

Міністерство освіти і науки України
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Виконав:

студент 2 курсу, групи ПТ-М-21

спеціальності

076 Підприємництво та торгівля

Савчин Роман Васильович

Керівник:

к.е.н., доц. кафедри підприємництва,

торгівлі та прикладної економіки

Ємець Ольга Іванівна

Рецензент:

д.е.н., проф. завідувач кафедри фінансів

Левандівський Омелян Тарасович

Івано-Франківськ -2025 р.

Зміст

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Економічна сутність та значення конкурентоспроможності продукції підприємства	6
1.2. Теоретичні підходи до формування та реалізації системи управління конкурентоспроможністю	11
1.3. Методичні інструменти оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції	18
Висновок до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВЕСМАК»	23
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ВЕСМАК»	23
2.2. Аналіз економічних показників діяльності підприємства	29
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «ВЕСМАК» та чинників, що на неї впливають	37
Висновок до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ВЕСМАК»	47
3.1. Розроблення стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства	47
3.2. Формування комплексу заходів щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю	53
3.3. Економічна оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів	57
Висновок до розділу 3	61
Висновок	63
Список використаних джерел	65
Додатки	70

Вступ

У сучасних умовах глобалізації, нестабільності ринкового середовища та загострення конкурентної боротьби підприємства стикаються з необхідністю постійного підвищення конкурентоспроможності своєї продукції. Саме від здатності підприємства ефективно управляти якістю, інноваційністю, ціноутворенням та маркетинговими комунікаціями залежить його успіх на ринку.

Конкурентоспроможність продукції є одним із ключових факторів формування ринкової стратегії підприємства, оскільки саме вона визначає здатність товару задовольняти потреби споживачів краще, ніж продукція конкурентів. Управління конкурентоспроможністю вимагає комплексного підходу, що охоплює усі етапи життєвого циклу продукції - від розроблення та виробництва до реалізації і післяпродажного обслуговування.

Особливої актуальності ця проблема набуває в Україні, де економічна ситуація характеризується постійними змінами, технологічним оновленням галузей та інтеграцією у світові ринки. Підприємствам необхідно адаптуватися до нових викликів, зокрема забезпечення стабільної якості продукції, впровадження інновацій, підвищення ефективності виробництва та оптимізації витрат.

Сьогодні недостатньо просто виготовляти товар - необхідно створювати продукт, який поєднує високу споживчу цінність, доступну ціну, інноваційні характеристики та позитивну репутацію бренду. Саме тому управління конкурентоспроможністю продукції стає стратегічним завданням, яке визначає довгострокову ефективність діяльності підприємства.

В умовах інтеграції України до європейського економічного простору особливого значення набуває відповідність продукції міжнародним стандартам якості, екологічним вимогам і сучасним тенденціям сталого розвитку. Це спонукає підприємства удосконалювати систему управління, впроваджувати інноваційні технології, підвищувати кваліфікацію персоналу та активно застосовувати маркетингові інструменти для формування конкурентних переваг.

Таким чином, дослідження питань управління конкурентоспроможністю продукції є надзвичайно важливим для забезпечення ефективного функціонування підприємств, їх адаптації до сучасних умов господарювання та підвищення ролі українських виробників на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Метою є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання (на прикладі ТОВ «ВЕСМАК»).

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

1. Дослідити теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.
2. Проаналізувати сучасні підходи до формування та реалізації системи управління конкурентоспроможністю.
3. Розробити методичні інструменти оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції.
4. Провести аналіз діяльності ТОВ «ВЕСМАК».
5. Оцінити рівень конкурентоспроможності продукції ТОВ «ВЕСМАК» та чинники, що на неї впливають.
6. Розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.
7. Сформувати комплекс заходів щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю.
8. Оцінити економічну ефективність впровадження запропонованих заходів.
9. Сформувати рекомендації для подальшого вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «ВЕСМАК».

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві ТОВ «ВЕСМАК».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, економіко-статистичні методи, графічний аналіз, методи узагальнення та прогнозування. Їх застосування забезпечило комплексність вивчення проблеми та достовірність отриманих результатів.

Наукова новизна магістерської роботи полягає в удосконаленні підходу до управління конкурентоспроможністю продукції підприємства шляхом розроблення концептуальної моделі, що поєднує аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, рівень інноваційності виробництва та ефективність маркетингових інструментів. Запропонований підхід дозволяє комплексно оцінювати конкурентні переваги підприємства, виявляти резерви підвищення якості продукції та розробляти дієві управлінські рішення, спрямовані на зміцнення позицій підприємства на ринку.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих у роботі теоретичних положень і практичних рекомендацій для вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві. Розроблені пропозиції можуть бути впроваджені у діяльність ТОВ «ВЕСМАК» з метою підвищення ефективності виробничих процесів, оптимізації витрат, поліпшення якості продукції та посилення позицій підприємства на ринку. Використання результатів дослідження сприятиме формуванню стабільних конкурентних переваг, зростанню прибутковості підприємства та підвищенню його адаптивності до сучасних умов господарювання.

Структура магістерської роботи – вступ, три розділи, 9 підрозділів висновки, список використаних джерел із 63 найменувань, 9 рисунків, 11 таблиць, загальний обсяг – 78 сторінки, основний матеріал викладено на 70 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та значення конкурентоспроможності продукції підприємства

У сучасних умовах глобалізації, інтенсивного розвитку технологій та динамічних змін ринкового середовища одним із ключових чинників успішного функціонування будь-якого підприємства є рівень його конкурентоспроможності. Саме здатність ефективно конкурувати, своєчасно адаптуватися до викликів ринку та пропонувати споживачеві продукцію чи послугу високої якості визначає стабільність і перспективи розвитку організації.

Конкурентоспроможність розглядається як багатогранна економічна категорія, що поєднує у собі здатність підприємства ефективно використовувати власні ресурси, забезпечувати відповідність продукції потребам ринку та формувати стійкі конкурентні переваги. З огляду на це, питання розуміння сутності та структури конкурентоспроможності набуває особливого значення для розроблення дієвих стратегій управління не лише на промислових підприємствах, а й у сфері фінансових послуг, торгівлі чи виробництва.

Як зазначають В. О. Герасимова та Е. О. Резанов [17], рівень конкурентоспроможності є визначальним чинником формування стратегій розвитку підприємства в умовах сучасної економіки. Вчені наголошують, що забезпечення високої конкурентоспроможності потребує комплексного підходу, який охоплює організаційні, технологічні, інноваційні та управлінські заходи, спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Водночас постійні зміни у зовнішньому середовищі зумовлюють підвищення рівня невизначеності та ризику, що потребує безперервного вдосконалення стратегічного управління з

метою збереження конкурентних переваг в умовах ринкової нестабільності [18].

Дослідження теоретичних основ конкурентоспроможності має важливе значення для формування системного розуміння її природи, структури та чинників впливу. Розгляд різних наукових підходів дозволяє не лише узагальнити існуючі погляди, а й виявити взаємозв'язки між внутрішніми можливостями підприємства та умовами зовнішнього середовища. Це створює підґрунтя для розроблення ефективних моделей управління, які сприяють посиленню позицій підприємства на ринку.

Крім того, аналіз теоретичних підходів до визначення конкурентоспроможності допомагає виявити ключові принципи, критерії оцінювання та методи підвищення цього показника. Такий підхід сприяє практичному застосуванню наукових знань, оскільки дає змогу адаптувати стратегічні рішення до реальних умов господарювання, враховуючи специфіку галузі та тенденції ринку.

Отже, вивчення сутності конкурентоспроможності та використання науково обґрунтованих підходів у практичній діяльності підприємства є важливою передумовою його сталого розвитку та досягнення довгострокових конкурентних переваг. Для глибшого розуміння даної економічної категорії розглянемо різні визначення поняття «конкурентоспроможність», наведені у працях вітчизняних науковців (табл. 1.1).

**Наукові підходи до визначення сутності поняття
«конкурентоспроможність»**

Автор	Визначення
М. Е. Портер [22, с. 76]	Конкурентоспроможність трактується як здатність товару, послуги або підприємства ефективно діяти на ринку нарівні з іншими його учасниками, пропонуючи продукт, що не поступається за якістю чи цінністю аналогам.
В. О. Герасимова, Е. О. Резанов [8, с. 93]	Це відносна характеристика підприємства, яка показує його спроможність розвиватися згідно зі своєю стратегією, успішно конкуруючи на ринку за рахунок якості та привабливості власної продукції.
О. Ємельянов [12, с. 37]	Конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність увійти на певний ринок та досягти там високих відносних або абсолютних економічних результатів завдяки ефективній діяльності.
І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк [10, с. 135]	Це рівень компетентності підприємства у певній сфері, який забезпечує йому перевагу над конкурентами, дозволяє краще задовольняти потреби клієнтів і формувати стійку клієнтську базу.

Джерело: [50]

Отже, конкурентоспроможність - це здатність підприємства чи організації ефективно діяти в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи високу якість продукції або послуг, задовольняючи потреби споживачів та підтримуючи стабільний рівень розвитку. Вона передбачає наявність у підприємства сукупності конкурентних переваг, що дають змогу не лише утримувати позиції на ринку, а й розширювати їх.

Конкурентоспроможність охоплює широкий спектр аспектів діяльності підприємства: інноваційну активність, якість продукції, ефективність виробничих процесів, маркетингові стратегії, цінову політику, рівень обслуговування клієнтів, ділову репутацію тощо. Водночас важливою складовою конкурентоспроможності є здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, адаптуватися до нових умов та впроваджувати стратегічні рішення, спрямовані на довгостроковий розвиток.

Науковець А. В. Волошин [13] запропонував класифікацію поняття конкурентоспроможності залежно від низки факторів, підкреслюючи, що її

визначення формується з урахуванням масштабу економічного об'єкта, часових та територіально-географічних характеристик (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація поняття конкурентоспроможність

Джерело: [24]

Вітчизняні науковці І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата та О. М. Шершенюк [24] наголошують, що аналіз численних підходів до визначення поняття конкурентоспроможності товару дає змогу виокремити низку її характерних особливостей. По-перше, конкурентоспроможність відображає ступінь привабливості продукції для споживача та рівень задоволення його потреб. По-друге, вона має динамічний характер, тобто змінюється під впливом часу та ринкових умов. По-третє, рівень конкурентоспроможності безпосередньо залежить від стадії життєвого циклу товару. По-четверте, оцінка конкурентоспроможності завжди здійснюється у порівнянні з аналогічними товарами конкурентів. І, нарешті, одним із найскладніших аспектів цього процесу є визначення конкурентоспроможності наукоємної продукції, що має стратегічне значення як для розвитку підприємства, так і для економіки регіону та держави загалом.

Для повноти дослідження доцільно розглянути поняття «конкурентна стратегія», оскільки її розуміння є фундаментальним елементом успішного функціонування будь-якої бізнес-організації в умовах сучасного конкурентного середовища.

Відомий вітчизняний науковець, академік О. М. Сумець, визначає стратегію як сукупність управлінських рішень, спрямованих на перспективний розвиток організації. За його словами, стратегія існує в будь-якій організації, навіть якщо вона не формалізована в документальних формах. Вона поєднує у собі проактивний характер, спрямований на реалізацію довгострокових цілей, та реактивний, адаптований до змін зовнішнього середовища. Добре сформована стратегія інтегрує основні цілі організації, нормативні принципи та конкретні дії, дозволяє ефективно розподіляти ресурси, забезпечуючи відносні внутрішні переваги та враховуючи очікувані зміни в ринковому оточенні [54].

Аналіз наукових джерел показує, що існує багато підходів до визначення сутності конкурентної стратегії. Зокрема, В. А. Білошапка та Г. В. Загорний трактують конкурентну стратегію як спробу підприємства забезпечити домінування на достатньо широкому ринковому просторі завдяки високій продуктивності праці та низьким виробничим витратам, що забезпечує конкурентну ціну продукції. Досягнення таких цілей передбачає організацію масового виробництва товарів, орієнтованих на середнього споживача з типовими потребами та можливостями [22].

Інший економіст, М. Г. Саєнко, визначає конкурентну стратегію як спосіб досягнення стійких конкурентних переваг у кожній стратегічній одиниці бізнесу підприємства через конкурентну боротьбу та задоволення різноманітних і змінних потреб покупців ефективніше, ніж це роблять конкуренти [62].

Професор З. Є. Шершньова розглядає конкурентну стратегію як ділову стратегію організації, основою якої є стійка конкурентна перевага [33]. Аналогічно, дослідники С. М. Бортніков та Д. С. Маленицький підкреслюють, що конкурентна стратегія - це стратегічно орієнтована діяльність, спрямована на забезпечення конкурентної позиції на ринку та підтримку довгострокових переваг підприємства в конкретній сфері діяльності [6].

Науковиці О. В. Ареф'єва, С. Т. Пілецька та М. С. Лістрова додають, що конкурентна стратегія є моделлю поведінки підприємства на ринку, яка дозволяє забезпечити необхідну частку ринку та підвищити його економічний

потенціал для протистояння кризовим явищам у мінливому зовнішньому середовищі [12].

Підсумовуючи, конкурентна стратегія визначається як сукупність дій та рішень бізнесу щодо використання його унікальних переваг та ресурсів для виділення серед конкурентів на ринку. Вона включає вибір конкретних цілей - наприклад, низьких витрат або високої якості продукції - та розробку відповідних стратегій і тактик для досягнення цих цілей. Основна мета конкурентної стратегії - забезпечити перемогу підприємства в конкуренції за увагу і кошти споживачів.

Таким чином, конкурентоспроможність виступає ключовим фактором ефективного функціонування підприємства на ринку. Вона відображає здатність організації ефективно конкурувати, пропонувати продукцію або послуги високої якості, задовольняти потреби клієнтів та підтримувати стабільний розвиток бізнесу.

1.2. Теоретичні підходи до формування та реалізації системи управління конкурентоспроможністю

Впровадження конкурентної стратегії є ключовим елементом успішного функціонування будь-якого підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища. Процес розроблення такої стратегії передбачає комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації, а також визначення цілей і напрямів розвитку підприємства.

Як зазначають вітчизняні науковці Т. І. Лепейко та Д. В. Кіпа, формування конкурентної стратегії ґрунтується на застосуванні сукупності аналітичних інструментів, які взаємодіють у рамках єдиного механізму управління. Вони підкреслюють, що під таким механізмом слід розуміти сукупність системних елементів, що забезпечують формування інструментарію управління діяльністю підприємства на ринку, сприяють досягненню цілей конкурентної боротьби та враховують вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища [41].

У свою чергу, Є. А. Бельтюков та Л. А. Некрасова наголошують, що при розробленні конкурентної стратегії необхідно дотримуватися чотирьох принципів: визначення мети, врахування сфери конкуренції, адаптація до змін зовнішнього середовища та використання наявних конкурентних переваг [15].

Таким чином, концепції формування конкурентної стратегії надають керівництву підприємства можливість обрати оптимальний шлях розвитку, який відповідає його внутрішнім ресурсам, цінностям та зовнішнім умовам функціонування. На основі критичного аналізу наукової літератури виділено існуючі підходи до формування конкурентних стратегій, серед яких особливо цінними є ті, що враховують сучасні тенденції розвитку ринкового середовища.

Зокрема, група вчених під керівництвом С. М. Клименка виділила основні етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства, а саме:

1. Встановлення цілей діяльності;
2. Аналіз зовнішнього середовища;
3. Дослідження внутрішнього середовища підприємства;
4. Визначення мети і постановка завдань;
5. Аналіз стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії;
6. Планування реалізації обраної стратегії;
7. Реалізація стратегічних рішень [19].

Впровадження такої системи дозволяє підприємству ефективно керувати конкурентоспроможністю своєї продукції, забезпечувати стійкі конкурентні переваги та адаптуватися до динамічних змін ринку.

Дещо інші етапи формування конкурентної стратегії запропонували Т. І. Лепейко та Д. В. Кіпа, які визначають механізм формування конкурентної стратегії наступним чином:

1. Визначення цілей конкурентної боротьби;
2. Аналіз факторів зовнішнього середовища (сили прямого та непрямого впливу);
3. Дослідження стратегічного потенціалу підприємства, визначення його ключових факторів успіху та слабких місць у конкурентній боротьбі;

4. Виявлення наявних конкурентних переваг та можливостей для формування нових;
5. Формулювання множини можливих конкурентних стратегій;
6. Вибір оптимальної конкурентної стратегії [41].

При цьому автори також виділяють критерії вибору стратегії, серед яких: ситуаційність, унікальність, невизначеність, адекватність, інтенсивність, швидкість, взаємоузгодженість та міра ризику [45].

У сучасному різноманітті конкурентних стратегій багато з них відповідають концепції М. Портера, спрямованій на зниження витрат або створення унікальної цінності для споживача, що відповідає стратегії фокусування.

За підходом М. Портера формування конкурентної стратегії передбачає шість послідовних етапів:

1. Аналіз галузі;
2. Визначення конкурентного положення;
3. Формулювання стратегії;
4. Вибір оптимальної стратегії;
5. Реалізація стратегії;
6. Моніторинг і коригування.

Кожен із цих етапів має власний алгоритм реалізації.

Аналіз галузі за методикою Портера передбачає всебічне вивчення структури та особливостей галузі, а також визначення основних конкурентних сил і факторів, що на неї впливають. Основні складові цього етапу включають:

Вивчення структури галузі - оцінюється її розмір, темпи зростання, структура виробників, дистриб'юторів і споживачів;

Визначення особливостей галузі - аналізуються специфічні аспекти, такі як технологічні зміни, законодавчі обмеження, культурні та соціальні фактори, що можуть впливати на стратегічні рішення;

Виявлення основних конкурентних сил - застосовується модель п'яти сил Портера, яка враховує вплив потенційних конкурентів, постачальників, покупців, замінників та рівня конкуренції серед існуючих учасників;

Оцінка факторів, що впливають на галузь - досліджуються економічні, політичні, технологічні, демографічні та інші чинники, які можуть визначати розвиток галузі та прийняття стратегічних рішень.

Визначення конкурентного положення компанії є ключовим етапом стратегічного аналізу та передбачає оцінку її сильних і слабких сторін у порівнянні з конкурентами, а також виявлення переваг та недоліків, що впливають на конкурентоспроможність. За методикою М. Портера, цей етап включає такі складові:

Оцінка сильних та слабких сторін компанії. Аналізує внутрішні ресурси та можливості організації, зокрема фінансову стійкість, технологічний потенціал, компетентність персоналу, дослідження та розробки, репутацію бренду, ефективність управлінських процесів. Цей крок дозволяє визначити внутрішній потенціал компанії для досягнення конкурентних переваг.

Порівняння з конкурентами. На цьому етапі здійснюється аналіз позицій компанії на ринку щодо прямих та непрямих конкурентів. Порівнюються продукти та послуги, ціни, маркетингові стратегії, організаційні ресурси, технології та інші аспекти, що визначають ефективність конкуренції.

Виявлення конкурентних переваг і недоліків. Досліджується, в чому компанія переважає конкурентів, наприклад, за рахунок унікальності продукту, високої якості обслуговування, швидкості доставки або оптимального використання ресурсів. Одночасно ідентифікуються слабкі сторони, які потребують корекції та удосконалення для зміцнення позицій на ринку.

Формулювання конкурентної стратегії передбачає розробку конкретних планів та дій, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг. Згідно з підходом Портера, існують три основні типи стратегій:

1. Стратегія лідерства за витратами. Орієнтована на мінімізацію виробничих та операційних витрат, оптимізацію бізнес-процесів і ефективне використання ресурсів. Можливі заходи включають автоматизацію виробництва, пошук більш економічних постачальників та удосконалення логістичних процесів. Метою стратегії є пропозиція продукту або послуги на

ринку за нижчою ціною, ніж у конкурентів, що забезпечує перевагу через доступність.

2. Стратегія диференціації. Передбачає створення унікальних характеристик продукту або послуги, які відрізняють компанію від конкурентів. Це може бути високий рівень якості, інноваційні функції, дизайн, бренд, сервіс або персоналізований підхід до клієнта. Основна мета - сформувати у споживача відчуття цінності та унікальності продукції, що стимулює вибір саме цього бренду.

3. Стратегія фокусування. Орієнтована на певний сегмент ринку або групу клієнтів із специфічними потребами. Це може бути вузька географічна зона, нішевий продукт або специфічна категорія споживачів. Мета стратегії - стати лідером у обраному сегменті, забезпечити високий рівень обслуговування та адаптувати продукти під особливі потреби споживачів [59].

Додатково слід зазначити, що сучасний підхід до формулювання конкурентної стратегії включає поєднання декількох стратегій одночасно та враховує швидкі зміни ринкового середовища. Наприклад, компанія може одночасно використовувати елементи диференціації та фокусування на вузькому сегменті ринку, або поєднувати лідерство за витратами з інноваційними підходами для підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, визначення конкурентного положення та вибір оптимальної стратегії є основою для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства, що дозволяє йому адаптуватися до змін ринку та забезпечувати стійке зростання в умовах жорсткої конкуренції.

Вибір оптимальної конкурентної стратегії для компанії, за підходом М. Портера, є складним та багатофакторним процесом, який потребує ретельного аналізу внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства. Основні аспекти цього процесу включають:

Аналіз особливостей галузі. Перед ухваленням рішення щодо стратегії важливо оцінити специфіку ринку, на якому функціонує компанія. Це включає рівень конкуренції, динаміку попиту, технологічні та регуляторні особливості,

тенденції розвитку галузі та потенційні ризики. Такий аналіз дозволяє визначити обмеження та можливості для формування конкурентної переваги.

Оцінка ресурсів компанії. Для успішного впровадження стратегії необхідно враховувати наявні ресурси: фінансові, людські, технологічні та матеріальні. Адекватна оцінка ресурсного потенціалу допомагає обрати таку стратегію, яка буде реалістичною та ефективною для конкретного підприємства.

Вивчення потреб ринку. Необхідно дослідити поведінку споживачів, їхні очікування та вимоги, а також аналізувати активність конкурентів. Це дозволяє виявити незадоволені потреби та визначити напрямки розвитку продуктів або послуг, що забезпечать компанії перевагу на ринку.

Визначення конкурентних переваг. Аналіз ринкового середовища дає змогу ідентифікувати сильні сторони компанії та можливості для формування стійких конкурентних переваг. На основі цього визначаються стратегічні напрямки, які забезпечать лідерство на ринку та довгострокове збереження позицій компанії.

Реалізація конкурентної стратегії передбачає впровадження обраного напрямку дій у всіх аспектах діяльності підприємства:

Організаційні зміни. Це передбачає удосконалення структури та культури управління, оптимізацію бізнес-процесів, впровадження сучасних підходів до прийняття рішень та поліпшення внутрішньої комунікації.

Операційні зміни. Удосконалюються виробничі процеси, постачання, логістика, маркетинг та обслуговування клієнтів. Можливе впровадження нових технологій, автоматизація виробництва, зміни в ланцюгах поставок та адаптація маркетингових стратегій під вимоги ринку.

Моніторинг та контроль. Ефективність реалізації стратегії потребує постійного спостереження за ключовими показниками результативності, своєчасного внесення коригувань та оперативного реагування на зміни ринкових умов.

Мобілізація ресурсів. Успішна реалізація стратегії потребує забезпечення достатнього рівня фінансових, людських, технічних та інших ресурсів. Це може

включати перегляд бюджету, підбір та навчання персоналу, оновлення технологічної бази та інші організаційні заходи.

Важливо зазначити, що ефективна реалізація конкурентної стратегії потребує системного підходу, який поєднує аналіз ринку, оцінку ресурсів та чітке планування дій на всіх рівнях організації. Тільки комплексне управління цими процесами дозволяє компанії досягти стійких конкурентних переваг і забезпечити довгострокове зростання в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

Моніторинг і коригування є невід'ємними етапами реалізації конкурентної стратегії, що дозволяють компанії своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі та підтримувати її ефективність. Цей процес включає кілька ключових складових:

Аналіз ефективності. Оцінюється ступінь досягнення стратегічних цілей і ключових показників результативності. Для цього використовуються фінансові, ринкові та операційні метрики, а також показники задоволеності клієнтів. Такий аналіз дозволяє визначити, наскільки обрана стратегія відповідає поставленим завданням та очікуванням бізнесу.

Виявлення потреб у змінах. На основі оцінки результатів і змін у зовнішньому середовищі виявляються потенційні слабкі місця стратегії, а також нові можливості та загрози. Це дозволяє коригувати пріоритети та вдосконалювати стратегічні напрямки, щоб забезпечити конкурентну перевагу компанії.

Адаптація до змін. Включає розробку та впровадження нових стратегічних ініціатив або модифікацію існуючих. Зміни можуть стосуватися цілей компанії, розподілу ресурсів, маркетингових підходів або операційних процесів. Гнучка адаптація дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни ринку та зберігати ефективність своєї діяльності.

Постійне вдосконалення. Моніторинг та коригування не є одноразовим процесом. Це безперервна діяльність, яка передбачає систематичний перегляд стратегії на основі нових даних, прогнозування розвитку галузі, аналізу конкурентів та змін зовнішнього середовища. Такий підхід забезпечує здатність

компанії підтримувати конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

При цьому, як підкреслює М. Портер, ефективність стратегії багато в чому залежить від глибини аналізу галузі та конкурентів. Вивчення структури ринку, виявлення сильних і слабких сторін конкурентів, прогнозування тенденцій розвитку галузі та оцінка можливих ризиків дозволяють уникнути обрання неефективної стратегії та забезпечують її адаптивність до мінливих умов [57].

Таким чином, процес розробки та реалізації конкурентної стратегії є поступовим і циклічним. Він включає не лише вибір та впровадження стратегії, але й її постійне вдосконалення на основі аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та дій конкурентів. Такий підхід забезпечує компанії стійку конкурентну позицію та сприяє її довгостроковому розвитку.

1.3. Методичні інструменти оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції

SWOT-аналіз - оцінка сильних та слабких сторін компанії, а також зовнішніх можливостей і загроз;

Модель «П'ять сил конкуренції» М. Портера - визначення рівня впливу конкурентів, постачальників, покупців та нових учасників ринку;

Аналіз конкурентного середовища та потреб клієнтів - дослідження дій конкурентів, ринкових тенденцій та очікувань споживачів.

Використання цих інструментів дозволяє компанії комплексно оцінити своє становище на ринку, визначити стратегічні цілі та розробити ефективні плани для реалізації конкурентної стратегії.

Для більш детальної характеристики методів обґрунтування конкурентної стратегії підприємства наведено у табл. 1.2.

Характеристика методів обґрунтування конкурентної стратегії

Метод	Характеристика
SWOT-аналіз	Визначає сильні та слабкі сторони підприємства, можливості для розвитку та загрози з боку зовнішнього середовища. Сильні сторони – внутрішні ресурси та навички, що формують конкурентну перевагу; слабкі - області, що потребують покращення; можливості - шанси для досягнення цілей; загрози - фактори, що обмежують розвиток
PEST-аналіз	Оцінює зовнішні політичні, економічні, соціокультурні, технологічні та інші чинники, що можуть впливати на діяльність підприємства, та виділяє ризики, що стримують розвиток галузі
Аналіз конкурентного середовища	Дозволяє оцінити позицію компанії на ринку через частку ринку, інноваційний потенціал, виробничі та збутові потужності, стратегію підприємства, керівництво та фінансові результати попереднього періоду
Матриця конкурентоспроможності	Використовує різні моделі (Портер, Мак-Кінзі, Бостонська матриця тощо) для оцінки ринкових сегментів, частки ринку конкурентів та темпів її змін. Допомогає визначити привабливі сегменти та обрати стратегії розвитку
Стратегічне планування	Охоплює аналіз місії, цінностей та внутрішнього й зовнішнього середовища компанії, визначення стратегічних питань і формулювання цілей та планів для досягнення конкурентної переваги

Джерело: [22]

Вважаю доцільним у подальшому дослідженні бакалаврської роботи застосовувати модель «П'ять конкурентних сил» М. Портера, оскільки вона є ефективним інструментом при розробленні конкурентної стратегії бізнес-організації.

Методика дозволяє комплексно оцінити конкурентне середовище, визначаючи силу впливу п'яти ключових факторів:

1. Потенційні конкуренти - ймовірність появи нових гравців на ринку, що здатні послабити позиції компанії;
2. Потужність постачальників - ступінь впливу постачальників на умови співпраці та цінову політику;
3. Потужність покупців - здатність клієнтів впливати на ціни, якість та умови придбання продукції;
4. Загроза заміщення продуктів або послуг - ризик, що споживачі оберуть альтернативні товари або послуги;

5. Ступінь конкуренції в галузі - рівень боротьби між існуючими учасниками ринку.

Аналіз цих факторів дозволяє компанії визначити своє реальне положення на ринку, виявити потенційні загрози та можливості, а також розробити стратегії для збереження або підвищення конкурентоспроможності.

Тобто, М. Портер в подальших роботах дещо уточнив свою модель «П'ять конкурентних сил» та включив у неї додаткові елементи. Однак, зміни не стосувалися самого процесу розроблення конкурентної стратегії. Методика залишилася корисною для аналізу конкурентного середовища підприємства та врахування важливих факторів при розробці стратегії, включаючи покупців, постачальників, потенційних конкурентів, товарний замітник та існуючих конкурентів.

Розглянемо основні елементи методики «П'ять конкурентних сил» М. Портера та інструменти, що застосовуються на кожному етапі аналізу:

1. Потенційні конкуренти (нові гравці) - компанії, які можуть увійти на ринок та створити конкуренцію для існуючих учасників. Аналіз потенційних конкурентів дозволяє визначити загрозу нових гравців для бізнесу.

Інструменти аналізу: оцінка ринкового потенціалу нових учасників, вивчення вхідних бар'єрів на ринку, аналіз стратегій існуючих конкурентів та прогноз їхнього потенційного впливу.

2. Постачальники (влада постачальників) - компанії, що постачають сировину, матеріали та інші ресурси. Потужність постачальників визначається їхньою здатністю впливати на ціни та якість постачання.

Інструменти аналізу: дослідження ланцюжка постачання, оцінка впливу постачальників на ціни та якість продукції, визначення витрат на зміну постачальників.

3. Споживачі (влада покупців) - особи або організації, що купують продукцію чи послуги підприємства. Аналіз потужності покупців дозволяє оцінити їхній вплив на ціни, умови продажу та якість продукції.

Інструменти аналізу: вивчення потреб та переваг споживачів, аналіз сили переговорів з покупцями, оцінка їхньої впливовості на ринку.

4. Загроза заміщення продуктів або послуг (продукти-замінники) - потенційна загроза заміни товару або послуги альтернативними варіантами, що може вплинути на прибутковість та позицію компанії.

Інструменти аналізу: оцінка доступних альтернатив, порівняння вартості замінників для споживачів, вивчення тенденцій технологічного розвитку та зрушень у галузі.

5. Ступінь конкурентної боротьби в галузі (конкурентна боротьба) - рівень інтенсивності конкуренції між підприємствами. Висока конкуренція стимулює зниження цін та покращення якості продукції [8].

Інструменти аналізу: оцінка конкурентного положення та стратегій учасників ринку, вивчення рівня конкуренції у сегменті, аналіз маркетингових стратегій та реакцій конкурентів на дії компанії [7].

Аналіз п'яти конкурентних сил дозволяє підприємствам формувати стратегії, спрямовані на збереження та зміцнення їхньої власної конкурентоспроможності з урахуванням специфіки, досвіду та позиції на ринку. Впровадження ефективної конкурентної стратегії потребує комплексного підходу та використання різноманітних аналітичних інструментів. Ключовими етапами процесу розробки стратегії є аналіз галузі, оцінка конкурентного положення, формулювання та вибір оптимальної стратегії, а також її реалізація та моніторинг. Використання цих методів дозволяє бізнес-організаціям глибше зрозуміти своє ринкове оточення, виявити власні конкурентні переваги та приймати обґрунтовані управлінські рішення для досягнення успіху на ринку.

Висновок до розділу 1

Проведений аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок, що конкурентоспроможність є ключовим фактором ефективного функціонування будь-якого підприємства на сучасному ринку. Вона визначається здатністю організації забезпечувати високу якість продуктів чи послуг, задовольняти потреби клієнтів та ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Конкурентна стратегія, у свою чергу, виступає інструментом досягнення цих цілей, спрямованим на створення та підтримку стійких конкурентних переваг.

Науковці пропонують різні підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій, серед яких виділяються моделі Т.І. Лепейко та Д.В. Кіпа, концепції М. Портера, а також методичні інструменти аналізу конкурентного середовища, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентів і матриці конкурентоспроможності. Особливо ефективним є використання моделі «П'ять конкурентних сил» М. Портера, яка дозволяє оцінити вплив нових гравців, потужність постачальників і покупців, загрозу продуктів-замінників та інтенсивність конкуренції в галузі, а також врахувати роль власників підприємства.

Таким чином, поєднання системного аналізу ринку та внутрішніх ресурсів підприємства з використанням сучасних методичних інструментів дозволяє обґрунтовано формувати конкурентні стратегії, вибирати оптимальні шляхи розвитку та забезпечувати ефективне досягнення конкурентних переваг. Ефективна стратегія передбачає не лише планування, а й постійний моніторинг, коригування та адаптацію до змін зовнішнього середовища, що забезпечує стійку конкурентоспроможність підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВЕСМАК»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ВЕСМАК»

Повне найменування юридичної особи:

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВЕСМАК»

Скорочена назва:

ТОВ «ВЕСМАК»

Код ЄДРПОУ:

41793089

Дата реєстрації:

31.10.2017 (функціонує 7 років 2 місяці)

Місцезнаходження:

Україна, 78432, Івано-Франківська обл., Івано-Франківський р-н, село Драгомирчани, вулиця Миру, будинок 68.

Розмір статутного капіталу:

1 000 000,00 грн.

Організаційно-правова форма:

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Види діяльності:

Основний КВЕД:

10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів

Інші КВЕД:

- 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів
- 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості
- 10.72 Виробництво сухарів і печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, що зберігаються
- 10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів
- 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

- 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.
- 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами
- 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, олією та харчовими жирами
- 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
- 46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами
- 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля [10]

Засновники/учасники юридичної особи:

Прізвище, ім'я, по батькові	Розмір внеску до статутного фонду	Частка (%)
Глодан Василь Дмитрович	1 000 000,00 грн	100%

Керівник підприємства:

Верб'яний Віталій Ярославович.

Діяльність компанії:

ТОВ «ВЕСМАК» є одним із провідних виробників снекової продукції на Західній Україні. В асортименті компанії - насіння соняшнику та гарбуза, ядра соняшникового насіння з сіллю або смако-ароматичними сумішами, горіхи, кукурудзяні палички та поп-корн.

Стратегія розвитку:

Компанія «ВЕСМАК» ставить за мету створення оптимальних умов для виробництва якісної продукції за доступними цінами. Підприємство постійно вдосконалює виробничі процеси та впроваджує новітні технології для максимальної задоволеності споживачів [44].

Мета компанії:

Забезпечити споживачів високоякісними снеками, які відповідають міжнародним стандартам якості та безпеки.

Розташування:

Виробничий комплекс знаходиться у селі Драгомирчани за адресою: вул. Миру, 68, Івано-Франківська область. Компанія організовує доставку власним транспортом, що гарантує швидку та надійну поставку продукції [45].

Продукція:

Продукція ТОВ «ВЕСМАК» допомагає створювати смачні та якісні снеки, що повністю відповідають очікуванням споживачів. Підприємство активно застосовує сучасні технології та інновації у виробництві. Сучасне обладнання забезпечує високу продуктивність і відповідність міжнародним стандартам якості. Компанія також експериментує зі смаками та інгредієнтами для створення нових видів продукції, враховуючи тенденції здорового харчування та екологічності упаковки.

ТОВ «ВЕСМАК» здійснює суворий контроль якості на всіх етапах виробництва. Компанія сертифікована за українськими та міжнародними стандартами (наприклад, ISO 22000:2018 або HACCP, за наявності підтвердження), що гарантує безпечність продукції та її відповідність очікуванням споживачів.

Соціальна відповідальність компанії:

Компанія дотримується принципів соціальної відповідальності, що передбачає:

- використання екологічно безпечних матеріалів для упаковки;
- співпрацю з місцевими фермерами та постачальниками для підтримки регіональної економіки;
- участь у соціальних та благодійних проектах, зокрема підтримку дитячих будинків і організацію заходів для громади.

Канали збуту продукції:

Продукція компанії реалізується через:

- * мережу оптових покупців;
- * супермаркети та роздрібні магазини по всій Україні;
- * онлайн-платформи та партнерські інтернет-магазини;
- * експорт до країн ЄС та інших регіонів (за наявності) [45].

Це забезпечує широкий доступ до продукції та сприяє зростанню обсягів продажів.

Організаційна структура:

Організаційна структура компанії - це система виробничих ланок та впорядкованих потоків ресурсів, органів управління та їх взаємозв'язків, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей [10].

Структура включає:

- * ланки управління на всіх рівнях;
- * цілі та функції підприємства;
- * процеси управління;
- * чисельність та професійно-кваліфікаційний склад працівників;
- * ступінь централізації та децентралізації;
- * інформаційні потоки.

У рамках організаційної структури відбувається рух інформації та прийняття управлінських рішень за участю менеджерів усіх рівнів і категорій. При її побудові дотримуються принципів, наведених на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Принципи побудови організаційної структури

Джерело: [63]

ТОВ «ВЕСМАК» має *лінійно-функціональну організаційну структуру*, *вона* являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень (рис. 2.2).

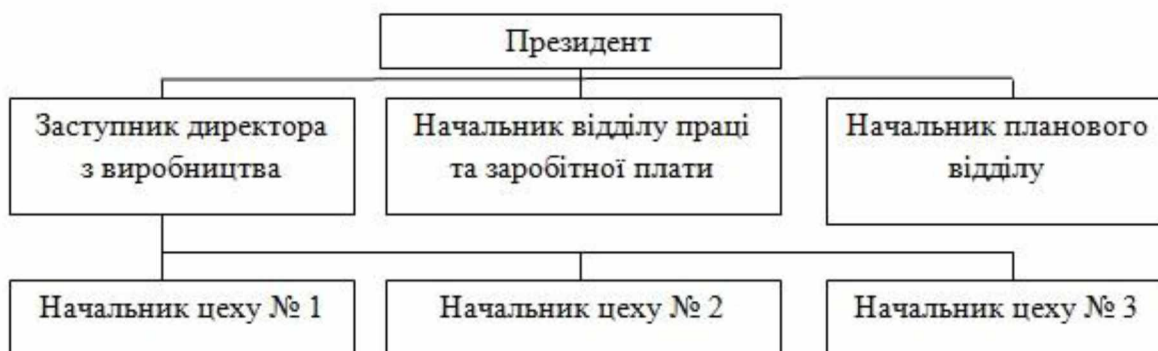


Рис. 2.2. Принципова схема лінійно-функціональної організаційної структури

Джерело: [60]

Організаційна структура ТОВ «ВЕСМАК»

Для малих та середніх виробничих підприємств однією з найпоширеніших є лінійно-функціональна структура, яка передбачає поділ компанії на функціональні підрозділи, що спеціалізуються на окремих сферах діяльності.

Переваги лінійно-функціональної структури:

- * Чіткий розподіл обов'язків між підрозділами;
- * Легкість управління завдяки чітко визначеним ролям кожного відділу;
- * Спеціалізація та фокус на кожному функціональному напрямку.

Структура управління:

Генеральний директор - очолює підприємство, керує усіма відділами, приймає стратегічні рішення та забезпечує виконання загальної стратегії розвитку [10].

Заступник з виробничих питань

Виробничий відділ

Відділ контролю якості

Заступник з адміністративних питань

Кадровий відділ

Юридичний відділ

Заступник з маркетингу та продажу

Відділ маркетингу

Відділ продажу

Заступник з фінансів

Бухгалтерія

Фінансовий відділ

Заступник з логістики

Відділ логістики

Складський відділ

Функції ключових посад:

Генеральний директор - забезпечує стратегічне управління та координацію роботи всіх підрозділів.

Заступник з адміністративних питань - відповідає за внутрішню організацію, кадри та юридичні аспекти.

Заступник з технічних питань - контролює технічні процеси, виробництво та якість продукції (Відділ контролю якості, Технічний відділ, Відділ інженерії).

Заступник по роботі з публікою - забезпечує комунікацію з клієнтами, партнерами та громадськістю (Відділ зв'язків з громадськістю).

Адміністративне відділення- підпорядковується голові ради засновників і забезпечує виконання внутрішніх адміністративних функцій, організацію засідань та діловодство.

Особливості та доцільність структури для ТОВ «ВЕСМАК»:

* Функціональна структура оптимально підходить для підприємства середнього розміру, дозволяючи ефективно керувати виробничими та адміністративними процесами.

* Кожен підрозділ зосереджується на конкретних напрямках діяльності, що сприяє оптимізації процесів та досягненню високих результатів.

* Компанія має кілька груп продукції, тому лінійно-функціональна структура забезпечує гнучке управління та розвиток основних напрямків бізнесу.

2.2. Аналіз економічних показників діяльності підприємства

Аналіз витрат є ключовим елементом фінансового управління підприємством, оскільки витрати прямо впливають на фінансовий результат і загальну ефективність діяльності. Це особливо важливо для виробничих компаній, де значна частина витрат пов'язана з виробництвом товарів або наданням послуг. Аналіз витрат дозволяє оцінити ефективність використання фінансових ресурсів та виявити можливості для їх оптимізації, що сприяє підвищенню прибутковості [50].

Роль у управлінні та плануванні:

Аналіз витрат допомагає контролювати надмірне використання ресурсів, знаходити ефективні рішення та впроваджувати політики оптимізації витрат.

Основні завдання аналізу витрат:

- * Визначення структури витрат;
- * Оцінка динаміки витрат у часі;
- * Виявлення факторів, що впливають на зміни витрат;
- * Оцінка ефективності використання ресурсів.

Регулярне проведення аналізу витрат є обов'язковим, оскільки витрати змінюються під впливом різних факторів: коливань цін на матеріали, змін виробничих технологій або ринкових умов [41].

Етапи аналізу витрат:

1. Оцінка рівня та динаміки витрат - визначення загального обсягу витрат та їх змін у часі для виявлення тенденцій та факторів впливу.

2. Визначення структури витрат - аналіз складових витрат для визначення основних напрямків використання фінансових ресурсів.

3. Виявлення факторів впливу на витрати - ідентифікація ключових причин змін, таких як коливання цін на сировину, зростання обсягів виробництва або зміни технологічних процесів.

4. Оцінка ефективності витрат - визначення рівня економічної доцільності використання ресурсів та потенціалу для оптимізації.

Заключний етап аналізу витрат

Заключний етап аналізу полягає у визначенні ефективності використання фінансових ресурсів підприємства та виявленні можливостей для їх оптимізації.

Джерела інформації для аналізу витрат:

Фінансова звітність підприємства;

Внутрішні документи, такі як:

- * Звіт про витрати виробництва;
- * Планові та звітні калькуляції собівартості продукції;
- * Дані аналітичних та синтетичних рахунків обліку;
- * Первинні документи.

Показники та коефіцієнти для оцінки ефективності:

- * Витрати на одиницю виробленої продукції;
- * Відношення витрат до обсягу виробництва;
- * Відношення витрат до валового доходу.

Ці показники дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів та порівняти результати з аналогічними підприємствами.

Значення аналізу витрат:

Аналіз динаміки та структури витрат допомагає виявити потенціал для оптимізації витрат і підвищення ефективності виробництва [38]. Він є важливим інструментом управління, який сприяє стабільності та конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Приклад застосування:

Для оцінки рівня та динаміки змін витрат підприємства використовуються дані Звіту про фінансові результати. Результати такого аналізу подані у таблиці 2.1.

Аналіз рівня та динаміки змін витрат діяльності «ВЕСМАК» за 2021-2023 рр.

Показники	Величина, тис. грн.			Відхилення			
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 р		2023/2022 р	
				грн.	%	грн.	%
Собівартість реалізованої продукції	14 924	32 877	30 056	17 953	120,3	-2 821	91,42
Адміністративні витрати	1 855	2 303	2 095	448	124,1	-208	91,0
Витрати на збут	5 844	9 572	12 011	3 728	163,8	2 439	125,5
Інші операційні витрати	10	248	4 639	238	124,8	4 391	476,2
Фінансові витрати	149	922	1 140	773	519,8	218	123,6
Витрати (дохід) з податку на прибуток	49	100	144	51	104,1	44	144
Всього витрати	22 831	46 022	50 085	23 191	201,6	4 063	108,8

Джерело: створено автором на основі даних компанії

Ось перефразована та структурована версія вашого тексту:

Аналіз витрат діяльності ТОВ «ВЕСМАК» за 2021–2023 роки

З даних таблиці видно, що загальні витрати компанії «ВЕСМАК» у період з 2021 по 2023 рік значно зросли. Так, витрати збільшилися з 22 831 тис. грн у 2021 році до 50 085 тис. грн у 2023 році, що становить зростання на 119%.

Основні складові витрат:

Собівартість реалізованої продукції зросла у 2022 році на 120,3% порівняно з 2021 роком і досягла 32 877 тис. грн. У 2023 році вона зменшилася на 2 821 тис. грн, що становить 91,42% відносно попереднього року.

Адміністративні витрати та витрати на збут у 2022 році зросли на 124,1% та 163,8% відповідно порівняно з 2021 роком, але у 2023 році спостерігається їхнє зниження на 91,0% та 125,5% відповідно.

Інші операційні та фінансові витрати значно зросли у 2022 році – на 124,8% та 519,8% відповідно – і продовжили збільшуватися у 2023 році.

Витрати з податку на прибуток у 2022 році збільшилися на 104,1%, а у 2023 році – на 144%, що свідчить про зростання прибутку до оподаткування підприємства.

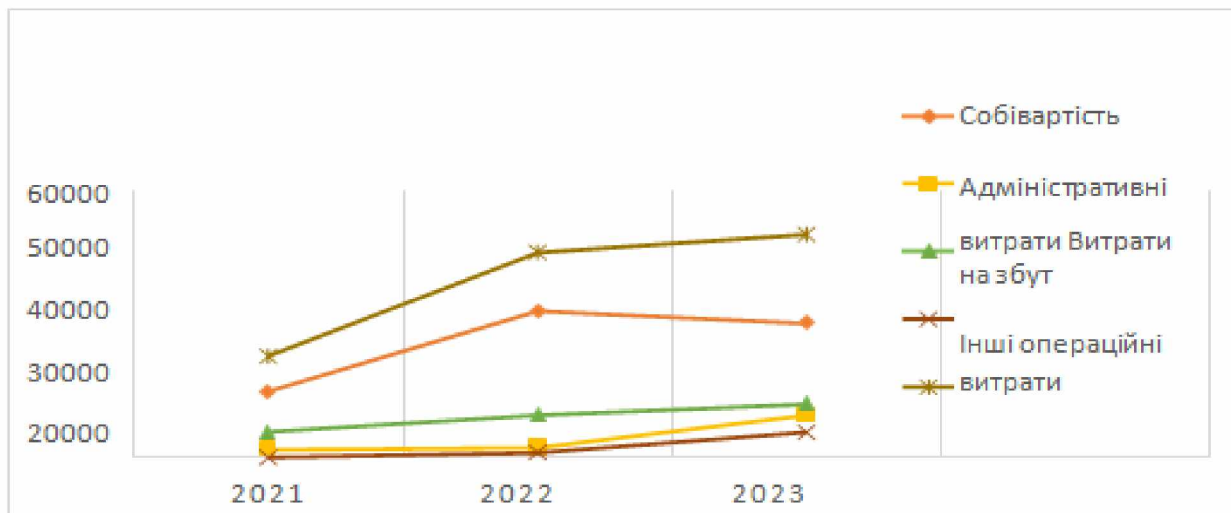


Рис 2.3. Графічне відображення рівня витрат підприємства за 2021-2023 рр.

Джерело: створено автором на основі таблиці 2.1

На наступному етапі аналізу проводиться оцінка складу і структури витрат, питомої ваги кожного елементу витрат.

За допомогою цього етапу можна отримати інформацію про динаміку зміни питомої ваги показників за період до загальної величина витрат підприємства.

Результати проведеного аналізу подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз структури і складу витрат ТОВ “ВЕСМАК” за 2021-2023 рр.

Показники	Величина, тис. грн.			Питома вага у %			Абсолютне відхилення (+/-)	
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	22/21	23/22
Собівартість реалізованої продукції	14 924	32 877	30 056	65,38	71,44	60,01	6,06	-11,43
Адміністративні витрати	1 855	2 303	2 095	8,12	5,0	4,18	-3,12	-0,82
Витрати на збут	5 844	9 572	12 011	25,6	20,80	23,98	-4,8	3,18
Інші операційні витрати	10	248	4 639	0,04	0,54	9,26	0,5	8,72
Фінансові витрати	149	922	1 140	0,65	2,0	2,28	1,35	0,28
Витрати (дохід) з податку на прибуток	49	100	144	0,21	0,22	0,29	0,01	0,07
Всього витрати	22 831	46 022	50 085	100	100	100	-	-

Джерело: створено автором на основі даних компанії

Аналіз структури і складу витрат показав такі основні тенденції:

Собівартість продукції у 2022 році зросла та становила 71,44% від загальної величини витрат, проте у 2023 році знизилася на 2 821 тис. грн і становить 60,01% всіх витрат, залишаючись найбільш значущим елементом витрат.

Адміністративні витрати зросли з 1 855 тис. грн у 2021 році до 2 095 тис. грн у 2023 році. Питома вага цих витрат знизилася з 8,12% у 2022 році до 4,18% у 2023 році.

Витрати на збут продовжують займати значну частку у загальній величині витрат: 25,6% у 2021 році, 20,80% у 2022 році та 23,98% у 2023 році.

Інші операційні витрати у 2023 році збільшилися і становлять 9,26% усіх витрат.

Фінансові витрати зросли з 149 тис. грн у 2021 році до 1 140 тис. грн у 2023 році. Питома вага фінансових витрат зросла з 0,65% у 2021 році до 2,28% у 2023 році. Порівняно з 2021 роком, витрати зросли на 1,35%, а порівняно з 2022 роком – на 0,28%.

Загалом, спостерігається зростання загальних витрат підприємства, водночас спостерігається зменшення питомої ваги деяких видів витрат. Найбільш значущим елементом витрат залишається собівартість продукції.

Графічне відображення структури витрат підприємства за аналізований період наведено на рис. 2.4.

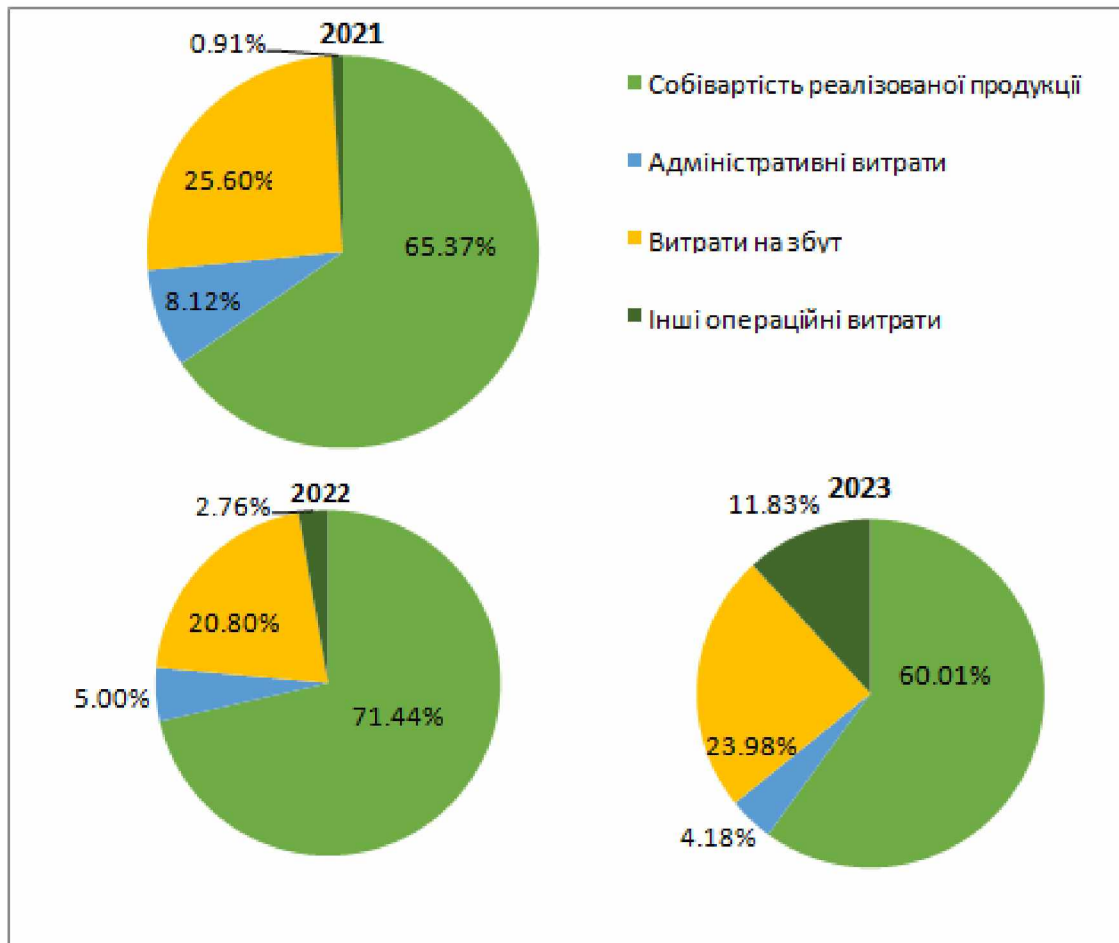


Рис 2.4. Склад та структура витрат діяльності ТОВ “ВЕСМАК” за 2021-2023 рр.

Джерело: створено автором на основі таблиці 2.2

Аналіз структури витрат за елементами діяльності

Згідно з комплексним підходом оцінки понесених витрат, було проведено аналіз їх структури за окремими елементами діяльності (табл. 2.3).

Такий аналіз дозволяє виміряти та класифікувати витрати за економічними елементами, зокрема:

- * матеріали;
- * оплата праці;
- * соціальні відрахування;
- * амортизація;
- * інші витрати.

За результатами аналізу можна визначити нормативи витрат для кожного елемента та, у разі їх перевищення, розробляти шляхи оптимізації [17].

В результаті проведеного аналізу можна оцінити структуру витрат та виявити фактори структурних змін у діяльності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Аналіз структури витрат діяльності за економічними елементами
ТОВ “ВЕСМАК” за 2021-2023 рр.**

Види витрат	Структура витрат, %			Відхилення, +/-	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021	2023/2022
Матеріальні затрати	63,9	72,0	65,1	8,1	-6,9
Витрати на оплату праці	16,4	5,4	3,7	-11,0	-1,7
Відрахування на соціальні заходи	3,5	1,1	0,8	-2,4	-0,3
Амортизація	2,4	3,2	3,5	0,8	0,3
Інші операційні витрати	13,8	18,3	26,9	4,5	8,6
Разом	100	100	100	—	—

Джерело: створено автором на основі даних компанії

Аналіз структури витрат за економічними елементами за 2021–2023 роки дозволяє зробити наступні висновки:

Матеріальні витрати залишаються найбільшою складовою у структурі витрат, що характерно для виробничого підприємства. У 2022 році їх частка зросла на 8,1% і становила 72% від загальної величини витрат, проте у 2023 році спостерігається зменшення на 6,9%.

Витрати на оплату праці протягом 2021–2023 років зменшилися, що може свідчити про автоматизацію виробничих процесів. Так, у 2021 році вони становили 16,4% загальних витрат, а у 2022 та 2023 роках – 5,4% та 3,7% відповідно.

Відрахування на соціальні заходи зменшилися відповідно до скорочення витрат на оплату праці: у 2022 році – 1,1% (-2,4%), у 2023 році – 0,8% (-0,3%) від загальної суми витрат.

Амортизація залишалася відносно стабільною, зростаючи на +0,8% у 2022 році та +0,3% у 2023 році, і становила 3,2% та 3,5% відповідно.

Інші операційні витрати продовжують збільшуватися, займаючи все більшу частку у загальній структурі: +4,5% між 2021 та 2022 роками та +8,6% між 2022 та 2023 роками.

Загальна тенденція свідчить про зростання питомої ваги матеріальних та інших операційних витрат, водночас витрати на оплату праці та соціальні відрахування зменшуються.

Наочне відображення рівня, динаміки та структури витрат за економічними елементами наведено на рис. 2.5.

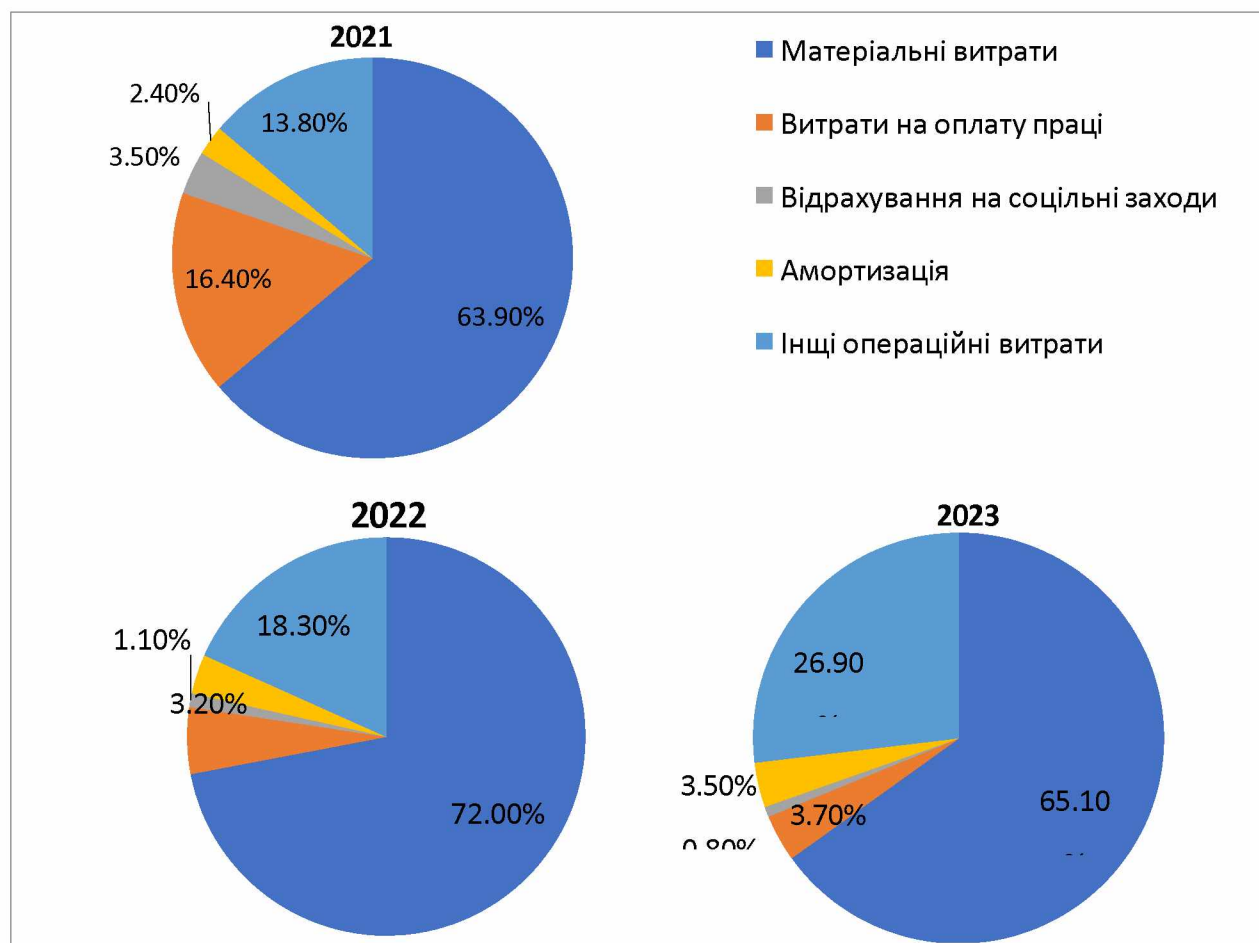


Рис. 2.5 Рівень, динаміка і структура витрат за елементами ТОВ «ВЕСМАК» за 2021-2023 рр.

Джерело: створено автором на основі таблиці 2.3

Отже, результати проведеного аналізу витрат за три роки свідчать про зростання загальної величини витрат ТОВ «ВЕСМАК». Основними складовими виробничих витрат залишаються витрати на сировину та матеріали, оплату праці та інші операційні витрати. Таке збільшення витрат обумовлене розширенням обсягів виробництва, що потребує більшого використання ресурсів для забезпечення виробничих процесів.

Аналіз витрат у підприємницькій діяльності полягає у систематичному вивченні та обробці інформації про всі елементи витрат, пов'язані з

виробництвом товарів або наданням послуг. Він є важливим інструментом управління бізнесом, який дозволяє підвищувати ефективність діяльності, знижувати витрати та забезпечувати стабільний фінансовий розвиток підприємства.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «ВЕСМАК» та чинників, що на неї впливають

ТОВ «ВЕСМАК» є торговельним підприємством, яке спеціалізується на реалізації продукції широкого споживання, зокрема снекової групи під власними торговими марками «Вишуканий смак» та преміальною лінійкою «ВС». У сучасних умовах динамічного ринку та високої конкуренції підприємство стикається з низкою факторів, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність його продукції. До таких чинників відносяться коливання попиту, цінова нестабільність, зміни у законодавчому регулюванні, перебої у постачанні сировини та фінансові ризики.

Конкурентоспроможність продукції ТОВ «ВЕСМАК» значною мірою визначається ефективністю системи управління ризиками, яка побудована на принципах своєчасного виявлення загроз, оцінки їхнього впливу та мінімізації негативних наслідків. Для цього функціонує аналітичний відділ, що відповідає за моніторинг ринкових тенденцій, контроль рівня запасів, оцінку ризиків при укладенні угод та формування страхових резервів. Рішення щодо виробництва та збуту продукції ухвалюються на основі прогнозів зміни попиту і коливання цін, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати конкурентні позиції на ринку.

Виявлення та оцінка ризиків здійснюється за комбінованим підходом, що поєднує експертні оцінки, фінансовий аналіз та статистичне моделювання. На основі зібраних даних формується матриця ризиків, де кожен фактор оцінюється за ймовірністю виникнення та масштабом потенційного впливу на конкурентоспроможність продукції.

Серед основних чинників, що негативно впливають на конкурентоспроможність продукції ТОВ «ВЕСМАК», слід виділити:

зниження купівельної спроможності населення, що безпосередньо впливає на обсяги продажів і дохідність продукції;

перебої у постачанні товарів та сировини, що можуть призвести до несвоєчасного виконання замовлень і втрати частини ринку;

фінансові ризики, пов'язані зі зміною валютного курсу, які впливають на собівартість та маржинальність продукції;

ризики, пов'язані з недобросовісними контрагентами, включаючи затримки платежів або порушення договорів, що підвищує ймовірність фінансових втрат.

Ефективна система управління цими ризиками дозволяє ТОВ «ВЕСМАК» підтримувати стабільність виробництва та збуту, забезпечувати високу якість продукції, зберігати лояльність споживачів і посилювати конкурентні переваги на ринку. Таким чином, рівень конкурентоспроможності продукції підприємства залежить не лише від характеристик самого товару (якість, асортимент, бренд), а й від здатності компанії передбачати та мінімізувати ризики зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для мінімізації ризиків у ТОВ «ВЕСМАК» застосовується комплекс методів, спрямованих на забезпечення стабільності діяльності та підтримку конкурентоспроможності продукції. Серед основних заходів виділяються: диверсифікація постачальників, страхування майнових і фінансових ризиків, застосування гнучкої цінової політики, а також впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем для моніторингу ринку та внутрішніх процесів. Завдяки цьому підприємство значно знижує ймовірність виникнення критичних ситуацій та забезпечує безперервність товарообігу, що позитивно впливає на рівень конкурентоспроможності його продукції.

Ефективність системи управління ризиками оцінюється за такими показниками, як фінансова стійкість підприємства, динаміка чистого прибутку, коефіцієнт ліквідності, швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища та кількість збиткових операцій. За результатами проведеного аналізу було

встановлено, що після впровадження вдосконаленої системи моніторингу ризиків частка непередбачуваних витрат зменшилася на 12%, а показник оборотності товарних запасів покращився на 8%. Це свідчить про підвищення здатності підприємства адаптуватися до ринкових змін та зберігати конкурентні переваги.

Таким чином, система управління ризиками на ТОВ «ВЕСМАК» є ефективним інструментом підтримки стабільного функціонування підприємства та підвищення конкурентоспроможності продукції. Водночас, для подальшого зміцнення ринкових позицій та забезпечення довгострокового розвитку необхідне вдосконалення процедур прогнозування ризиків, посилення інформаційної безпеки, а також оптимізація внутрішнього контролю. Реалізація цих заходів дозволить підвищити рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

ТОВ «ВЕСМАК» є сучасним українським підприємством, що спеціалізується на виробництві та реалізації снекової продукції, зокрема насіння соняшнику, насіння гарбуза та очищеного ядра. Підприємство входить до числа провідних виробників Західного регіону України в даній галузі, що свідчить про його конкурентоспроможність як у сегменті якості продукції, так і в сфері організації виробничих і збутових процесів. Високий рівень управління ризиками та стратегічна увага до потреб ринку забезпечують ТОВ «ВЕСМАК» стабільні позиції серед конкурентів та сприяють подальшому розвитку підприємства.

Діяльність ТОВ «ВЕСМАК» спрямована на задоволення попиту споживачів на якісну, безпечну та конкурентоспроможну снекову продукцію. Виробничі процеси підприємства базуються на сучасному технологічному обладнанні, що забезпечує високу якість та стабільність продукції, а також дозволяє контролювати всі етапи виробництва - від очищення та обсмажування насіння до фасування готового продукту.

Асортимент продукції ТОВ «ВЕСМАК» є різноманітним і включає основні групи:

- * обсмажене насіння соняшнику різних сортів та ступенів обсмаження;
- * насіння гарбуза;
- * очищене ядро насіння соняшнику;
- * снеки в індивідуальних упаковках під торговою маркою «Весмак» [44].

Підприємство активно розвиває мережу дистрибуції, реалізуючи продукцію як через власні торгові точки та офіційний сайт [vsmak.com.ua](<https://vsmak.com.ua>), так і через партнерські мережі роздрібною торгівлі на території всієї України. Такий підхід дозволяє підвищувати доступність продукції для споживачів та зміцнювати позиції на ринку, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність товарів.

Метою діяльності ТОВ «ВЕСМАК» є стабільний розвиток підприємства, підвищення якості продукції, зміцнення конкурентних позицій на ринку та розширення частки присутності у національній торговельній мережі. Станом на сьогодні підприємство продовжує нарощувати виробничі потужності та впроваджує інноваційні технології в процес обсмаження та пакування продукції, що забезпечує високу рентабельність та стійкість до ринкових ризиків.

ТОВ «ВЕСМАК» реалізує проінноваційну політику управління ризиками та розвитку діяльності, що сприяє підтримці стабільності функціонування підприємства і підвищенню конкурентоспроможності продукції. Система управління ризиками постійно вдосконалюється, а основні напрями її розвитку спрямовані на:

- * мінімізацію виробничих, фінансових та операційних ризиків;
- * підвищення ефективності контролю внутрішніх процесів;
- * збереження гнучкості бізнес-моделі у змінних ринкових умовах;
- * покращення комунікацій із постачальниками та клієнтами;
- * підвищення рівня безпеки фінансових операцій;
- * впровадження інноваційних підходів до аналізу ризиків та планування;
- * розвиток корпоративної культури управління ризиками (табл. 2.4).

Реалізація цих заходів сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції ТОВ «ВЕСМАК» за рахунок забезпечення стабільної якості,

надійності поставок, оптимізації внутрішніх процесів і адаптації до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 2.4.

Класифікація ризиків та застосування стратегій у ТОВ «ВЕСМАК»

Види ризиків	Можливий вплив на підприємство	Стратегія управління	Очікуваний результат
Фінансовий	Втрати через коливання цін, кредитні ризики	Формування фінансових резервів, контроль витрат	Мінімізація фінансових втрат
Виробничий	Зупинка цеху, брак продукції	Планове обслуговування обладнання, контроль якості	Безперервність виробництва, стабільна якість
Ринковий	Зменшення попиту на продукцію	Прогнозування, оновлення асортименту	Збереження конкурентоспроможності
Постачальницький	Затримки поставок, нестача сировини	Диверсифікація постачальників	Своєчасність виробництва

Джерело: [8]

Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, однак завдяки продуманій системі управління ризиками та ефективним внутрішнім процесам ТОВ «ВЕСМАК» утримує помітну позицію на місцевому ринку. Ринкова частка компанії становить близько 19%, що забезпечує їй друге місце серед основних гравців галузі. При цьому відставання від лідера ринку складає лише 2–3%, що свідчить про значний потенціал зростання та можливість посилення конкурентних позицій.

Порівняльний аналіз частки ринку підприємства з іншими компаніями галузі (табл. 2.5) показує, що ТОВ «ВЕСМАК» має явну перевагу: його ринкова частка на 6,5% перевищує показник компанії «Логіст Трейд», на 10,2% - ТОВ «Сервіс-Транс», та на 8,7% - ПП «Мегалайн». Така позиція свідчить про високий рівень адаптивності підприємства, здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективність системи ризик-менеджменту у забезпеченні стабільності виробничих і збутових процесів.

Високий рівень конкурентоспроможності продукції ТОВ «ВЕСМАК» визначається не лише ринковою часткою, а й здатністю підприємства

підтримувати стабільну якість товарів, оперативно впроваджувати інновації та ефективно планувати виробничі та маркетингові процеси. Це дозволяє компанії не лише зберігати існуючих клієнтів, а й поступово розширювати присутність на ринку, зміцнюючи свої позиції серед провідних гравців галузі.

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика частки ринку ТОВ «ВЕСМАК» та основних конкурентів у 2024 році

№ з/п	Підприємство-конкурент	Частка ринку, %	Відхилення від ТОВ «ВЕСМАК», %	Характеристика позиції на ринку
1	ТОВ «Логіст Трейд»	12,5	-6,5	Середній рівень
2	ТОВ «Сервіс-Транс»	8,8	-10,2	Обмежена частка ринку, залежність від зовнішніх партнерів
3	ПП «Мегалайн»	10,3	-8,7	Переважно регіональний масштаб діяльності
4	ТОВ «ВЕСМАК»	19,0	-	Стабільне зростання, ефективна
5	Лідер ринку (умовно)	21,5	+2,5	Висока частка ринку, активна маркетингова політика

Джерело: узагальнено на основі відкритих даних підприємств та власних аналітичних розрахунків автора

Аналіз частки ринку ТОВ «ВЕСМАК» та його основних конкурентів свідчить про стабільні позиції підприємства у регіоні. Займаючи близько 19% ринку, компанія демонструє ефективність своєї системи управління ризиками та здатність оперативно адаптуватися до змін кон'юнктури. Відставання від лідера ринку лише на 2,5% вказує на значний потенціал для посилення конкурентних позицій за рахунок оптимізації внутрішніх ресурсів та впровадження інноваційних заходів.

Порівняння з іншими конкурентами свідчить, що ТОВ «ВЕСМАК» значно перевищує їхні показники за часткою ринку, що є показником стійкості підприємства та ефективності його стратегічного планування. Це створює можливість не лише закріпити існуючі позиції, а й поступово виходити на лідерські позиції шляхом вдосконалення процесів управління ризиками та оптимізації механізмів прийняття управлінських рішень.

З огляду на поточну частку ринку та тенденції розвитку галузі, подальша увага до аналізу ризиків, планування та прогнозування дозволить ТОВ «ВЕСМАК» підвищити ефективність діяльності та зменшити негативний вплив потенційних загроз.

Управління ризиками в діяльності підприємства починається з ідентифікації потенційних загроз, що можуть вплинути на стабільність і ефективність функціонування. Завдяки широкому спектру діяльності, який охоплює виробництво та реалізацію снекової продукції, ризики для ТОВ «ВЕСМАК» мають багатовекторний характер і включають як внутрішні, так і зовнішні чинники.

До внутрішніх факторів відносяться ризики, пов'язані з технологічними процесами та організаційною структурою. Наприклад, неполадки в виробничому обладнанні, затримки на етапах обсмаження або фасування, а також недостатня кваліфікація персоналу можуть призвести до зриву виробничих планів, затримки поставок та зниження якості продукції. Важливою складовою є також ефективне управління фінансовими та матеріальними ресурсами: недостатній контроль витрат або несвоєчасна закупівля сировини здатні спричинити додаткові фінансові втрати.

Зовнішнє середовище створює додаткові загрози, пов'язані з коливанням попиту, активністю конкурентів та змінами у регуляторній базі. Для ТОВ «ВЕСМАК» особливо значущими є ризики, що стосуються змін споживчих уподобань, сезонності продажів та появи нових конкурентних гравців на ринку. Ці фактори безпосередньо впливають на обсяги продажів та фінансові результати підприємства.

В умовах інтеграції українського ринку у глобальний економічний простір особливого значення набувають ризики, пов'язані з постачанням сировини та комплектуючих, коливанням валютних курсів та впливом міжнародних економічних тенденцій на локальний ринок. Крім того, репутаційні аспекти діяльності компанії, такі як сприйняття бренду споживачами та рівень партнерської довіри, також належать до ключових факторів, що потребують постійного моніторингу та своєчасного реагування.

Комплексне управління внутрішніми та зовнішніми ризиками дозволяє ТОВ «ВЕСМАК» підтримувати стабільну конкурентоспроможність продукції, забезпечувати високий рівень якості та надійності поставок, а також зміцнювати позиції на ринку навіть у умовах високої конкуренції.

Таким чином, ідентифікація ризиків у ТОВ «ВЕСМАК» є системним і послідовним процесом, що передбачає аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз, оцінку їхніх потенційних наслідків та визначення зон підвищеної уваги. Цей етап формує основу для подальшої оцінки ризиків і розробки ефективних стратегій управління ними, що дозволяє підприємству підтримувати стабільність діяльності, підвищувати конкурентоспроможність продукції та своєчасно адаптуватися до змін кон'юнктури ринку.

Стратегії управління ризиками формуються на основі комплексного аналізу виявлених загроз та оцінки їхнього потенційного впливу на функціонування підприємства. У сучасних умовах ключовим завданням ТОВ «ВЕСМАК» є не лише виявлення ризиків, а й розробка дієвих механізмів їх мінімізації та оптимізації, що дозволяє забезпечити стабільність виробничих процесів, збереження фінансових ресурсів та підтримку високого рівня конкурентоспроможності продукції.

Стратегічний підхід до управління ризиками в ТОВ «ВЕСМАК» передбачає поєднання превентивних та коригувальних заходів. Превентивні заходи включають прогнозування можливих змін у ринковому середовищі, моніторинг діяльності конкурентів та аналіз попиту на продукцію [1]. Це дозволяє підприємству своєчасно адаптувати асортимент, коригувати виробничі плани та оперативно реагувати на коливання попиту, знижуючи ймовірність фінансових втрат і негативного впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність продукції.

Коригувальні заходи передбачають впровадження внутрішніх механізмів реагування на виниклі ризикові ситуації. Вони охоплюють контроль за виробничими процесами, управління ресурсами та фінансами, а також підтримку високого рівня кваліфікації персоналу. Такий підхід забезпечує безперервність виробництва, стабільну якість продукції та збереження ділової

репутації компанії серед споживачів і партнерів, що є важливою складовою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВЕСМАК».



Рис. 2.6. Структура управління ризиками у ТОВ «ВЕСМАК»

Джерело: [4]

Особлива увага в стратегіях управління ТОВ «ВЕСМАК» приділяється фінансовому плануванню та формуванню резервів для покриття можливих втрат, пов'язаних із коливанням цін на сировину або непередбачуваними змінами економічного середовища. Підприємство також активно інтегрує інноваційні підходи до управління ризиками, застосовуючи сучасні методи математичного моделювання та аналітичні інструменти, що дозволяє прогнозувати наслідки управлінських рішень і вибирати оптимальні шляхи розвитку.

Таким чином, впроваджені в ТОВ «ВЕСМАК» стратегії управління ризиками забезпечують комплексний підхід до захисту від негативного впливу як зовнішніх, так і внутрішніх загроз. Вони спрямовані на підвищення гнучкості та адаптивності підприємства, що дозволяє компанії ефективно функціонувати у конкурентному середовищі, підтримувати стабільне зростання та створювати передумови для подальшої інноваційної діяльності. Завдяки такому підходу підвищується конкурентоспроможність продукції, зміцнюються ринкові позиції та забезпечується довгострокова стабільність підприємства.

Висновок до розділу 2

Аналіз діяльності ТОВ «ВЕСМАК» свідчить про високу конкурентоспроможність продукції підприємства на ринку снекової продукції

Західного регіону України. Завдяки сучасним технологіям виробництва, різноманітному асортименту, продуманій системі дистрибуції та високій якості продукції компанія займає близько 19% ринку, що забезпечує друге місце серед основних конкурентів і підтверджує ефективність стратегічного планування.

Виявлено, що конкурентоспроможність продукції залежить від комплексного управління внутрішніми та зовнішніми ризиками. До внутрішніх факторів відносяться технологічні процеси, організаційна структура, управління ресурсами та фінансами, а до зовнішніх – коливання попиту, активність конкурентів, сезонність продажів, зміни у регуляторній базі та міжнародні економічні тенденції.

Система управління ризиками в ТОВ «ВЕСМАК» є комплексною та включає превентивні та коригувальні заходи, спрямовані на прогнозування, контроль та мінімізацію потенційних загроз. Особлива увага приділяється фінансовому плануванню, формуванню резервів, аналітичному моніторингу ринку та впровадженню інноваційних підходів до управління ризиками. Такий системний підхід дозволяє підприємству підтримувати стабільність виробничих процесів, зберігати високу якість продукції, підвищувати гнучкість та адаптивність до змін ринкової кон'юнктури.

У підсумку, ТОВ «ВЕСМАК» демонструє ефективне управління ризиками, що безпосередньо впливає на підвищення конкурентоспроможності продукції та зміцнення ринкових позицій. Використання стратегій комплексного планування, постійне вдосконалення виробничих та організаційних процесів створює передумови для подальшого стабільного розвитку підприємства та виходу на лідерські позиції в галузі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ВЕСМАК»

3.1. Розроблення стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства

Проведене дослідження діяльності ТОВ «ВЕСМАК» свідчить про стабільні позиції підприємства на ринку снекової продукції Західного регіону України. Проте, у сучасних умовах високої конкуренції та динамічного розвитку ринку подальше підвищення конкурентоспроможності продукції є критично важливим для зміцнення ринкових позицій і забезпечення стабільного зростання.

Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності для ТОВ «ВЕСМАК» може включати такі ключові напрямки:

1. Вдосконалення технологій виробництва та пакування: впровадження сучасного обладнання для обсмаження та фасування насіння, використання інноваційних методів збереження смакових та поживних властивостей продукції, що дозволяє підвищити її якість та привабливість для споживачів.

2. Розширення асортименту та впровадження інноваційних продуктів: розробка нових видів снєків, смакових ліній та індивідуальних упаковок, адаптованих до різних сегментів споживачів, а також створення продуктів з додатковими функціональними властивостями (наприклад, без солі, з підвищеним вмістом білка тощо).

3. Підвищення якості обслуговування клієнтів і дистрибуції: розвиток каналів продажу, включаючи онлайн-магазин та співпрацю з торговельними мережами, оперативна доставка продукції, покращення сервісу для партнерів та кінцевих споживачів.

4. Маркетингові заходи та просування бренду: активне просування торгової марки «Весмак» через соціальні мережі, рекламні кампанії, участь у виставках та дегустаціях, що підвищує впізнаваність бренду та формує лояльність споживачів.

5. Партнерства та стратегічні альянси: встановлення взаємовигідних партнерських відносин із постачальниками сировини, торговельними мережами та іншими підприємствами харчової промисловості для оптимізації логістики, зниження витрат та розширення ринків збуту.

6. Оптимізація внутрішніх процесів та управління ризиками: впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем для моніторингу виробничих процесів, прогнозування попиту та контролю якості продукції, підвищення ефективності управлінських рішень та фінансової стабільності підприємства [59].

Реалізація цих напрямів дозволить ТОВ «ВЕСМАК» підвищити рівень конкурентоспроможності продукції, зміцнити ринкові позиції, забезпечити стабільне зростання та сформувані передумови для подальшої інноваційної діяльності.

Всі запропоновані напрямки потребують детального розроблення планів та поетапної реалізації. Однією з обґрунтованих пропозицій для ТОВ «ВЕСМАК» є «Впровадження цифрової трансформації у бізнес-процеси підприємства». Це передбачає використання сучасних цифрових технологій та інновацій для оптимізації виробничих, логістичних та комерційних процесів, що дозволяє підвищити ефективність роботи підприємства та конкурентоспроможність продукції.

Завдяки цифровій трансформації ТОВ «ВЕСМАК» може удосконалювати управління виробництвом, контролювати якість продукції на всіх етапах, оптимізувати логістику та процеси фасування, а також оперативно реагувати на зміни ринкового попиту. Це сприятиме зниженню витрат, скороченню часу на обробку замовлень та підвищенню рівня задоволеності споживачів [59].

Враховуючи світовий досвід у харчовій промисловості, одним із ефективних напрямків цифровізації може бути впровадження автоматизованих систем управління виробництвом, аналітичних платформ та інструментів прогнозування попиту, а також використання штучного інтелекту та машинного навчання для оптимізації виробничих і логістичних процесів. Це дозволить прискорити виробництво, підвищити точність дозування та

фасування продукції, зменшити витрати на робочу силу та підвищити загальну продуктивність підприємства.

Також цифрова трансформація сприятиме більш швидкому виведенню нових видів снекової продукції на ринок, що є важливим аспектом підвищення конкурентоспроможності у динамічному ринковому середовищі. У табл. 3.1 наведені основні сфери застосування цієї стратегії на підприємстві.

Таблиця 3.1

**Область застосування стратегії цифрової трансформації на ТОВ
«ВЕСМАК»**

Напрямок цифровізації	Опис та очікуваний ефект	Позитивний вплив на конкурентоспроможність
Управління виробництвом (MES-система)	Впровадження системи моніторингу та управління виробничими процесами в режимі реального часу. Контроль обсмаження, очищення та фасування продукції.	Підвищення якості продукції, зменшення браку, стабільність випуску, зниження виробничих витрат.
Система прогнозування попиту (Demand Forecasting)	Використання аналітичних інструментів та ШІ для прогнозування сезонного попиту, оцінки продажів по різних каналах збуту.	Оптимізація виробничих планів, скорочення запасів, підвищення своєчасності поставок.
Автоматизація складу та логістики (WMS/TMS)	Впровадження автоматизованих систем управління складом та транспортуванням, контроль залишків та маршрутизація доставки.	Скорочення часу на логістику, зменшення витрат, підвищення швидкості доставки продукції до клієнтів.
Цифровий контроль якості	Використання сенсорів, датчиків та програмного забезпечення для контролю вологості, обсмаження та фасування продукції.	Забезпечення стабільної якості продукції, підвищення довіри споживачів, формування позитивного іміджу бренду.
Аналітична CRM-система	Впровадження цифрової платформи для збору та аналізу даних про споживачів і партнерів, моніторинг продажів та ефективності маркетингових кампаній.	Покращення комунікації з клієнтами, формування лояльності, швидке реагування на зміну потреб ринку.
Автоматизація рутинних операцій та документообігу	Використання програмних роботів для обробки замовлень, виставлення рахунків, ведення звітності.	Зниження трудовитрат, скорочення помилок, підвищення швидкості обробки замовлень.

Джерело: [57]

1. Загальна логіка ефекту

Впровадження цифрових рішень забезпечує інтеграцію виробничих, логістичних та комерційних процесів у єдину інформаційну екосистему. Це дає змогу приймати рішення, базовані на оперативних даних (data-driven), що підвищує точність планування, зменшує витрати і знижує операційні ризики. У підсумку - покращується якість продукції, скорочується час виходу товару на ринок, зростає задоволеність клієнтів і зміцнюються позиції бренду на ринку.

2. Вплив по напрямкам (зв'язок із конкурентоспроможністю)

MES (управління виробництвом)

Реальний контроль технологічних параметрів обсмаження, очищення та фасування дозволяє стандартизувати якість продукції та зменшити частку бракованих партій. Менше браку = нижча собівартість одиниці продукції та стабільніша репутація - ключові чинники конкурентоспроможності.

Прогнозування попиту (Demand Forecasting)

Точні прогнози сезонності й канало-специфічного попиту дають змогу оптимізувати виробничі плани і товарні запаси. Скорочення надлишкових запасів зменшує витрати на зберігання і підвищує оборотність запасів - це прямо поліпшує фінансові показники і дозволяє швидше реагувати на зміни споживчого попиту (нові смаки, тари та упаковки).

WMS / TMS (склад/логістика)

Автоматизація складу та логістичних маршрутів скорочує час підготовки і відвантаження замовлень, зменшує помилки комплектування і витрати на доставку. Швидша та точніша доставка підвищує рівень сервісу для торговельних мереж і кінцевих споживачів - конкурентна перевага у B2B та роздрібних каналах.

Цифровий контроль якості

Постійний моніторинг критичних параметрів (вологість, температура обсмаження тощо) дозволяє гарантувати стандартизованість смакових і безпекових характеристик. Для споживачів це - знак стабільної якості; для торговельних мереж - підстава для довготривалих контрактів.

Аналітична CRM

Збір і аналіз поведінкових і транзакційних даних клієнтів дає змогу сегментувати ринок, запускати таргетовані промоакції і формувати лояльність. Краще розуміння споживача прискорює виведення релевантних інноваційних продуктів і підвищує конверсію маркетингових зусиль.

Автоматизація рутинних операцій

Роботизація документообігу, обробки замовлень і фінансових операцій звільняє людський ресурс для задач із більшою доданою вартістю (розвиток продуктів, робота з партнерами). Це знижує операційні витрати і помилки, що прямо покращує маржинальність.

3. Практичні переваги (конкретні результати, які слід очікувати)

Підвищення стабільності якості і зниження браку (менше рекламаций і повернень).

Зниження операційних і логістичних витрат через оптимізацію запасів і маршрутів.

Прискорення виходу нових продуктів на ринок завдяки кращому аналізу попиту і тестуванню у реальному часі.

Посилення лояльності та утримання клієнтів через персоналізований маркетинг та покращений сервіс.

(На підставі попереднього аналізу підприємства, після впровадження систем моніторингу ризиків було зафіксовано зниження непередбачуваних витрат на 12% та покращення оборотності запасів на 8% - подальша цифровізація може посилити ці тренди).

4. Рекомендований підхід до впровадження (фази без жорстких часових прогнозів)

Підготовчий етап: аудит IT-інфраструктури, визначення пріоритетних кейсів з найбільшим ROI, формування проектної команди (включно з представниками виробництва, логістики, маркетингу та фінансів).

Пілотні проекти: запуск MES або системи прогнозування на одній лінії виробництва або для певної товарної групи - оцінка ефектів і усунення «вузьких місць».

Масштабування: поетапне розгортання перевірених рішень на все

виробництво і ланцюжок поставок.

Інтеграція і оптимізація: інтеграція CRM, WMS/TMS, BI-аналітики; налаштування звітності і KPI; навчання персоналу.

Постійне вдосконалення: збір зворотного зв'язку, A/B-тестування маркетингових рішень, періодичні апдейти алгоритмів прогнозування.

5. Ключові показники ефективності (KPI) для моніторингу

- Частка бракованої продукції (%)
- Оборотність товарних запасів (разів на рік)
- Час обробки замовлення (від прийому до відвантаження)
- Середній час реагування на запит клієнта
- Рівень заповнення складських площ (%)
- Вартість логістики на одиницю продукції
- ROI впроваджених цифрових рішень (економія/додатковий дохід) [3]

6. Управління ризиками впровадження та їх мінімізація

Ризик технічної несумісності: обирати рішення з відкритими API, планувати інтеграцію з урахуванням існуючих систем.

Ризик опору персоналу: інвестувати в навчання, комунікувати вигоди, впроваджувати change-management.

Кіберризики та захист даних: впровадити політику інформаційної безпеки, шифрування, резервне копіювання й аудит доступів.

Фінансові ризики: проектувати пілоти з чітким підрахунком ROI; використовувати поетапне фінансування.

Ризик неякісних даних: перед впровадженням проводити очистку й стандартизацію даних; відразу налаштовувати процеси контролю якості даних.

7. Організаційні та кадрові аспекти

Успіх цифрової трансформації неможливий без адекватної підготовки персоналу: навчальні програми для операторів MES, аналітиків для BI-систем, менеджерів з логістики для WMS/TMS. Також важливо визначити власника трансформаційних процесів (CIO/CTO або відповідальна внутрішня група), яка координуватиме проекти та взаємодію з зовнішніми постачальниками.

8. Очікувана синергія з іншими напрямками стратегії

Цифрова трансформація посилює ефект від маркетингових активностей (CRM дає дані для таргетингу), продуктового розвитку (швидке тестування нових рецептів/упаковок) і управління ризиками (аналітика прогнозів мінімізує фінансові потрясіння). Тобто інвестиції в цифрові рішення множать ефективність усіх інших напрямів стратегії підвищення конкурентоспроможності [9].

Впровадження запропонованих цифрових рішень на ТОВ «ВЕСМАК» є не просто технічною модернізацією: це системний крок, який підвищує здатність підприємства формувати стабільну, високоякісну та ринково релевантну продукцію за нижчих витрат і з меншими ризиками. За умови поетапного, контрольованого впровадження та належного управління змінами, цифрова трансформація забезпечить стійке підвищення конкурентоспроможності продукції й сприятиме досягненню стратегічної мети - виходу на лідерські позиції в регіоні та розширення присутності на національному ринку.

3.2. Формування комплексу заходів щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю

Впровадження стратегічної ініціативи «Цифрова трансформація та інноваційний розвиток виробництва» у діяльність ТОВ «ВЕСМАК» є важливим етапом підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Цей процес передбачає модернізацію бізнес-процесів, використання цифрових технологій, автоматизацію виробничих операцій і вдосконалення системи контролю якості.

Успішна реалізація стратегії потребує комплексного підходу, участі всіх управлінських рівнів та чіткої послідовності дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Для планування та реалізації ініціативи доцільно створити тимчасову робочу групу, до складу якої входитимуть:

- директор підприємства (керівник проєкту);
- керівник виробничого відділу;

- начальник ІТ-відділу;
- фахівець із маркетингу;
- представник відділу якості та інноваційного розвитку;
- економіст-аналітик [33].

Ця група відповідатиме за розроблення покрокового плану цифровізації, координацію впровадження нових технологій, контроль ефективності процесів і підготовку звітів про досягнення проміжних результатів.

Ключові етапи впровадження стратегічної ініціативи «Цифрова трансформація та інноваційний розвиток виробництва» на ТОВ «ВЕСМАК» наведені на рис. 3.1.

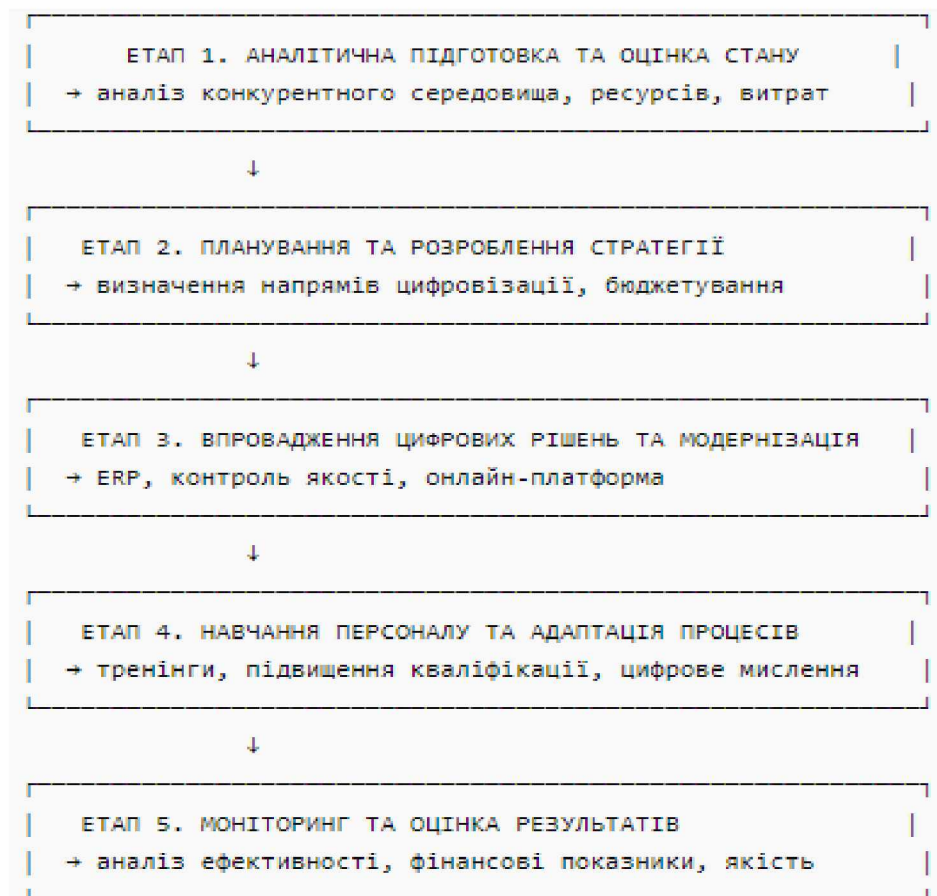


Рис. 3.1. Етапи впровадження стратегічної ініціативи «Цифрова трансформація та інноваційний розвиток виробництва» ТОВ «ВЕСМАК»
Джерело: [63]

1 етап. Аналітична підготовка та оцінка поточного стану підприємства.

На цьому етапі проводиться аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність продукції, визначаються слабкі місця у

виробничій системі, рівень технологічного забезпечення, витрати, якість продукції та задоволеність споживачів. Результатом етапу є формування бази даних для ухвалення управлінських рішень і створення дорожньої карти цифрової трансформації.

2 етап. Планування та розроблення стратегії цифрової трансформації.

Передбачає визначення ключових напрямів автоматизації: облік сировини, контроль виробничих процесів, управління запасами, збір даних із технологічного обладнання. Також формується бюджет, графік реалізації, обираються постачальники програмного забезпечення та технічних рішень.

3 етап. Впровадження цифрових рішень та модернізація обладнання.

Проводиться поступова інтеграція цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси:

- впровадження системи ERP для управління ресурсами підприємства;
- встановлення автоматизованих систем контролю якості продукції;
- цифровий моніторинг енерговитрат і витрат сировини;
- створення онлайн-платформи для взаємодії з клієнтами та партнерами.

4 етап. Навчання персоналу та адаптація бізнес-процесів.

На цьому етапі проводиться підготовка працівників до роботи з новими системами, організуються тренінги та інструктажі. Формується внутрішня культура цифрового мислення, що передбачає гнучкість, відкритість до інновацій і постійне вдосконалення.

5 етап. Моніторинг, оцінка результатів та вдосконалення процесів.

Після впровадження ініціативи здійснюється регулярна оцінка її ефективності за ключовими показниками. Отримані результати аналізуються для визначення напрямів подальшого вдосконалення (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Основні етапи впровадження стратегічної ініціативи «Цифрова трансформація та інноваційний розвиток виробництва» ТОВ «ВЕСМАК» та очікувані результати

№ етапу	Зміст етапу	Основні дії	Очікувані результати
1	Аналітична підготовка	Аналіз внутрішнього стану підприємства, ринку, конкурентів, виявлення слабких місць	Формування бази даних для ухвалення рішень, розуміння напрямів цифровізації
2	Планування стратегії цифрової трансформації	Визначення пріоритетних напрямів цифровізації, складання бюджету, графіку, вибір технологій	Підготовка дорожньої карти цифрової трансформації
3	Впровадження цифрових рішень	Інтеграція ERP-системи, автоматизація контролю якості, створення онлайн-платформи для клієнтів	Оптимізація бізнес-процесів, зниження витрат, підвищення ефективності
4	Навчання персоналу	Проведення тренінгів, підвищення цифрової грамотності, створення команди інноваційного розвитку	Підготовлений персонал, готовий до роботи в цифровому середовищі
5	Моніторинг та оцінка результатів	Аналіз показників ефективності, якості, витрат, задоволеності клієнтів	Оцінка досягнень, визначення подальших напрямів удосконалення

Джерело: розроблено автором

Для оцінки ефективності реалізації стратегічної ініціативи можуть бути використані такі методи:

Фінансові показники: аналіз зниження собівартості, збільшення прибутку, оптимізації запасів і скорочення виробничих витрат;

Операційні метрики: скорочення часу виробничого циклу, зниження кількості браку, збільшення обсягів випуску продукції;

Показники якості: зростання стабільності характеристик продукції, підвищення рівня задоволеності споживачів;

Інноваційні результати: кількість нових технологій, програм чи цифрових систем, інтегрованих у виробничі процеси;

Стратегічні результати: відповідність досягнутих показників загальній

стратегії розвитку підприємства та його довгостроковим цілям.

Використання цих показників у комплексі дозволить здійснити всебічну оцінку впливу цифрової трансформації на рівень конкурентоспроможності продукції ТОВ «ВЕСМАК», забезпечуючи основу для подальшого стратегічного розвитку підприємства.

3.3. Економічна оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів

Економічна оцінка ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції виступає важливим етапом стратегічного управління підприємством. Для ТОВ «ВЕСМАК», що функціонує у висококонкурентному секторі виробництва снекової продукції, така оцінка дозволяє визначити, наскільки заплановані інвестиції у цифрову трансформацію, модернізацію виробництва, розвиток асортименту та маркетинг виправдаються підвищенням обсягу продажів, зниженням витрат і поліпшенням фінансових показників.

Організаційне забезпечення

Для реалізації комплексу заходів необхідно чітко визначити відповідальних осіб, структури та терміни виконання. Наприклад, створення тимчасової групи з цифрової трансформації, визначення бюджетів, ключових етапів і контрольних точок.

Також доцільно розробити таблицю з етапами, відповідальними, термінами і витратами (аналогічно табл. 3.2 та табл. 3.3 для банку) - це забезпечить прозорість реалізації та можливість моніторингу.

Економічні розрахунки

Для проведення економічної оцінки можна використовувати наступну формулу:

$$\text{Прибуток (Пр)} = (\text{Ц} \times \text{O}_{\text{пр}}) - (\text{B}_p + \text{B}_v) \quad \{3.1\}$$

де:

Ц – планована ціна одиниці нової або модифікованої продукції, грн.;

O_r – очікуваний обсяг реалізації продукції, од.;

B_r – витрати на розробку та впровадження заходів, грн.;

B_v – витрати на виробництво продукції, грн [63].

Припустимо, що після впровадження цифрової трансформації, модернізації виробництва та запуску нової лінійки продукції, планована ціна однієї одиниці продукції $C = 160$ грн. Очікуваний обсяг продажу $O_{pr} = 800\,000$ од. Витрати на розробку та впровадження заходів (B_r) складають 4 800 000 грн., витрати на виробництво (B_v) – 1 400 000 грн.

Тоді:

$$Pr = (160 \times 800\,000) - (4\,800\,000 + 1\,400\,000) = 128\,000\,000 - 6\,200\,000 = 121\,800\,000 \text{ грн.}$$

Це означає, що за умови досягнення цих параметрів, проект принесе додатковий прибуток у розмірі 121,8 млн грн., що свідчить про високу доцільність його реалізації.

Методи оцінки ефективності

Для комплексної оцінки ефекту пропонованих заходів доцільно використовувати такі методи:

Фінансові показники: аналіз змін собівартості, маржинальності, динаміки чистого прибутку, повернення інвестицій (ROI).

Кількісні метрики: зміни в обсягах виробництва, частка браку, оборотність запасів, швидкість виходу нових продуктів.

Показники якості: рівень задоволеності споживачів, кількість рекламаций, повторні покупки.

Стратегічна відповідність: наскільки реалізовані заходи наближають підприємство до мети підвищення конкурентоспроможності та виходу на нові ринки.

Потенційні ризики і заходи їх мінімізації

У контексті реалізації заходів можливі такі ризики:

Зміна споживчого попиту або смачного профілю - можливе зниження фактичного обсягу продажів;

Перебої з постачанням сировини або підвищення цін на неї - вплив на

собівартість;

Відсутність необхідної кваліфікації у персоналу при впровадженні нових систем - ризик низької ефективності;

Технологічні збої або несумісність нових рішень із існуючою інфраструктурою.

Заходи мінімізації: проведення дослідження попиту до запуску; укладання довгострокових договорів з постачальниками; навчання та сертифікація персоналу; попередні тестування систем.

Оцінка ефективності впровадження конкурентної стратегії є невід'ємною складовою успішності будь-якого підприємства в сучасних умовах ринкової конкуренції. ТОВ «ВЕСМАК», як одне із провідних підприємств у сфері виробництва металевих конструкцій і промислового устаткування, активно впроваджує інноваційні рішення для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Оцінка реалізації стратегічних цілей, підходів до конкурентної боротьби та результатів допоможе зрозуміти, наскільки успішно підприємство використовує свої конкурентні переваги і які можливості залишаються для подальшого удосконалення стратегічного планування.

Нижче наведено комплекс організаційного забезпечення реалізації конкурентної стратегії ТОВ «ВЕСМАК» – «Впровадження цифрової трансформації у виробничо-логістичні процеси підприємства» та економічне обґрунтування кожного напрямку конкурентної стратегії, розрахованої на 2025–2026 рр. Витрати визначено на основі попередніх витрат підприємства на впровадження технологічних інновацій.

Таблиця 3.3

**Етапи впровадження цифрової трансформації у бізнес-процеси ТОВ
«ВЕСМАК»**

Етап	Структурні одиниці, що беруть участь	Відповідальний	Термін
Аналіз бізнес-процесів	Відділ стратегічного розвитку, економічний відділ, IT-відділ	керівник проекту з цифровізації	01.02.2025– 31.03.2025
Вибір технологій	IT-відділ, відділ постачання, фінансовий відділ	технічний директор	01.04.2025– 30.04.2025
Розробка стратегії впровадження	Відділ стратегічного розвитку, економічний відділ	керівник департаменту планування	01.05.2025– 31.07.2025
Тестування і впровадження	IT-відділ, виробничий підрозділ, служба якості	головний інженер	01.08.2025– 30.09.2025
Навчання персоналу і підтримка	Відділ кадрів, IT-відділ, служба якості	начальник відділу кадрів	01.10.2025– 31.10.2025

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.4

**Витрати на впровадження напрямку конкурентної стратегії «Цифрова
трансформація виробничих процесів ТОВ «ВЕСМАК»**

Захід	Опис	Витрати, грн.
Аналіз бізнес-процесів	витрати на дослідження, консультації експертів, аналітичні послуги	1200000
Вибір технологій	оцінка технічних можливостей, консультації з постачальниками	900000
Розробка стратегії впровадження	планування, розробка методичних рекомендацій	400000
Тестування	створення пілотних систем, тестування, корекція	2000000
Навчання персоналу	тренінги, підготовка інструкцій, підтримка користувачів	300000
Загалом		4800000

Джерело: розроблено автором

Для економічного обґрунтування розрахуємо очікуваний прибуток за формулою (3.1):

$$\bullet \quad \text{Пр} = (\text{Ц} \times \text{Опр}) - (\text{Вр} + \text{Вв}),$$

де Ц – планована ціна продукції, грн.;

Опр – очікуваний обсяг продажу, од.;

Вр – витрати на розробку, грн.;

Вв – витрати на виробництво, грн. [33]

Передбачувана ціна на оновлену продукцію складає 200 грн, витрати на розробку – 4800000 грн, витрати на виробництво – 2200000 грн, обсяг продажів – 80000 одиниць.

$$\text{Пр} = (200 \times 80000) - (4800000 + 2200000) = 16000000 - 7000000 = 9000000 \text{ грн.}$$

Отже, очікуваний прибуток становить 9 млн грн, що підтверджує доцільність впровадження стратегії цифрової трансформації.

міка зростання прибутку ТОВ «ВЕСМАК» після впроваджен

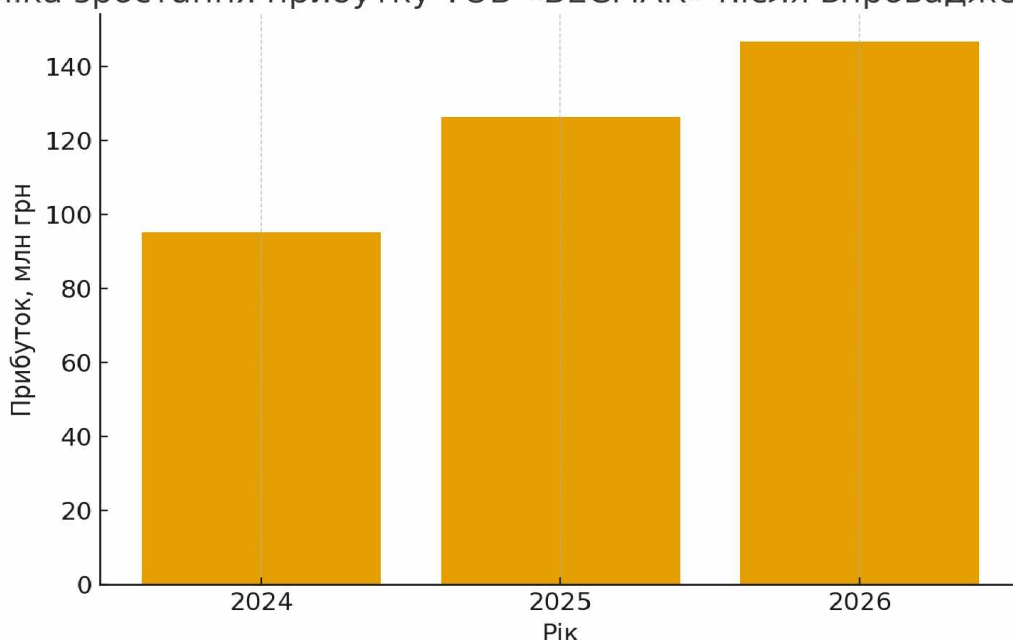


Рис. 3.2 Динаміка зростання прибутку ТОВ «ВЕСМАК» після впровадження заходів

Джерело: створено автором

Загалом, реалізація стратегії цифрової трансформації сприятиме підвищенню ефективності виробництва, зниженню собівартості продукції, покращенню управлінських процесів та зростанню конкурентоспроможності ТОВ «ВЕСМАК» на ринку. Впровадження сучасних технологій і підвищення кваліфікації персоналу забезпечать стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі роботи було розроблено та обгрунтовано практичні напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю

продукції ТОВ «ВЕСМАК». На основі проведеного аналізу виявлено, що підприємство має потенціал для посилення своїх конкурентних позицій шляхом впровадження сучасних управлінських та технологічних рішень. Основною стратегічною ініціативою визначено цифрову трансформацію бізнес-процесів, яка передбачає інтеграцію інноваційних технологій у виробничу та управлінську діяльність компанії.

Розроблено поетапний план впровадження стратегічної ініціативи, який включає підготовчий, організаційний, реалізаційний та контрольний етапи. Визначено ключових учасників процесу, систему моніторингу ефективності, а також очікувані результати. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість дій усіх структурних підрозділів підприємства, мінімізувати ризики та підвищити результативність реалізації запропонованих заходів.

Особливу увагу приділено автоматизації та роботизації окремих бізнес-процесів, що сприятиме оптимізації операційної діяльності, скороченню витрат та підвищенню продуктивності праці. Запропоновано систему показників для оцінювання ефективності цифрових рішень, зокрема: фінансові результати, рівень задоволеності клієнтів, швидкість обробки замовлень, якість обслуговування та відповідність стратегічним цілям підприємства.

Проведена оцінка економічної ефективності свідчить про те, що реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання прибутковості, підвищення рентабельності продукції та зміцнення конкурентних переваг ТОВ «ВЕСМАК» на ринку. Внаслідок впровадження цифрових технологій очікується збільшення обсягів реалізації, покращення комунікації з клієнтами та формування позитивного іміджу підприємства як інноваційно орієнтованого суб'єкта господарювання.

Висновки

У магістерській роботі було проведено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції підприємства в сучасних економічних умовах, що дало змогу сформулювати цілісне бачення проблеми та окреслити шляхи її вирішення.

В процесі дослідження було визначено, що конкурентоспроможність продукції є ключовим чинником забезпечення стійких позицій підприємства на ринку, зростання прибутковості та підвищення ринкової вартості бізнесу. Вона формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, серед яких важливе місце займають якість товарів, рівень інноваційності, ефективність маркетингової політики, цінова стратегія, а також система управління підприємством.

У першому розділі досліджено сутність поняття конкурентоспроможності продукції та її значення в сучасній ринковій економіці. Проаналізовано наукові підходи до визначення терміна «конкурентоспроможність» та розглянуто різноманітні концепції управління нею. Визначено, що ефективне управління конкурентоспроможністю ґрунтується на системному підході, який охоплює всі етапи життєвого циклу продукції - від розроблення до реалізації. Також узагальнено методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності продукції, серед яких найбільш ефективними є інтегральні моделі, експертні методи та показники ринкової активності підприємства.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «ВЕСМАК», який дозволив оцінити його економічний стан, динаміку основних показників ефективності та визначити рівень конкурентоспроможності продукції підприємства. Результати аналізу свідчать, що підприємство займає стабільні позиції на ринку, має налагоджені виробничі процеси та орієнтоване на підвищення якості продукції. Разом з тим, виявлено певні проблеми - недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, часткову залежність від постачальників сировини, а також потребу в удосконаленні маркетингової політики та системи ризик-менеджменту.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «ВЕСМАК». Запропоновано впровадження стратегії цифрової трансформації бізнес-процесів, що передбачає автоматизацію операцій, використання сучасних інформаційних технологій, систем аналітики даних та штучного інтелекту. Розроблено поетапний план реалізації даної ініціативи, визначено ключові завдання, учасників процесу та систему показників для оцінювання результативності.

Окрім того, у роботі запропоновано комплекс заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції, який включає вдосконалення маркетингових інструментів, модернізацію виробничого обладнання, посилення контролю якості, підвищення кваліфікації персоналу та розвиток партнерських відносин із постачальниками. Впровадження запропонованих змін сприятиме зниженню витрат, покращенню продуктивності праці, підвищенню гнучкості виробництва та адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

Проведена економічна оцінка ефективності впровадження заходів показала, що їх реалізація забезпечить зростання прибутковості підприємства, підвищення рентабельності продукції, поліпшення фінансової стійкості та конкурентної позиції ТОВ «ВЕСМАК» на внутрішньому ринку. Окрім того, впровадження цифрових технологій дозволить удосконалити управлінські процеси, мінімізувати ризики, підвищити якість обслуговування клієнтів і зміцнити позитивний імідж компанії.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ефективне управління конкурентоспроможністю продукції є одним із ключових чинників успішного функціонування підприємства у сучасних умовах ринкової економіки. Запропоновані у роботі напрями вдосконалення мають практичне значення, оскільки їх реалізація дозволить підвищити економічну ефективність діяльності ТОВ «ВЕСМАК», зміцнити його конкурентні позиції, забезпечити стабільне зростання та сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. European Commission (2020). Food Sector Competitiveness in the EU: Trends and Strategies. – Brussels: EC, 2020.
2. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Strategy: Text and Cases. – 12th Edition, Pearson, 2020.
3. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Harvard Business Review Press, 2020.
4. Katsioloudes M. I., Hadjidakis S. International Business: A Global Perspective. – Routledge, 2021.
5. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. – 18th Edition, Pearson, 2020–2021.
6. OECD (2022). Food Value Chains and Competitiveness. – Paris: OECD Publishing, 2022.
7. Porter M. E. Competitive Advantage in Modern Markets. – Free Press, 2020.
8. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York: Free Press, 2020.
9. World Economic Forum (2021). Global Competitiveness Report 2021. – Geneva: WEF, 2021.
10. YOUCONTROL. URL: <https://youcontrol.com.ua/>.
11. Аналітичний центр «Індустрія моди». Маркетингові дослідження ринку швейної продукції та снєків в Україні 2021–2024. – Київ, 2024.
12. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 43. С. 1–7. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721>
13. Бланк І. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства: сучасні підходи та практики. – Київ: КНЕУ, 2021. – 312 с.
14. Бондаренко О. В. Управління ризиками підприємств малого та середнього бізнесу. – Харків: ХНУ, 2023. – 174 с.
15. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та

визначення її сутності. *ECONOMICS: time realities*. 2023. № 4 (68). С. 83-88

16. Герасименко С. О. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств на національному ринку. – Київ: КНЕУ, 2021. – 192 с.

17. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93-97.

18. Гнатюк Т. С. Управління корпоративними ризиками у харчовій промисловості. – Львів: ЛНУ, 2023. – 190 с.

19. Гончаренко В. П. Фінансове планування та контроль у системі управління підприємством. – Київ: НАДУ, 2021. – 210 с.

20. Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>.

21. ГОСТ 27570.0-2017, оновлення 2020. Якість продукції. Терміни та визначення. – Київ, 2020.

22. Дейвіс П., Вітт К. Стратегічне управління та конкурентоспроможність підприємств. – Львів: ЛНУ, 2022. – 278 с.

23. Державна служба статистики України. Виробництво та реалізація продукції підприємств харчової промисловості України 2020–2024. – Київ, 2024.

24. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харков: фоп Бровін О. В., 2020. 340 с.

25. Дячкіна А. У 2023 році банки отримали майже вдвічі більше прибутку, ніж до великої війни. Економічна правда. 16 лютого 2024 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/02/16/710014/>

26. Ємельянов О. Сутність та типи конкурентоспроможності компаній. *Грааль науки*. 2021. № 8. С. 36–40.

27. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16.07.1999 № 996-XIV. (зі змінами та доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

28. Кодекс України з процедур банкрутства URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>.

29. Закон України «Про захист економічної конкуренції» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>.

30. Закон України «Про захист прав споживачів» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>.

31. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>.

32. Іваненко А. П. Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств FMCG. – Київ: КНЕУ, 2020. – 198 с.

33. Ковальчук О. В. Економічний аналіз діяльності підприємств: теорія та практика. – Київ: Центр навчальної літератури, 2020. – 220 с.

34. Митний кодекс України : URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17/stru>.

35. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент: нові тренди. – М.: Пітер, 2021. – 784 с.

36. Кузьменко А. П., Бойко М. С. Фінансовий аналіз та оцінка ефективності діяльності підприємств. – Київ: Центр навчальної літератури, 2021. – 240 с.

37. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022, № 6, Том 2. С. 142–49.

38. Мазур В. М. Конкурентоспроможність продукції підприємств у 2020–2025 рр.: теорія і практика. – Харків: ХНУ, 2020. – 256 с.

39. Мартинович Н. О., Горник В. Г., Бойченко Е. Б. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. Київ: «Видавництво Людмила», 2021. 323 с.

40. Мельник В. І. Інноваційні технології у виробництві харчової продукції. – Львів: ЛНУ, 2022. – 210 с.

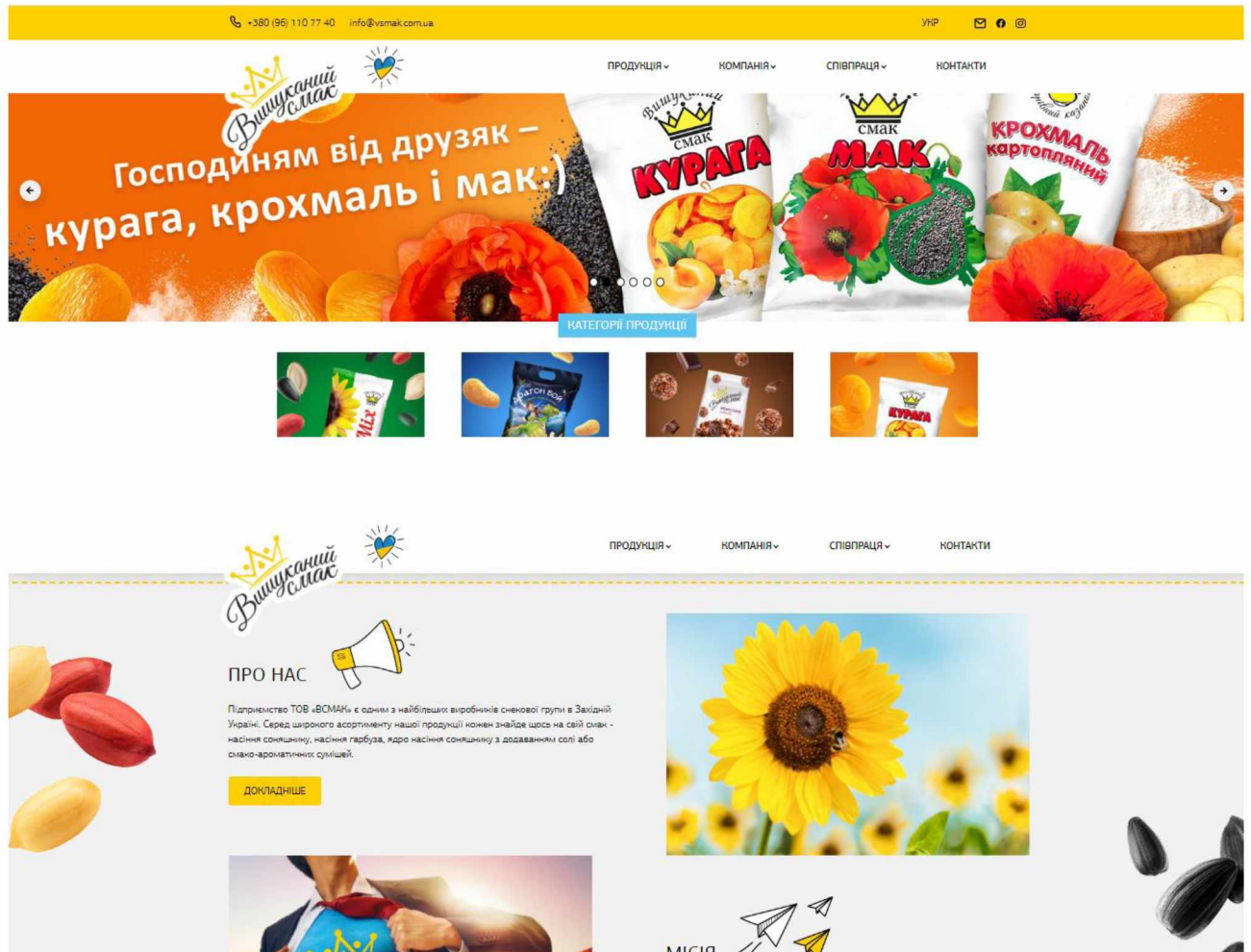
41. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. Економіка та бізнес-інновації: підручник. За ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2023. 702 с.

42. Методичні рекомендації з проведення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства. (2020). Київ: МОН України.
43. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. URL:
44. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
45. Опендата бот. URL: <https://opendata.bot/>
46. Офіційний сайт ТОВ "ВЕСМАК". URL: <https://vsmak.com.ua/>
47. Паламарчук І. М. Сучасні методи підвищення ефективності виробничих процесів у харчовій промисловості. – Харків: ХНУ, 2022. – 176 с.
48. Петренко Л. М. Інноваційний менеджмент та розвиток виробничих потужностей у малому і середньому бізнесі. – Львів: ЛНУ, 2022. – 198 с.
49. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
50. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14 грудня 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#n1134>
51. Савчук О. В. Маркетингові стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. – Київ: НАУ, 2021. – 176 с.
52. Світовий банк. Україна: економічний огляд та бізнес середовище 2021–2023. – Київ, 2023.
53. Сидоренко Н. П. Методи оцінювання ефективності управлінських рішень на підприємствах харчової промисловості. – Київ: НАДУ, 2021. – 200 с.
54. Соловійов А. І., Ткаченко В. М. Стратегічне управління підприємством: інновації та ризики. – Львів: ЛНУ, 2022. – 198 с.
55. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Міністерство внутрішніх справ України; Харківський національний університет внутрішніх справ, Кременчутський льотний коледж. Харків: Харківський національний університет внутрішніх справ, 2021. 208 с.
56. Ткаченко С. П. Управління ризиками та стійкість підприємств у період 2020–2022 рр. – Київ: Центр навчальної літератури, 2022. – 224 с.
57. Українська асоціація виробників снекової продукції. Аналітичний звіт 2020–2024 рр. – Київ, 2024.

58. Фролова Т. С. Системи управління якістю продукції та їх вплив на конкурентоспроможність. – Одеса: ОНУ, 2021. – 184 с.
59. Харченко І. П. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції на внутрішньому ринку України. – Київ: КНЕУ, 2020. – 212 с.
60. Хетагурова Д. О., Балабаш О. С. Стратегічний аналіз середовища підприємств готельної галузі. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: збірник наукових праць. 2022. № 1–2 (290–291).
61. Черненко О. В. Ризик-менеджмент на підприємствах харчової промисловості: теорія та практика. – Харків: ХНУ, 2022. – 168 с.
62. Чернобаїв С. В. Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність продукції в умовах глобалізації. – Одеса: ОНУ, 2021. – 198 с.
63. Шпильова В. О. Управління конкурентними позиціями підприємства / В. О. Шпильова, Ю. В. Кравчик, І. В. Ященко. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С 23–30.
64. Якимчук Л. М. Цифрова трансформація бізнес-процесів: досвід і практика впровадження. – Одеса: ОНУ, 2022. – 185 с.

Додатки

Додаток А



Сайт ТОВ «ВЕСМАК»

<https://vsmak.com.ua/>



Логотип компанії

Додаток В

Додаток 1

до Національного положення (стандарту)

бухгалтерського обліку 25 "Спрощена
фінансова звітність"

(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство Дата(рік,місяць,число)

Товариство з обмеженою відповідальністю "ВЕСМАК" за ЄДРПОУ

Територія ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА за КАТОТТГ 1

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ Вид економічної діяльності Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів за КВЕД Середня кількість працівників, осіб 50

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Миру, буд. 68, с. ДРАГОМИРЧАНИ, ТИСМЕНИЦЬКИЙ РАЙОН, ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА обл., 77454 0508747553

Коди		
2022	01	01
41793089		
UA26040190000081578		
240		
10 20		

1. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Пасив	Код Форм а № 1-м	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
Актив	рядка	звітний період	звітний період
1	2	3	4
I. Власний капітал			
I. Необоротні активи			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 000,0	5 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Нематеріальні активи	1420	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Первісна вартість	1420	718,0	(247,5)
Перезначлений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Незакінчені капітальні інвестиції	1405	5 118,0	4 752,5
Усього за розділом I	1405	5 118,0	4 752,5
Основні засоби :	1010	760,3	2 939,1
Н. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1505	-	-
Державна гарантія	1011	1 014,2	3 732,7
III. Поточні зобов'язання	1012	(253,9)	(793,6)
знос	1012	-	-
Короткострокові кредити банків	1600	3 779,5	14 145,7
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	1030	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
довгостроковими зобов'язаннями	1010	-	-
інші необоротні активи	1090	-	-
товари, роботи, послуги	1015	209,5	1 629,7
Усього за розділом I	1095	760,3	2 939,1
розрахунками з бюджетом	1620	33,3	80,1
II. Оборотні активи			
у тому числі з податку на прибуток	1621	20,0	40,3
Запаси :	1700	2 030,8	8 801,8
розрахунками зі страхування	1625	15,7	24,5
у тому числі готова продукція	1703	47,5	176,2
розрахунками з оплати праці	1630	55,4	111,6
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Декреторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 514,5	5 372,0
інші поточні зобов'язання	1690	615,4	2 193,9
Декреторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	43,5	-
усього за розділом II	1695	4 705,4	18 185,5
у тому числі з податку на прибуток	1695	-	-
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та з поточними зобов'язаннями			
Декреторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1155	109,0	2 372,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Баланс	1900	9 823,4	22 938,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 074,6	2 014,4
Витрати майбутніх періодів	1170	388,2	387,2
Інші оборотні активи	1190	2,5	1 051,0
Усього за розділом II	1195	9 063,1	19 998,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1200	-	-
1300	9 823,4	22 938,0	22 938,0

2. Звіт про
фінансові
результати за

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23 056,0	9 651,7
Інші операційні доходи	2120	0,2	7,1
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	23 056,2	9 658,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(14 924,4)	(6 541,6)
Інші операційні витрати	2180	(7 708,8)	(2 990,6)
Інші витрати	2270	(149,0)	(15,5)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(22 782,2)	(9 547,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	274,0	111,1
Податок на прибуток	2300	(49,3)	(20,0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	224,7	91,1

Рік 2021 р.

*ЕП ВЕРБ'ЯНИЙ
ВІТАЛІЙ
ЯРОСЛАВОВИЧ*

Верб'яний Віталій Ярославович

(ініціали, прізвище)

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Верб'яний Віталій Ярославович

(ініціали, прізвище)

Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



Додаток 1

до Національного положення (стандарту)

бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"

(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство Дата(рік,місяць,число)

Товариство з обмеженою відповідальністю "ВЕСМАК" за ЄДРПОУ

Територія ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА за КАТОТТГ ¹

Організаційно-правова форма господарювання товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ Вид економічної діяльності Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів за КВЕД Середня кількість працівників, осіб 40

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Миру, буд. 68, с. ДРАГОМИРЧАНИ, ТИСМЕНИЦЬКИЙ РАЙОН, ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА обл., 77454 -

Коди		
2023	01	01
41793089		
UA26040190060055217		
240		
10 20		

1. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	2 939,1	6 646,0
первісна вартість	1011	3 732,7	8 894,0
знос	1012	(793,6)	(2 248,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 939,1	6 646,0
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	8 722,2	6 323,6
у тому числі готова продукція	1103	147,4	732,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 372,0	11 139,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	266,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 142,5	631,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 014,4	2 153,0
Витрати майбутніх періодів	1170	387,2	10,4
Інші оборотні активи	1190	1 051,4	455,4
Усього за розділом II	1195	18 689,7	20 980,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	21 628,8	27 626,0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 000,0	5 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(360,7)	(299,3)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	4 639,3	4 700,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	14 180,8	9 050,3
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 629,7	3 798,7
розрахунками з бюджетом	1620	80,1	98,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	49,3	80,0
розрахунками зі страхування	1625	24,5	18,6
розрахунками з оплати праці	1630	111,6	100,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	962,8	9 858,4
Усього за розділом III	1695	16 989,5	22 925,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	21 628,8	27 626,0

**2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р. _____**

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	46 098,7	23 056,0
Інші операційні доходи	2120	379,2	0,2
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	46 477,9	23 056,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(32 876,8)	(14 924,4)
Інші операційні витрати	2180	(12 123,3)	(7 708,8)
Інші витрати	2270	(922,0)	(149,0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(45 922,1)	(22 782,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	555,8	274,0
Податок на прибуток	2300	(100,0)	(49,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	455,8	224,7

*ЕП ВЕРБ'ЯНИЙ
ВІТАЛІЙ
ЯРОСЛАВОВИЧ*

Керівник Верб'яний Віталій Ярославович

(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер Верб'яний Віталій Ярославович

(підпис) (ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток Д

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ВЕСМАК" за ЄДРПОУ

(найменування)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за
Рік 2023 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

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	46 308	46 099
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(30 056)	(32 877)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	16 252	13 222
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	4 432	379
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(2 095)	(-)
Витрати на збут	2150	(12 011)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(4 639)	(12 123)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 939	1 478
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(1 140)	(-)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)

Інші витрати	2270	(-)	(922)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

I. 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	655	456

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	36 450	-
Витрати на оплату праці	2505	2 069	-
Відрахування на соціальні заходи	2510	443	-
Амортизація	2515	1 960	-
Інші операційні витрати	2520	15 082	-
Разом	2550	56 004	-

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	-	-



ВЕРБ'ЯНИ
І ВІТАЛІЙ
ЯРОСЛАВ
Верб'яний Віталій Ярославович

Верб'яний Віталій Ярославович

