

65
17.06.2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



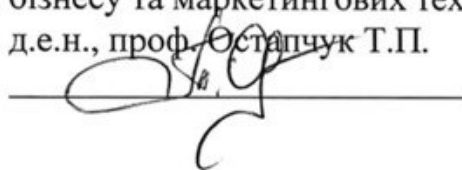
ГУРМАНЧУК Богдан Сергійович
(здобувач вищої освіти групи МО-67)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

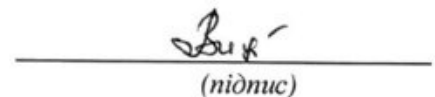
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

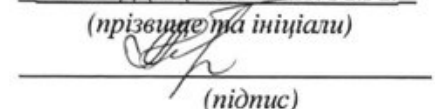


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Виговський В.Г.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Сотник А.А.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Гурманчук Б.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі проаналізовано систему управління конкурентоспроможністю підприємства та визначено основні напрями її підвищення.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю підприємства, система стратегічного планування, система управління якістю.

Annotation

Gurmanchuk B.S. Enterprise Competitiveness Management. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work analyzes the enterprise competitiveness management system and identifies the main areas of its improvement.

Keywords: competitiveness, enterprise competitiveness management, strategic planning system, quality management system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства.....	6
1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства.....	12
1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства.....	19
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства.....	26
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД».....	33
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	33
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	41
2.3. Оцінка сучасного стану системи управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Бердичівський хлібозавод».....	53
2.4. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Бердичівський хлібозавод».....	65
Висновки до розділу 2	72
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку національної економіки України, характеризується динамічними трансформаціями, поглибленням глобалізаційних процесів, посиленням конкурентного тиску як на внутрішньому, так і на потенційних міжнародних ринках, а також стрімким розвитком технологічних інновацій. У цьому контексті питання ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства набуває статусу однієї з визначальних проблем для забезпечення успішного ведення бізнесу та стабільного забезпечення споживчого ринку. Конкурентоспроможність підприємств хлібопекарської галузі в поточних умовах не є статичною категорією. Її рівень пов'язаний із сукупністю численних факторів, що охоплюють як внутрішні можливості та ресурсний потенціал (наприклад, доступ до якісної сировини, ефективність виробничих процесів, кваліфікація персоналу, можливості для модернізації обладнання, оптимізація логістики), так і з динамікою зовнішнього середовища. Зовнішні чинники включають зміни у споживчих вподобаннях (зростання попиту на функціональні та здорові хлібобулочні вироби), коливання цін на сировину (борошно, цукор, дріжджі), енергоносії, посилення конкуренції з боку великих агрохолдингів та імпортерів виробників, а також регуляторні особливості вітчизняного законодавства.

Це вимагає від українських хлібопекарських підприємств постійної адаптації до змін, безперервного моніторингу нових тенденцій у харчовій промисловості (наприклад, безглютенова продукція, органічний хліб), активного впровадження інновацій у рецептурах, технологіях виробництва та пакуванні, а також перманентного вдосконалення власних маркетингових стратегій та тактик для ефективного просування продукції та задоволення потреб споживачів. Дослідження системи управління конкурентоспроможністю підприємства стає важливою задачею, яка визначає не тільки ефективність функціонування підприємства в короткостроковому періоді, але і його перспективи довгострокового розвитку.

Значний внесок у розвиток теоретично-методичних управління конкурентоспроможністю підприємства зробили такі науковці, як І. Акімова, П. Бечко, І. Брітченко, І. Булах, І. Вінніченко, А. Воронкова, Я. Голобородько, Р. Грецький, В. Гуцуляк, В. Дикань, І. Должанський, Т. Загорна, В. Іванюта, М. Корж, М. Корінько, Л. Кривенко, Ж. Крючкова, К. Кузнєцова, О. Кузьмін, В. Мацигура, О. Мельник, Д. Миленський, С. Покропивний, О. Романко, І. Смолін, П. Фісуненко, Е. Цибульська, І. Чуб, О. Янковий та інші. Їхні праці системно висвітлюють методичні підходи, інструментарій оцінки та управлінські стратегії підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах сучасного ринкового середовища.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства, а також визначення основних напрямів її підвищення на ТОВ «Бердичівський хлібозавод».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття, сутність та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити систему управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити методичні засади оцінки ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку сучасного стану системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності

підприємства в сучасних умовах господарювання.

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

Методи дослідження. У процесі дослідження системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві застосовувалися такі методи: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства, дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства; метод порівняльного аналізу – для оцінки сучасного стану системи управління конкурентоспроможністю підприємства; методи економічного аналізу – для розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів із вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства; графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження у вигляді таблиць, діаграм та графіків.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової звітності ТОВ «Бердичівський хлібозавод».

Практичне значення одержаних результатів полягає в удосконаленні системи управління конкурентоспроможністю підприємства, а саме розроблені заходи дозволять підвищити ефективність роботи виробничого відділу, забезпечити оновлення та ребрендинг продукції підприємства та оптимізувати логістичні витрати 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 87 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 86 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасних умовах господарювання конкуренція виступає ключовим рушієм розвитку підприємств, спонукаючи їх до постійного вдосконалення, впровадження інновацій та підвищення ефективності господарської діяльності. Вона формує динамічне ринкове середовище, в якому виживають лише ті суб'єкти, що здатні швидко адаптуватися до змін і пропонувати споживачам якісний та ціннісний продукт. Одним із ключових завдань будь-якого підприємства є не лише захоплення значної частки ринку, а й її утримання та, за сприятливих умов, подальше розширення. Для цього необхідно постійно аналізувати ринкову ситуацію, вивчати сильні й слабкі сторони прямих конкурентів, а також глибоко розуміти потреби споживачів. Усе це передбачає оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, що виступає своєрідним індикатором його успіху чи невдач на ринку.

Конкурентоспроможність завжди знаходилась у полі зору науковців, хоча все одно залишається невирішеним ряд дотичних питань теоретико-прикладного спрямування. Неузгодженість ключових термінів ускладнює їх тлумачення, повноту охоплення всієї системи змістовних елементів і контекстів, породжує термінологічну плутанину та підміну понять, порушує логіку дослідження тощо. Тому проблема формування єдиного теоретичного базису вивчення конкурентоспроможності підприємства завжди залишатиметься актуальною.

Поняття «конкурентоспроможність» бере свій початок від латинського «concurrentia» – змагання, та англійського «compete» – конкурувати. Це термін, який глибоко вкорінений у самій сутності ринкових відносин, відображаючи постійну боротьбу за позиції та ресурси.

Конкурентоспроможність вивчають на різних рівнях: країни, регіону, галузі, підприємства, продукції. Саме підприємства є відповідальними за виробництво продукції та ключовою ланкою будь-якої економіки: чи то галузі, чи регіону, чи країни. Вони безпосередньо відповідають за створення продукції та послуг, що рухають ринки.

Теоретико-прикладні аспекти вивчення конкурентоспроможності підприємств є предметом ґрунтовних наукових досліджень значної когорти українських науковців. Серед них вагомий внесок у розвиток цієї проблематики зробили такі науковці, як І. Акімова, П. Бечко, І. Брітченко, І. Булах, І. Вінніченко, А. Воронкова, Я. Голобородько, Р. Грецький, В. Гуцуляк, В. Дикань, І. Должанський, Т. Загорна, В. Іванюта, М. Корж, М. Корінько, Л. Кривенко, Ж. Крючкова, К. Кузнєцова, О. Кузьмін, В. Мацигура, О. Мельник, Д. Миленський, С. Покропивний, О. Романко, І. Смолін, П. Фісуненко, Е. Цибульська, І. Чуб, О. Янковий та інші. Їхні праці системно висвітлюють методичні підходи, інструментарій оцінки та управлінські стратегії підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах сучасного ринкового середовища.

Втім, незважаючи на значний теоретико-прикладний доробок як вітчизняних, так і зарубіжних науковців та практиків у сфері дослідження конкурентоспроможності, спостерігається відсутність єдиної, уніфікованої дефініції терміну «конкурентоспроможність підприємства». Ця концептуальна множинність створює значні практичні бар'єри.

Зокрема, розбіжності у трактуваннях ускладнюють процеси узагальнення та систематизації результатів численних індивідуальних досліджень. Це, в свою чергу, негативно впливає на можливості ефективного впровадження науково обґрунтованих рекомендацій у реальну господарську діяльність підприємств, обмежуючи їхній потенціал у формуванні та підтримці конкурентних переваг на ринку.

Аналіз існуючих підходів до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі наукові дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення поняття
1	2
В. Іванюта [35]	Конкурентоспроможність підприємств означає наявність відмінностей даного підприємства від підприємств конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності, формами вияву яких є спроможність пристосовуватися до умов економічної кон'юнктури й задовольнити своїми товарами та послугами потреби
Д. Миленський [65, с.9]	Конкурентоспроможність – це здатність краще за інших задовольняти існуючі потреби на території регіону або ті, що формуються
І. Брітченко, І. Ладунка [11]	Конкурентоспроможність підприємства визначає його положення серед аналогічних суб'єктів господарювання, яке залежить від спроможності використовувати різні види ресурсів ефективніше, ніж конкуренти
К. Кузнецова [53]	Конкурентоспроможність – це наявність певних переваг (ресурсів) та спроможність і вміння їх правильно використовувати у суперництві з іншими «гравцями» для досягнення своїх цілей
О. Янковий [43]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку
І. Булах [12]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства створювати і використовувати конкурентні переваги, займаючи певну конкурентну позицію в даний період часу
В. Гуцуляк [22]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно використовувати потенціал підприємства, а внутрішній потенціал – як основу утримання існуючих і розроблення нових конкурентних переваг для успішного ведення конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг
І. Смолін [77]	Конкурентоспроможність підприємства розглядається як нова якісна характеристика організації, що забезпечує її конкурентний успіх, основою якої слугує комплекс позитивних відмінностей, достатніх для протистояння негативному впливу зовнішнього середовища для реалізації визначених цілей
С. Покропивний [68]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції
Р. Грецький [21, с.35]	Конкурентоспроможність – це фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами
П. Бечко, Я. Голобородько [8]	Конкурентоспроможність виявляється у здатності суб'єкта господарювання динамічно впливати на ринок для збереження його сегменту, захисту накопичених і розвитку потенційних стійких конкурентних переваг у ключових сферах бізнесу
І. Вінніченко [16]	Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку
В. Дикань [79]	Конкурентоспроможність – здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні

Продовження таблиці 1.1

1	2
Ж. Крючкова [52]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства у довгостроковому періоді функціонувати в умовах ринкової економіки, створюючи та реалізуючи продукцію, яка задовольняє потреби людей та є відмінною від аналогічної, при цьому займати стійку позицію у певній галузі та отримувати регулярний прибуток, достатній для вдосконалення виробництва

Джерело: складено автором

Аналіз різноманітних підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» свідчить про наявність певних розбіжностей, що ускладнюють єдине розуміння цього явища. По-перше, існує велика кількість визначень, які відрізняються за своїм змістом. По-друге, часто дослідники, говорячи про конкурентоспроможність підприємства, зосереджуються лише на окремих конкурентних перевагах, не охоплюючи їх повністю, що заважає узгодити напрямки досліджень. По-третє, важливо розрізняти конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність самого підприємства, оскільки перше є лише частиною другого, і їхнє ототожнення є неточним. Деякі автори при визначенні сутності конкурентоспроможності підприємства зосереджуються на її змісті, тоді як інші – на її функціях. Крім того, інколи вся увага приділяється лише виробничій діяльності підприємства, що не відображає всієї її складності. Також, при розгляді ресурсного підходу до конкурентоспроможності, автори часто обмежуються лише власними та позиковими коштами, забуваючи про інші види ресурсів та фактори, що впливають на здатність підприємства конкурувати.

Вивчаючи сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства», важливо враховувати її ключові особливості. По-перше, рівень конкурентоспроможності підприємства (як і країни, регіону, галузі чи продукції) є відносним і визначається шляхом порівняння з подібними підприємствами за сферою діяльності, галуззю, ринком функціонування, видом продукції та часом порівняння. По-друге, конкурентоспроможність має оцінюватися за чітко визначеним набором показників, що формують загальний результат, оскільки

зміна цих показників може змінити загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. По-третє, конкурентоспроможність підприємства формується за наявності унікальних рис або конкурентних переваг, таких як унікальна технологія виробництва, неповторна продукція або додаткові послуги. Необхідно враховувати вплив усіх чинників, як внутрішніх, так і зовнішніх, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства. Важливо пам'ятати, що конкурентоспроможність підприємства є динамічною величиною, яка постійно змінюється і потребує безперервного вдосконалення та підтримки для збереження здобутих позицій. Нарешті, конкурентоспроможність підприємства є системним явищем, що вимагає врахування всіх складових її формування, зміни та взаємозв'язків.

Також важливим питанням є класифікація конкурентоспроможності. Аналіз існуючих підходів до класифікації «конкурентоспроможності» зображено на рис. 1.1.

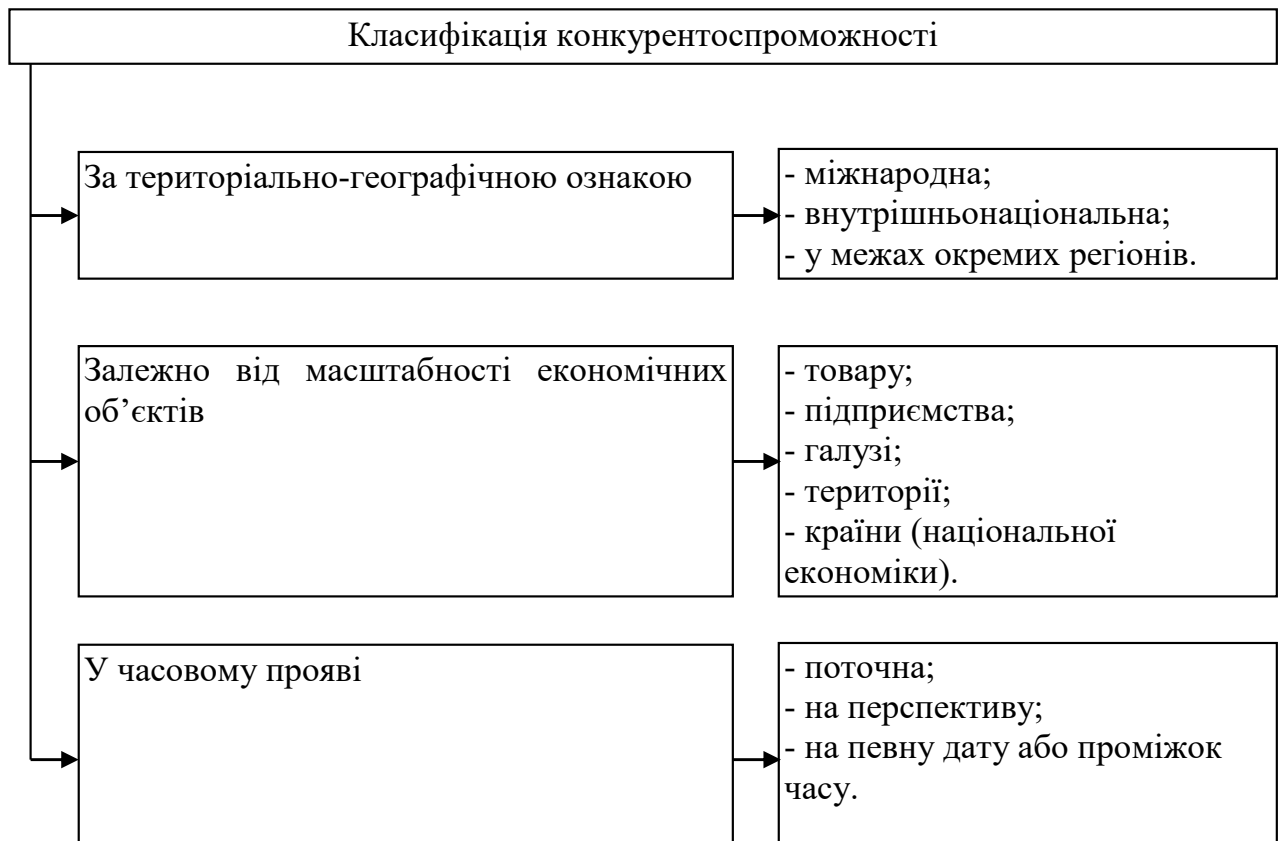


Рис. 1.1. Класифікація поняття «конкурентоспроможність»

Джерело: складено автором на основі [43]

Залежно від об'єкта застосування даного терміна розрізняються конкурентоспроможність національної економіки, конкурентоспроможність продукції, конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність галузі, тощо. Кожна з цих категорій має істотні відмінності й характерні риси, які підтверджують правочинність і доцільність такої їх диференціації.

Узагальнювальним для всіх розглянутих категорій є те, що вони відображають здатність досліджуваного об'єкта ефективно виконувати свої функції в умовах формування конкурентного середовища. У вітчизняних дослідженнях проблема конкурентоспроможності частіше розглядалася винятково з позицій конкурентоспроможності продукції.

Такий підхід був обумовлений тим, що в період панування адміністративнокомандної системи управління відкритої конкуренції між підприємствами не існувало і не було необхідності говорити про їх здатність конкурувати. Положення змінилося з переходом на нові принципи господарювання.

Конкурентоспроможність товару – це властивість продукту, що характеризується ступенем задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними продуктами, представленими на ринку. Тобто це можливість задоволення сукупних вимог ринку до продукту, що забезпечує підприємцеві одержання певної норми прибутку [43].

Можемо відмітити, що за своєю економічною сутністю конкурентоспроможність підприємства являє собою більш широку системну категорію, що включає в себе як підсистему конкурентоспроможності товару, яка розглядається як передумова та необхідна, але не достатня умова стійких конкурентних позицій підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від його внутрішнього стану, а також зовнішнього положення підприємства. Конкурентоспроможність підприємства не є його постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти в певний період основним конкурентам.

З точки зору впливу зовнішнього середовища на дану категорію, конкурентоспроможність підприємства розглядається як відносна категорія, тобто кожне підприємство за одними або іншими характеристиками зіставляється з конкурентами (причому, як правило, усередині однієї галузі) на тому самому ринку.

Отже, можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства – поняття відносне, оскільки його можна визначити лише на основі зіставлення окремих характеристик підприємства з характеристиками інших підприємств. Конкурентоспроможність підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також від факторів, які застосовуються для її оцінювання. Неможливо говорити про абсолютну конкурентоспроможність підприємства: воно може бути «номер один» у своїй галузі в національній економіці, однак бути неконкурентоспроможним на міжнародних ринках.

1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

В сучасних умовах господарювання спостерігається загострення конкурентної боротьби в усіх галузях економіки, а тому питання управління конкурентоспроможністю підприємства набуває першочергового значення та залишається об'єктом дослідження як на рівні теорії, так і на рівні практики. Лише ті компанії, які системно працюють над формуванням та зміцненням своїх конкурентних переваг, здатні контролювати ринкову ситуацію, а оскільки цей напрямок передбачає використання значної кількості ресурсів, то потребує логічного обґрунтування та ефективного управління

Конкуренція – це витончений та багатогранний механізм. У періоди зниження попиту на товари чи послуги, першими відчують удар виробники неякісної продукції та неефективні підприємства. Незалежно від масштабу конкурентного протистояння, успіх належить тому, хто вміє аналізувати ринок та рішуче бореться за свою конкурентну позицію.

Однією з причин нинішньої низької конкурентоспроможності українських

товарів і послуг є неспроможність вітчизняних підприємств захистити та розширити частку споживчого ринку, просувати свою продукцію та повною мірою задовольнити інтереси та смаки споживачів. Крім того, дуже важливою проблемою є кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності товарів і послуг та управління ним, оскільки це досить трудомісткий, комплексний процес, який містить взаємопов'язані компоненти і від якого залежить конкурентоспроможність всього підприємства. Таким інструментарієм є система оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства.

Забезпечення конкурентоспроможності – це, перш за все, філософія управління всією системою в умовах ринкових відносин, яка має бути орієнтована на вирішення таких завдань, як дослідження потреб споживачів та їх розвитку, оцінка поведінки та можливостей конкурентів, дослідження розвитку ринку та потреб ринку, оцінка їхньої поведінки та можливостей конкурентів, дослідження навколишнього середовища, виготовлення товарів, які б перевершували товар конкурента.

Важливою передумовою є ідентифікація комплексу факторів, які можуть як підвищувати, так і знижувати її загальний рівень. Крім того, аналіз факторів допомагає виявити сильні та слабкі сторони як самого підприємства, так і його конкурентів, розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В даному контексті метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає розгляд об'єкта управління як цілісної моделі та необхідність забезпечення взаємозв'язку всіх його елементів.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою сукупність організаційної структури, ресурсів, процесів і методів, необхідних для створення та впровадження умов, які сприятимуть формуванню

конкурентних переваг підприємства в поточному або майбутньому бізнес-середовищі. Структурні компоненти системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 1.2.

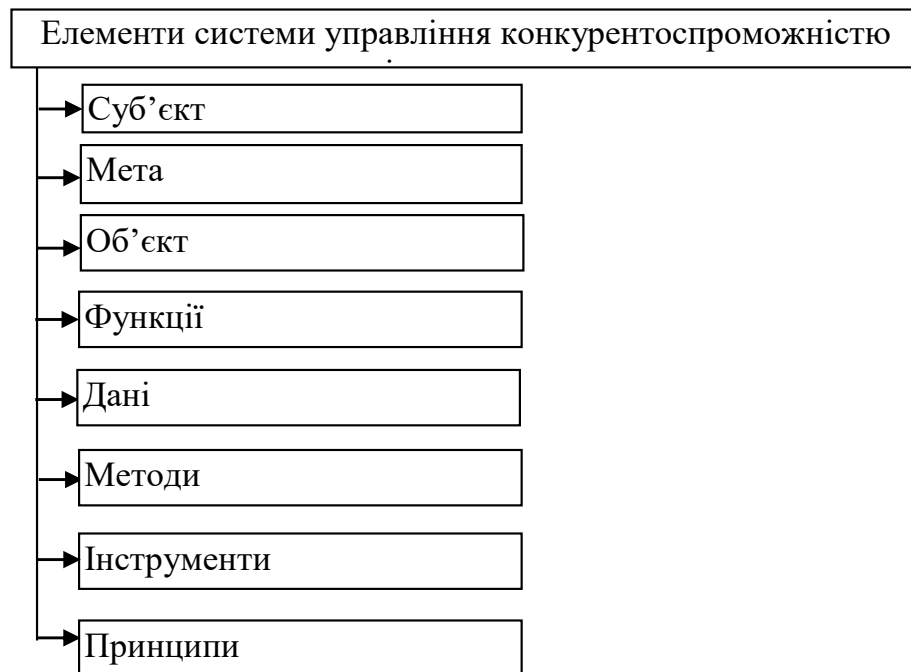


Рис. 1.2. Складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [49]

Основними напрямками системи управління конкурентоспроможністю підприємства є [4]:

- 1) подолання (зменшення) кількості деструктивних факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- 2) підвищення конкурентних переваг підприємства;
- 3) забезпечення гнучкості управлінських рішень відповідно до умов конкуренції на певному ринку.

Під управлінням конкурентоспроможністю підприємств ми розуміємо виконання загальних функцій управління, тобто планування, організації, мотивації, контролю, які визначають стратегію та політику у сфері створення та реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність у цій сфері діяльності суб'єкта господарювання, які реалізуються за допомогою таких

засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення та підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності [1].

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства реалізуються такі функції управління [6]:

1) планування – передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності як підприємства в цілому, так і його окремих структурних підрозділів;

2) організаційна – забезпечує практичне виконання прийнятих планів і програм; пов'язано з питаннями розподілу матеріальних, фінансових і трудових ресурсів між окремими сферами операційної діяльності; також у процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій оперативних підрозділів та окремих спеціалістів у виконанні прийнятих планів;

3) контрольна – забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства встановленим вимогам; передбачає розробку стандартів контролю у вигляді системи кількісних показників, які дають змогу перевірити ефективність процесу виконання розроблених планів і програм чи їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, що сприяють досягнення поставленої мети підприємства;

4) мотивація – забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів діяльності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність підсистем, які показують агреговані комплекси дій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Комплексність передбачає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства при прийнятті управлінських рішень та врахуванні змін як в окремих об'єктах управління, так і в кінцевих результатах діяльності всього підприємства. Виходячи з взаємозв'язку конкурентних

стратегій, логічно пропонується така послідовність розробки та реалізації системи конкурентних стратегій у вигляді матриці (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Матриця функцій управління конкурентоспроможністю підприємства

Функція управління	Напрямок				
	Фінанси	Виробництво	Технологія	Персонал	Маркетинг
Планування	Обсяг фінансових ресурсів, їх ефективний розподіл	Розробка виробничої політики, планування виробничих ресурсів	Розробка проєктів удосконалення технологічного процесу	Кадрове планування, розробка програм мотивації персоналу	Планування обсягу та асортименту продукції, каналів збуту
Організація	Побудова ефективної фінансової структури, організація фінансової роботи	Організація випуску продукції	Налагодження технічного і технологічного переозброєння і модернізації	Розробка оптимальної організаційної структури підприємства	Проведення маркетингових досліджень, моніторинг конкурентів
Мотивація	Використання матеріального та морального стимулювання працівників для формування мобілізуючого впливу і забезпечення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, що дозволить отримати додаткові конкурентні переваги				
Контроль	Контроль за показниками ефективного використання фінансових ресурсів	Перевірка відповідності продукції виробничим умовам	Облік витрат, контроль за джерелами фінансування	Кадровий облік персоналу, табельний облік робочого часу	Контроль за виконанням річних планів збуту

Джерело: складено автором на основі [15]

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає такі дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностику конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства; розробку концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізацію конкурентної стратегії компанії.

Структура системи управління конкурентоспроможністю утворена низкою структурних елементів, реалізація яких сприяє ефективній реалізації управлінських рішень у певній сфері діяльності. Кожен з елементів системи, у свою чергу, також можна розглядати як систему, що включає різні

системоутворюючі компоненти (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [35]

Виходячи з взаємозв'язку конкурентних стратегій, логічно пропонується наступна послідовність розробки та реалізації системи конкурентних стратегій:

- 1) визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг;
- 2) розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка визначає довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій має забезпечити формування відповідних конкурентних переваг;
- 3) використання окремих видів стратегій конкурентної поведінки залежно від ситуації на ринку, та з урахуванням визначених на попередніх етапах стратегій формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- 4) реалізація системи конкурентних стратегій, яка має супроводжуватися систематичною оцінкою та аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів та швидким реагуванням на непередбачені зовнішні та внутрішні зміни.

Процес формування конкурентної стратегії підприємства відображено в табл 1.3.

Таблиця 1.3

Система формування конкурентної стратегії підприємства

Етап	Реалізація дій на етапі
I етап	Аналіз структури та рушійних сил галузі діяльності підприємства
II етап	Аналіз конкурентів, аналіз стратегічного потенціалу підприємства, аналіз споживачів
III етап	Виявлення та оцінювання альтернатив досягнення конкурентних переваг. Аналіз різновидів конкурентних стратегій
IV етап	Вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій

Джерело: складено автором на основі [6]

Отже, система конкурентних стратегій підприємства виступає основою для розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства. Загальний централізований контроль за розробкою та реалізацією програми та оперативне управління програмою має здійснюватися на всіх її етапах, що забезпечить ефективне управління конкурентоспроможністю. Управління організацією в сучасних умовах вимагає від менеджерів стратегічного мислення та вміння розробляти стратегію. Для досягнення успіху вітчизняним підприємствам, спираючись на досвід іноземних колег, необхідно використовувати стратегічний аналіз у всьому його різноманітті. Реалізація завдань стратегічного аналізу дає змогу створити систему моніторингу фінансово-економічних показників довгострокового розвитку організації, відповідно до якої оперативно коригуються та оптимізуються фінансова, виробнича, комерційна, збутова та соціальна стратегії, сприяючи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Однак на практиці існує ряд проблем, з якими стикається підприємство при впровадженні системи управління у власну діяльність, створюючи за цих обставин додаткові конкурентні переваги. До таких проблем належать труднощі в оцінці зовнішнього середовища, нестабільні ринкові умови, труднощі у визначенні найбільш відповідної конкурентної стратегії та обмеженість ресурсів

для реалізації стратегії. Як наслідок, система управління конкурентоспроможністю підприємства є складним і багатограним процесом, що вимагає поєднання наукових підходів і практичних навичок. Тільки завдяки глибокому аналізу, стратегічному мисленню та постійній адаптації управління конкурентоспроможністю підприємства зможе досягти стійких конкурентних переваг та стабільного успіху в динамічному діловому світі.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Оцінка конкурентоспроможності та ефективності управління конкурентоспроможністю служить відправною точкою для досягнення підприємством вищого рівня у конкурентному середовищі, дозволяючи задіяти відповідний функціонал процесу управління конкурентоспроможністю. Ця обставина визначає особливу роль оцінки конкурентоспроможності у структурі та у процесі управління конкурентоспроможністю підприємств будь-якої сфери. Оцінка конкурентоспроможності будь-якого господарюючого суб'єкта виступає основою управління конкурентоспроможністю і необхідна для розробки стратегічних і тактичних управлінських рішень, що підвищують потенціал організації у конкурентній боротьбі.

Конкурентоспроможність підприємства – це складне поняття, що не може бути виміряне лише одним методом або показником, а є результатом взаємодії багатьох факторів. Його можна порівняти з прихованою властивістю підприємства, яка проявляється на поверхні через різні симптоми, як-от ефективність, фінансовий стан, якість продуктів/послуг та інше.

Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.

Варто відзначити, що на сьогодні при оцінці конкурентоспроможності підприємства використовується цілий ряд методів. Узагальнюючи існуючі наукові дослідження з цього питання можемо представити класифікацію всієї сукупності методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
За формою представлення результатів	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовуються під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, метод прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішень	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, метод балів

Джерело: складено автором на основі [57]

Кількісні методи базуються на обчисленні відносних величин

(коефіцієнтів, показників), які відображають рівень ключових аспектів конкурентної позиції підприємства. Отримані показники інтегруються у групові та загальні індекси, що дозволяє об'єктивно оцінити стратегічні можливості підприємства та ухвалювати виважені управлінські рішення. Проте ці методи частково залежать від експертних вагових коефіцієнтів, що додає елемент суб'єктивності.

Якісні методи мають низький рівень математичної формалізації та не передбачають точних обчислень, проте дають змогу аналізувати реальні факти, події та контекстні чинники. Вони особливо цінні на початкових етапах аналізу, коли кількісні дані ще не доступні або не повні.

Матричні методи передбачають побудову та аналіз двовимірних матриць, які базуються на координатній системі та враховують ключові характеристики компанії, зокрема з точки зору маркетингу, позиціонування та стратегічного вибору. Головний недолік цих методів – обмежена кількість врахованих факторів, що може знизити точність оцінювання.

Індексні методи є розрахунковими кількісними методами, що ґрунтуються на побудові одиничних індексів для окремих показників, які далі можуть бути агреговані в інтегральний показник конкурентоспроможності. Це дозволяє проводити комплексне і порівняльне оцінювання різних підприємств.

Графічні методи, зокрема побудова конкурентного багатокутника, вирізняються простотою та наочністю візуалізації. Проте, їхній функціонал є обмеженим, оскільки вони не дозволяють враховувати різну вагомість факторів конкурентоспроможності, не надають можливості кількісної оцінки інтегрального рівня конкуренції, а також можуть бути незрозумілими при використанні складних функцій.

Для отримання більш комплексного та точного уявлення про конкурентну позицію компанії використовуються комплексні методи. Вони базуються на всебічному підході та дозволяють аналізувати широкий спектр найважливіших параметрів діяльності компанії, включаючи виробництво, маркетинг, фінанси та інші функціональні сфери. Застосування цих методів дає можливість отримати

найбільш достовірну інформацію про конкурентоспроможність, враховуючи як внутрішні сильні та слабкі сторони, так і зовнішні фактори впливу.

Натомість, стратегічні методи першочергово спрямовані на оцінку конкурентних позицій компанії на ринку, фокусуючись на її довгостроковому потенціалі та здатності утримувати лідерство.

Тактичні методи орієнтовані на оцінювання окремих аспектів діяльності компанії й зазвичай використовуються для ухвалення короткострокових рішень. Вони забезпечують оперативну реакцію на зміну ринкової ситуації, однак не завжди враховують довгострокову стратегію.

Залежно від класифікації, один і той самий метод може належати до різних груп. Наприклад, матриця БКГ одночасно є матричним методом (за формою подання результатів), характеризує ринкову позицію підприємства (за показниками) та належить до стратегічних методів (за рівнем ухвалення рішень). Це демонструє, що в реальній практиці методи оцінювання конкурентоспроможності взаємопов'язані і рідко бувають строго одинимірними.

Основними методами оцінки конкурентоспроможності компанії є методи, засновані на життєвому циклі товару, частці ринку, ефективній теорії конкуренції, конкурентній перевазі, оцінці конкурентоспроможності товару тощо. Перераховані переваги і недоліки методів оцінки конкурентоспроможності підприємства наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Переваги і недоліки методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
Методи, основані на теорії якості товару	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції; втрачається цілісність конкурентоспроможності продукції та підприємства
Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і інтуїтивним	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значним асортиментом товарів
Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
Методи визначення позиції в конкуренції з допомогою стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка конкурентних впливів без дослідження впливу зовнішнього середовища
Методи, основані на порівнянні з еталоном	Наглядний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають повною мірою вплив зовнішнього середовища

Джерело: складено автором на основі [57]

Для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно використовувати різноманітні моделі та механізми. Основними моделями управління конкурентоспроможністю підприємства є:

Модель життєвого циклу продукту (JCP). Ця модель допомагає підприємству дослідити динаміку продажів та прибутку від реалізації продукту протягом часу, а також визначати оптимальні стратегії маркетингу на різних

етапах життєвого циклу продукту 6].

Модель Портера п'яти конкурентних сил. Дана модель дозволяє аналізувати конкурентне середовище підприємства, визначаючи основні конкурентні сили в галузі. Таким силами є:

- загроза вторгнення на ринок нових конкурентів.
- ринкова влада споживачів.
- ринкова влада постачальників.
- небезпека появи товарів-замінників.
- рівень конкурентної боротьби чи внутрішньогалузева конкуренція [6].

Модель цінності для клієнта (Customer Value Model). За допомогою цієї моделі підприємство може визначити які аспекти його продукції або послуг є найбільш цінними для клієнтів. Ця модель дозволяє компаніям краще розуміти потреби своїх клієнтів та адаптувати свої пропозиції відповідно до цих потреб.

Основними компонентами моделі цінності для клієнта є:

- 1) Функціональна цінність: визначає практичну користь та функціональні можливості, які продукт або послуга надає клієнту.
- 2) Емоційна цінність: охоплює почуття та асоціації, які продукт або послуга викликає у споживача, формуючи його ставлення та лояльність.
- 3) Економічна цінність: відображає співвідношення вартості продукту або послуги до їхньої цінності порівняно з аналогічними пропозиціями на ринку.
- 4) Соціальна цінність: стосується впливу продукту або послуги на сприйняття клієнта в його соціальному оточенні, зокрема на його статус та приналежність до певної групи [6].

Застосування цієї моделі дозволяє компаніям сфокусуватися на розробці та ефективному просуванні тих характеристик своїх пропозицій, які мають найвищу цінність для клієнтів, забезпечуючи таким чином цільове задоволення потреб ринку.

Механізми ж формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства включають комплексний набір заходів та підходів, спрямованих на посилення здатності компанії успішно конкурувати на ринку. Ця система

потребує інтеграції різних стратегічних, аналітичних та оперативних елементів, які в сукупності формують основу для досягнення та утримання стійкої конкурентної переваги.

Основні з перелічених моделей управління конкурентоспроможністю відображено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Основні моделі та механізми управління конкурентоспроможністю

Назва	Опис	Застосування
Модель JCP	Визначення стадії життєвого циклу продукту	Планування маркетингових стратегій на кожному з етапів життєвого циклу
Модель Портера	Аналіз конкурентного середовища	Визначення стратегічних напрямків розвитку
Система стратегічного планування	Розробка довгострокових планів	Формування стратегії підприємства
Система моніторингу	Відстеження рівня конкурентоспроможності	Оперативне реагування на зміни середовища

Джерело: складено автором на основі [6]

Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю відображають зростаючу важливість забезпечення стійкої переваги на ринку в умовах глобалізації, інтенсивної цифровізації, динамічних інноваційних технологічних змін та підвищення вимог споживачів. У цьому контексті актуальним є використання інноваційних методів, технологій та інструментів, що включають: інноваційний маркетинг, застосування цифрових технологій, передову аналітику даних тощо. Все частіше також практикується використання спеціалізованого програмного забезпечення для аналізу даних, автоматизація ключових бізнес-процесів, а також розробка мобільних додатків та онлайн-платформ для взаємодії з клієнтами та партнерами.

Отже, запропоновані методи та моделі системи управління конкурентоспроможністю підприємства сприятимуть підвищенню здатності компанії успішно конкурувати на ринку. Ця система вимагатиме поєднання різних стратегічних, аналітичних та оперативних елементів, які спільно формують основу для досягнення стійкої конкурентної переваги.

Грунтовне вивчення, системний аналіз та адаптація передових підходів до управління конкурентоспроможністю є критично важливими для українських підприємств. Цей інтегрований процес дозволить компаніям не лише ефективно функціонувати в умовах посиленої конкурентної боротьби, але й досягти лідируючих позицій на ринку. Впровадження таких стратегій забезпечить стабільний розвиток та довгострокове процвітання бізнесу в сучасних економічних умовах.

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

Ефективна реалізація механізму формування конкурентоспроможності підприємства визначається наявністю відповідного забезпечення цього процесу, що включає в себе такі складові, як нормативно-правове та інформаційне забезпечення.

Під нормативно-правовим забезпеченням відносин у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства розуміється наявність законодавчих актів, необхідних для формування конкурентної стратегії підприємства: Конституція України, Господарський кодекс України, Закон України «Про захист економічної конкуренції», Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», Закон України «Про Антимонопольний комітет України» та інші нормативно-правові акти (див табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Нормативно-правове забезпечення у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

Назва нормативно-правового акту	Які питання щодо конкурентоспроможності підприємства регулюються
Господарський Кодекс України [20]	Регулює засади господарської діяльності, встановлюючи принципи конкуренції та забезпечення рівних умов для всіх суб'єктів господарювання. Цей документ підтримує державну економічну політику, спрямовану на розвиток підприємств та зміцнення їхньої конкурентоспроможності

Продовження таблиці 1.7

1	2
Закон України «Про Антимонопольний комітет України» [69]	Регламентує діяльність Антимонопольного комітету, який здійснює контроль за дотриманням антимонопольного законодавства. Комітет активно запобігає монополізації ринків та бореться з недобросовісною конкуренцією, тим самим підтримуючи здорову конкурентоспроможність підприємств.
Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [71]	Встановлює пряму заборону недобросовісних дій суб'єктів господарювання, включаючи неправомірну рекламу, обман споживачів та поширення недостовірної інформації. Документ визначає санкції за порушення, що сприяє підтримці чесної та прозорої конкуренції між підприємствами.
Закон України «Про захист економічної конкуренції» [72]	Визначає ключові правила поведінки на ринку, спрямовані на запобігання монополізації та обмеженню конкуренції. Цей закон забезпечує захист економічної конкуренції, сприяючи створенню рівних умов для підприємств та підвищуючи їхню загальну конкурентоспроможність на ринку.
Закон України «Про захист прав споживачів» [73]	Гарантує захист прав споживачів шляхом регулювання якості товарів і послуг, що надаються підприємствами. Встановлюючи відповідальність за порушення прав споживачів, закон стимулює підприємства постійно покращувати якість продукції та підвищувати свою конкурентоспроможність..
Закон України «Про природні монополії» [74]	Регулює діяльність суб'єктів природних монополій, визначаючи правові засади державного контролю над ними. Метою закону є запобігання зловживанням монопольним становищем на ринку та підтримка конкурентоспроможності інших учасників ринку, які не є монополістами.
Закон України «Про ціни і ціноутворення» [75]	Встановлює принципи регулювання цін та тарифів, забезпечуючи прозорість та справедливість у процесах ціноутворення. Це сприяє захисту підприємств від недобросовісних практик та формуванню здорового конкурентного середовища на ринку.
Конституція України [44]	Створює фундаментальну правову основу для діяльності підприємств, гарантуючи рівність усіх суб'єктів перед законом, свободу підприємницької діяльності та захист прав власності. Вона також забезпечує право на захист від недобросовісної конкуренції та підтримує загальну економічну конкуренцію.
Цивільний Кодекс України [85]	Закріплює правові засади підприємницької діяльності, захист прав споживачів, порядок укладання договорів та врегулювання зобов'язань. Ці положення безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємств, забезпечуючи стабільні та передбачувані умови для їхньої діяльності.

Джерело: складено автором

Отже, законодавча база України формує цілісну правову платформу для забезпечення конкурентоспроможності підприємств у різних аспектах їхньої діяльності. Ці акти охоплюють ключові напрями державного регулювання економіки – від загальних принципів господарювання до спеціалізованих норм,

що регулюють конкуренцію, ціноутворення, захист споживачів та прав власності.

Передусім, Господарський та Цивільний кодекси України створюють загальну рамку для функціонування підприємств, встановлюючи принципи свободи підприємництва, рівності суб'єктів господарювання та правової визначеності, які є основою для формування чесного конкурентного середовища. Конституція України гарантує фундаментальні економічні права, зокрема захист від недобросовісної конкуренції, що є передумовою стабільного розвитку бізнесу в ринкових умовах.

Водночас, спеціалізовані закони, такі як «Про захист економічної конкуренції», «Про Антимонопольний комітет України», «Про захист від недобросовісної конкуренції», відіграють вирішальну роль у регулюванні поведінки учасників ринку. Вони не лише встановлюють заборони на зловживання ринковою владою або недобросовісні дії, а й запроваджують ефективні механізми контролю й відповідальності, що стимулює підприємства до чесної конкуренції.

Закони «Про захист прав споживачів» та «Про ціни і ціноутворення» спрямовані на забезпечення справедливих правил взаємодії між підприємствами і споживачами. Вони спонукають компанії до підвищення якості продукції та прозорості в ціноутворенні, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі.

Не менш важливим є регулювання діяльності природних монополій, яке забезпечує баланс між ефективністю надання суспільно важливих послуг та недопущенням придушення конкуренції на суміжних ринках.

Таким чином, українське законодавство в галузі конкурентоспроможності підприємств має комплексний характер, охоплюючи правові аспекти, інституційні механізми контролю, економічні стимули та засоби захисту як для бізнесу, так і для споживачів. Впровадження норм цих актів у практику господарювання є ключовою умовою для сталого економічного розвитку, інноваційного зростання та успішної інтеграції вітчизняних підприємств у

глобальні ринки.

Інформаційне забезпечення – це сукупність інформаційних ресурсів, засобів, методів та технологій, що необхідні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Перед керівництвом суб'єктів господарювання завжди постають задачі отримання інформації, її переробки, а також генерування та передачі нової інформації у вигляді управлінських впливів, від яких залежить ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність. Отже, питання інформаційного забезпечення управління в сучасному інформаційному суспільстві є життєво важливим.

Велика частина інформації, на підставі якої щодня ухвалюються рішення, виходить неформальною шляхом. Керівник спілкується з підлеглими, розмовляє з колегами і клієнтами, читає газети і ділові періодичні видання. З цих джерел він дізнається багато корисного, але цієї інформації не достатньо для прийняття управлінських рішень навіть малою організацією. Кількість інформації про діяльність деякої організації, що з'являється в результаті і має вплив на успіх ведення справ, а також швидкість, з якою ця інформація змінюється, змушує керівництво застосовувати формальні методи збору та обробки інформації.

Основні джерела інформації системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведені в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Основні джерела інформації системи управління
конкурентоспроможністю підприємства

Елемент системи	Суть та роль в управлінні конкурентоспроможності підприємства
1	2
Збір та обробка даних	Аналіз внутрішніх і зовнішніх джерел інформації для оцінки ринкової позиції підприємства, потреб споживачів, дій конкурентів
Маркетингові дослідження	Дослідження ринку, вивчення поведінки споживачів і конкурентного середовища для стратегічного планування
Аналіз конкурентів	Виявлення сильних і слабких сторін конкурентів для формування ефективних конкурентних стратегій
Системи управління даними (ERP, CRM)	Забезпечують контроль за ресурсами, облік замовлень, управління виробництвом і відносинами з клієнтами.
Інформаційно-аналітичні системи (BI-системи)	Формування звітів, прогнозування та виявлення ринкових тенденцій для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Продовження таблиці 1.8

1	2
Оцінка ефективності виробничої діяльності	Моніторинг продуктивності, собівартості, якості продукції для підвищення конкурентоспроможності.
Автоматизація виробничих процесів	Оптимізація витрат і зменшення впливу людського чинника для стабільної якості продукції.
Цифрові платформи та електронна комерція	Покращення доступу до ринку, спрощення каналів збуту та швидкий зворотний зв'язок від клієнтів.
Зворотний зв'язок від споживачів	Оцінка задоволеності клієнтів, виявлення проблем і адаптація виробництва під запити ринку.

Джерело: складено автором на основі [43]

Отже, інформаційне забезпечення відіграє критичну роль у формуванні та підтримці конкурентоспроможності підприємства. Як показує аналіз, це не просто збір даних, а цілісний і комплексний підхід до їх систематизації, обробки та ефективного використання для досягнення стабільних ринкових переваг.

Центральним аспектом є систематизація інформації про ключові елементи ринкового середовища: споживачів, конкурентів, внутрішні ресурси та виробничі показники. Це дозволяє підприємству своєчасно та гнучко реагувати на динамічні зміни, що відбуваються на ринку. Інтеграція сучасних інформаційних систем (ERP, CRM, BI) є фундаментом для автоматизації та ефективного контролю над усіма етапами операційної діяльності – від закупівель і виробництва до збуту та післяпродажного обслуговування. Це забезпечує прозорість процесів та підвищує оперативність прийняття рішень. Маркетингові дослідження та аналіз конкурентів є невід'ємною частиною інформаційного забезпечення, формуючи стратегічну основу для довгострокового планування. Особливе значення має зворотний зв'язок з клієнтами, оскільки він не тільки сприяє адаптації продукції до потреб ринку, а й є потужним інструментом для побудови довгострокової лояльності споживачів.

Отже, інформаційна система виступає не лише як інструмент оперативного управління, а як ключовий стратегічний чинник, що безпосередньо впливає на підвищення та утримання конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних засад функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Конкурентоспроможність підприємства у сучасному ринковому середовищі є ключовим індикатором успіху, що відображає його здатність адаптуватися, впроваджувати інновації та ефективно функціонувати в умовах постійної конкуренції. Попри відсутність єдиної уніфікованої дефініції, це поняття розглядається як відносна, динамічна та системна характеристика, що відрізняється від конкурентоспроможності продукції та вимагає всебічного аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників. Ефективне управління конкурентоспроможністю базується на систематичному аналізі ринку, конкурентів та потреб споживачів, враховуючи при цьому її класифікацію за різними рівнями, що забезпечує довгострокове утримання ринкових позицій та стабільний розвиток.

2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства є стратегічним інструментом, що охоплює комплекс заходів, спрямованих на формування, підтримання та розвиток конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища. Вона базується на системному підході, який передбачає інтеграцію функцій планування, організації, мотивації та контролю в усіх сферах діяльності підприємства. Ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає постійного моніторингу ринку, аналізу сильних і слабких сторін підприємства, визначення стратегічних орієнтирів та гнучкої адаптації до зовнішніх змін. Успіх у реалізації цієї системи забезпечується поєднанням науково обґрунтованих підходів та практичного досвіду, що дає змогу підприємству зберігати життєздатність і стійко розвиватися в умовах жорсткої конкуренції.

3. Оцінка ефективності системи управління конкурентоспроможністю є ключовим елементом забезпечення успіху підприємства на ринку. Вона

ґрунтується на використанні різноманітних кількісних, якісних, матричних, індексних та графічних методів, що дозволяють комплексно аналізувати конкурентні позиції. Застосування відповідних моделей і механізмів управління, таких як модель життєвого циклу продукту, модель п'яти сил Портера чи система стратегічного планування, сприяє прийняттю обґрунтованих рішень і формуванню сталих конкурентних переваг у сучасному динамічному середовищі.

4. Нормативно-правове забезпечення у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства створює цілісну правову основу для її забезпечення, охоплюючи широкий спектр регулювання: від загальних принципів функціонування, закріплених у Господарському та Цивільному кодексах і Конституції, до спеціалізованих норм, що регулюють захист економічної конкуренції, протидію недобросовісним діям, ціноутворення та захист прав споживачів. Ці правові норми включно з регулюванням природних монополій, не лише встановлює правила поведінки на ринку та механізми контролю, а й стимулює підприємства до підвищення якості, прозорості та чесної конкуренції. Впровадження цих норм є ключовим для сталого економічного розвитку та успішної інтеграції вітчизняних підприємств у глобальні ринки. Інформаційне забезпечення є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства, охоплюючи комплексний підхід до збору, аналізу та використання даних про ринок, конкурентів, ресурси та виробництво. Інтеграція сучасних інформаційних систем, маркетингові дослідження та зворотний зв'язок з клієнтами дозволяють своєчасно реагувати на зміни та формувати стратегічну основу. Отже, інформаційна система є не лише інструментом оперативного управління, а стратегічним чинником підвищення та утримання конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Однією з найбільш стратегічно важливою галуззю харчової промисловості є хлібопекарська галузь. На особливу увагу заслуговує розвиток хлібопекарської промисловості, який ускладнений чинниками, що гальмують її розвиток і здатні провокувати соціальну напругу в суспільстві, що пов'язано в першу чергу із повномасштабною війною на території України.

Хлібопекарська промисловість України посідає в системі АПК одне з провідних місць, тому що виконує завдання з виробництва для населення традиційно важливої продукції першої необхідності. Продукція хлібопекарської промисловості відрізняється широким асортиментом. Діяльність хлібопекарських підприємств має вагомое соціальне, економічне і політичне значення, а тому потребує своєчасного виявлення проблем, з якими стикаються вітчизняні підприємства, визначення перспектив розвитку та пошуку інноваційних шляхів підвищення ефективності їхньої діяльності. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів в Україні на 99% забезпечується національними компаніями.

Досліджуване підприємство у бакалаврській кваліфікаційній роботі Товариство з обмеженою відповідальністю «Бердичівський хлібозавод» – приватне підприємство, що є частиною холдингу «Хлібні інвестиції». Його основна діяльність зосереджена на виробництві хліба, різноманітних хлібобулочних виробів, а також борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок з нетривалим терміном зберігання. Підприємство також займається виробництвом сухарів та сухого печива тривалого зберігання. Окрім виробництва згідно КВЕду, воно здійснює оптову торгівлю зерном, тютюном, насінням та кормами для тварин, а також роздрібну торгівлю власною

продукцією.

ТОВ «Бердичівський хлібозавод» було засновано та зареєстровано у 2005 році, обравши форму товариства з обмеженою відповідальністю. На наш погляд, ця організаційна форма є оптимальною для ведення бізнесу, адже вона несе менше юридичних ризиків для засновників. Саме в 2005 році завод розпочав виробництво хлібобулочних виробів та пшеничного хліба, використовуючи сучасне обладнання: тунельну піч Revent, тістоділильний апарат Glimek та тістоміс Diosna. Початкова потужність цієї лінії становила 18 тонн на день.

З моменту свого заснування в 2005 році, ТОВ «Бердичівський хлібозавод» є частиною холдингу ТОВ «Хлібні Інвестиції». Цей холдинг є одним з лідерів хлібопекарської галузі України, об'єднуючи п'ять хлібокомбінатів: ТОВ «Chanta Mount», ТДВ «Івано-Франківський хлібокомбінат», ТОВ «Перший столичний хлібозавод», ТОВ «Бердичівський хлібозавод» та ПрАТ «Теремно хліб».

У 2006 році на заводі запустили лінію з виробництва дрібноштучних продуктів, оснащену ротаційною піччю Revent, потужністю 1,5 тонни на день. Наступного, 2007 року, була введена в експлуатацію нова лінія з виробництва хліба з тунельною піччю Gostol, яка збільшила потужність до 28 тонн на день. У 2008 році Бердичівський хлібозавод розширив потужність цеху з виготовлення дрібних хлібних продуктів ще на 1,5 тонни на день.

У березні 2009 року було введено в експлуатацію нову лінію для виробництва хлібобулочних виробів, зокрема батонів, що також оснащувалася тунельною піччю Revent. На початку 2010 року завод встановив парогенератори та нову котельню, що дозволило суттєво здешевити виробництво хліба та хлібобулочних виробів в Україні за рахунок зменшення споживання газу на 30%. Це стало особливо актуальним в умовах сучасного господарювання.

У 2011 році завод провів капітальний ремонт виробничих та складських приміщень, щоб покращити умови праці та зберігання продукції. Окрім того, для забезпечення ефективної логістики було придбано додаткові автомобілі для доставки хліба та один борошновоз.

Важливим кроком у модернізації стало впровадження у липні 2020 року

нової автоматичної лінії з виробництва лавашу, що дозволило розширити асортимент продукції за кількома рецептами. Продовжується також оновлення автопарку для швидкої та якісної доставки готової продукції споживачам.

Підприємство випускає хлібобулочні вироби в упакованому вигляді – у пакетах, а також у пропіленовій або поліетиленовій плівці, що забезпечує свіжість продукції. Підприємства холдингу «Хлібні Інвестиції», до якого входить і Бердичівський хлібозавод, випускають хліб під відомою торговою маркою «Цар Хліб». Головна місія ТМ «Цар Хліб» – доставляти свіжі та якісні борошняні вироби в кожен дім.

Загальна характеристика ТОВ «Бердичівський хлібозавод» представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Реєстраційна картка підприємства ТОВ «Бердичівський хлібозавод»

Ознака	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Бердичівський хлібозавод»
Скорочена назва підприємства	ТОВ «Бердичівський хлібозавод»
Юридична адреса	13300, Житомирська обл., Бердичівський р-н, місто Бердичів, вулиця Червона, будинок 4
Телефон	+380414345856, +380414346221
Код ЄДРПОУ	33394612
Дата заснування	18.03.2005 (19 років 8 місяців)
Уповноважені особи	Левченко Олена Вікторівна
Розмір статутного капіталу	5314 тис. грн.
Види діяльності	Основний: 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання Інші: 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах

Джерело: складено автором за [66]

Організаційна структура ТОВ «Бердичівський хлібозавод» є критично важливою, оскільки вона визначає, як ефективно підприємство функціонує, розподіляє обов'язки та відповідальність між співробітниками, оптимізує використання ресурсів і дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку. Чітко визначена структура забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів – від закупівлі сировини до реалізації готової продукції, що веде до підвищення якості хлібобулочних виробів, зниження витрат та, врешті-решт, до стабільного розвитку хлібозаводу.

Організаційна структура ТОВ «Бердичівський хлібозавод» подана на рис. 2.1.

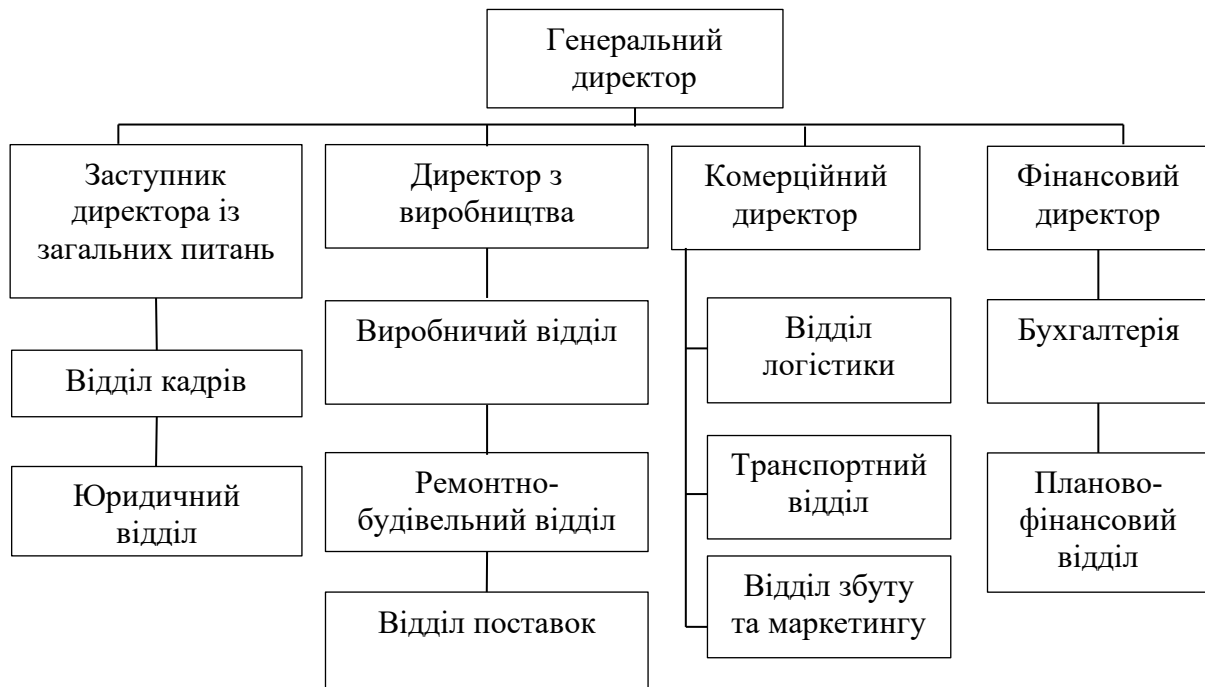


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Бердичівський хлібозавод»

Джерело: складено автором згідно даних підприємства

Організаційна структура ТОВ «Бердичівський хлібозавод» має ієрархічну форму та побудована за функціональним принципом управління. Управління підприємством здійснює генеральний директор, який несе відповідальність за стратегічний розвиток підприємства, прийняття ключових управлінських рішень, а також координує роботу всіх підрозділів заводу. Безпосередньо підпорядковуються йому кілька директорів та заступників, кожен з яких

відповідає за окремий напрям діяльності.

Заступник директора із загальних питань відповідає за організаційне забезпечення діяльності підприємства, контроль внутрішніх процесів, а також за координацію роботи адміністративних і облікових служб. У його підпорядкуванні перебуває відділ кадрів, який здійснює підбір, оформлення, облік та управління персоналом згідно з чинним законодавством. Також підпорядковується юридичний відділ, який забезпечує правовий супровід діяльності підприємства, готує та перевіряє договори, а також представляє інтереси компанії у разі виникнення правових спорів.

Директор з виробництва організовує та контролює безпосередній виробничий процес на підприємстві. У його підпорядкуванні діє виробничий відділ, який планує обсяги випуску продукції, забезпечує дотримання технологічних норм, контролює якість хлібобулочних виробів. Також йому підзвітний ремонтно-будівельний відділ, який займається технічним обслуговуванням та ремонтом будівель і споруд, обладнання, інженерних систем. Відділ поставок забезпечує виробництво необхідними матеріалами, сировиною та комплектуючими, організовує закупівлі, веде облік складських залишків, взаємодіє з постачальниками.

Комерційний директор відповідає за збут, логістику та маркетинг. Йому підпорядковується відділ логістики, який займається організацією внутрішніх та зовнішніх перевезень, плануванням маршрутів, оптимізацією транспортних витрат. Транспортний відділ керує автопарком підприємства, забезпечує технічну справність транспорту, організовує перевезення продукції. Відділ збуту та маркетингу аналізує ринок, формує політику просування продукції, працює з клієнтами, оформлює договірну документацію, організовує продажі, відстежує виконання замовлень.

Бізнес-процеси підприємства – це сукупність взаємопов'язаних дій і функцій, спрямованих на досягнення стратегічних та оперативних цілей організації. Вони охоплюють усі етапи створення цінності: від забезпечення ресурсами до реалізації готової продукції чи послуг. Правильна організація

бізнес-процесів сприяє підвищенню ефективності управління, скороченню витрат, покращенню якості продукції та зміцненню конкурентоспроможності. Основні бізнес-процеси та операції ТОВ «Бердичівський хлібозавод» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні бізнес-процеси та операції ТОВ «Бердичівський хлібозавод»

Бізнес-процес	Операція
1. Планування та управління виробництвом	Включає розробку виробничих планів відповідно до попиту, організацію технологічного процесу випікання хлібобулочних виробів, контроль за дотриманням рецептур, технологічних режимів та обсягів виробництва. Забезпечується взаємодія між виробничими, ремонтними та постачальницькими підрозділами
2. Закупівля та постачання сировини і матеріалів	Охоплює пошук надійних постачальників, укладення договорів на постачання сировини (борошна, дріжджів, цукру тощо) і пакувальних матеріалів. Організовується своєчасне завезення продукції, контроль якості закупленого товару, ведеться облік витрат
3. Управління запасами та складська логістика	Передбачає зберігання сировини, допоміжних матеріалів і готової продукції. Включає управління складськими запасами, оптимізацію розміщення товарів на складах, контроль термінів зберігання та умов зберігання
4. Фінанси підприємства, бухгалтерський облік та планування діяльності	Забезпечується ведення бухгалтерського, податкового та управлінського обліку. Формуються фінансові звіти, аналізується прибутковість діяльності, розраховується собівартість продукції, контролюються витрати. Проводиться бюджетування та фінансове планування
5. Збут та маркетинг	Включає формування комерційної політики підприємства, вивчення ринку, аналіз попиту, ціноутворення, просування продукції, розробку акцій та рекламних кампаній. Організовується співпраця з торговими мережами, укладення договорів та забезпечення стабільних продажів.
6. Транспортна логістика та доставка	Здійснюється планування маршрутів доставки, завантаження транспорту, забезпечення своєчасної доставки продукції до торгових точок, підтримання належного технічного стану автопарку.
7. HR-менеджмент	Включає підбір кадрів, оформлення працевлаштування, організацію навчання, адаптацію нових працівників, розрахунок заробітної плати, мотивацію персоналу, дотримання норм охорони праці та трудового законодавства.
8. Ремонтне та технічне обслуговування	Забезпечує безперебійну роботу виробничого обладнання, його технічний огляд, поточний і капітальний ремонт, модернізацію устаткування та технічну підтримку.
9. Контроль якості продукції	Здійснюється перевірка відповідності продукції державним стандартам, санітарно-гігієнічним нормам і внутрішнім вимогам. Контролюється якість на всіх етапах: від надходження сировини до відвантаження готової продукції.

Джерело: складено автором за [66]

Особливості реалізації ключових функцій управління із деталізацією

конкретних завдань та відповідальних осіб наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні функції управління та конкретні завдання у їх розрізі на ТОВ

«Бердичівський хлібозавод»

Функція управління	Конкретні завдання	Відповідальні особи/підрозділи	Звітна документація
Планування	Формування стратегічних і оперативних планів, бюджетування, план виробництва	Директор, економічний відділ, бухгалтерія	Бізнес-план, виробничий план, фінансовий план, кошторис
Організація	Розподіл ресурсів, формування структури підрозділів, розробка посадових інструкцій	Заступник директора, відділ кадрів	Організаційна структура, штатний розпис, посадові інструкції
Мотивація	Розробка систем преміювання, оцінювання персоналу, заходи з підвищення мотивації	HR-відділ, директор	Накази про преміювання, плани розвитку персоналу, результати оцінювання працівників
Контроль	Аналіз виконання планів, перевірка дотримання стандартів, контроль якості	Головний бухгалтер, начальник виробництва, відділ контролю якості	Акти перевірок, звіти про виконання планів, звіти з якості продукції

Джерело: складено автором за [66]

Вся сировина, що використовується на підприємстві, поділяється на основну й додаткову. Основна сировина є базовим компонентом, який безпосередньо формує структуру й смакові якості готової продукції. У випадку хлібопекарського виробництва до неї належать переважно борошно різних сортів, вода, дріжджі, сіль, цукор та жири. Від якості та стабільності постачання цих компонентів безпосередньо залежить не лише технологічний процес, а й конкурентоспроможність кінцевого продукту на ринку.

Основних постачальників сировини для ТОВ «Бердичівський хлібозавод» подано в таблиці 2.4.

Загалом, ТОВ «Бердичівський хлібозавод» співпрацює з широким колом постачальників, переважно регіонального рівня, що дозволяє забезпечити стабільне постачання якісної сировини. Основна увага приділяється базовим інгредієнтам для хлібопекарського виробництва, таким як борошно, дріжджі,

сіль та жири, що є критично важливими для підтримки технологічного процесу та якості продукції.

Таблиця 2.4

Основні постачальники сировини ТОВ «Бердичівський хлібозавод»

№ з/п	Назва сировини	Призначення у виробництві	Можливі постачальники
1	Пшеничне борошно вищого гатунку	Основний інгредієнт для виробництва хліба, булочок, батонів	Млини Житомирщини, ТОВ «Борошно Плюс»
2	Житнє борошно	Для виробництва житніх та змішаних сортів хліба	Житомирський комбінат хлібопродуктів
3	Цукор-пісок	Для здобних виробів, глазури, начинок	ТОВ «Цукровик», місцеві оптовики
4	Дріжджі пресовані	Підняття тіста у процесі бродіння	ТОВ «Біохліб», дистриб'ютори хлібопекарських добавок
5	Сіль харчова	Поліпшення смаку, вплив на структуру тіста	ТОВ «СільТорг»
6	Маргарин/рослинна олія	Для здобного тіста, покращення текстури	ТОВ «Олія-Юг», місцеві виробники
7	Яйця або яєчний порошок	Для здобних і святкових виробів	Фермерські господарства, ТОВ «Яєчний продукт»
8	Молоко сухе або згущене	У здобні вироби, для смаку та кольору	ТОВ «Молочна компанія», Житомирський молокозавод
9	Мак, кунжут, родзинки	Начинки, посипка, прикраси до випічки	ТОВ «СмакПлюс», ринки спецій і добавок

Джерело: складено автором за [66]

Отже, система управління на ТОВ «Бердичівський хлібозавод» характеризується чіткою організаційною структурою та диференціацією функцій між структурними підрозділами, що сприяє забезпеченню безперервності виробничих процесів та загальній операційній ефективності. Наявність адміністративної ланки, виробничих та допоміжних служб, а також функціональних відділів (бухгалтерія, відділ постачання, служба охорони праці, лабораторія, транспортний відділ) свідчить про імплементацію системного підходу до менеджменту підприємства.

Проте, поглиблений аналіз організаційної структури та ключових бізнес-процесів виявляє ряд проблемних аспектів, що потребують уваги для підвищення конкурентоспроможності. Зокрема, відсутність спеціалізованого ІТ-підрозділу або кваліфікованих фахівців з цифровізації облікових та виробничих процесів

створює ризик технологічного відставання та зниження адаптивності підприємства до сучасних вимог ринку. Аналогічно, недостатній розвиток повноцінного відділу маркетингу або відсутність кваліфікованих спеціалістів з просування продукції обмежує можливості диверсифікації каналів збуту та ефективної комунікації зі споживачами.

Виявлено також надмірну централізацію управлінських функцій, що концентруються переважно на рівні генерального директора. Ця структура може негативно впливати на оперативність прийняття рішень та знижувати швидкість реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища. Окремої уваги потребує стан матеріально-технічної бази: ймовірне використання морально застарілого обладнання у виробничих процесах може призводити до зниження продуктивності праці, зростання собівартості та потенційного погіршення якості продукції.

Таким чином, незважаючи на функціональну та структуровану систему управління, ТОВ «Бердичівський хлібозавод» має «вузькі місця», усунення яких шляхом цілеспрямованої модернізації ІТ-інфраструктури, посилення маркетингової діяльності, децентралізації управлінських повноважень та оновлення виробничого обладнання, дозволить значно підвищити ефективність його діяльності та зміцнити позиції на ринку.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діяльність підприємства має базуватися на цілісному аналізі результатів його функціонування з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу. Ефективне управління суб'єктом господарювання неможливе без діагностики фінансово-економічного стану, що дозволяє своєчасно виявляти загрози, оптимізувати витрати, визначати потенціал розвитку та забезпечувати стабільність у мінливому ринковому середовищі.

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства охоплює оцінку ключових показників, які характеризують фінансову стійкість, ліквідність,

платоспроможність, рентабельність, ділову активність, а також загальну економічну ефективність використання ресурсів. Аналіз цих параметрів дозволяє вищому менеджменту підприємства приймати обґрунтовані стратегічні, тактичні та оперативні рішення, адаптуючи діяльність до актуальних викликів.

Результати діагностики стають основою для розробки планів фінансового оздоровлення, інвестиційних стратегій, оптимізації структури капіталу та підвищення ефективності виробничих і управлінських процесів. Таким чином, діагностика фінансово-економічного стану не лише відображає поточний рівень функціонування підприємства, а й є інструментом довгострокового розвитку та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Інформаційною базою для діагностики фінансово-економічного стану підприємства є фінансова звітність ТОВ «Бердичівський хлібозавод» 2022-2024 роки (див. табл. 2.5).

На першому етапі аналізу доцільно дослідити основні економічні показники, які відображають загальний стан господарської діяльності підприємства (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Бердичівський хлібозавод» 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	926736	1003350	1186576	259840	28,04
2. Валовий прибуток, тис. грн.	242760	257128	285185	42425	17,48
3. Операційний прибуток, тис. грн.	96281	80164	98245	1964	2,04
4. Чистий прибуток, тис. грн.	65180	48571	71578	6398	9,82
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	202	203	205	3	1,48
6. Середньорічна вартість:					
- необоротних активів, тис. грн.	557733	251821	306254	-251479	-45,09
в т.ч. основних засобів, тис. грн.	269119,5	223322,5	280455,5	11336	4,21
- оборотних активів, тис. грн.	179033	251821	177950	-1083	-0,60
7. Фондовіддача	0,79	0,69	0,61	-0,18	-22,79
8. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	1332,27	1100,11	1368,08	35,81	2,69

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
9. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,77	1,35	1,41	0,64	83,12
10. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	4587,80	4942,61	5788,18	1200,38	26,16
11. Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	316,75	330,75	369,34	52,59	16,60
12. Рентабельність господарської діяльності, %	5,14	10,18	6,68	1,54	x
13. Рентабельність активів підприємства, %	2,27	3,86	2,51	0,24	x
14. Рентабельність власного капіталу, %	3,88	5,59	3,26	-0,62	x

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

За результатами аналізу основних економічних показників господарської діяльності ТОВ «Бердичівський хлібозавод» за 2022-2024 роки простежується переважно позитивна динаміка. Чистий дохід у 2024 році зріс на 259840 тис. грн порівняно з 2022 роком, що становить приріст на 28,04%. Це свідчить про розширення обсягів реалізації продукції. Валовий прибуток у 2024 році збільшився на 42425 тис. грн або на 17,48%. При цьому операційний прибуток у 2024 році зріс лише на 2,04% у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про певне зростання витрат операційної діяльності. Чистий прибуток зріс на 6398 тис. грн, або на 9,82%.

Середньооблікова чисельність працівників у 2024 році становила 205 осіб, що на 3 особи більше, ніж у 2022 році. Водночас продуктивність праці на одного працівника зросла з 4587,8 тис.грн. у 2022 році до 5788,18 тис.грн. у 2024 році, тобто на 26,16%, що є позитивною тенденцією. Середньорічна заробітна плата зросла на 52,59 тис. грн., або на 16,6%.

Фондовіддача знизилася з 0,79 у 2022 році до 0,61 у 2024 році, що є негативним сигналом і свідчить про погіршення ефективності використання основних засобів. Незважаючи на це, фондоозброєність у 2024 році становила 1368,08 грн/особу, що на 2,69% вище показника 2022 року. Середньорічна вартість необоротних активів у 2024 році зменшилася порівняно з 2022 роком на

251479 тис. грн, тобто на 45,09%, що може вказувати на вибуття частини активів або їх переоцінку. При цьому основні засоби навпаки збільшилися на 11336 тис. грн, тобто на 4,21%.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс з 0,77 у 2022 році до 1,41 у 2024 році, що свідчить про покращення ефективності використання обігових коштів. Рентабельність господарської діяльності зросла з 5,14% у 2022 році до 6,68% у 2024 році, що є позитивною тенденцією. Водночас рентабельність активів зросла з 2,27% до 2,51%, а рентабельність власного капіталу знизилася з 3,88% до 3,26%, що вказує на деяке погіршення ефективності використання власного капіталу.

Загалом, діяльність ТОВ «Бердичівський хлібозавод» була успішною. Втім, значення окремих показників, зокрема фондівіддачі та рентабельності власного капіталу, свідчать про наявність внутрішніх резервів, що потребують більшої уваги для покращення ефективності використання ресурсів підприємства.

Аналіз майна підприємства та джерел його формування (див. табл. 2.6) є важливим етапом діагностики фінансово-господарської діяльності, оскільки дозволяє отримати цілісне уявлення про структуру активів, їхню ліквідність, динаміку змін, а також про те, за рахунок яких джерел формується майно – власних чи залучених.

Таблиця 2.6

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом
ТОВ «Бердичівський хлібозавод» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення 2024 рік до 2022 року		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
I. Необоротні активи									
Нематеріальні активи									
первісна вартість	2232	0,62	2451	0,51	2560	0,53	328	14,7	-0,09
накопичена амортизація	1672	0,46	1849	0,38	2039	0,42	367	21,9	-0,04

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Основні засоби:									
первісна вартість	291585	80,50	373343	77,30	444926	91,65	153341	52,6	11,16
Продовження тпблиці 2.6знос	109587	30,25	108696	22,51	148662	30,62	39075	35,7	0,37
II. Оборотні активи									
Запаси	40908	11,29	25743	5,33	79304	16,34	38396	93,9	5,04
Готова продукції	24666	6,81	36816	7,62	11710	2,41	-12956	-52,5	-4,40
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	66662	18,40	69626	14,42	74981	15,45	8319	12,5	-2,96
Інша поточна заборгованість	154	0,04	74	0,02	56	0,01	-98	-63,6	-0,03
Грошові кошти та їх еквіваленти	3730	1,03	23007	4,76	7782	1,60	4052	108,6	0,57
Баланс	362235	100,00	482956	100,00	485452	100,00	123217	34	0,00
ПАСИВИ									
I. Власний капітал									
Зареєстрований (пайовий) капітал	5341	1,47	5341	1,11	5341	1,10	0	-	-0,37
Нерозподілений прибуток	214699	59,27	344806	71,39	393377	81,03	178678	83,2	21,76
II. Довгострокові зобов'язання									
Довгострокові кредити банків	60364	16,66	73246	15,17	0	0,00	-60364	-	-16,66
III. Поточні зобов'язання за розрахунком									
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	24076	6,65	22745	4,71	28188	5,81	4112	17,1	-0,84
з бюджетом	1016	0,28	328	0,07	5	0,00	-1011	-99,5	-0,28
зі страхування	610	0,17	616	0,13	740	0,15	130	21,3	-0,02
з оплати праці	1482	0,41	2104	0,44	2043	0,42	561	37,9	0,01
Інші поточні зобов'язання	7997	2,21	8387	1,74	7188	1,48	-809	10,1	-0,73
Баланс	362235	100,00	482956	100,00	485452	100,00	123217	34	0,00

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Згідно таблиці 2.6, можемо відзначити, що впродовж 2022–2024 років структура майна підприємства зазнала суттєвих змін. Загальний обсяг активів підприємства зріс із 362235 тис. грн у 2022 році до 485452 тис. грн у 2024 році, що свідчить про приріст на 123217 тис. грн або 34%. Це говорить про збільшення обсягів господарської діяльності та зміцнення фінансової бази.

Необоротні активи підприємства залишаються домінуючою складовою у структурі активів. Їх частка у 2024 році становила 63,06% проти 50,74% у 2022 році. Основними джерелами зростання стали вкладення в основні засоби, первісна вартість яких зросла на 153341 тис. грн або 52,6%, а їх частка в активах збільшилась із 80,58% до 91,65%. Це свідчить про суттєві інвестиції в оновлення та розвиток виробничих потужностей підприємства. Водночас збільшився обсяг зносу на 39075 тис. грн, що є природним процесом в умовах активного використання основних засобів. Нематеріальні активи підприємства зросли на 14,7%, їх частка в загальній структурі активів залишилась незначною (приблизно 0,5%).

Оборотні активи підприємства за аналізований період також продемонстрували зростання – з 49,26% у 2022 році до 36,94% у 2024 році, однак абсолютне значення зросло на 38396 тис. грн або 93,9%. Найбільше зросли запаси (на 38396 тис. грн), що свідчить про нарощування обсягів виробництва та накопичення сировини та матеріалів. Грошові кошти та їх еквіваленти збільшились у 2 рази, що є позитивним сигналом щодо ліквідності підприємства. Водночас готова продукція зменшилась на 12956 тис. грн (або 52,5%), що може вказувати на активний збут або оптимізацію товарних залишків. Дебіторська заборгованість зросла на 8319 тис. грн, а інша поточна заборгованість зменшилась на 98 тис. грн, що свідчить про покращення розрахункової дисципліни контрагентів.

Пасиви балансу підприємства також зазнали якісних змін. Найбільше зросла частка власного капіталу – з 61,9% у 2022 році до 81,03% у 2024 році, що є свідченням високої фінансової стабільності підприємства. Основний приріст забезпечено за рахунок зростання нерозподіленого прибутку, який збільшився на 178678 тис. грн, або на 83,2%. Це вказує на прибуткову діяльність та ефективне використання фінансових ресурсів.

Довгострокові зобов'язання були повністю погашені в 2024 році, що зменшило ризики фінансової залежності підприємства. Обсяг поточних зобов'язань дещо зріс (на 21,7%) у зв'язку зі зростанням кредиторської

заборгованості за товари, роботи, послуги. Водночас заборгованість із податків і перед бюджетом зменшилась майже до нуля, що свідчить про своєчасне виконання податкових зобов'язань.

Загалом спостерігається позитивна динаміка фінансового розвитку підприємства. Зростання активів і капіталу, оновлення основних засобів, збільшення обігових коштів та зменшення кредитної залежності свідчать про підвищення ефективності управління ресурсами підприємства. Водночас зростання запасів потребує уваги, щоб уникнути надлишкового їх накопичення. Загальна структура балансу характеризується посиленням фінансової автономії, що створює передумови для подальшого стабільного функціонування підприємства.

Фінансові результати діяльності підприємства відображають ефективність його функціонування та є основним джерелом прибутку. Механізм їх формування охоплює процеси обліку доходів і витрат, визначення прибутку та рентабельності. Аналіз цих результатів дозволяє виявити чинники, що впливають на прибутковість, оцінити ефективність використання ресурсів і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Він також допомагає вчасно виявляти проблемні зони, планувати розвиток і підвищувати фінансову стійкість підприємства. Саме тому такий аналіз є необхідною умовою успішного управління підприємством.

В таблиці 2.7 наведемо механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства за 2022-2024 роки..

Таблиця 2.7

Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Бердичівський хлібозавод» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 рік до 2022 року	
	2022	2023	2024	+, -	%
	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	926736	1003350	1186576	259840	28,04
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	926736	746222	901391	-25345	-2,73

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Валовий: прибуток (збиток)	242760	257128	285185	42425	17,48
Інші операційні доходи	2464	1976	1965	-499	-20,25
Адміністративні витрати	23475	31295	30729	7254	30,90
Витрати на збут	120206	143731	149803	29597	24,22
Інші операційні витрати	5262	3914	8373	3111	59,12
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	96281	80164	98245	1964	2,04
Інші фінансові доходи	2326	2523	53	-2273	-97,78
Фінансові витрати	12443	15983	8848	-3595	-28,89
Інші витрати	1738	5282	8499	6761	у 3,8 р.б.
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	84819	61815	81344	-3475	-4,10
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	65180	48571	71578	6398	9,82

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

У результаті аналізу формування фінансових результатів на ТОВ «Бердичівський хлібозавод» а 2022–2024 роки встановлено, що у 2024 році підприємство отримало чистий дохід від реалізації продукції в розмірі 1185765 тис. грн, що на 259840 тис. грн або на 28,04 % більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про зростання обсягів реалізації або перегляд цінової політики у бік підвищення. Собівартість реалізованої продукції у 2024 році склала 956247 тис. грн, що на 234554 тис. грн або 32,73 % перевищує рівень 2022 року. Внаслідок цього валовий прибуток збільшився до 229518 тис. грн, що на 42425 тис. грн або 17,43 % більше, ніж у базовому році. Інші операційні доходи у 2024 році становили 1965 тис. грн проти 2464 тис. грн у 2022 році, що свідчить про зниження ефективності додаткових джерел надходжень на 20,25 %. Витрати на збут зросли з 12206 тис. грн до 149803 тис. грн, що є зростанням на 29597 тис. грн або 24,22 %. Адміністративні витрати у 2024 році досягли 30792 тис. грн, перевищивши рівень 2022 року на 7254 тис. грн або 30,90 %. Інші операційні витрати у 2024 році склали 8373 тис. грн, що на 3111 тис. грн або 59,12 % більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про збільшення непродуктивних або непередбачених витрат. Тим не менш, фінансовий результат від операційної

діяльності зріс з 96218 тис. грн до 98245 тис. грн, тобто на 1964 тис. грн або 2,04 %, що свідчить про загальну стійкість операційної ефективності попри збільшення витрат. Інші фінансові доходи зменшились із 2326 тис. грн у 2022 році до лише 53 тис. грн у 2024 році, що свідчить про фактичну втрату джерел фінансових надходжень, зниження склало 2273 тис. грн або 97,78 %. Також зменшилися фінансові витрати з 12443 тис. грн до 8848 тис. грн, тобто на 3595 тис. грн або 28,89 %. Загалом, чистий фінансовий результат (прибуток) зріс до 71578 тис. грн, що перевищує показник 2022 року на 6398 тис. грн або 9,82 %. Це свідчить про те, що, попри зростання витрат, підприємство покращило свою кінцеву прибутковість завдяки, ймовірно, оптимізації податкового навантаження або іншим управлінським рішенням.

Аналіз динаміки та структури операційних витрат дозволяє виявити основні напрямки використання ресурсів підприємства та оцінити їх ефективність. Завдяки цьому етапу діагностики можна вчасно виявити нераціональні витрати, визначити резерви для зниження собівартості продукції та підвищення рентабельності. Це створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації витрат і покращення фінансових результатів діяльності підприємства (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка та структура операційних витрат
ТОВ «Бердичіський хлібозавод» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки						Відхилення 2024 рік до 2022 року		
	2022		2023		2024				
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Матеріальні затрати	514237	71,73	513110	66,06	645843	68,95	131606	25,5	-2,78
Витрати на оплату праці	63984	8,93	67142	8,64	75715	8,08	11731	18,3	-0,85
Відрахування на соціальні заходи	22348	3,11	22951	2,96	25730	2,75	3382	15,1	-0,36
Амортизація	38111	5,32	46242	5,95	59433	6,34	21322	55,9	1,02
Інші операційні витрати	78226	10,91	127330	16,39	130008	13,88	51782	67,3	2,97
Разом	716906	100	776775	100	936729	100	219823	30,7	x

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Здійснивши аналіз динаміки та структури операційних витрат підприємства, можемо відмітити, що відбулося агальне їх зростання у 2024 році порівняно з 2022 роком на 219823 тис. грн або на 30,7%. Найбільшу питому вагу традиційно займають матеріальні затрати, які хоч і зросли на 131606 тис. грн (або на 25,5%), однак їх частка у загальній структурі зменшилась на 2,78 п.п., що свідчить про поступове зростання ролі інших складових витрат. Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи також зросли – відповідно на 18,3% та 15,1%, однак їх частка в структурі витрат знизилася на 0,85 та 0,36 п.п., що може свідчити про стабільну чисельність персоналу або оптимізацію фонду оплати праці. Водночас найбільше зростання спостерігалось за статтею Амортизація – на 21322 тис. грн або 55,9%, а її частка у структурі зросла на 1,02 п.п., що пов'язано з оновленням або активним використанням основних засобів.

Інші операційні витрати також зазнали значного приросту на 67,3%, що свідчить про розширення видів діяльності або зростання супутніх витрат, при цьому їх частка в загальній сумі зросла на 2,97 п.п. Загалом спостерігається тенденція до підвищення рівня витрат за всіма основними статтями, з незначним зміщенням акценту з матеріальних витрат на інші складові.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства важлива, оскільки дозволяє простежити тенденції змін у ключових аспектах діяльності, таких як платоспроможність, ліквідність, рентабельність і фінансова стабільність. Вона дає змогу виявити як позитивні, так і негативні зрушення, оцінити вплив внутрішніх управлінських рішень та зовнішніх економічних факторів на фінансову стійкість підприємства. Такий аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони у фінансовій політиці, оперативно реагувати на загрози та формувати обґрунтовані прогнози для подальшого розвитку. Це є основою для прийняття стратегічних рішень і підвищення ефективності управління фінансами підприємства.

Динаміка показників оцінки фінансового стану на ТОВ «Бердичівський хлібозавод» наведена в табл. 2.9.

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Бердичівський
хлібозавод» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 рік до 2022 року +,-
	2022	2023	2024	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	3,62	3,78	1,82	-1,8
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,47	0,11	0,07	-0,4
3. Чистий оборотний капітал	128795	195112	104157	-24638
4. Коефіцієнт автономії	0,72	0,82	0,80	0,08
5. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-2,52	-3,41	3,63	6,15
6. Коефіцієнт співвідношення залученого та власного капіталу	0,35	0,20	0,27	-0,08
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,55	0,52	2,19	1,64
8. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,26	4,20	11,50	7,24
9. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,39	3,47	11,95	8,56
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,77	1,35	1,41	0,64
11. Рентабельність активів, %	3,86	2,51	3,69	-0,17
12. Рентабельність власного капіталу, %	5,59	3,26	4,80	-0,79
13. Рентабельність продукції, %	0,09	0,07	0,11	0,02

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Здійснивши оцінку показників фінансового стану підприємства, можемо відмітити, що за 2022–2024 роки У період з 2022 по 2024 рік відбулося помітне зниження коефіцієнта загальної ліквідності – з 3,62 до 1,82, тобто на 1,8. Це вказує на зменшення здатності підприємства покривати поточні зобов’язання за рахунок обігових активів, що може свідчити про ризики в платоспроможності. Абсолютна ліквідність знизилася з 0,47 до 0,07 (на 0,4), що сигналізує про скорочення обсягу найбільш ліквідних активів (грошових коштів і їх еквівалентів) у структурі оборотних активів. Це погіршує гнучкість підприємства у вирішенні термінових платіжних зобов’язань. Чистий оборотний капітал зменшився з 128795 тис. грн до 1104157 тис. грн, тобто на 24638 тис. грн. Незважаючи на зниження, показник залишився позитивним, що свідчить про наявність надлишку обігових коштів над короткостроковими зобов’язаннями.

Коефіцієнт автономії, який характеризує частку власного капіталу в загальному обсязі фінансування, збільшився на 0,08 (з 0,72 до 0,8). Це говорить про зменшення залежності підприємства від позикових джерел. Показник забезпеченості власними оборотними засобами зріс на 6,15 (з -2,52 до 3,63). Що свідчить про певне вирівнювання фінансової ситуації з власним обіговим капіталом. Коефіцієнт співвідношення залученого та власного капіталу зменшився з 0,35 до 0,27, тобто на 0,08. Це підтверджує послаблення ролі позикового капіталу в загальній структурі джерел фінансування.

Відбулося суттєве покращення ефективності використання активів – коефіцієнт їх оборотності зріс з 0,55 до 2,19, тобто на 1,64. Це означає, що підприємство стало швидше обертати свої активи у процесі господарської діяльності. Оборотність кредиторської заборгованості зросла з 4,62 до 11,50, тобто на 6,88. Це свідчить про швидше погашення зобов'язань перед постачальниками. Оборотність дебіторської заборгованості зросла на 8,56 (з 3,39 до 11,95), що говорить про покращення розрахунків з покупцями та скорочення строків інкасації дебіторської заборгованості. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс з 0,77 до 1,41 (на 0,64), що демонструє ефективніше використання обігових ресурсів.

Рентабельність активів знизилась з 3,86% до 3,69%, тобто на 0,17%. Це вказує на зменшення ефективності використання всього капіталу підприємства у генеруванні прибутку. Рентабельність власного капіталу також зменшилась – з 5,59% до 4,8%, або на 0,79%. Це свідчить про зниження прибутковості для власників підприємства. Натомість рентабельність продукції зросла з 0,09% до 0,11% (+0,02), що говорить про покращення фінансових результатів саме у виробничій діяльності підприємства.

Отже, здійснена діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Бердичівський хлібозавод» за 2022-2024 роки засвідчила переважно позитивну динаміку ключових показників. Підприємство стабільно нарощує обсяги реалізації продукції, зберігає прибутковість діяльності та демонструє високу частку власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування. Зростання

чистого доходу, валового та чистого прибутку свідчить про ефективне управління виробничими та збутовими процесами, а підвищення продуктивності праці – про ефективніше використання трудових ресурсів. Аналіз структури активів вказує на активне оновлення основних засобів і зростання обігових коштів, що дозволяє підприємству швидко реагувати на потреби ринку. Покращення ліквідності та платоспроможності підтверджується зростанням грошових коштів і скороченням кредитного навантаження, зокрема – повним погашенням довгострокових зобов'язань. Разом із тим, окремі показники, зокрема зниження фондівддачі та рентабельності власного капіталу, свідчать про наявність внутрішніх резервів, які потребують більш ефективного використання. Надалі підприємству доцільно зосередити увагу на оптимізації витрат, покращенні оборотності активів та підвищенні ефективності управління капіталом для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. У цілому фінансово-економічний стан ТОВ «Бердичівський хлібо завод» можна оцінити як стабільний і задовільний, з позитивними перспективами подальшого зростання.

2.3. Оцінка сучасного стану системи управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Бердичівський хлібо завод»

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю економічного середовища, постійно зростаючими вимогами споживачів та розвитком технологій, питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає одним із ключових чинників його сталого розвитку. Особливо актуальним це є для підприємств харчової промисловості, які функціонують в умовах високої ринкової насиченості, сезонності попиту, чутливості до змін цін на сировину та необхідності дотримання санітарно-гігієнічних стандартів.

Підприємства хлібопекарської галузі, зокрема ТОВ «Бердичівський хлібо завод», змушені постійно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури,

впроваджувати новітні технології виробництва, покращувати якість продукції та підвищувати ефективність управлінських процесів. У таких умовах ефективна система управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємству не лише зберігати позиції на ринку, але й забезпечувати зростання своєї частки, прибутковості та довгострокової стабільності.

Оцінку сучасного стану системи управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Бердичівський хлібозавод» почнемо з PEST-аналізу (див. тбл. 2.10), який є одним із інструментів стратегічної оцінки зовнішнього середовища підприємства. Саме цей аналіз дозволяє системно оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на діяльність підприємства. Для підприємств хлібопекарської галузі, таких як ТОВ «Бердичівський хлібозавод», PEST-аналіз є особливо важливим та актуальним, оскільки дана галузь є чутливою до змін у законодавстві, ціновій політиці держави, демографічній структурі населення, а також інноваційних процесах у виробництві та логістиці. Вчасне виявлення зовнішніх викликів і можливостей дозволяє керівництву підприємства адаптувати стратегію та оперативно реагувати на зміни в середовищі.

Таблиця 2.10

PEST-аналіз ТОВ «Бердичівський хлібозавод»

<i>Політичні фактори</i>	Ваговий коефіцієнт	Оцінка впливу	Зважена оцінка	<i>Економічні фактори</i>	Ваговий коефіцієнт	Оцінка впливу	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
Військово-політична ситуація в Україні	0,10	-2	-0,20	Рівень інфляції	0,06	-1	-0,06
Державне регулювання цін на хліб	0,07	-1	-0,07	Коливання валютного курсу	0,05	-1	-0,05
Митна політика щодо імпорту зерна	0,05	0	0,00	Вартість енергоносіїв	0,06	-2	-0,12
Антикорупційна політика	0,04	0	0,00	Кредитна доступність для бізнесу	0,04	-1	-0,04
Євроінтеграційні процеси	0,05	1	0,05	Динаміка ВВП України	0,03	0	0,00
Підтримка агропромислового комплексу	0,07	1	0,07	Темпи зростання мінімальної зарплати	0,04	-1	-0,04

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Зміни у податковому законодавстві	0,06	-1	-0,06	Платоспроможність населення	0,05	-1	-0,05
Законодавчі вимоги до якості продукції	0,04	0	0,00	Рівень безробіття в регіоні	0,04	0	0,00
Разом	0,48		-0,21	Разом	0,37		-0,36
Соціальні фактори	Ваговий коефіцієнт	Оцінка впливу	Зважена оцінка	Технологічні фактори	Ваговий коефіцієнт	Оцінка впливу	Зважена оцінка
Зміна споживчих уподобань (здорове харчування)	0,05	1	0,05	Доступ до сучасного обладнання	0,05	1	0,05
Ставлення до вітчизняних брендів	0,04	1	0,04	Інновації в пакуванні	0,03	1	0,03
Демографічні зміни (старіння населення)	0,03	-1	-0,03	Рівень автоматизації на підприємстві	0,03	-1	-0,03
Рівень урбанізації	0,02	0	0,00	Технологічне старіння обладнання	0,04	-1	-0,04
Міграція робочої сили за кордон	0,03	-1	-0,03	Розвиток логістичних ІТ-систем	0,03	0	0,00
Соціальна нестабільність	0,04	-1	-0,04	Наявність державних програм підтримки інновацій	0,03	1	0,03
Поширення онлайн-комунікацій	0,03	1	0,03	Доступність технологічного консалтингу	0,03	0	0,00
Споживча культура молоді	0,03	0	0,00	Темпи впровадження ІТ у галузі	0,02	1	0,02
Разом	0,27		0,02	Разом	0,26		0,06

Джерело: складено автором

За результатами PEST-аналізу, найбільш деструктивним для ТОВ «Бердичівський хлібо завод» є економічне середовище (загальний вплив -0,36). Основними стримувальними чинниками є інфляція, нестабільність валютного курсу, зростання вартості енергоносіїв, а також низька платоспроможність населення. Усе це створює тиск на собівартість продукції та обмежує можливості для її реалізації. Політичні фактори також мають негативний вплив (-0,21), переважно через воєнно-політичну нестабільність, невизначеність у податковій

сфері та вплив антикорупційної політики. Водночас наявні позитивні елементи – зокрема, євроінтеграційний процес та підтримка агропромислового комплексу – формують потенціал для стратегічного розвитку. Соціальні фактори є єдиним блоком з позитивним сумарним впливом (+0,27). Високий рівень лояльності до вітчизняного виробника, популяризація здорового харчування та поступова стабілізація демографічних процесів можуть бути використані підприємством як точка опори для маркетингових і продуктових рішень. Технологічне середовище поки що нейтрально-негативне (-0,06). Обмежений доступ до сучасного обладнання та низький рівень автоматизації гальмують модернізацію, однак присутні передумови до покращення – зокрема, розвиток ІТ-рішень у галузі. Отже, хоча підприємство функціонує в умовах значного економічного та політичного тиску, соціальні та окремі технологічні фактори створюють можливості для адаптації та зростання.

SWOT-аналіз є ключовим інструментом для оцінки конкурентоспроможності, оскільки він дозволяє комплексно дослідити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства. SWOT-аналіз ТОВ «Бердичівський хлібо завод» відображено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз ТОВ «Бердичівський хлібо завод»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Досвід на ринку та впізнаваність бренду Наявність постійної клієнтської бази Власні виробничі потужності Високий попит на продукцію Сертифікована якість продукції	Застаріле обладнання Обмежені фінансові ресурси для модернізації Залежність від зовнішніх постачальників Низький рівень цифровізації бізнес-процесів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення ринків збуту Впровадження інноваційних технологій Отримання державної підтримки Співпраця з торговельними мережами Зростання попиту на натуральну продукцію	Зростання конкуренції Підвищення цін на сировину Нестабільність економіки Регуляторний тиск Військові ризики та логістичні складнощі

Джерело: складено автором

У результаті здійсненого SWOT-аналізу ТОВ «Бердичівський хлібо завод» можна зазначити, що підприємство має низку внутрішніх переваг – зокрема,

досвід роботи, впізнаваність бренду, власні виробничі потужності та стабільну клієнтську базу. Це створює міцну основу для збереження позицій на локальному ринку. Сертифікована якість продукції та високий попит також підвищують конкурентоспроможність. Водночас спостерігаються і значні слабкі сторони: застаріле обладнання, обмежені фінанси для модернізації та низький рівень цифровізації. Це стримує інноваційний розвиток і розширення асортименту. Зовнішні можливості – це розширення ринку збуту, впровадження сучасних технологій, державна підтримка та орієнтація споживачів на натуральну продукцію. Проте підприємство повинне враховувати загрози: зростання конкуренції, економічну нестабільність, військові ризики та тиск регуляторних органів. Загалом SWOT-аналіз показує, що підприємство має стійкий потенціал для розвитку, але потребує інвестицій у модернізацію та цифрову трансформацію, щоб ефективно відповідати на виклики ринку.

Міцною основою товаровиробника є професіоналізм і досвід кадрового складу, різноманітність та якість продукції, що випускається. У той же час необхідно ретельніше продумати асортимент відповідно до запитів споживачів, що сприятиме освоєнню нових сегментів споживчого ринку.

Основними споживачами продукції ТОВ «Бердичівський хлібозавод» є мешканці міста Бердичів і прилеглих населених пунктів, мешканці Житомирської області, а також місцеві магазини, супермаркети та ринки. Значну частину продукції закупають оптові дистриб'ютори, освітні установи, лікарні та підприємства для забезпечення харчування. Продукція заводу користується попитом серед різних соціальних верств населення, зокрема пенсіонерів та малозабезпечених. Така широка споживча база забезпечує стабільний попит і підтримує конкурентні позиції підприємства на регіональному ринку.

Різноманітність асортименту є конкурентною перевагою ТОВ «Бердичівський хлібозавод», підприємство пропонує широкий асортимент продукції, який складається з 96 видів, що включають хлібні, булочні вироби, кекси та мафіни, короваї, тістечка, печиво та торти. Аналіз асортименту продукції ТОВ «Бердичівський хлібозавод» наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз асортименту продукції ТОВ «Бердичівський хлібозавод»

Категорія продукції	Кількість видів	Частка в асортименті, %	Опис
Батони	5	5,21	Різні види батонів, включаючи багети
Булочні вироби	15	15,63	Круасани з начинкою, різні булочки, калачі, рулети, маковики, бублики, плетінки
Кекси та мафіни	6	6,25	Мафіни та кекси з шоколадом з начинкою або без начинки
Короваї	1	1,04	Святкові караваї
Печиво	11	11,46	Пряники, печиво, вівсяне печиво, горішки з начинкою
Тістечка	14	14,58	Заварні, бізе, пісочні тістечка, корзинки
Торти	21	21,88	Торти на замовлення, весільні, торти до дитячих свят, наполеон, празький та інші
Хліба	23	23,96	Житній хліб, тостовий хліб, висівковий хліб, пряно-зерновий хліб та інші
Разом	96	100,00	

Джерело: складено автором за [66]

Аналіз асортименту продукції ТОВ «Бердичівський хлібозавод» свідчить про його широту та збалансоване представлення основних категорій хлібобулочних та кондитерських виробів (див. рис. 2.2).

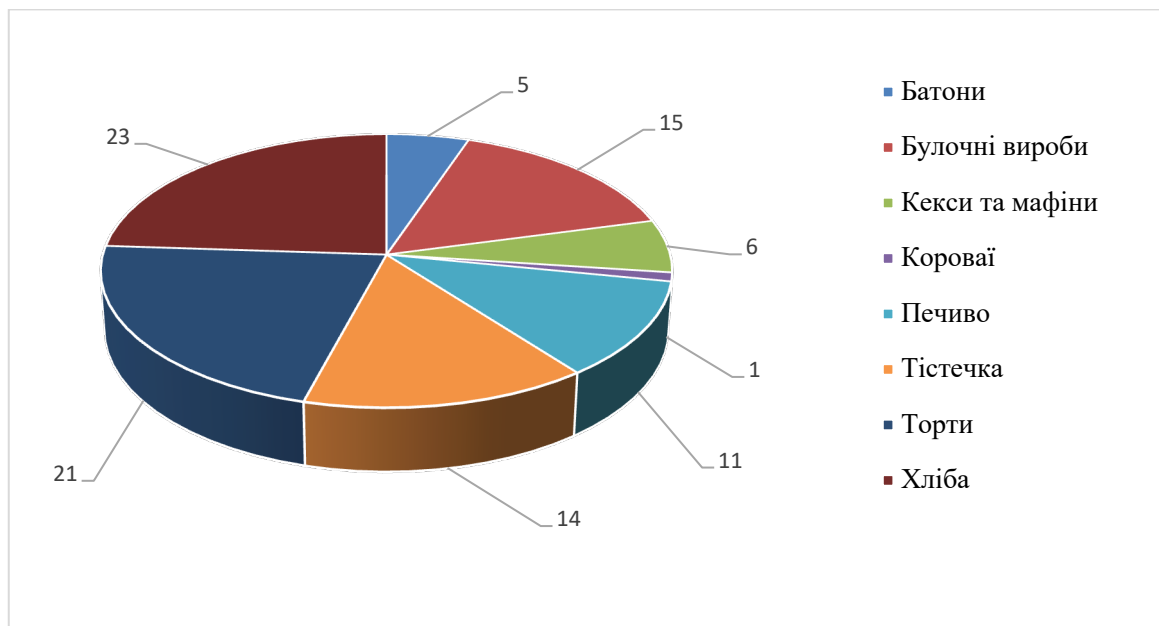


Рис. 2.2. Асортимент продукції ТОВ «Бердичівський хлібозавод»

Джерело: складено автором за [66]

Найбільшу частку в асортименті займають хліба (23,96 %) та торти (21,88 %), що вказує на стратегічну орієнтацію підприємства як на базову продукцію щоденного попиту, так і на продукцію підвищеного попиту у святкові періоди. Значна частка також припадає на тістечка (14,58 %) та булочні вироби (15,63 %), що свідчить про орієнтацію на дрібноштучну продукцію, яка має сталий попит серед населення. Печиво (11,46 %) і кекси з мафінами (6,25 %) демонструють гнучкість підприємства у задоволенні попиту на швидкі десертні перекуси. Менш представлена категорія – короваї (1,04 %), що цілком логічно, оскільки це замовний товар. Помітною є також частка батонів (5,21 %), які належать до щоденного вжитку, але поступаються за кількістю позицій хлібам. Загалом асортимент є достатньо диверсифікованим, що дозволяє підприємству задовольняти потреби різних груп споживачів – від повсякденного до святкового попиту, що є важливою передумовою стабільного попиту і конкурентоспроможності на ринку.

Ключовими критеріями конкурентоспроможності хлібобулочної продукції на сучасному ринку є: ціна, якість (смакові та органолептичні властивості), упаковка та зручність використання, широта асортименту, інноваційність рецептур, імідж підприємства, а також ефективність логістики та доступність продукції на ринку.

Конкурентоспроможність підприємств хлібопекарської галузі значною мірою залежить від ряду ключових критеріїв, які визначають здатність компанії утримувати й розширювати свою частку на ринку. Одним із таких критеріїв є ціна, оскільки хліб належить до товарів повсякденного попиту і його купують споживачі з різним рівнем доходу. Навіть незначне підвищення ціни може змусити покупців перейти до продукції дешевших конкурентів. У той же час важливим чинником залишається якість продукції – вона визначається не лише зовнішнім виглядом і смаком хліба, але й тривалістю збереження свіжості, натуральністю сировини, відповідністю стандартам. Споживачі дедалі частіше обирають виробників, які гарантують стабільну якість та безпечність продукції.

Асортимент також відіграє важливу роль у конкурентоспроможності.

Підприємство, що пропонує широкий вибір хлібобулочних виробів, здатне краще задовольнити потреби різних груп споживачів: від традиційних до тих, хто дотримується спеціального раціону харчування. Важливим аспектом у сучасних умовах є і впровадження інновацій. Нові рецептури, функціональні добавки, використання цільозернового борошна або бездріжджові технології – усе це дозволяє зайняти нішу на ринку і створити унікальну пропозицію.

Окрім самого продукту, значення має упаковка та маркування. В умовах розвиненого ритейлу саме зовнішній вигляд продукції може вплинути на вибір споживача. Зручна, екологічна, герметична упаковка дозволяє зберігати свіжість продукції, а маркування надає покупцеві необхідну інформацію для прийняття рішення. Ще один важливий критерій – імідж підприємства. Впізнаваність бренду, репутація виробника, наявність позитивних відгуків і тривала присутність на ринку формують довіру споживачів і забезпечують стабільний попит, навіть за умов конкуренції.

Нарешті, одним з ключових чинників є логістика та доступність продукції. Хліб має короткий термін зберігання, тому важливою є можливість підприємства забезпечити регулярну доставку продукції в торгові точки, оперативне оновлення асортименту та стабільну присутність на полицях магазинів. Всі ці критерії разом дозволяють об'єктивно оцінити конкурентні позиції хлібопекарських підприємств на ринку та визначити сильні й слабкі сторони в системі управління конкурентоспроможністю.

Для порівняння конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі, ми застосуємо метод експертних оцінок. Оцінки (від 0 до 10) за кожним із показників надали експерти, серед яких: економіст відділу збуту, фахівець з маркетингу та менеджер з постачання. Для аналізу конкурентної позиції продукції ТОВ «Бердичівський хлібозавод» як базу для порівняння було обрано продукцію лідера ринку – ПрАТ «Київхліб», а також два підприємства-конкуренти, найближчі за ринковою часткою та широтою асортименту – ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» та ТОВ «Золотий каравай».

Оцінки за вибраними критеріями для ТОВ «Бердичівський хлібозавод» та

його основних конкурентів наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка конкурентоспроможності продукції ТОВ «Бердичівський хлібозавод» та його основних конкурентів

№ з/п	Критерій конкурентоспроможності	ТОВ «Бердичівський хлібозавод»	ПрАТ «Київхліб»	ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»	ТОВ «Золотий каравай»
1	Ціна	7	6	8	9
2	Якість продукції	8	9	7	6
3	Асортимент	8	10	7	6
4	Інноваційність продукції	7	8	6	5
5	Упаковка та маркування	7	9	7	6
6	Імідж підприємства	7	10	6	5
7	Логістика та доступність на ринку	7	9	6	5
Середній бал		7,3	8,7	6,7	6,0

Складено автором згідно експертного оцінювання

Багатокутник конкурентоспроможності – один із методів оцінити здатність компанії конкурувати з аналогами та визначити своє місце серед інших учасників ринку. Він належить до графічних методів оцінювання конкурентоспроможності та дозволяє визначити переваги або недоліки підприємства, знайти слабкі місця бізнесу, які потрібно посилити. Графічне зображення до оцінок цих параметрів зображено на рис. 2.3.

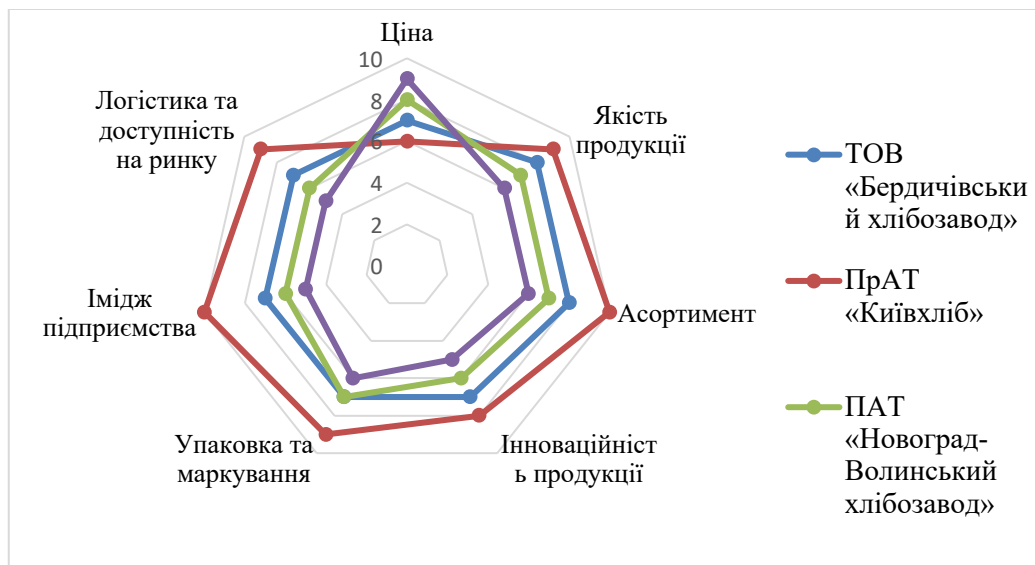


Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств

Складено автором згідно експертного оцінювання

За результатами оцінки конкурентоспроможності продукції ТОВ «Бердичівський хлібо завод» свідчать про те, що підприємство займає проміжну позицію серед основних конкурентів на регіональному ринку хлібобулочних виробів. Багатокутник конкурентоспроможності наочно ілюструє, що за більшістю параметрів (зокрема ціною, якістю, асортиментом та доступністю продукції) підприємство поступається лідеру ринку – ПрАТ «Київхліб», але перевершує деяких локальних конкурентів, зокрема ПАТ «Новоград-Волинський хлібо завод». Разом із тим, певне відставання за критеріями інноваційності, упаковки та брендингу вказує на необхідність модернізації маркетингової політики та підвищення ціннісної пропозиції для споживача.

Таким чином, ТОВ «Бердичівський хлібо завод» має потенціал для посилення своїх конкурентних позицій шляхом акценту на розвиток унікальних характеристик продукції, оновлення асортименту, вдосконалення комунікації з ринком і підвищення впізнаваності бренду. Отримані результати можуть слугувати відправною точкою для розробки стратегії підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

Також важливим для підприємства є система управління конкурентоспроможністю підприємства. На ТОВ «Бердичівський хлібо завод» вона є важливою частиною загальної системи управління підприємством. Вона охоплює сукупність функцій, заходів і підрозділів, які взаємодіють між собою з метою забезпечення стабільної присутності підприємства на ринку, підвищення його конкурентних позицій, розширення частки ринку та забезпечення прибутковості. Управління конкурентоспроможністю здійснюється на основі стратегічного бачення розвитку підприємства з урахуванням зовнішніх умов та внутрішнього потенціалу.

Ключовими функціями цієї системи є аналіз ринкової ситуації, моніторинг конкурентів, управління якістю продукції, маркетингова діяльність, інноваційна активність, формування ціноутворення та ефективне управління персоналом. На підприємстві проводиться маркетинговий аналіз, здійснюється планування рекламних кампаній, контроль каналів збуту продукції. Окрему роль відіграє

управління якістю – постійно здійснюється моніторинг відповідності продукції державним стандартам, розглядаються можливості впровадження сучасних технологій та удосконалення виробництва.

Для досягнення цілей у сфері конкурентоспроможності на підприємстві використовуються кілька управлінських підходів, серед яких стратегічний, інноваційно-інвестиційний та клієнтоорієнтований. У своїй діяльності ТОВ «Бердичівський хлібозавод» застосовує інструменти стратегічного планування. Серед довгострокових цілей визначено розширення ринку збуту, впровадження нових продуктів та підвищення впізнаваності бренду. Наразі на підприємстві функціонує відділ маркетингу, який займається питаннями просування продукції, моніторингом споживчих переваг, участю у виставках та акційній діяльності.

Хоча формально відділу розвитку або інновацій на підприємстві ще не створено, проте в перспективі розглядається можливість його відкриття з метою впровадження нових видів продукції, наприклад, хлібобулочних виробів для людей, що дотримуються здорового харчування. У структурі управління важливу роль відіграє керівництво підприємства, що координує взаємодію підрозділів та визначає стратегічний вектор. Загалом структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає узгоджену роботу маркетингового, виробничого, фінансового та адміністративного блоків, які спільно формують і реалізують політику конкурентоспроможності (див. табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Система управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бердичівський
хлібозавод»

Назва відділу	Функції в управлінні конкурентоспроможністю	Конкретні операції/дії
1	2	3
Генеральний директор	Стратегічне управління підприємством	Прийняття ключових рішень, оцінка конкурентного становища, управління змінами
Комерційний директор	Загальне керівництво комерційною політикою	Розробка стратегії продажів, контроль виконання планів збуту

Продовження таблиці 2.14

1	2	3
Відділ збуту та маркетингу	Аналіз ринку, просування продукції, формування попиту	Проведення рекламних кампаній, дослідження споживачів, аналіз конкурентів
Планово-фінансовий відділ	Фінансове планування та оцінка фінансових ризиків	Підготовка фінансових прогнозів, інвестиційне планування, контроль грошових потоків
Виробничий відділ	Контроль якості та ефективності виробництва	Оптимізація технологічних процесів, впровадження нових стандартів якості
Відділ постачання	Забезпечення стабільного постачання ресурсів	Пошук постачальників, укладення контрактів, контроль якості сировини
Відділ логістики	Оптимізація логістичних процесів	Планування маршрутів, скорочення логістичних витрат, контроль доставки

Джерело: складено автором за [66]

Загалом на ТОВ «Бердичівський хлібозавод» функції управління конкурентоспроможністю розподілені між кількома ключовими підрозділами, кожен з яких виконує чітко визначені завдання. Стратегічне керівництво забезпечується на рівні вищого менеджменту, тоді як комерційний, виробничий, фінансовий та логістичний сектори здійснюють операційну підтримку. Така багаторівнева система сприяє комплексному підходу до підвищення конкурентоспроможності та забезпечує гнучке реагування на зміни ринкового середовища.

Отже, здійснена оцінка сучасного стану системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бердичівський хлібозавод» дозволила визначити ключові елементи, що формують конкурентні переваги підприємства на ринку. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу і SWOT-аналізу показав, що підприємство працює у складних макроекономічних умовах, проте володіє стабільною виробничою базою, сформованими каналами збуту та позитивною репутацією на локальному ринку. Організаційна структура охоплює основні управлінські функції, що стосуються забезпечення конкурентоспроможності, зокрема стратегічне планування, маркетинг, контроль якості та постачання. Водночас виявлено низку стримуючих чинників, серед яких – недостатній рівень цифровізації, слабка інноваційна активність та обмеженість фінансових ресурсів на розвиток. Таким

чином, система управління конкурентоспроможністю на підприємстві має базові елементи ефективності, однак потребує вдосконалення шляхом активного впровадження стратегічного менеджменту, цифрових технологій та інноваційних підходів до формування конкурентних переваг.

2.4. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Бердичівський хлібозавод»

Підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах є ключовою передумовою його сталого розвитку. Проведена діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Бердичівський хлібозавод» дозволила виявити як позитивні тенденції, так і внутрішні проблеми, що стримують зростання ефективності. Результати зовнішнього і внутрішнього аналізу показали, що підприємство має потенціал для зміцнення позицій на ринку, проте стикається з низкою викликів, зокрема зниженням ліквідності, скороченням фінансових доходів та зменшенням ефективності використання ресурсів.

З урахуванням виявлених проблемних зон та результатів оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Бердичівський хлібозавод» потребує комплексного підходу до вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю. Передусім варто зосередитися на модернізації виробничого процесу та зниженні собівартості продукції шляхом енергозбереження, автоматизації окремих технологічних операцій і оптимізації логістики. Водночас важливим напрямом є розвиток маркетингової діяльності: активніше просування бренду, розширення каналів збуту та проведення гнучкої цінової політики. Не менш вагомим чинником успіху є кадрова політика – підвищення кваліфікації персоналу, запровадження мотиваційних програм, формування корпоративної культури, орієнтованої на результат. Підприємству також доцільно впроваджувати цифрові рішення для управління ресурсами, аналітики продажів та планування виробництва, що сприятиме швидшій адаптації до змін ринкового середовища. Зміцнення конкурентних переваг

повинне спиратися на системний підхід до стратегічного планування та підвищення внутрішньої організаційної гнучкості, що дозволить ефективно реагувати на ризики, розширювати ринкову частку та забезпечувати довготривалу економічну стабільність.

Запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Бердичівський хлібозавод» наведені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності
ТОВ «Бердичівський хлібозавод»

№	Напрями удосконалення	Конкретний захід щодо удосконалення	Очікуваний результат
1	2	3	4
1	Модернізація виробничих потужностей заводу	1. Закупівля та встановлення сучасних енергоефективних печей з автоматичним контролем температури та вологості; 2. Заміна застарілих ліній пакування на автоматизовані модулі з меншим споживанням електроенергії; 3. Впровадження систем моніторингу енергоспоживання для кожного етапу виробництва.	Зменшення енерговитрат, зниження втрат продукції, зменшення собівартості одиниці продукції, покращення якості випікання
2	Маркетингове оновлення та ребрендинг	1. Розробка сучасного дизайну упаковки з урахуванням екологічних вимог та привабливості для покупця; 2. Створення офіційних сторінок у соціальних мережах (Instagram, Facebook, TikTok) із регулярним оновленням контенту та проведенням акцій; 3. Проведення дегустаційної кампанії в торговельних мережах, співпраця з локальними блогерами; 4. Виведення на ринок нової лінійки продукції з позначкою «натуральний продукт»/«хліб із закваскою».	Зростання впізнаваності бренду, формування лояльності споживачів, збільшення обсягів реалізації продукції
3	Оптимізація логістичних витрат	1. Аналіз поточних маршрутів постачання з метою зменшення пробігу та часу доставки; 2. Об'єднання постачань до суміжних торговельних точок у єдиний логістичний маршрут; 3. Переукладення контрактів з логістичними компаніями на умовах фіксованих тарифів або більш вигідного кілометражу; 4. Впровадження GPS-моніторингу для контролю транспорту в реальному часі.	Зменшення витрат на доставку, покращення термінів доставки, підвищення задоволеності контрагентів

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4
4	Розвиток персоналу та мотиваційної системи	1. Проведення внутрішнього аудиту компетенцій працівників виробництва та збуту; 2. Організація тренінгів для майстрів і менеджерів із продажу (в т.ч. онлайн-курси); 3. Запровадження бонусної системи для працівників, які досягають KPI з якості та продажів; 4. Формування «банку ідей» із заохоченням ініціатив з удосконалення.	Підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, покращення внутрішнього клімату, підвищення якості обслуговування

Джерело: складено автором

Отже, аналіз запропонованих заходів свідчить про комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Бердичівський хлібозавод». У сфері виробництва акцент зроблено на енергоефективність та автоматизацію, що дозволить зменшити собівартість продукції та забезпечити стабільно високу якість хліба. Маркетингові заходи спрямовані на покращення зовнішнього іміджу підприємства, посилення комунікації з цільовою аудиторією та формування довготривалої лояльності споживачів, що, своєю чергою, стимулюватиме зростання обсягів продажу. Оптимізація логістики дозволить зменшити операційні витрати, підвищити гнучкість поставок і оперативність реагування на запити торговельних точок. Важливою складовою є також робота з персоналом – розвиток професійних навичок, впровадження мотиваційних інструментів і залучення працівників до процесу покращень створює сприятливе середовище для внутрішньої ефективності. Така сукупність дій дозволить підприємству зміцнити позиції на ринку, посилити стійкість до зовнішніх викликів і закласти підґрунтя для сталого розвитку.

Одним із напрямів удосконалення для підвищення конкурентоспроможності підприємства є модернізація виробничих потужностей. Розглянемо, який економічний ефект можна отримати від запропонованого заходу.

На ТОВ «Бердичівський хлібозавод» тривалий час використовувались

теплові печі застарілого зразка, які споживають велику кількість електроенергії та не забезпечують стабільну якість випікання. Крім того, відсутність точного контролю температурних режимів та вологості призводить до втрат частини продукції через її недопикання або пересушування, що безпосередньо впливає на фінансові показники підприємства.

Запропоноване рішення передбачає встановлення сучасної ротаційної хлібопекарської печі Rational iCP10-1/1E, яка має систему автоматичного контролю вологості, рівномірного розподілу тепла, мінімізованого енергоспоживання. Крім самої печі, передбачено оновлення пакувальної лінії на автоматизовану стрічку Ulma Atlanta, що зменшить кількість ручної праці, а також скоротить втрати матеріалів під час пакування. Завдяки реалізації даного проєкту підприємство очікує скорочення споживання електроенергії та зменшення втрат при виробництві продукції. Також скоротяться витрати на поточне обслуговування техніки. Водночас, модернізація сприятиме підвищенню стабільності виробничого процесу, що позитивно вплине на ритмічність постачань до торгових мереж і підвищить лояльність клієнтів.

Фінансування проєкту планується здійснювати за рахунок комбінованих джерел: частково – за власні кошти ТОВ «Бердичівський хлібозавод», частково – шляхом залучення банківського кредиту. Внутрішні ресурси покриватимуть 40% загальної вартості, тоді як решта 60% фінансуватиметься кредитними коштами за ставкою 12% річних із трирічним терміном погашення.

Основна частина капітальних витрат спрямовується на придбання нового високотехнологічного обладнання. Зокрема, передбачено закупівлю ротаційних печей та автоматизованих пакувальних ліній із функцією вакуумного пакування. Загальний обсяг інвестицій становить 3450000 грн. Ці витрати є одноразовими й плануються до реалізації на стартовому етапі проєкту, що, як правило, припадає на перший рік впровадження інновацій.

Крім вартості самого обладнання, до капітальних вкладень входять витрати на його доставку, монтаж, налаштування та повну інтеграцію в наявну виробничу систему підприємства. Зокрема, це підготовка приміщень,

облаштування комунікацій, підключення до електромереж, а також проведення тестових запусків для перевірки роботи обладнання в умовах реального виробництва. Також важливим чинником є те, що витрати на профілактику, технічне обслуговування та витрати пов'язані з поточним ремонтом в цей період бере на себе виробник протягом наступних двох років. Це є позитивним, оскільки зменшить фінансове навантаження на завод. Втім заплановані витрати пов'язані з капітальним ремонтом на 3 рік користування обладнанням у розмірі 127000 грн.

Встановлення нового енергоефективного обладнання відкриває перед ТОВ «Бердичівський хлібозавод» широкі можливості для оптимізації витрат і підвищення операційної ефективності. Одним із ключових результатів є скорочення чисельності персоналу: завдяки автоматизації окремих процесів підприємство зможе зменшити штат на 6 працівників. З огляду на середньомісячну зарплату одного співробітника на рівні 16826 грн, річна економія на фонді оплати праці становить 1211472 грн.

$$16826 \text{ грн} * 6 \text{ працівників} * 12 \text{ місяців} = 1211472 \text{ грн. на рік.}$$

До цієї суми додається ще одна важлива стаття заощаджень – єдиний соціальний внесок (ЄСВ). Його зменшення при скороченні працівників дає підприємству додаткову економію у розмірі 266523,84 грн на рік (22% від річної заробітної плати).

$$1211472 \text{ грн.} * 0,22 = 266523,84 \text{ грн. на рік.}$$

Ще одним значним плюсом є зниження витрат на електроенергію. Завдяки впровадженню сучасного енергоощадного обладнання, очікувана щорічна економія на енергоспоживанні становитиме 223500 грн.

У сукупності ці зміни дозволяють підприємству отримати чистий економічний ефект у 1701495,84 грн щороку, починаючи з другого року після реалізації проєкту.

У 2025 році, коли будуть здійснюватися основні капітальні інвестиції (2 850 000 грн), ефект буде негативним у розмірі 1 362 660 грн.

$$1211472 + 266523,84 + 223500 - 3450000 = -1748504,16 \text{ грн. на рік.}$$

Проте це одноразові витрати, які вже з 2026 року будуть повністю

компенсовані завдяки постійним заощадженням. Починаючи з другого року, хлібозавод отримуватиме стабільний позитивний дохід від впроваджених змін.

Дані розрахунки є фундаментом для ухвалення стратегічних рішень. Усі фінансові дані, включно з економією на заробітній платі, ЄСВ, енергоресурсах і капітальними витратами, наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Розрахунок економічного ефекту від впровадження проєкту щодо модернізації виробничого обладнання

Показник	2025 рік	2026 рік	2027 рік	Разом за 2025-2027 роки
Витрати:				
1. Інвестиції в обладнання та монтажні роботи, грн.	3450000	0	0	3450000
2. Витрати на технічне обслуговування та капітальний ремонт обладнання	0	0	127000	127000
Доходи				
1. Економія на оплаті праці працівників	1211472	1211472	1211472	3634416
2. Економія на ЄСВ працівників	266523,84	266523,84	266523,84	799571,52
3. Економія на енергоспоживанні	223500	223500	223500	670500
Чистий економічний ефект	-1748504,16	1701495,84	1574495,84	1654487,52

Джерело: складено автором

Впровадження сучасного енергоефективного обладнання на ТОВ «Бердичівський хлібозавод» є стратегічним кроком, що спрямований на зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах зростаючої ринкової конкуренції. Технічна модернізація дозволяє не лише зменшити рівень виробничих витрат, а й забезпечити стабільно високу якість продукції, що є ключовим чинником для формування лояльності споживачів і завоювання нових сегментів ринку.

Реалізація проєкту передбачає зниження собівартості одиниці продукції за рахунок енергозбереження, автоматизації технологічних процесів та зменшення втрат у виробництві. Це створює цінову перевагу підприємства порівняно з конкурентами, підвищуючи його адаптивність до змін у зовнішньому

середовищі та зміцнюючи позиції на внутрішньому ринку.

Починаючи з третього року після впровадження очікується формування позитивного фінансового ефекту, що дає змогу не лише повернути вкладені інвестиції, а й спрямовувати прибуток на подальше удосконалення виробництва та маркетингових підходів. Висока ефективність капіталовкладень у поєднанні з технологічними перевагами обладнання є підґрунтям для посилення загальної ринкової привабливості підприємства.

Крім того, нове обладнання забезпечує більш точне дотримання технологічних параметрів, що покращує споживчі властивості хлібобулочних виробів і дозволяє підприємству відповідати сучасним стандартам якості. Це сприяє розширенню клієнтської бази та підвищенню попиту на продукцію, що прямо впливає на зростання конкурентоспроможності.

У підсумку, модернізація виробничих потужностей є важливою складовою стратегічного розвитку ТОВ «Бердичівський хлібозавод», оскільки забезпечує стабільне підвищення ефективності діяльності, зниження витрат і поліпшення якості продукції – чинників, що визначають успіх підприємства на конкурентному ринку.

Висновки до розділу 2

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

1. Здійснений організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Бердичівський хлібозавод» засвідчив, що на підприємстві сформована чітка лінійно-функціональна система управління. У структурі функціонують ключові відділи – виробничий, збуту, економічний, бухгалтерія, які відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим, виявлено відсутність повноцінного маркетингового підрозділу (об'єднано функції відділу збуту та маркетингу) та недостатній рівень стратегічного управління, що обмежує можливості підприємства у сфері реагування на виклики зовнішнього середовища. Рекомендовано посилити роль аналітичної та маркетингової функцій, а також впровадити елементи системного стратегічного планування, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

2. За результатами діагностики фінансово-економічного стану підприємства за 2022-2024 роки встановлено, що чистий дохід підприємства зріс з 926736 тис. грн у 2022 році до 1186576 тис. грн у 2024 році. Валовий прибуток збільшився з 242760 тис. грн до 285185 тис. грн, що на 17,48% більше ніж у 2022 році. Чистий прибуток зріс на 6398 тис. грн – з 65180 до 71578 тис. грн. Спостерігається також зростання продуктивності праці на одного працівника на 26,16% – з 4587,8 тис. грн до 5788,18 тис. грн. Фондовіддача знизилася на 22,79%, що свідчить про певні проблеми в ефективності використання основних засобів. Покращення оборотності активів і зростання коефіцієнтів ліквідності свідчать про підвищення ефективності використання ресурсів, однак зниження рентабельності власного капіталу з 3,88% до 3,26% вказує на необхідність пошуку резервів збільшення прибутковості.

3. Аналіз сучасного стану системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бердичівський хлібозавод» показав, що підприємство функціонує в

умовах посиленого впливу зовнішніх економічних і політичних чинників. Результати PEST-аналізу свідчать про домінування негативних економічних впливів, серед яких ключовими є інфляція, валютні коливання, зростання цін на енергоносії та низька купівельна спроможність населення. Водночас окремі соціальні та технологічні фактори створюють потенціал для розвитку підприємства. SWOT-аналіз дозволив визначити сильні сторони підприємства, зокрема впізнаваність бренду, наявність стабільної клієнтської бази, власні виробничі потужності та сертифіковану якість продукції. Основні слабкі сторони пов'язані з технологічною застарілістю, обмеженими фінансовими ресурсами для інновацій та низьким рівнем цифровізації. Виявлені можливості відкривають шлях до розширення ринку, залучення інвестицій і впровадження нових технологій, тоді як основні загрози мають зовнішній характер і включають конкуренцію, регуляторний тиск і логістичні ризики.

Аналіз асортименту свідчить про широке охоплення основних груп споживчого попиту. Провідні позиції займають хлібні вироби та торти, що формує збалансовану ринкову пропозицію. У поєднанні з постачанням до різних категорій споживачів, зокрема соціально вразливих груп, це забезпечує підприємству стабільний попит на регіональному ринку.

Експертне оцінювання показало, що ТОВ «Бердичівський хлібозавод» займає проміжну позицію між галузевим лідером та регіональними конкурентами. Підприємство демонструє достатній рівень конкурентоспроможності за такими критеріями, як ціна, якість та асортимент. Разом з тим існує потреба у вдосконаленні напрямів, пов'язаних з інноваційністю, упаковкою та брендовою впізнаваністю.

Система управління конкурентоспроможністю на підприємстві функціонує в межах загальної структури управління, охоплюючи стратегічне планування, маркетинг, фінанси, виробництво та логістику. Розподіл функцій між підрозділами є чітко окресленим і сприяє реалізації комплексного підходу до підвищення конкурентоспроможності. Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що система управління

конкурентоспроможністю ТОВ «Бердичівський хлібо завод» є функціонально сформованою, але потребує подальшого вдосконалення в частині цифровізації, оновлення асортиментної політики, активізації інноваційної діяльності та розширення каналів збуту, що дозволить підприємству зміцнити свої позиції на регіональному ринку та забезпечити довгострокову стійкість.

4. Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Бердичівський хлібо завод» було запропоновано модернізувати виробничі потужності підприємства, здійснити маркетингове оновлення та ребрендинг продукції підприємства, оптимізувати логістику та зорити акцент на розвитку персоналу. Найбільший економічний ефект прогнозується від рішення, що передбачає встановлення сучасної ротаційної хлібопекарської печі Rational iCP10-1/1E, яка має систему автоматичного контролю вологості, рівномірного розподілу тепла, мінімізованого енергоспоживання. Крім самої печі, передбачено оновлення пакувальної лінії на автоматизовану стрічку Ulma Atlanta, що зменшить кількість ручної праці, а також скоротить втрати матеріалів під час пакування. Завдяки реалізації даного проєкту підприємство очікує скорочення споживання електроенергії та зменшення втрат при виробництві продукції. Також скоротяться витрати на поточне обслуговування техніки. Водночас, модернізація сприятиме підвищенню стабільності виробничого процесу, що позитивно вплине на ритмічність поставок до торгових мереж і підвищить лояльність клієнтів. Таким чином, реалізація даної стратегії дозволить суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства та зміцнити його позиції на ринку хлібобулочних виробів у регіоні.

ВИСНОВКИ

За результатами здійсненого дослідження системи управління конкурентоспроможністю підприємства й основних напрямів її підвищення можна зробити наступні висновки:

1. Конкурентоспроможність підприємства у сучасному ринковому середовищі є ключовим індикатором успіху, що відображає його здатність адаптуватися, впроваджувати інновації та ефективно функціонувати в умовах постійної конкуренції. Попри відсутність єдиної уніфікованої дефініції, це поняття розглядається як відносна, динамічна та системна характеристика, що відрізняється від конкурентоспроможності продукції та вимагає всебічного аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників. Ефективне управління конкурентоспроможністю базується на систематичному аналізі ринку, конкурентів та потреб споживачів, враховуючи при цьому її класифікацію за різними рівнями, що забезпечує довгострокове утримання ринкових позицій та стабільний розвиток.

2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства є стратегічним інструментом, що охоплює комплекс заходів, спрямованих на формування, підтримання та розвиток конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища. Вона базується на системному підході, який передбачає інтеграцію функцій планування, організації, мотивації та контролю в усіх сферах діяльності підприємства. Ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає постійного моніторингу ринку, аналізу сильних і слабких сторін підприємства, визначення стратегічних орієнтирів та гнучкої адаптації до зовнішніх змін. Успіх у реалізації цієї системи забезпечується поєднанням науково обґрунтованих підходів та практичного досвіду, що дає змогу підприємству зберігати життєздатність і стійко розвиватися в умовах жорсткої конкуренції.

3. Оцінка ефективності системи управління конкурентоспроможністю є ключовим елементом забезпечення успіху підприємства на ринку. Вона

ґрунтується на використанні різноманітних кількісних, якісних, матричних, індексних та графічних методів, що дозволяють комплексно аналізувати конкурентні позиції. Застосування відповідних моделей і механізмів управління, таких як модель життєвого циклу продукту, модель п'яти сил Портера чи система стратегічного планування, сприяє прийняттю обґрунтованих рішень і формуванню сталих конкурентних переваг у сучасному динамічному середовищі.

4. Нормативно-правове забезпечення у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства створює цілісну правову основу для її забезпечення, охоплюючи широкий спектр регулювання: від загальних принципів функціонування, закріплених у Господарському та Цивільному кодексах і Конституції, до спеціалізованих норм, що регулюють захист економічної конкуренції, протидію недобросовісним діям, ціноутворення та захист прав споживачів. Ці правові норми включно з регулюванням природних монополій, не лише встановлює правила поведінки на ринку та механізми контролю, а й стимулює підприємства до підвищення якості, прозорості та чесної конкуренції. Впровадження цих норм є ключовим для сталого економічного розвитку та успішної інтеграції вітчизняних підприємств у глобальні ринки. Інформаційне забезпечення є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства, охоплюючи комплексний підхід до збору, аналізу та використання даних про ринок, конкурентів, ресурси та виробництво. Інтеграція сучасних інформаційних систем, маркетингові дослідження та зворотний зв'язок з клієнтами дозволяють своєчасно реагувати на зміни та формувати стратегічну основу. Отже, інформаційна система є не лише інструментом оперативного управління, а стратегічним чинником підвищення та утримання конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

5. Здійснений організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Бердичівський хлібозавод» засвідчив, що на підприємстві сформована чітка лінійно-функціональна система управління. У структурі функціонують ключові відділи – виробничий, збуту, економічний, бухгалтерія, які відіграють важливу роль у

забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим, виявлено відсутність повноцінного маркетингового підрозділу (об'єднано функції відділу збуту та маркетингу) та недостатній рівень стратегічного управління, що обмежує можливості підприємства у сфері реагування на виклики зовнішнього середовища. Рекомендовано посилити роль аналітичної та маркетингової функцій, а також впровадити елементи системного стратегічного планування, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

6. За результатами діагностики фінансово-економічного стану підприємства за 2022-2024 роки встановлено, що чистий дохід підприємства зріс з 926736 тис. грн у 2022 році до 1186576 тис. грн у 2024 році. Валовий прибуток збільшився з 242760 тис. грн до 285185 тис. грн, що на 17,48% більше ніж у 2022 році. Чистий прибуток зріс на 6398 тис. грн – з 65180 до 71578 тис. грн. Спостерігається також зростання продуктивності праці на одного працівника на 26,16% – з 4587,8 тис. грн до 5788,18 тис. грн. Фондовіддача знизилася на 22,79%, що свідчить про певні проблеми в ефективності використання основних засобів. Покращення оборотності активів і зростання коефіцієнтів ліквідності свідчать про підвищення ефективності використання ресурсів, однак зниження рентабельності власного капіталу з 3,88% до 3,26% вказує на необхідність пошуку резервів збільшення прибутковості.

7. Аналіз сучасного стану системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бердичівський хлібозавод» показав, що підприємство функціонує в умовах посиленого впливу зовнішніх економічних і політичних чинників. Результати PEST-аналізу свідчать про домінування негативних економічних впливів, серед яких ключовими є інфляція, валютні коливання, зростання цін на енергоносії та низька купівельна спроможність населення. Водночас окремі соціальні та технологічні фактори створюють потенціал для розвитку підприємства. SWOT-аналіз дозволив визначити сильні сторони підприємства, зокрема впізнаваність бренду, наявність стабільної клієнтської бази, власні виробничі потужності та сертифіковану якість продукції. Основні слабкі сторони пов'язані з технологічною застарілістю, обмеженими фінансовими ресурсами

для інновацій та низьким рівнем цифровізації. Виявлені можливості відкривають шлях до розширення ринку, залучення інвестицій і впровадження нових технологій, тоді як основні загрози мають зовнішній характер і включають конкуренцію, регуляторний тиск і логістичні ризики.

Аналіз асортименту свідчить про широке охоплення основних груп споживчого попиту. Провідні позиції займають хлібні вироби та торти, що формує збалансовану ринкову пропозицію. У поєднанні з постачанням до різних категорій споживачів, зокрема соціально вразливих груп, це забезпечує підприємству стабільний попит на регіональному ринку.

Експертне оцінювання показало, що ТОВ «Бердичівський хлібозавод» займає проміжну позицію між галузевим лідером та регіональними конкурентами. Підприємство демонструє достатній рівень конкурентоспроможності за такими критеріями, як ціна, якість та асортимент. Разом з тим існує потреба у вдосконаленні напрямів, пов'язаних з інноваційністю, упаковкою та брендовою впізнаваністю.

Система управління конкурентоспроможністю на підприємстві функціонує в межах загальної структури управління, охоплюючи стратегічне планування, маркетинг, фінанси, виробництво та логістику. Розподіл функцій між підрозділами є чітко окресленим і сприяє реалізації комплексного підходу до підвищення конкурентоспроможності. Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що система управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бердичівський хлібозавод» є функціонально сформованою, але потребує подальшого вдосконалення в частині цифровізації, оновлення асортиментної політики, активізації інноваційної діяльності та розширення каналів збуту, що дозволить підприємству зміцнити свої позиції на регіональному ринку та забезпечити довгострокову стійкість.

8. Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Бердичівський хлібозавод» було запропоновано модернізувати виробничі потужності підприємства, здійснити маркетингове оновлення та ребрендинг продукції підприємства, оптимізувати логістику та зорієнтувати акцент на розвитку персоналу.

Найбільший економічний ефект прогнозується від рішення, що передбачає встановлення сучасної ротаційної хлібопекарської печі Rational iCP10-1/1E, яка має систему автоматичного контролю вологості, рівномірного розподілу тепла, мінімізованого енергоспоживання. Крім самої печі, передбачено оновлення пакувальної лінії на автоматизовану стрічку Ulma Atlanta, що зменшить кількість ручної праці, а також скоротить втрати матеріалів під час пакування. Завдяки реалізації даного проєкту підприємство очікує скорочення споживання електроенергії та зменшення втрат при виробництві продукції. Також скоротяться витрати на поточне обслуговування техніки. Водночас, модернізація сприятиме підвищенню стабільності виробничого процесу, що позитивно вплине на ритмічність постачань до торгових мереж і підвищить лояльність клієнтів. Таким чином, реалізація даної стратегії дозволить суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства та зміцнити його позиції на ринку хлібобулочних виробів у регіоні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Рівне : НУВГП, 2017. 121 с.
2. Аналіз господарської діяльності : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2013. 384 с.
3. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с.
4. Бабій О. М., Малишко В. С., Пудичева Г. О. Управління вартістю підприємства : навч. посібник. Одеса : ОНЕУ, 2016. 207 с.
5. Багацька К. В., Говорушко Т.А., Шеремет О.О. Фінансовий аналіз: підручник, НУХТ, 2014. 319 с.
6. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2009. 256 с.
7. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
8. Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». Ефективна економіка. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191>.
9. Божкова В. В. Маркетингова політика комунікацій. Маркетинг : бакалаврський курс : навч. посібник / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. С. 510–570.
10. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : Атіка, 2012. 543 с.
11. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Науковий вісник

Ужгородського ун-ту. Серія Економіки. 2015. Вип. 1 (1). С. 116-118.

12. Булах І. В. Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. Вісник Нац. ун-ту водного господарства та природокористування : зб. наук. праць. 2007. Вип. 3 (39). С. 24-31.

13. Бурачек І.В. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 14. С. 288-295.

14. Бурук Г. П. Управління конкурентоспроможністю промислової продукції з урахуванням екологічної складової : автореф. дис. ... канд. екон. наук / Інститут економіки промисловості НАН України. Донецьк, 2011. 23 с.

15. Вараксіна О.В., Іщейкін Т.Є., Онупко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 5 (116). С. 24-28.

16. Вінніченко І. І. Еволюція підходів у дослідженні конкурентоспроможності. Агросвіт. 2012. Вип. 8. С. 3-6.

17. Гетьман О.О. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Центр навчальної літератури, 2013. 307 с.

18. Горбонос Ф.В. Економіка підприємств: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 463 с.

19. Городня Т. А. Економічна та фінансова діагностика: навч. посібник. Львів: 2017. 282 с.

20. Господарський кодекс України від 16.01.2003. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

21. Грецький Р. Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2007. № 12. С. 35-38.

22. Гуцуляк В. Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2016. № 24. С. 82-85.

23. Дема Д. І. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. Житомир, 2014. 176

с.

24. Діагностика стану підприємства : теорія і практика : монографія / за заг. ред. А. Е. Воронкової. Харків : ІНЖЕК, 2006. 448 с.

25. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. С. 23–29.

26. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. С. 23–29.

27. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

28. Донець Л. І., Романенко Н. Г. Основи підприємництва : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 320 с.

29. Дударь А. П., Федішин А. Я. Особливості формування конкурентної стратегії торгово-виробничої фірми. Сімферополь : Тавріда, 2005. 182 с.

30. Економічний аналіз: підручник / Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г. 3-тє вид., перероб. і доп. Затверджено МОН. К.: ИНФРА, 2013. 487 с.

31. Євдокимова Н.М., Кірієнко А.В. Економічна діагностика: Навч.- метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2003. 110 с

32. Євтєєва В. Г. Маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства на ринку житла України. Ефективна економіка. 2013. № 8.

33. Загора Т.О. Економічна діагностика: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2014. 400 с.

34. Іванова М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. Економічний простір. 2012. № 48/2. С. 189– 196.

35. Іванюта В. Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. Агроінком. 2008. № 1-2. С. 97-101.

36. Карачина Н. П., Перцата Л. І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Економічний простір. 2014. № 86. С. 164–172.

37. Качмарик Я. Д. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : колективна монографія. Львів : Піраміда, 2012. 208 с.
38. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посібник. Київ : Зовн. торгівля, 2003. 304 с.
39. Коваленко Н.В., Мізюк С.Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 2(13). С. 26-30.
40. Ковальська Ю. Г. Формування конкурентної стратегії підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами / Європейський університет фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. Київ, 2004. 26 с.
41. Колот А. М. Формування та розвиток системи соціально-трудова відносин: інституційні аспекти. URL: <http://www.ir.kneu.kiev.ua:8080/bitstream/2010/11629/1/159-165.pdf>.
42. Конєва Н. О., Шаповалова І. О. Шляхи покращення фінансового стану підприємств. URL: http://mdu.edu.ua/spaw2/uploads/files/16_13.pdf.
43. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня і напрями підвищення : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
44. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254D0BA/96-D0B2D180#Text>
45. Корінько М. Д. Диверсифікація в історії економічної думки. Актуальні проблеми економіки. 2003. № 1. С. 2-5.
46. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Одеса: ОДЕУ, 2009. 152 с.
47. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз: підручник. Київ, 2017. 392 с.
48. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. Київ : ЦНЛ, 2005. С. 20–31.
49. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення

конкурентоспроможності національної економіки : монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с.

50. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>.

51. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 456 с.

52. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. Інвестиції : практика та досвід. 2016. № 12. С. 49-53.

53. Кузнєцова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. Економічний вісник Нац. тех.. ун-ту України «Київський політехнічний інститут». 2013. № 10. С. 219-223.

54. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства : планування та діагностика : Монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

55. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 714. С. 87–95.

56. Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. Академічний огляд. 2014. № 2 (41). С. 64-69.

57. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. №4. С. 155-163.

58. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

59. Літвінова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Управління розвитком. 2012. № 9. С. 35-37.

60. Лужецький А.І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал

підприємства» та підходи до його управління. Інноваційна економіка. 2013. № 8. С. 125-128.

61. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

62. Манів З.О. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.:Знання, 2021. 580 с.

63. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. Київ : Либідь, 2004. 448 с.

64. Менеджмент: навч. посіб. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко. Х.: Право, 2018. 216 с.

65. Миленський Д. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства за допомогою дерева рішень. Вісник Донецького нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. 2008. № 4. С. 9-17.

66. Офіційний сайт ТОВ «Хлібні інвестиції». URL: <https://hlibinvest.com.ua/kompanii/tov-berdichivskij-hlibozavod/>.

67. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-6#Text>

68. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2009. 122 с.

69. Про Антимонопольний комітет України: Закон України від 26 листопада 1993 року № 3659-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>

70. Про господарські товариства: Закон України від 19 вересня 1991 року № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>

71. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 7 червня 1996 року № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>

72. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 року № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

73. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 року №

1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>

74. Про природні монополії: Закон України від 20 квітня 2000 року № 1682-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14#Text>

75. Про ціни і ціноутворення: Закон України від 21 червня 2012 року N 5007-VI. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T125007?an=136>.

76. Сіменко І. В. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ, 2016. 384 с.

77. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства : змістовні імперативи та критерії оцінювання. Стратегія економічного розвитку України. 2015. № 36. С. 126-137.

78. Стахов М.В., Малик О.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 16.

79. Стратегічне управління: навч. посібник / В. Л. Дикань та ін. Київ : Центр уч. літератури, 2013. 272 с.

80. Тимохіна Я.О. Інтегровані маркетингові комунікації: періодизація розвитку та визначення понять. Сталій розвиток економіки. 2013. № 4. С. 324-328.

81. Ткачук Г.Ю. Формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2012. 200 с.

82. Федорова Т.Ю., Григорук П.М. Визначення концептуальних засад сталого розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2013. Випуск 2. С. 16-19.

83. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 2 (58). С. 152-161.

84. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98-102.

85. Цивільний Кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

86. Чайківський І.А. Механізми забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. Інноваційна економіка. 2014. № 6. С. 108-114.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю
 «Бердичівський хлібозавод»
 Організаційно-правова форма господарювання ТОВАРИСТВО З
 ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
 Вид економічної діяльності
 Середня кількість працівників 202
 Одиниця виміру : тис. грн.
 Адреса вулиця 13304, Житомирська область, м. Бердичів, вул. Червона,
 буд. 4, т.(04143) 4-58-57

Дата (рік, місяць,
 число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

Коди		
2023	01	01
3334612		
8039100000		
101		
10.71		

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022р.

Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	930	560
первісна вартість	1001	2212	2232
накопичена амортизація	1002	1282	1672
Незавершені капітальні інвестиції	1005	15124	13878
Основні засоби	1010	152398	181998
первісна вартість	1011	246654	291585
знос	1012	94256	109587
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	549	549
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	195000	198608
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		
Виробничі запаси	1101	19074	40908
Незавершене виробництво	1102		
Товари	1103		
Готова продукція	1104	37018	24666
Поточні біологічні активи	1110	34996	10940
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	49121	66662
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6776	14972
з бюджетом	1135	1340	1590
у тому числі з податку на прибуток	1136		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	213	154
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	43881	3730
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	2020	5
Усього за розділом II	1195	194439	163627

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	389926	362235
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5341	5341
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	16555	16555
Резервний капітал	1415	4406	4406
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	180549	214699
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	202903	237053
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	75975	60364
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	50800	23890
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	22466	24076
з одержаних авансів	1616	239	601
розрахунками з бюджетом	1620	317	1016
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	548	610
розрахунками з оплати праці	1630	1463	1482
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	7603	7997
Усього за розділом III	1695		
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	389926	362235

Керівник

Керівник

(підпис)

Левченко О.В.

Головний бухгалтер

(підпис)

Кузнецова Т.М.

Додаток Б

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю
 «Бердичівський хлібозавод»
 Організаційно-правова форма господарювання ТОВАРИСТВО З
 ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
 Вид економічної діяльності
 Середня кількість працівників 203
 Одиниця виміру : тис. грн.
 Адреса вулиця 13304, Житомирська область, м. Бердичів, вул. Червона,
 буд. 4, т.(04143) 4-58-57

Дата (рік, місяць,
 число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

Коди		
2023	01	01
33354612		
8039100000		
101		
10.71		

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 р.

Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	560	602
первісна вартість	1001	2232	2451
накопичена амортизація	1002	1672	1849
Незавершені капітальні інвестиції	1005	13878	10902
Основні засоби	1010	181998	264647
первісна вартість	1011	291585	373343
знос	1012	109587	108696
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	549	47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090	3016	31741
Усього за розділом I	1095	198608	305034
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		
Виробничі запаси	1101	40908	25743
Незавершене виробництво	1102		
Товари	1103	9735	9846
Готова продукція	1104	24666	36816
Поточні біологічні активи	1110	10940	
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	66662	69626
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	14972	4963
з бюджетом	1135	1590	7845
у тому числі з податку на прибуток	1136		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	154	74
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3730	23007
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	5	2
Усього за розділом II	1195	163627	177922

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	362235	482956
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5341	5341
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	16555	
Резервний капітал	1415	4406	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	214699	344806
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495		
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	60364	73246
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	23890	13339
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	24076	22745
з одержаних авансів	1616	601	1608
розрахунками з бюджетом	1620	1016	328
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	610	616
розрахунками з оплати праці	1630	1482	2104
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	7997	8387
Усього за розділом III	1695		
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	362235	482956

Керівник

(підпис)

Левченко О.В.

Головний бухгалтер

(підпис)

Кузнецова Т.М.

Додаток В

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю
 «Бердичівський хлібозавод»
 Організаційно-правова форма господарювання ТОВАРИСТВО З
 ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
 Вид економічної діяльності
 Середня кількість працівників 205
 Одиниця виміру : тис. грн.
 Адреса вулиця 13304, Житомирська область, м. Бердичів, вул. Червона,
 буд. 4, т.(04143) 4-58-57

Дата (рік, місяць,
 число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

Коди		
2025	01	01
33354612		
8039100000		
101		
10.71		

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2024 р.

Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	602	521
первісна вартість	1001	2451	2560
накопичена амортизація	1002	1849	2039
Незавершені капітальні інвестиції	1005	10902	7795
Основні засоби	1010	264647	296264
первісна вартість	1011	373343	444926
знос	1012	108696	148662
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
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		
Інші необоротні активи	1090	31741	2847
Усього за розділом I	1095	305034	307474
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	72405	79304
Виробничі запаси	1101	25743	29699
Незавершене виробництво	1102		
Товари	1103	9846	37895
Готова продукція	1104	36816	11710
Поточні біологічні активи	1110		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	69626	74981
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4963	4182
з бюджетом	1135	7845	10853
у тому числі з податку на прибуток	1136		8041
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	74	56
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	23007	7782
Витрати майбутніх періодів	1170	300	228
Інші оборотні активи	1190	2	592
Усього за розділом II	1195	177922	177978

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	482956	485452
Пасив	Код рядка	На кінець звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	4	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5341	5341
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	344806	393377
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	346199	398718
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		5265
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	73246	
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		2038
Усього за розділом II	1595		7303
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	13339	31130
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	22745	28188
з одержаних авансів	1616	1608	917
розрахунками з бюджетом	1620	328	5
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	616	740
розрахунками з оплати праці	1630	2104	2043
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	8387	7188
Усього за розділом III	1695	79431	126917
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	482956	485452

Керівник

(підпис)

Левченко О.В.

Головний бухгалтер

(підпис)

Кузнецова Т.М.

Додаток Г

Коди		
2023	01	01
33394612		

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Бердичівський хлібозавод»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

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

Форма № 2

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	926736	859806
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(683976)	(672400)
Валовий:			
прибуток	2090	242760	187406
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	2464	69350
Адміністративні витрати	2130	(23475)	(21857)
Витрати на збут	2150	(120206)	(102664)
Інші операційні витрати	2180	(5262)	(71364)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	96281	60871
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	2326	14
Інші фінансові доходи	2220	393	734
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(12443)	(16181)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(1738)	(793)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	84819	44645
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(19639)	(10495)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	65180	34150
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
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	65180	34150
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	65180	34150

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	514237	479011
Витрати на оплату праці	2505	63984	58044
Відрахування на соціальні заходи	2510	22348	21699
Амортизація	2515	38111	19069
Інші операційні витрати	2520	78226	91279
Разом	2550	716906	669102

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
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		

Керівник

(підпис)

Левченко О.В.

Головний бухгалтер

(підпис)

Кузнецова Т.М.

Додаток Д

Коди		
2024	01	01
33394612		

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Бердичівський хлібозавод»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

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

Форма № 2

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1003350	926736
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(746222)	(683976)
Валовий: прибуток	2090	257128	242760
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1976	2464
Адміністративні витрати	2130	(31295)	(23475)
Витрати на збут	2150	(143731)	(120206)
Інші операційні витрати	2180	(3914)	(5262)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	80164	96281
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	2523	2326
Інші доходи	2240	393	393
Фінансові витрати	2250	(15983)	(12443)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(5282)	(1738)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	61815	84819
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	13244	(19639)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	48571	65180
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
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	48571	65180
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	48571	65180

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	513110	514237
Витрати на оплату праці	2505	67142	63984
Відрахування на соціальні заходи	2510	22951	22348
Амортизація	2515	46242	38111
Інші операційні витрати	2520	127330	78226
Разом	2550	776775	716906

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
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		

Керівник

(підпис)

Левченко О.В.

Головний бухгалтер

(підпис)

Кузнецова Т.М.

Додаток Ж

Коди		
2025	01	01
33394612		

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Бердичівський хлібозавод»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2024 рік

Форма № 2

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1186576	1003350
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(901391)	(746222)
Валовий: прибуток	2090	285185	257128
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1965	1976
Адміністративні витрати	2130	(30729)	(31295)
Витрати на збут	2150	(149803)	(143731)
Інші операційні витрати	2180	(8373)	(3914)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	98245	80164
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	53	2523
Інші доходи	2240	393	393
Фінансові витрати	2250	(8848)	(15983)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(8499)	(5282)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	81344	61815
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	9766	13244
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	71578	48571
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
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	71578	48571

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	645843	513110
Витрати на оплату праці	2505	75715	67142
Відрахування на соціальні заходи	2510	25730	22951
Амортизація	2515	59433	46242
Інші операційні витрати	2520	130008	127330
Разом	2550	936729	776775

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
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		

Керівник

(підпис)

Левченко О.В.

Головний бухгалтер

(підпис)

Кузнецова Т.М.