн., що на 214,75 тис.грн., або на 3,34 % більше, ніж у 2021 р.

Однією з ключових детермінант ефективності будь-якого виробництва є структура майна підприємства, а його раціональне використання напряду визначає кінцевий результат господарської діяльності. Майновий комплекс стає необхідним об'єктом уваги економічного аналізу, оскільки оцінка його стану є невід'ємною частиною системи фінансового аналізу.

Концептуальна підстава та інструментальне наповнення оцінки майнового стану підприємства визначають напрямок управління його ресурсами. В умовах ринкової відокремленості підприємств, стратегічне управління майном стає вирішальним фактором для збереження та раціонального використання активів. Система фінансового аналізу визнає оцінку майна як важливий елемент, який визначає фінансовий стан підприємства. Управління майновим комплексом стає не лише завданням збереження, а й стратегічним кроком для підтримання фінансової стабільності підприємства на відповідному рівні. Тим самим, здатність ефективно використовувати майно стає критичним фактором для досягнення успішних економічних результатів.

Майновий стан підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» відображається через ефективне використання активів та джерел їх формування, що визначаються як пасиви. Баланс підприємства служить ключовим джерелом інформації для оцінки цього майнового стану. При аналізі балансу враховуються різні показники, такі як структура, динаміка, структурна

динаміка балансу. Оцінка включає в себе аналіз абсолютних величин статей активу та пасиву на початку і кінці періоду, а також змін в цих величинах. Також враховується вага окремих статей у валюті балансу на різних етапах та їх зміни. Аналіз включає також порівняння змін статей балансу на кінець періоду з відповідними значеннями на початку періоду, включаючи абсолютні прирости і темпи росту.

Характеристика майна підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод»
та джерел його формування за балансом*

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	981889	66,41	1054795	62,47	1059946	54,83	78057	7,95	-11,57
в т.ч. основні засоби	886043	59,92	896468	53,09	948554	49,07	62511	7,06	-10,85
2. Оборотні активи	496709	33,59	633674	37,53	873086	45,17	376377	75,77	11,57
в т.ч. запаси	181398	12,27	218644	12,95	371272	19,21	189874	104,67	6,94
дебіторська заборговність	277871	18,79	366215	21,69	444702	23,01	166831	60,04	4,21
грошові кошти	36981	2,50	48213	2,86	56543	2,93	19562	52,90	0,42
Пасиви									
1. Власний капітал	1099867	74,39	1226616	72,65	1284795	66,47	184928	16,81	-7,92
в т.ч. зареєстрований капітал	5341	0,36	5341	0,32	5341	0,28	0	0,00	-0,08
нерозподілений прибуток	1090575	73,76	1221275	72,33	1279454	66,19	188879	17,32	-7,57
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	2357	0,16	26274	1,56	14044	0,73	11687	495,84	0,57
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	376374	25,45	435579	25,80	634193	32,81	257819	68,50	7,35
Баланс	1478598	100,00	1688469	100,00	1933032	100,00	454434	30,73	x

*Джерело: побудовано на основі Додатків Б і В

В ході представленої діагностики визначено, що вартість майна ПрАТ «Обухівський молокозавод» у 2023 р. сягала рівня 1933032 тис.грн., що на 454434 тис.грн., або на 30,73 % більше, ніж у 2021 р. Водночас, вартість необоротних активів сягала рівня 1059946 тис.грн. (54,83 % в структурі майна), що на 78057 тис.грн., або на 7,95 % більше, ніж у 2021 р. Також, вартість оборотних активів становила 873086 тис.грн. (45,17 % в структурі майна), що на 376377 тис.грн., або на 75,77 % більше, ніж у 2021 р. Як негативне зрушення можна вважати зростання вартості дебіторської заборгованості до значення 444702 тис.грн. (23,01 % в структурі майна) у 2023 р., що відображає недоліки з платіжною дисципліною ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Аналіз зобов'язань ПрАТ «Обухівський молокозавод» показав, що у 2023 р. власний капітал характеризувався вагомою часткою, а саме 66,47 % структури загальних пасивів, а поточні зобов'язання і забезпечення зафіксовані у частці 32,81 % структури. Вартість зареєстрованого капіталу ПрАТ «Обухівський молокозавод» становила 5341 тис.грн. протягом 2021-2023 рр. ПрАТ «Обухівський молокозавод» характеризувалося значним обсягом нерозподіленого прибутку, а саме 1279454 тис.грн. у 2023 р., що на 188879 тис.грн., або на 17,32 % більше, ніж у 2021 р.

Фінансовий результат є невід'ємною величиною для будь-якого підприємства, відображаючи його ефективність та здатність до подальшого розвитку в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі. Цей показник визначає фінансову стійкість підприємства та його готовність реагувати на зовнішні виклики.

У сучасній ринковій економіці, де численні промислові підприємства зазнають збитків, аналіз та формування фінансового результату стають критично важливими. Оптимізація витрат, збільшення доходів та зниження збитковості мають стратегічне значення для забезпечення стійкого розвитку.

Важливо враховувати, що прибуток відображає остаточний результат діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод», є не лише показником його успішності, але й важливим джерелом для розширення виробництва та інших

видів діяльності, що в свою чергу сприяє формуванню державних та місцевих бюджетів.

Задача аналізу фінансових результатів ПрАТ «Обухівський молокозавод» полягає у вивченні їхнього складу, динаміки та структури, а також визначенні факторів, що впливають на їх утворення. Це допомагає виявити та коригувати стратегічні аспекти діяльності підприємства для досягнення стійкого та прибуткового розвитку.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» проаналізовано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод», тис.грн.*

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2216103	2205165	2442870	226767	10,23
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1581147	1643237	1899982	318835	20,16
Валовий прибуток	634956	561928	542888	-92068	-14,50
Інші операційні доходи	5064	10194	7211	2147	42,40
Адміністративні витрати	71381	64302	75114	3733	5,23
Витрати на збут	324391	292950	342400	18009	5,55
Інші операційні витрати	16410	9187	13204	-3206	-19,54
Фінансовий результат від операційної діяльності	227838	205683	119381	-108457	-47,60
Фінансові витрати	63889	46020	45649	-18240	-28,55
Інші витрати	710	825	193	-517	-72,82
Фінансовий результат до оподаткування	164804	160868	74059	-90745	-55,06
Чистий фінансовий результат	134363	130926	59332	-75031	-55,84

*Джерело: побудовано на основі Додатків Б і В

Аналіз засвідчив, що у 2023 р. відбувалося посереднє зростання обсягів господарської діяльності, і відповідно, суми чистого доходу від реалізації продукції на 226767 тис.грн., або на 10,23%, що складало 2442870 тис.грн. Собівартість реалізованої продукції, відповідно, підвищилась на 318835 тис.грн, або на 20,16 %, що у 2023 р. сягало 1899982 тис.грн. Компанія ПрАТ «Обухівський молокозавод» відзначалася достатнім рівнем валової

прибутковості в обсязі 542888 тис.грн., що на 92068 тис.грн., або на 14,50 % менше, ніж у 2021 р. Слід зауважити, що у 2023 р. ПрАТ «Обухівський молокозавод» отримало значний чистий прибуток в сумі 59332 тис.грн.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

ПрАТ «Обухівський молокозавод»*

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,32	1,45	1,38	0,06	4,32
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,10	0,11	0,09	-0,01	-9,26
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	120335	198095	238893	118558,0	98,52
Коефіцієнт автономії	0,71	0,73	0,66	-0,04	-5,73
Коефіцієнт фінансової залежності	1,42	1,38	1,50	0,09	6,08
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,90	2,66	1,98	-0,92	-31,75
Коефіцієнт оборотності активів	1,50	1,39	1,35	-0,15	-10,01
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,10	1,90	1,95	-0,16	-7,38
Рентабельність господарської діяльності, %	8,27	8,00	3,18	-5,09	x
Рентабельність власного капіталу, %	12,74	11,26	4,72	-8,01	x
Рентабельність продукції, %	12,10	10,23	5,41	-6,69	x

* Джерело: побудовано на основі Додатків Б і В

Таким чином, визначено, що коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 0,6 пунктів, в цілому даний коефіцієнт у 2023 р. має значення 1,38. Поточні активи перевищують поточні зобов'язання, відповідно зазначимо, що коефіцієнт автономії становить 0,66 тобто 66 % в пасивах посідає власний капітал, що не суперечить теорії ефективного фінансування власних активів. Коефіцієнт оборотності активів ПрАТ «Обухівський молокозавод» зменшився на 0,15, що свідчить про скорочення ділової активності компанії. Також сповільнилася оборотність темпів власного капіталу на 0,16 оберти в рік, що відображає потребу залучати власний капітал до фінансування розвитку фірми. Слід зазначити, що у 2023 р. ПрАТ «Обухівський молокозавод» здійснювало власну господарську діяльність ефективно.

2.3. Оцінка системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Система управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» - це комплекс взаємопов'язаних елементів, процесів та стратегій, спрямованих на забезпечення ефективності та конкурентоздатності підприємства на ринку. Основною метою такої системи є досягнення та утримання конкурентних переваг, адаптація до змін у бізнес-середовищі та досягнення стратегічних цілей.

Основним конкурентом ПрАТ «Обухівський молокозавод» є ГК «Молочний альянс» за рахунок низької ціни на свою продукцію, проте, за рахунок більших строків поставки продукції, не слід очікувати серйозної конкурентної боротьби. Другим конкурентом товариства є ГК «ТЕРРА ФУД». Обсяг попиту, який готові задовольнити конкуренти дорівнює 22230 кг, таким чином величина незадоволеного попиту становить 18000 кг.

Оцінка діяльності головних конкурентів досліджуваного підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка діяльності головних конкурентів досліджуваного підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод»

№ з/п	Характеристика конкуруючої продукції	ГК «Молочний альянс»	ГК «ТЕРРА ФУД»
1	Обсяг продажів, т.	14087	22230
2	Займана частка ринку, %	37	40
3	Рівень ціни, грн. за упаковку	82	79
4	Фінансове становище (рентабельність), %	19	21
5	Рівень технології	середній	середній
6	Якість продукції	висока	висока
7	Витрати на рекламу	преса і телереклама	преса і телереклама
8	Привабливість зовнішнього вигляду	стандартна упаковка	стандартна упаковка
9	Час діяльності підприємств на ринку	17 років	10 років

Таким чином, основним конкурентом є ГК «ТЕРРА ФУД», так як він займає найбільшу частку ринку, у нього нижча ціна на товар, він перебуває на ринку вже тривалий час.

Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Обухівський молокозавод» представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока кваліфікація персоналу. 2. Хороша репутація у покупців. 3. Відомий учасник ринку. 4. Центровивіз. 5. Власна лабораторія. 6. Система знижок і постійні акції. 7. Відстрочка платежу.	1. Морально і фізично застаріле обладнання. 2. Непродумана маркетингова стратегія. 3. Нестійке фінансове становище у звітному році 4. Велика собівартість. 5. Зменшення персоналу.
Можливості	Загрози
1. Напрацьовані зв'язки і контакти зі споживачами та постачальниками 2. Отримання замовлень від відомих компаній.	1. Неплатоспроможність замовників. 2. Посилювання державного регулювання діяльності. 3. Низький темп зростання ринку. 4. Вихід на ринок більш сильних конкурентів.

В результаті проведеного SWOT-аналізу виявлено, що у ПрАТ «Обухівський молокозавод» існують певні слабкі сторони та потенційні загрози. Підприємство стикається з проблемами в зв'язку із застарілим обладнанням, що призводить до зниження обсягів виробництва та діяльності. Крім того, наявна неефективна маркетингова стратегія. Навіть при тому, що керівництво вкладає зусилля у розвиток, аналіз ринкового середовища зі сторони відділу збуту має низький пріоритет через функціональне навантаження на цей відділ.

Проте оцінка конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» базується не лише на вивченні його сильних та слабких сторін, але в основному на визначенні його потенційних можливостей. Оцінка потенційних можливостей підприємства є завданням, що вимагає значних зусиль, але вона дозволяє гармонізувати ринкові вимоги із реальними

можливостями підприємства. Також вона сприяє розробці стратегічних програм виробничого розвитку та поведінки на ринку, надаючи підґрунтя для обґрунтованих рішень.

Конкурентоспроможність підприємств у галузі харчової промисловості залежить від різноманітних факторів навколишнього середовища, як ближчого, так і дальшого. Основні визначальні чинники включають:

- низьку вартість виробництва і розподілу продуктів харчування;
- високий рівень інтеграції виробництва і капіталу;
- високу якість продукції;
- постійний розвиток технологій;
- ефективна система організації та управління.

Високий рівень конкурентоспроможності є ключовим для того, щоб підприємство могло утримувати та розширювати свою частку на ринку та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Варто відзначити, що конкурентоспроможність української харчової промисловості залишається на менш високому рівні порівняно з іншими країнами ЄС. Вигідний ефект спостерігається у цінах на молочногосподарську сировину та відносно низьких витратах на обробку. Однак недосконала законодавча база та невиконання норм є серйозними проблемами.

Для цього підприємства є важливим прийняття профілактичних заходів, спрямованих на регулювання та збереження своєї частки на ринку та утримання існуючих конкурентних позицій. Це можливо за умови вивчення та впровадження досвіду конкурентів, спрямованого на зниження собівартості виробництва та ефективне використання наявних маркетингових та рекламних можливостей.

На даному етапі розвитку та враховуючи умови виникнення загроз, розумною стратегією для ПрАТ «Обухівський молокозавод» є обрання напрямку оборони та зміцнення. Основна ідея полягає в ускладненні доступу новим фірмам на ринок, при цьому лідери або потенційні учасники повинні посилити свої позиції. Основне завдання включає в себе утримання існуючої

частки ринку, зміцнення ринкової ніші, яку вже вдалося досягти, а також ретельний захист наявних конкурентних переваг підприємства.

Конкретні заходи оборони для ПрАТ «Обухівський молокозавод» можуть включати:

- активізація зусиль для підняття конкурентного бар'єру перед аспірантами на лідерство серед новачків, через збільшення рекламних витрат, підвищення рівня обслуговування, зростання витрат на дослідження та розробку власних товарних марок;

- розширення асортименту продукції, що запобіжить конкурентам займати вільні ніші на ринку;

- збереження доступних цін і прийнятної якості продукції;

- введення нових потужностей для блокування можливостей дрібних конкурентів;

- інвестування в технологічний розвиток для забезпечення конкурентоспроможності;

- пошук та укладення вигідних контрактів з кращими постачальниками та дилерами.

Для ефективного планування конкурентоспроможності продукції необхідно використовувати різноманітні методи дослідження, серед яких ключове значення має метод БКГ та інші. Після проведення аналізу результатів виробничої діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» можна виділити наступні стратегічні господарські групи товарів (СГЦ):

- цільномолочна продукція – СГЦ1 – 50,27% обсягу продажів;

- знежирене молоко – СГЦ2 – 33,85% обсягу продажів;

- масло – СГЦ3 – 15,87% обсягу продажів.

Для аналізу бізнес-портфеля підприємства використовується матриця Бостонської консультативної групи, відома як «матриця росту». Цей метод є одним із найпоширеніших засобів оцінки позицій стратегічних господарських груп товарів (СГП). Він дозволяє оцінити положення кожного СГП на основі комбінації темпів зростання ринку, на якому діє фірма, та відносної ринкової

частки.

Основні дані щодо реалізації продукції ПрАТ «Обухівський молокозавод» на даному сегменті ринку представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Вихідні дані щодо реалізації продукції на підприємстві
ПрАТ «Обухівський молокозавод» у 2023 році

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції підприємства, тис. грн.	Місткість ринку, тис. грн.	Темпи зростання ринку, %
Цільномолочна продукція	43222	456120,0	14
Знежирене молоко	29104	298320,0	17
Масло	13648	302550,0	11

Визначимо діапазон зміни розмірів ринку збуту підприємства. У цьому випадку мінімальне значення – 11%, а максимальне становить – 17%. Цей діапазон відкладаємо на вертикальній вісі матриці БКГ. Для зручності побудови матриці на вертикальній осі визначимо дещо більший діапазон значень: від 0 до 18%.

На горизонтальній вісі матриці БКГ вказуємо діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських одиниць компанії, розміщуючи їх від найвищого до найнижчого. Відносну ринкову частку розраховуємо як відношення ринкової частки компанії до найсильнішого конкурента в галузі. Ця змінна відображається на горизонтальній вісі і вказує на рівень конкурентоспроможності або рентабельності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Результати розрахунку відносної ринкової частки
ПрАТ «Обухівський молокозавод» за видами продукції

Вид продукції	Ринкова частка, %	Ринкова частка найсильнішого у галузі конкурента, %	Відносна ринкова частка
Цільномолочна продукція	9,48	9,12	1,04
Знежирене молоко	9,75	11,07	0,88
Масло	4,51	7,13	0,63

Поля матриці розділені на чотири частини, використовуючи розподільні лінії, які проходять через середні значення діапазонів по обох осях координат. Розподільні лінії по горизонтальній вісі становлять 1%, а по вертикальній - 9%. Кожен стратегічний господарський суб'єкт (СГП) відмічено на полі матриці відповідно до координат відносної ринкової частки та темпів зростання його ринку збуту.

Позначення позиції кожного СГП на матриці виконується у вигляді кола, де діаметр відображає питому вагу СГП у загальному обсязі реалізації підприємства. Наприклад, для СГЦ1 координати складають (1,04; 14), для СГЦ2 - (0,88; 17), а для СГЦ3 - (0,63; 11). Такий підхід дозволяє візуалізувати розташування та важливість кожного СГП у контексті їхньої ринкової частки та динаміки збуту.

Матриця БКГ для ПрАТ «Обухівський молокозавод» представлена на рис. 2.1.

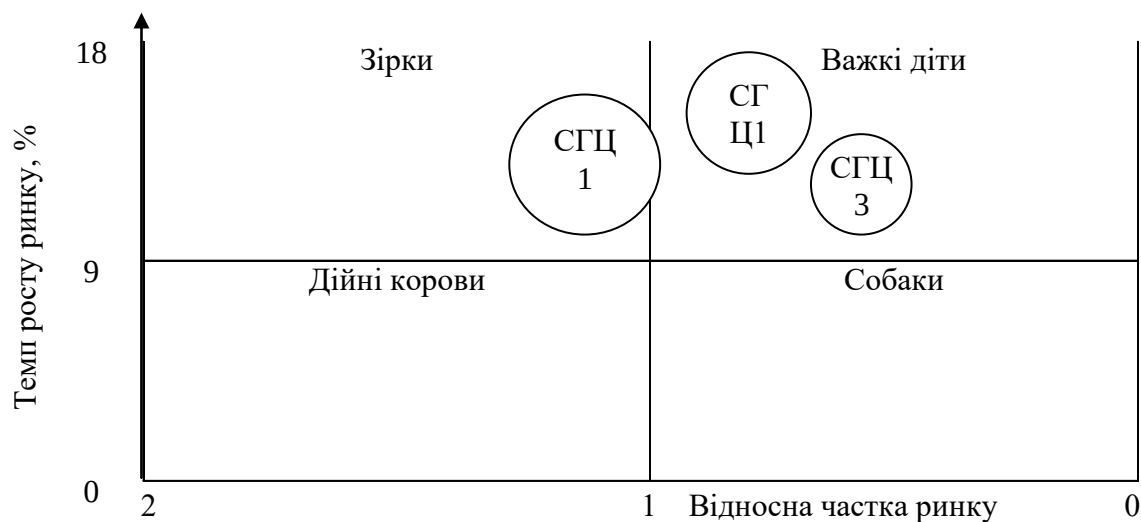


Рис. 2.1. Матриця БКГ для ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Після глибокого аналізу розташування кожного товару у матриці БКГ та огляду товарного портфеля, виявлено, що більшість продуктів відзначаються як «важкі діти» та визначаються як «собаки».

Проведений аналіз портфеля ПрАТ «Обухівський молокозавод» вказує на його незбалансованість, оскільки відсутні продукти, які знаходяться в квадраті

«дійна корова», який може слугувати джерелом фінансування для компанії.

Зазначено, що цільномолочна продукція відзначена у квадраті «зірка», що свідчить про лідерство підприємства у даному сегменті та високий рівень доходу від цього виду продукції. Збереження і розвиток цього напрямку визнається як беззаперечно важливе завдання. Рекомендована стратегія - підтримання конкурентних переваг, оскільки цей стратегічний господарський суб'єкт займає значну частку у бізнес-портфелі підприємства.

До категорії «важкі діти» включені товарні групи «знежирене молоко» та «масло». Стратегічні господарські суб'єкти (СГП), що опинилися у цьому сегменті, активно працюють на перспективних ринках, але мають невелику ринкову частку. На ці продукти спрямовано значні фінансові ресурси підприємства.

Існує можливість, що ці СГП можуть еволюціонувати до категорій «зірок» та «дійних корів», варто розглядати їхню підтримку. У випадку, якщо у підприємства відсутні достатні кошти, рекомендовано розглянути можливість вилучення цих товарних груп із бізнес-портфеля компанії. Однією з можливих стратегій для цього є інтенсифікація зусиль, тобто інвестування коштів у розвиток стратегічних господарських суб'єктів.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може бути візуалізована у формі багатокутника за допомогою інструментів програми Excel, використовуючи, наприклад, діаграму пелюсткову (Radar) [46, с.30]. Цей метод дозволяє визначити рівень розвитку підприємства у порівнянні з іншими учасниками ринку.

Застосування багатокутника конкурентоспроможності передбачає аналіз основних показників діяльності підприємства в різних сферах, причому ступінь впливу окремих сфер на рівень конкурентоспроможності визначається експертами.

Для побудови багатокутника конкурентоспроможності ПрАТ «Обухівський молокозавод» обрані наступні ключові показники, які враховують різні аспекти діяльності [56, с.302]:

1. Організація збуту продукції, представлена показником рентабельності продажів.

2. Виробнича діяльність, оцінена за показником рентабельності виробництва.

3. Фінансовий стан, визначений показником чистого оборотного капіталу.

4. Трудовий потенціал, який характеризується продуктивністю праці.

5. Маркетинговий потенціал, включаючи якість товарів, асортимент, ціни та лояльність споживачів.

Аналіз цих показників у формі багатокутника дозволить отримати глибоке уявлення про конкурентоспроможність підприємства, визначаючи його сильні та слабкі сторони в порівнянні з іншими гравцями на ринку.

Проведемо діагностику конкурентоспроможності ПрАТ «Обухівський молокозавод», в порівнянні з двома компаніями, які працюють в тому ж сегменті ринку: ГК «Молочний альянс» та ГК «ТЕРРА ФУД».

На базі експертних оцінок та оцінювання ринку, представимо характеристику відповідних сфер діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» та його конкурентів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Порівняльні характеристики окремих сфер діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» та його конкурентів за 2023 р. за методом експертних оцінок

Показники	ПрАТ «Обухівський молокозавод»	ГК «Молочний альянс»	ГК «ТЕРРА ФУД»	max
Якість товарів	9	6	7	10
Асортимент	9	5	8	10
Ціна	6	7	7	10
Лояльність споживачів до бренду	9	7	4	10
Реклама	8	8	5	10

На базі інформації річної фінансової звітності за 2023 рік кожного з виробників маємо можливість розрахувати головні показники по кожному з визначених раніше факторів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Порівняльні характеристики окремих сфер діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» та його конкурентів за 2023 р. за розрахунковими методами

Показники	ПрАТ «Обухівський молокозавод»	ГК «Молочний альянс»	ГК «ТЕРРА ФУД»	max
Рентабельність продажу, %	5,41	2,98	2,15	5,41
Рентабельність виробництва, %	10,00	8,31	1,89	10,00
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	238893	44365	88907	238893
Продуктивність праці, тис. грн./особу	6423,49	365,8	712,5	6423,49
Фондоозброєність, тис. грн./особу	2873,29	113,86	96,97	2873,29

Розраховавши головні показники для встановлення конкурентоспроможності необхідно буде трансформувати їх у бали (B_{ij}), що будуть відображати довжину векторів багатокутника конкурентоспроможності компанії. Розрахунок здійснено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Бальна оцінка розрахункових показників конкурентоспроможності підприємств

Показники	$B_{\max}$	B_{ij}		
		ПрАТ «Обухівський молокозавод»	ГК «Молочний альянс»	ГК «ТЕРРА ФУД»
Рентабельність продажу	10	10	6	4
Рентабельність виробництва	10	10	8,3	1,9
Чистий оборотний капітал	10	10	4,5	9,0
Продуктивність праці	10	10	7,3	7,1
Фондоозброєність	10	10	4,9	4,2

Отже, визначено, що у бальній оцінці розрахункових показників конкурентоспроможності підприємств найбільше значення мають фінансові показник саме ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності досліджуваних підприємств (рис. 2.2).

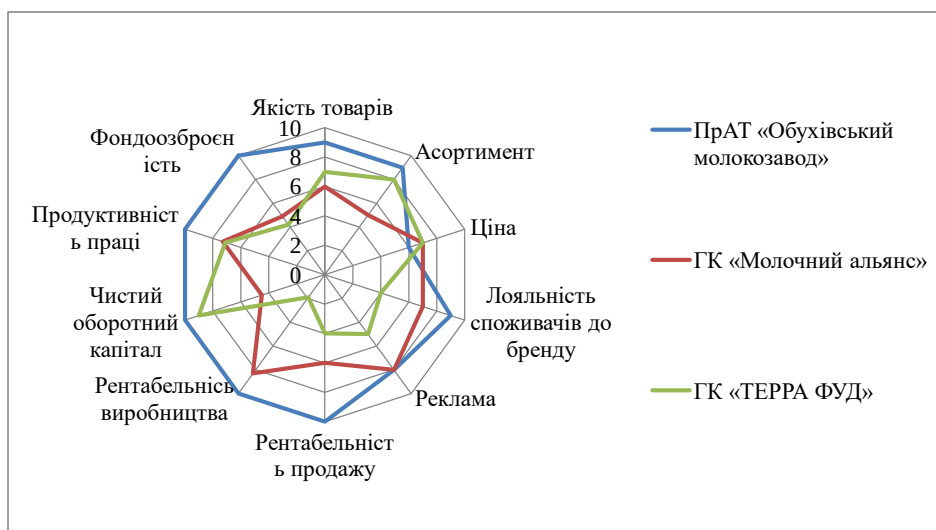


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності
ПрАТ «Обухівський молокозавод» та основних конкурентів

За представленими розрахунками найяскравішим підприємством-лідером є ПрАТ «Обухівський молокозавод». Чітко сформований збут, значна ефективність менеджменту, використання новітнього устаткування та відома торговельна марка дали змогу компанії обійняти гідні позиції на сегментованому ринку. ПрАТ «Обухівський молокозавод» має гірше значення ніж в конкурентів тільки по ціновій політиці, адже ПрАТ «Обухівський молокозавод» використовує стратегію високих цін. Найгірший багатокутник конкурентоспроможності у ГК «ТЕРРА ФУД». Це визначено недостатньо високими фінансовими показниками та недостатньою лояльністю споживачів до бренду.

Таким чином, досліджуване підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод» є конкурентоспроможним на регіональному ринку молочної продукції. Водночас, однією з головних проблем у конкурентному розвитку підприємства вважаємо недостатньо широкий асортимент продукції, що актуалізує потребу в удосконаленні асортиментної політики підприємства.

2.4. Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства

Створення стратегічного набору для ПрАТ «Обухівський молокозавод» передбачає дослідження різних можливих шляхів підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах. Це впливає з того, що завжди існують різні альтернативні стратегії або варіанти вирішення проблем розвитку підприємства.

Під час написання аналітичного розділу дипломної роботи проведено оцінку потенціалу ПрАТ «Обухівський молокозавод» та зроблено висновки щодо його можливостей для господарської діяльності. Однак виявлено ряд недоліків, таких як:

1. Нестабільне управління розвитком, яке не базується на системному підході, що призводить до затримок у виконанні завдань і ускладнює управлінське прийняття рішень.

2. Відсутність чіткої та продуманої маркетингової стратегії, що може впливати на аналіз ринкового середовища і призводити до функціональних навантажень на відділ збуту.

3. Зменшення кадрового потенціалу через зменшення кількості працівників.

4. Недостатня збалансованість елементів підприємницького потенціалу, яка потребує негайних перетворень.

5. Невиконання плану реалізації продукції.

Отже, для подальшого розвитку підприємства необхідно усунути зазначені недоліки, які ускладнюють ефективну діяльність компанії. Запропоновано заходи для вдосконалення на основі виділених недоліків, які представлено на рис. 2.3.

Отже, запровадивши в розвиток зазначені заходи, підприємство зможе покращити власну діяльність та забезпечити ефективний розвиток на майбутнє.

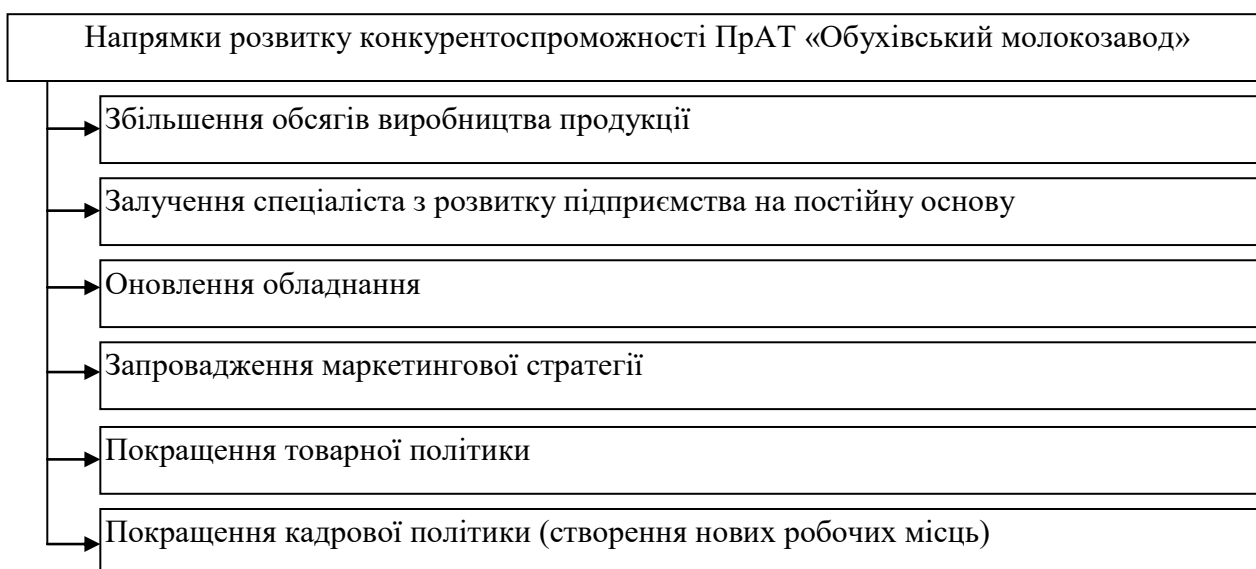


Рис. 2.3. Напрямки розвитку конкурентоспроможності
ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Вважаємо, що для розширення асортименту конкурентоспроможної продукції доцільним для ПрАТ «Обухівський молокозавод» є розроблення стратегій диверсифікації, а саме стратегії концентричної диверсифікації та стратегії горизонтальної диверсифікації. Так, розглянемо ефективність застосування стратегії концентричної диверсифікації.

В ході моніторингу ринку було запропоновано підприємству виготовляти шоколадне масло. Даний вид продукції відносяться до виробів із масла, тому можуть бути основою стратегії концентричної диверсифікації, оскільки схожі до тих товарів, що випускаються на сьогоднішній день.

Більшість виробників шоколадного масла відзначили, що минулого року попит на шоколадне масло виріс приблизно на 10–15%. Причому, за відгуками учасників ринку, в 2023 році помітно «активізувався» приватний споживач. На думку деяких виробників, частка «приватника» минулого року склала практично 50% в споживчій структурі ринку (для порівняння: у 2022 році частку приватного споживача фахівці оцінили приблизно в 30%).

Однак, незважаючи на те, що усі виробники спостерігали зростання обсягів українського ринку шоколадного масла, жоден з них не зміг точно

оцінити обсяг цього ринку. Фахівці вказали на практичну нереальність визначення обсягів українського ринку шоколадного масла через те, що більшість виробників орієнтовані лише на свій регіональний ринок і не мають інформації про ситуацію в інших регіонах.

Зазначено, що в системі шоколадного масла не відбулося жодних кардинальних змін за останній час. Основна модель збуту на ринку залишається однорівневою, де товар постачається безпосередньо споживачу, як це було і в минулі роки. Виробники вважають невиправданим впровадження додаткових ланок в ланцюжок реалізації з декількох причин. По-перше, прямі продажі прискорюють цикл реалізації товару та зменшують обіг капіталовкладень, особливо враховуючи негативний вплив сезонності, що позитивно впливає на рентабельність бізнесу. По-друге, прямі продажі дозволяють виробникам оперативно реагувати на зміни у споживчих попитах.

Ще однією ключовою причиною використання однорівневої системи збуту для шоколадного масла є фокус на конкретному ринку споживання. Виробники цього продукту, як правило, обмежують свою діяльність одним регіоном. Це дозволяє значно скоротити витрати на транспортування (наприклад, за даними експертів, перевезення продукції на відстань 100 км може підвищити її вартість майже на 50%) і уникнути необхідності створення оптової торговельної ланки.

Фахівці вказують на незбалансований попит і пропозицію на столичному ринку шоколадного масла, що створює вільні можливості для нових виробників.

Крім того, оператори ринку виділяють нецінові стратегії конкурентної боротьби, такі як підвищення якості продукції, надання об'єктивної інформації, надання супутніх послуг, ретельно розроблена рекламна стратегія та інші.

Перейдемо до бізнес-плану виробництва шоколадного масла для досліджуваного підприємства.

Сильні сторони продукції:

1. Організація може визначити той сегмент ринку, на який орієнтована продукція.

2. Продукція якісна, виготовлена з екологічно чистої сировини.
 3. Організація може ефективно довести свою продукцію до споживачів, на яких вона орієнтована.
 4. Продукція може конкурувати з продукцією інших виробників за якістю, надійністю, ціною, експлуатаційними та іншими товарним характеристикам.
 5. Продукція має сертифікат якості.
- Товар не має слабких сторін.

Підприємству необхідно завоювати певну частку на ринку, для чого важливо скористатися кількома стратегіями. Зниження цін на продукцію може бути ефективним методом для витіснення конкурентів, але важливо при цьому зберегти якість товару, оптимізувавши його собівартість. Збільшення обсягів продажів може бути досягнуте за рахунок приваблення нових клієнтів або звернення уваги клієнтів від інших фірм-конкурентів. Ефективна рекламна кампанія також грає ключову роль у привертанні уваги споживачів.

Реалізація цих стратегій може сприяти збільшенню обсягів продажів і отриманню більшої частки на ринку, що в свою чергу призведе до зростання чистого прибутку. Зазначені якості продукції, такі як доступна ціна, висока якість, використання екологічно чистих сировин, впровадження ноу-хау та виробничих технологій, а також наявність угод на виготовлення продукції, можуть встановити підприємство на лідерську позицію на ринку та забезпечити його стабільний ріст і прибутковість.

Проект є ризикованим, проте його захищеність забезпечується на 100% реалізацією продукції за укладеними договорами. Планується досягнути обсягу виробництва продукції на рівні 17160 кг.

Згідно з початковими даними про оцінку ринку збуту, найбільш перспективними ринками є обласний центр та населені пункти в радіусі 100 км. Там відзначається високий рівень попиту, задоволеність цього попиту не є високою, і існує достатньо велика частка споживачів, готових придбати продукцію. Платоспроможний попит на цих ринках становить 111150 кг шоколадного масла на рік.

Нині діяльність ПрАТ «Обухівський молокозавод» обмежується внутрішнім ринком сусідніх областей. Однак важливо відзначити, що план маркетингових заходів включає комплекс заходів, таких як товарна, цінова та збутова політика, а також стратегія, спрямована на завоювання частки на зовнішньому ринку.

Маркетингова стратегія підприємства передбачає:

1. Створення нових видів продукції.
2. Проникнення з товаром ринкової новизни на вільний сегмент ринку, і завоювання частини ринку.
3. Рекламна діяльність в різних формах.
4. Участь у виставках і ярмарках.

Відповідно до умов договорів купівлі-продажу канал розподілу товару: виробник – споживач.

Вибір способу ціноутворення заснований на попередньо встановленому розмірі прибутку, отже при плануванні ціни застосований метод ціноутворення – «витратний метод» (ціна = собівартість + прибуток + ПДВ).

Прибуток закладається по роках на рівні 10% від собівартості, отже роздрібна ціна продукту становить 75 грн/упаковка (300 гр).

В табл. 2.14 представлена цінова політика підприємства стосовно виробництва шоколадного масла.

Таблиця 2.14

Цінова політика ПрАТ «Обухівський молокозавод»

№ з/п	Постановка питання	Характеристика та оцінка фактичного стану справ
1	2	3
1	На скільки ціни відображають витрати підприємства, конкурентоспроможність товару, попит на нього?	Ціна включає в себе всі витрати виробництва. Вона забезпечує конкурентоспроможність товару, попит на нього.
2	Яка ймовірність реакції покупців на підвищення (зниження) ціни?	Якщо ціни знизяться, то частина клієнтів перейде до ПрАТ «Обухівський молокозавод» від конкурентів, якщо ціна підвищиться, то нічого не зміниться.
3	Як оцінюють покупці рівень цін на товари підприємства?	Рівень цін на підприємстві нижче, ніж у конкурентів.
4	Чи використовується підприємством політика стимулювання цін?	Не використовується.

Продовження таблиці 2.14

1	2	3
5	Чи використовується підприємством політика стандартних цін?	Не використовується.
6	Як діє підприємство, коли конкуренти змінили ціну?	Підприємство не змінює ціни.
7	Чи відомі ціни на товари підприємства потенційним покупцям?	Так, зазначені в договорах.

Згідно з укладеними довгостроковими договорами з основними покупцями (9 угод), річний обсяг реалізації шоколадного масла становить 17160 кг. Перед початком виробництва необхідно придбати відповідне приміщення для проведення виробничого процесу. На сьогоднішній день ПрАТ «Обухівський молокозавод» має достатньо приміщень для здійснення додаткового виробництва, і, отже, додаткове обладнання можна розмістити в цеху для виробництва вершкового масла.

Вартість обладнання для виробництва шоколадного масла ПрАТ «Обухівський молокозавод» представлено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Вартість обладнання для виробництва шоколадного масла

ПрАТ «Обухівський молокозавод»

№ з/п	Назва обладнання	Кількість	Сума, грн.
1	Додаткове обладнання: - загрузочний бункер з шнеком подачі - валець - пресс - очисний фільтр	4 шт.	42200
2	Ваги підлогові до 150 кг, електронні	1 шт.	2500
3	Ваги побутові до 5 кг, настільні	1 шт.	800
4	Інші витрати (невеликий ручний інструмент, засоби особистого захисту і т.д.)	-	4000
	Всього		49500

Для виготовлення шоколадного масла використовуються такі матеріали, як молоко і какао. Молоко буде купуватись у фермерських господарств і у населення, а какао у місцевих дистриб'юторів за ринковою ціною.

Потужність підприємства буде становити 65 кг шоколадного масла на добу. Кількість робочих днів на місяць становить 22. Виходячи з цього, фірма в

місяць в змозі виготовити 1430 кг шоколадного масла. Роздрібна ціна продукту була встановлена на рівні 75 грн. / упаковка.

В табл. 2.16 представлений розрахунок роздрібної ціни 1 упаковки шоколадного масла.

Таблиця 2.16

Формування ціни на 1 упаковки шоколадного масла

№ з/п	Статті	Сума, грн.
1	Сировина	36,32
2	Фонд оплати праці	12,58
3	Податки	3,69
4	Комунальні послуги	6,09
5	Закладений прибуток	16,32
	Ціна	75,00

Для того, щоб процес виробництва шоколадного масла йшов безперебійно, слід найняти співробітників. Для обслуговування обладнання і виробництва достатньо буде двох майстрів і трьох підсобних робітників.

Розглянемо фінансовий стан виробництва шоколадного масла. У цій статті бізнес-плану представимо розрахунок планового прибутку від виробництва і реалізації шоколадного масла ПрАТ «Обухівський молокозавод» (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Розрахунок прибутку від виробництва і реалізації шоколадного масла

ПрАТ «Обухівський молокозавод»

№ з/п	Статті	Сума, грн.
1	Одноразові витрати на купівлю виробничих потужностей	49500,00
2	Щомісячні витрати, в т. ч:	73943,90
	матеріали для виробництва	43943,90
	фонд оплати праці	18000,00
	орендна плата	8000,00
	податки	1000,00
	комунальні послуги (оплата за тепло, воду, електрику, вивіз сміття)	2000,00
	амортизація	1000,00
3	Річні витрати на виробництво продукції	887326,8
4	Щомісячна виручка від реалізації продукції (1430 × 75 грн. / упаковка)	107250,00
5	Виручка від реалізації за рік	1287000,00
6	Місячний прибуток	33306,10
7	Прибуток за рік	399673,20

Визначення показника беззбитковості для ПрАТ «Обухівський молочний завод» дозволяє встановити обсяг виробництва, при якому підприємство не зазнає збитків і не отримує прибутку. Таким чином, проведемо розрахунки, щоб визначити необхідний обсяг виробництва шоколадного масла для досягнення точки беззбитковості підприємства.

Рівень беззбитковості в кількісному вираженні можна визначити, використовуючи наступну формулу [39, с.200]:

$$Тб = Вп / (Ц - Взм) \quad (2.1)$$

де Тб - точка беззбитковості; Вп - постійні витрати, грн.; Взм - змінні витрати на одиницю продукції, грн.; Ц - ціна на одиницю продукції, грн.

Отже, $Тб = 360000 / (75 - 30,73) = 8132$ кг.

Інакше кажучи, щоб працювати без збитку, потрібно випускати не менше 8131,92 кг шоколадного масла на рік.

Рівень беззбитковості в вартісному вираженні можна визначити, використовуючи наступну формулу [39, с.201]:

$$Тб = Вп / (1 - Взм / Ц) \quad (3.2)$$

Таким чином, $Тб = 360000 / (1 - 30,73 / 75) = 360000 / 0,59027 = 609890$ грн.

Отже, при ціні 75 грн. за упаковку точка беззбитковості дорівнює 609890,39 грн.

Проведені розрахунки вказують на необхідність виділення суми у розмірі 123444 тис. грн. для придбання обладнання та організації виробництва шоколадного масла на період одного місяця. Після цього періоду підприємство буде в змозі самостійно управляти виробництвом.

З метою фінансування проекту, підприємство планує використати власні кошти, які є на балансі компанії, зокрема, нерозподілений прибуток. Навіть у звітному році підприємство зазнало певних фінансових труднощів, проте враховуючи покращення його діяльності, використання внутрішніх ресурсів виглядає перспективною стратегією для здійснення даного проекту.

Розглянемо ефективність реалізації даного проекту. Дані щодо проекту наведені в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Вихідні дані для розрахунку ефективності проекту

Показник	Значення
Обсяг інвестицій, грн.	123444
Період, років	3
Прийнята дисконтна ставка, %	20
прибуток за роками, грн.:	
1-й рік	399673,2
2-й рік	399673,2
3-й рік	399673,2
Річна сума амортизації	1200

Отже, як показують наведені розрахунки, виробництво нового виду продукції – шоколадного масла, є економічно ефективним, про що свідчить отримання прибутку від його реалізації в сумі 399673,2 грн. на місяць.

В табл. 2.19 представимо основні економічні показники після впровадження даних заходів у товарній позиції (масло вершкове).

Таблиця 2.19

Основні економічні показники після впровадження проекту в товарній позиції
(масло вершкове) у ПрАТ «Обухівський молокозавод»*

Фінансові результати	2023 р.	Після реалізації проекту
Чистий дохід, тис. грн.	85974	87261
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	76745	77632
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	9229	9629
Чистий прибуток, тис. грн.	1878	2278
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	148	153
Середньорічна вартість основних засобів	10715,5	10765
Середньорічна вартість оборотних активів	26954,5	27359
Фондовіддача	8,02	8,11
Фондомісткість	0,12	0,12
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,19	3,19
Продуктивність праці, тис. грн./особу	580,91	570,33
Рентабельність господарської діяльності, %	2,21	2,30

*Джерело: побудовано на основі Додатків Б і В

Оцінивши ключові економічні показники підприємства після впровадження нового продукту, можна зауважити, що деякі з показників можуть зазнати невеликого зменшення. Однак, враховуючи зростання чистого прибутку та рентабельності, ці зміни будуть сприятливо впливати на економічний стан підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки стану та напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ПрАТ «Обухівський молокозавод» є одним з провідних молокопереробних підприємств в Київській області. Протягом всього часу підприємство розвивалось, вдосконалювались технології, збільшувався асортимент продукції. На даний час це сучасне молокопереробне підприємство, яке має найкращі традиції і визнання в галузі. Підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод» пропонує споживачам понад 50 найменувань високоякісної молочної продукції під торговою маркою «Лукавиця».

2. Аналіз показав, що спостерігалось зростання обсягів господарської діяльності підприємства, оскільки чистий дохід від реалізації продукції у 2023 р. становив 2442870 тис.грн, що на 226767 тис.грн., або на 10,23 % більше, ніж у 2021 р. Доводиться говорити, що у 2023 р. внаслідок повномасштабного вторгнення росії на територію України скоротився валовий прибуток компанії. Валовий прибуток фірми у 2023 р. скоротився на 92068 тис.грн., або на 14,50 %, що сягало рівня 542888 тис.грн. У 2023 р. ПрАТ «Обухівський молокозавод» сформувало чистий прибуток в обсязі 59332 тис.грн., що на 75031 тис.грн., або на 55,84 % менше, ніж у 2021 р.

3. Узагальнено, що система управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» - це комплекс взаємопов'язаних елементів, процесів та стратегій, спрямованих на забезпечення ефективності та конкурентоздатності підприємства на ринку. Основною метою такої системи є досягнення та утримання конкурентних переваг, адаптація до змін у бізнес-середовищі та досягнення стратегічних цілей.

4. В результаті проведеного SWOT-аналізу виявлено, що у ПрАТ «Обухівський молокозавод» існують певні слабкі сторони та потенційні

загрози. Підприємство стикається з проблемами в зв'язку із застарілим обладнанням, що призводить до зниження обсягів виробництва та діяльності. Крім того, наявна неефективна маркетингова стратегія. Навіть при тому, що керівництво вкладає зусилля у розвиток, аналіз ринкового середовища зі сторони відділу збуту має низький пріоритет через функціональне навантаження на цей відділ.

5. За представленими розрахунками найяскравішим підприємством-лідером є АТ ПрАТ «Обухівський молокозавод». Чітко сформований збут, значна ефективність менеджменту, використання новітнього устаткування та відома торговельна марка дали змогу компанії обійняти гідні позиції на сегментованому ринку. ПрАТ «Обухівський молокозавод» має гірше значення ніж в конкурентів тільки по ціновій політиці, адже ПрАТ «Обухівський молокозавод» використовує стратегію високих цін. Найгірший багатокутник конкурентоспроможності у ГК «ТЕРРА ФУД».

6. Обґрунтовано, що для розширення асортименту конкурентоспроможної продукції доцільним для ПрАТ «Обухівський молокозавод» є розроблення стратегій диверсифікації, а саме стратегії концентричної диверсифікації та стратегії горизонтальної диверсифікації. В ході моніторингу ринку було запропоновано підприємству виготовляти шоколадне масло. Даний вид продукції відносяться до виробів із масла, тому можуть бути основою стратегії концентричної диверсифікації, оскільки схожі до тих товарів, що випускаються на сьогоднішній день.

7. Проведені розрахунки вказують на необхідність виділення суми у розмірі 123444 тис. грн. для придбання обладнання та організації виробництва шоколадного масла на період одного місяця. Оцінивши ключові економічні показники підприємства після впровадження нового продукту, можна зауважити, що деякі з показників можуть зазнати невеликого зменшення. Однак, враховуючи зростання чистого прибутку та рентабельності, ці зміни будуть сприятливо впливати на економічний стан підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження механізму управління конкурентоспроможністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що конкурентоспроможність підприємства - це комплексна характеристика його здатності ефективно конкурувати на ринку з іншими суб'єктами господарювання, забезпечуючи при цьому стабільність, стійкість і стає зростання вартості для всіх учасників бізнес-процесу. Конкурентоспроможність визначається не лише здатністю вигравати в існуючих умовах конкурентної боротьби, але й готовністю та здатністю адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

2. Обґрунтовано, що механізм управління конкурентоспроможністю підприємства - це система взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, методів та інструментів, спрямованих на підтримку та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Механізм управління конкурентоспроможністю є постійно діючою системою, яка адаптується до змін внутрішнього та зовнішнього середовища для забезпечення стійкої позиції підприємства на ринку.

3. Встановлено, що результати оцінки конкурентоспроможності використовуються для зроблення висновків та вибору оптимальних шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції з метою вирішення проблем у сфері її збуту. Важливо враховувати, що висока конкурентоспроможність самого товару є лише однією з умов успішної реалізації на ринку, а також слід враховувати аспекти технічного обслуговування, наявність реклами, торгово-політичні відносини між країнами і інші аспекти.

4. Визначено, що нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку бізнесу. Це система правових норм, стандартів та регулятив, спрямованих на створення сприятливого середовища для підтримки та зміцнення

конкурентоспроможності підприємств. Нормативно-правове забезпечення взаємодії вищезазначених аспектів дозволяє підприємствам працювати в стабільному та прозорому середовищі, сприяє створенню конкурентних переваг і формуванню ефективної системи управління конкурентоспроможністю.

5. Визначено, що ПрАТ «Обухівський молокозавод» є одним з провідних молокопереробних підприємств в Київській області. Протягом всього часу підприємство розвивалось, вдосконалювались технології, збільшувався асортимент продукції. На даний час це сучасне молокопереробне підприємство, яке має найкращі традиції і визнання в галузі. Підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод» пропонує споживачам понад 50 найменувань високоякісної молочної продукції під торговою маркою «Лукавиця».

6. Аналіз показав, що спостерігалось зростання обсягів господарської діяльності підприємства, оскільки чистий дохід від реалізації продукції у 2023 р. становив 2442870 тис.грн, що на 226767 тис.грн., або на 10,23 % більше, ніж у 2021 р. Доводиться говорити, що у 2023 р. внаслідок повномасштабного вторгнення росії на територію України скоротився валовий прибуток компанії. Валовий прибуток фірми у 2023 р. скоротився на 92068 тис.грн., або на 14,50 %, що сягало рівня 542888 тис.грн. У 2023 р. ПрАТ «Обухівський молокозавод» сформувало чистий прибуток в обсязі 59332 тис.грн., що на 75031 тис.грн., або на 55,84 % менше, ніж у 2021 р.

7. Узагальнено, що система управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» - це комплекс взаємопов'язаних елементів, процесів та стратегій, спрямованих на забезпечення ефективності та конкурентоздатності підприємства на ринку. Основною метою такої системи є досягнення та утримання конкурентних переваг, адаптація до змін у бізнес-середовищі та досягнення стратегічних цілей.

8. В результаті проведеного SWOT-аналізу виявлено, що у ПрАТ «Обухівський молокозавод» існують певні слабкі сторони та потенційні загрози. Підприємство стикається з проблемами в зв'язку із застарілим

обладнанням, що призводить до зниження обсягів виробництва та діяльності. Крім того, наявна неефективна маркетингова стратегія. Навіть при тому, що керівництво вкладає зусилля у розвиток, аналіз ринкового середовища зі сторони відділу збуту має низький пріоритет через функціональне навантаження на цей відділ.

9. За представленими розрахунками найяскравішим підприємством-лідером є ПрАТ «Обухівський молокозавод». Чітко сформований збут, значна ефективність менеджменту, використання новітнього устаткування та відома торговельна марка дали змогу компанії обійняти гідні позиції на сегментованому ринку. ПрАТ «Обухівський молокозавод» має гірше значення ніж в конкурентів тільки по ціновій політиці, адже ПрАТ «Обухівський молокозавод» використовує стратегію високих цін. Найгірший багатокутник конкурентоспроможності у ГК «ТЕРРА ФУД».

10. Обґрунтовано, що для розширення асортименту конкурентоспроможної продукції доцільним для ПрАТ «Обухівський молокозавод» є розроблення стратегій диверсифікації, а саме стратегії концентричної диверсифікації та стратегії горизонтальної диверсифікації. В ході моніторингу ринку було запропоновано підприємству виготовляти шоколадне масло. Даний вид продукції відносяться до виробів із масла, тому можуть бути основою стратегії концентричної диверсифікації, оскільки схожі до тих товарів, що випускаються на сьогоднішній день.

11. Проведені розрахунки вказують на необхідність виділення суми у розмірі 123444 тис. грн. для придбання обладнання та організації виробництва шоколадного масла на період одного місяця. Оцінивши ключові економічні показники підприємства після впровадження нового продукту, можна зауважити, що деякі з показників можуть зазнати невеликого зменшення. Однак, враховуючи зростання чистого прибутку та рентабельності, ці зміни будуть сприятливо впливати на економічний стан підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: конспект лекцій: навч. посіб. К: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 180 с.
2. Бакай В.Й., Ліннік Д.В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 272-279.
3. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
4. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
5. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 21-22. С. 35-42.
6. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І., Фабрика І.В. Аналіз методик визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки. 2022. Вип. 22. С. 161-178.
7. Брінь П. В., Мохамад Нехме. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. Причорноморські економічні студії. 2021. № 64. С. 36–43.
8. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
9. Виноградня В.М., Черняєв О.С., Стеценко В.І. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємств в сучасних умовах. Економічний вісник університету. 2022. Вип. 55. С. 24-29.
10. Виноградова О. В., Крижко О.В. Маркетинговий менеджмент. ч.2. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018. 137 с.
11. Виноградова О.В., Асанова А.Ж., Чарна О.О. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021.

№ 3. С. 4-11.

12. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. унт. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.

13. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.

14. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006. 2018.

15. Глухова С.В., Кильницька Є.В. Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2. С. 81-89.

16. Голда Н. Конкурентоспроможність підприємств у контексті сталого розвитку. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2. С. 602-609.

17. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>

18. Гужавіна І.В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1. С. 51-55.

19. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності: навч. посіб. К: ДУТ, 2019. 146 с.

20. Дащенко Н.М. Впровадження моделі відкритих інновацій для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 3(1). С. 105-110.

21. Дзуліт З.П., Ільницька К.О., Завербний А.С., Передало Х.С. Удосконалення системи управління якістю підприємств – виробників будівельних матеріалів. Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2020. Vol. 2, numb. 1. С. 37-45.

22. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

23. Должанський І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб.

Київ, 2006. 384 с.

24. Євтушенко Н.О., Байдін М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах стратегічних змін. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 4. С. 32-36.

25. Євтушенко Н.О., Гурін Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3-4. С. 24-28.

26. Журба І. О., Коляденко Ю. М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць. 2012. № 35. С. 97–103.

27. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26 листопада 1993 року № 3659. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>

28. Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 року № 1576. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1576>

29. Закон України «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну» від 22 грудня 1998 року № 332. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/332>

30. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 року № 236/96. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/236/96>

31. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2210>

32. Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» від 22 грудня 1998 року № 330. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/330>

33. Закон України «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту» від 22 грудня 1998 року № 331. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/331>

34. Закон України «Про природні монополії» від 20 квітня 2000 року № 1682. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1682>

35. Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 3 грудня 1990 року №

507. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/507>

36. Карачина Н. П., Перцата Л. І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Економічний простір. 2021. № 86. С. 164–172.

37. Конституція України від 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

38. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2009. 168 с

39. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.

40. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2023. № 4. С. 155–163.

41. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів; Харків: Фоліо, 2014. 846 с.

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

43. Мескон М., Майкл А., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Л.: Справа, 2012. 305 с.

44. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.

45. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.

46. Олешко А.А., Павленко А.О., Рубанович О.Ю. Конкурентні стратегії підприємств в умовах економічної кризи. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 19(2). С. 29-32.

47. Офіційний веб-сайт ПрАТ «Обухівський молокозавод». <https://obmol.com.ua/>

48. Партута Т. О., Фесенко Т. В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. Економічна наука. 2022. №12. С.91–96.

49. Пілецька С.Т., Ануфрієва М.О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 9(2). С. 37-40.

50. Посохов І.М., Чепіжко О.В., Падалка П.А. Науково-методичні рекомендації з удосконалення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на підставі застосування інструментів ризик-менеджменту. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 7. С. 5-8.

51. Поясник Г.В. Вплив основних факторів визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 1(1). С. 17-19.

52. Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку: Розпорядження Антимонопольного комітету України від 5 березня 2002 року № 49-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/49-p>

53. Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання: Розпорядження Антимонопольного комітету України від 12 лютого 2002 року № 27-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/27-p>

54. Прокопенко В.Ю., Кривошея Є.В. Інноваційний підхід до системного управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2021. № 2(1). С. 141-161.

55. Свешнікова М. В. Аналіз і оцінка внутрішніх конкурентних переваг підприємства. Управління розвитком. 2022. № 18 (139). С. 116-120.

56. Семенчук Т.Б., Гусак О.А., Ніколайчук В.С. Теоретико-методичні основи вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю транспортних підприємств. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 300-306.

57. Серьогіна Н.В., Пашинов В.О., Петренко О.В. Оцінка стану та

перспективи розвитку виробництва будівельних матеріалів. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2019. № 2. С. 116-120.

58. Сілова Я. В. Конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість підприємств. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» . 2019. № 13. С. 28-32.

59. Слюсаренко О. Ю. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств-виробників будівельних матеріалів. Вісник Національного технічного університету «ХП». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2015. № 28. С. 114-117.

60. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2015. № 12. С. 229–238.

61. Соболева Т.О., Наумович Ю.І. Фактори впливу на конкурентне середовище будівельних організацій. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 64-67.

62. Стрижак Д.С. Організаційно-економічні аспекти механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 15(2). С. 51-56.

63. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства . Економіка та суспільство. 2021. №26. С. 34-39.

64. Ткаченко І.В., Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 43-48.

65. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації : підручник. К. : Кондор, 2009. 470 с.

66. Халімон Т.М., Рожкова Я.В. Розробка конкурентної стратегії підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1. С. 26-32.

67. Харченко І.В., О.В. Лізунков Організаційні аспекти стратегічної перемоги в конкурентній боротьбі малих будівельних підприємств.

Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки. 2021. Вип. 6. С. 267-281.

68. Хлебнікова Т.М., Темченко О.В., Хлебніков В.О. Реінжиніринг як механізм забезпечення конкурентоспроможності організації. Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_54

69. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.

70. Христенко Г.М. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу в умовах сталого розвитку. Ефективна економіка. 2022. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_6_21

71. Чорна К.В. Стратегічний аналіз у системі заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Соціально-гуманітарний вісник. 2022. Вип. 40. С. 45-47.

72. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.

73. Шпильова В.О., Кравчик Ю.В., Ященко І.В. Управління конкурентними позиціями підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 23-30.

74. Шпильова В.О., Таран В.В. Економічна сутність та складові конкурентоспроможності підприємства. Економіка і управління. 2021. № 2. С. 29-34.

75. Яковлєв Д.П. Конкурентоспроможність сучасного підприємства. Х.: Абсолют, 2014. 215 с. 2.

76. Яременко О. Ф. Науково-практичні аспекти стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 5. С.35–37

ДОДАТКИ

Додаток А. Організаційна структура управління ПрАТ «Обухівський молокозавод»

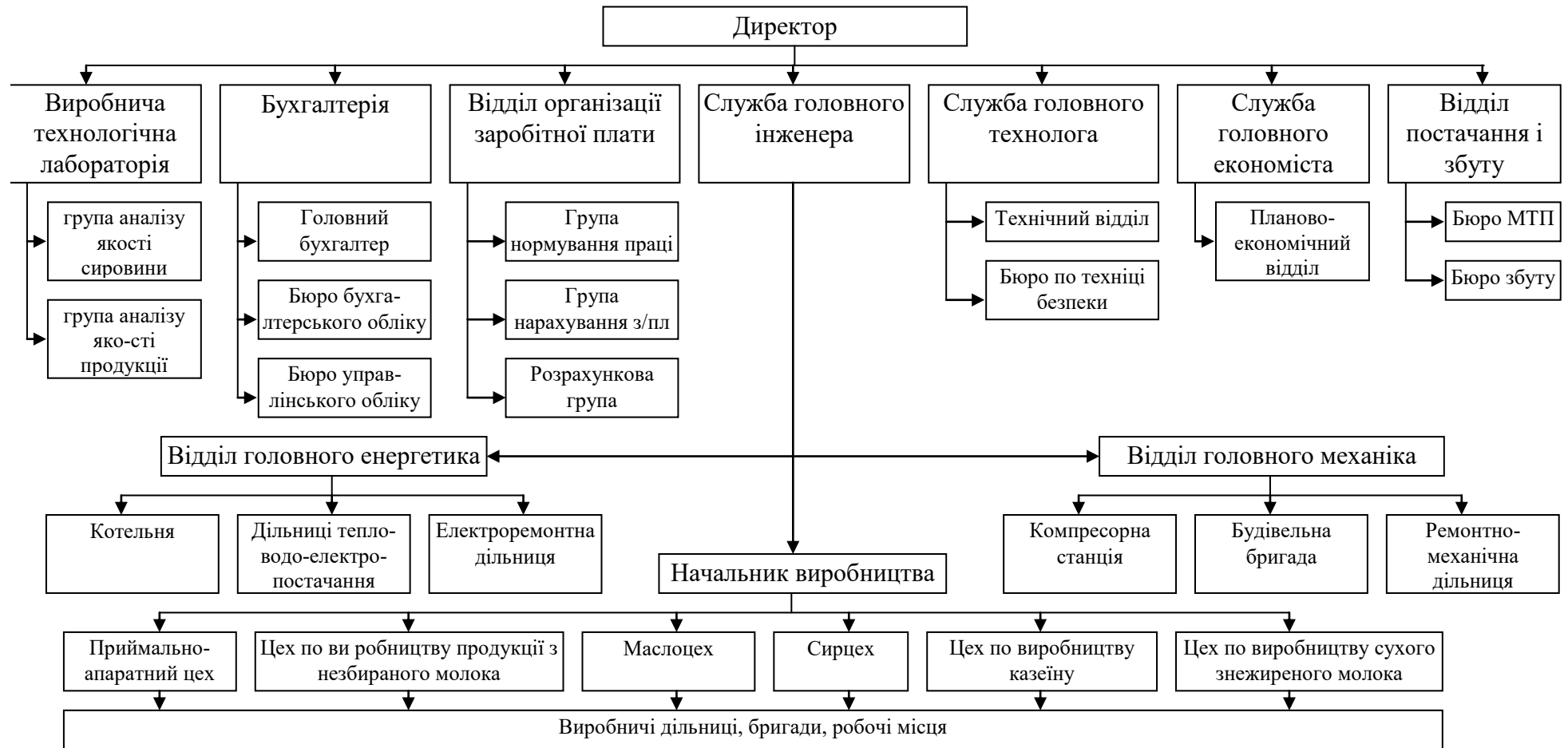


Рис. А.1. Організаційна структура управління ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Додаток Б. Фінансова звітність (Баланс) ПрАТ «Обухівський молокозавод» за 2021-2023 рр.

			КОДИ
Підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод»		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2021
Територія Київська обл.		за ЄДРПОУ	00445914
Організаційно-правова форма господарювання АТ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.51
Адреса, телефон Україна, 08703, Київська область, місто Обухів, вулиця Кашпанова, будинок 1			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2021 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	1505	825
первісна вартість	1001	5129	4869
накопичена амортизація	1002	3624	4044
Незавершені капітальні інвестиції	1005	37129	75796
Основні засоби:	1010	940418	886043
первісна вартість	1011	1482288	1540677
знос	1012	541870	654634
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	1427	2121
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	9987	17057
Усього за розділом I	1095	990466	981889
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	204129	181398
Виробничі запаси	1101	75999	61512
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	80525	73258
Товари	1104	47605	46628
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	230116	257959
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	12520	6071
з бюджетом	1135	25483	13496
у тому числі з податку на прибуток	1136	12904	9765
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2484	345
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	11502	36981
Готівка	1166	14	80
Рахунки в банках	1167	11488	36901
Витрати майбутніх періодів	1170	958	448
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	168	11
Усього за розділом II	1195	487360	496709
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	1477826	1478598

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	5341	5341
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	10786	3951
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	994015	1090575
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435	128	
Усього за розділом I	1495	1010270	1099867
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	103000	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	31714	2357
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525	74	
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	134788	2357
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	189489	205887
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	88463	68197
розрахунки з бюджетом	1620	1900	1135
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	891	873
розрахунки з оплати праці	1630	4445	4315
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1355	315
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	13392	13756
Доходи майбутніх періодів	1665	393	74
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	32440	81822
Усього за розділом III	1695	332768	376374
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	1477826	1560025

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод»		31.12.2022	
Територія Київська обл.		за ЄДРПОУ	00445914
Організаційно-правова форма господарювання АТ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10,51
Адреса, телефон Україна, 08703, Київська область, місто Обухів, вулиця Каптанова, будинок 1			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2022 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	825	10376
первісна вартість	1001	4869	15484
накопичена амортизація	1002	4044	5108
Незавершені капітальні інвестиції	1005	75796	116330
Основні засоби:	1010	886043	896468
первісна вартість	1011	1540677	1663396
знос	1012	654634	766928
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	47	47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	2121	3412
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	17057	28162
Усього за розділом I	1095	981889	1054795
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	181398	218644
Виробничі запаси	1101	61512	89363
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	73258	86666
Товари	1104	46628	42615
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	257959	314201
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	6071	13258
з бюджетом	1135	13496	38398
у тому числі з податку на прибуток	1136	9765	9704
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	345	358
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	36981	48213
Готівка	1166	80	8
Рахунки в банках	1167	36901	48205
Витрати майбутніх періодів	1170	448	560
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	11	42
Усього за розділом II	1195	496709	633674
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	1478598	1688469

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	5341	5341
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	3951	
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1090575	1221275
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	1099867	1226616
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		22661
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2357	3613
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	2357	26274
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	205887	208600
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	68197	93113
розрахунки з бюджетом	1620	1135	1309
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	873	695
розрахунки з оплати праці	1630	4315	4787
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	315	708
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	13756	13583
Доходи майбутніх періодів	1665	74	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	81822	112784
Усього за розділом III	1695	376374	435579
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	1478598	1688469

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод»		31.12.2023	
Територія Київська обл.		за ЄДРПОУ	00445914
Організаційно-правова форма господарювання АТ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10,51
Адреса, телефон Україна, 08703, Київська область, місто Обухів, вулиця Каптанова, будинок 1			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2023 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	10376	25631
первісна вартість	1001	15484	33146
накопичена амортизація	1002	5108	7515
Незавершені капітальні інвестиції	1005	116330	72969
Основні засоби:	1010	896468	948554
первісна вартість	1011	1663396	1897394
знос	1012	766928	858840
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	47	47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	3412	3509
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	28162	9236
Усього за розділом I	1095	1054795	1059946
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	218644	371272
Виробничі запаси	1101	89363	182207
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	86666	131029
Товари	1104	42615	58036
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	314201	379918
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	13258	16655
з бюджетом	1135	38398	47728
у тому числі з податку на прибуток	1136	9704	15330
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	358	401
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	48213	56543
Готівка	1166	8	36
Рахунки в банках	1167	48205	56507
Витрати майбутніх періодів	1170	560	545
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	42	24
Усього за розділом II	1195	633674	873086
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	1688469	1933032

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	5341	5341
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1221275	1279454
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	1226616	1284795
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	22661	10815
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3613	3229
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	26274	14044
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	208600	394828
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	93113	130434
розрахунки з бюджетом	1620	1309	1062
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	695	624
розрахунки з оплати праці	1630	4787	3728
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	708	149
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	13583	12799
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	112784	90569
Усього за розділом III	1695	435579	634193
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття			
	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду			
	1800		
БАЛАНС	1900	1688469	1933032

**Додаток В. Фінансова звітність (Звіт про фінансові результати) ПрАТ
«Обухівський молокозавод» за 2021-2023 рр.**

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод»			31.12.2021
		за ЄДРПОУ	00445914
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2021 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2216103	2444390
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1581147	1700013
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	634956	744377
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	5064	7886
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	71381	75746
Витрати на збут	2150	324391	408659
Інші операційні витрати	2180	16410	17795
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	227838	250063
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	28	17
Інші доходи	2240	1537	639
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	63889	61715
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	710	598
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	164804	188406
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	30441	36690
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	134363	151716
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	134363	151716
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	1115469	1138497
Витрати на оплату праці	2505	181252	202857
Відрахування на соціальні заходи	2510	33340	38091
Амортизація	2515	139697	136606
Інші операційні витрати	2520	282813	321123
Разом	2550	1752571	1837174
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод»			31.12.2022
		за ЄДРПОУ	00445914
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2022 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2205165	2216103
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1643237	1581147
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	561928	634956
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	10194	5064
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	64302	71381
Витрати на збут	2150	292950	324391
Інші операційні витрати	2180	9187	16410
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	205683	227838
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	35	28
Інші доходи	2240	1995	1537
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	46020	63889
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	825	710
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	160868	164804
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	29942	30441
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	130926	134363
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	130926	134363
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	1027872	1115469
Витрати на оплату праці	2505	194453	181252
Відрахування на соціальні заходи	2510	36278	33340
Амортизація	2515	142490	139697
Інші операційні витрати	2520	357340	282813
Разом	2550	1758433	1752571
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод»		31.12.2023	
		за ЄДРПОУ	00445914
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2023 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2442870	2205165
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1899982	1643237
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	542888	561928
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	7211	10194
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	75114	64302
Витрати на збут	2150	342400	292950
Інші операційні витрати	2180	13204	9187
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	119381	205683
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	23	35
Інші доходи	2240	497	1995
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	45649	46020
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	193	825
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	74059	160868
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	14727	29942
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	59332	130926
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	59332	130926
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	1298613	1027872
Витрати на оплату праці	2505	196765	194453
Відрахування на соціальні заходи	2510	36798	36278
Амортизація	2515	150554	142490
Інші операційні витрати	2520	460121	357340
Разом	2550	2142851	1758433
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		