

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет маркетингу**

**Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»**

**Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**

**Спеціальність 075 «Маркетинг»**

Форма навчання: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**  
**на тему «Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності**

**промислового**

(назва теми)

**підприємства на ринку»**

здобувача Проценко Анастасії Павлівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Науковий керівник: Шевчук О.А., д.е.н., проф.

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з**  
**атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Федорченко А.В. \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ 2024

## **ЗМІСТ**

|                                                                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                                  | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ<br/>МАКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br/>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>      | <b>6</b>  |
| 1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності промислових підприємств.....                                                       | 6         |
| 1.2. Маркетингове забезпечення в системі підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств.....                            | 12        |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОГО<br/>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ<br/>ПІДПРИЄМСТВА «МОНОМАХ».....</b>           | <b>18</b> |
| 2.1. Аналіз конкурентного середовища підприємства.....                                                                             | 18        |
| 2.2. Оцінка маркетингового забезпечення конкурентоспроможності....                                                                 | 29        |
| <b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО<br/>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ<br/>ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА «МОНОМАХ».....</b> | <b>35</b> |
| 3.1. Заходи щодо покращення маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....                                   | 35        |
| 3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.....                                                   | 41        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                                               | <b>45</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                                             | <b>48</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>                                                                                                                | <b>53</b> |

## ВСТУП

**Актуальність.** Сучасний етап світової економіки характеризується стрімкою глобалізацією, що ущільнює ринки та підсилює конкуренцію в усіх сферах економічної діяльності, включаючи виробництво промислової продукції. Українським промисловим підприємствам у таких умовах доводиться активно виробляти та впроваджувати стратегії для збереження та розширення їхньої конкурентоспроможності.

Неусталена природа українського бізнес-середовища та залежність промислових підприємств від ринкової та політичної кон'юнктури змушують компанії бути гнучкими та оперативно реагувати на зміни. Це може включати переорієнтацію видів діяльності, розширення асортименту продукції та навіть повне перепрофілювання виробничої системи.

Збереження та нарощування конкурентоспроможності стає важливим завданням для промислових підприємств. Створення конкурентних переваг та реалізація ефективних конкурентних стратегій вимагає від управлінців не лише гнучкості, але й обґрунтованого вибору стратегій, їхнього систематичного впровадження та ефективного управління цим процесом.

Багато визначених вченими, таких як І. Ансофф, М. Корінько, Б. Король, Д. Липницький, Є. Мовицький, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, О. Цогла та інші, принципів управління конкурентоспроможністю підприємства можуть слугувати основою для розробки та впровадження власних стратегій промислових підприємств в умовах нестабільності та змін.

**Мета роботи.** Метою роботи є обґрунтування теоретичних та методологічних робіт та розробка практичних рекомендацій для маркетингового забезпечення конкурентоспроможністю промислового підприємства.

Згідно поставленої мети потрібно вирішити наступні **завдання**:

-визначити поняття конкурентоспроможності підприємства в економічній літературі;

-розглянути маркетингове забезпечення в системі підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств;

- надати організаційно – економічну характеристику підприємства;

- проаналізувати конкурентне середовище підприємства;

- оцінити систему управління конкурентоспроможністю;

-запропонувати заходи щодо покращення управління конкурентоспроможністю;

-провести економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

**Об’єктом дослідження** є процес формування та реалізації маркетингового забезпечення конкурентоспроможністю підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти маркетингового забезпечення конкурентоспроможністю підприємства.

**Методи дослідження.** У проведеній роботі використано різноманітні методи дослідження, які враховують різні аспекти економічного обґрунтування та управління конкурентоспроможністю підприємства. Зокрема, застосовано метод порівняння для аналізу різних параметрів та показників, що дозволяє визначити конкурентні переваги та недоліки.

Графічний метод використовувався для візуалізації результатів досліджень, надаючи зрозумілу форму представленню важливої інформації. Економіко-математичні підходи допомагали в розрахунках та прогнозуванні ефективності управлінських рішень, що сприяло оптимальному використанню ресурсів.

Систематизація та узагальнення отриманих даних були здійснені для розроблення рекомендацій та пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Використання економіко-статистичного, аналітичного і структурно-логічного аналізу дозволило розробити ефективні методи та показники оцінки складу та структури конкурентоспроможності підприємства.

Застосування графічного методу відображається в наглядному представленні результатів дослідження, що робить звіт більш доступним та зрозумілим для

зацікавлених стейкхолдерів. Узагальнюючи, використані методи стали невід’ємним інструментарієм для комплексного аналізу та ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сучасної глобальної економіки.

***Структура та обсяг роботи.*** Роботу викладено на 67 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності промислових підприємств

Конкуренція визнається неодмінною складовою економічних відносин на ринку. Від ступеня розвитку конкуренції, впровадження науково-технічних досягнень, гнучкості реагування на зміни ринкової кон'юнктури, підвищення рівня виробництва та прагнень товаровиробників залежить не лише кількість, але й якість виробленої продукції. У цьому контексті, ефективна конкуренція може виступати як стимул для підприємств зменшувати витрати та поліпшувати продуктивність.

Для забезпечення нормального функціонування конкурентної системи необхідні такі умови, як вільний вхід і вихід суб'єктів господарювання на ринки, свобода підприємництва, вільне ціноутворення та доступ до ресурсів. Успішна конкуренція потребує відповідного економічного середовища, де підприємства мають можливість вільно конкурувати та розвиватися.

Термін "конкуренція" походить від латинського слова "concurrentia", що перекладається як конфлікт або змагання. Такий тлумачення є основою для визначення поняття "конкуренція" як протистояння між суб'єктами господарювання в класичній трактовці Адама Сміта. Проте, на практиці учасники конкурентної боротьби часто націлені на максимізацію свого прибутку, що може вести до не завжди чесних методів, особливо на різних рівнях конкуренції.

Розуміння конкурентоспроможності як результату підприємницької діяльності та якісних характеристик товару, підприємства чи держави є багатограним. Визначення цього терміну розходиться у широкому спектрі

тлумачень, що дозволяє врахувати різні аспекти та контексти його використання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Визначення категорії конкурентоспроможності в економічній науці

| Автор             | Визначення і трактування                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Гончаров В.М [2]  | Конкурентоспроможність — це зумовлене економічними, соціальними та політичними факторами становище країни або окремого виробника на внутрішньому та зовнішньому ринках.<br>Конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин, яка реалізується на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин на ринку. |
| Губський Б.В. [6] | Конкурентоспроможність — це здатність організації досягати своїх цілей у ринковому середовищі, де інші підприємства працюють із подібними цілями.<br>Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю успішно функціонувати та виконувати стратегічні цілі в умовах постійного конкурентного тиску на ринку.                                                                   |
| Гуторова І.В. [8] | Конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно управляти власними та позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Євчук Л.А. [12]   | Конкурентоспроможність — властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення його специфічних потреб порівняно з аналогічними об'єктами на ринку.                                                                                                                                                                                                        |
| Іспірян Г.І. [16] | Під конкурентоспроможністю підприємства розуміється його здатність вести ефективну господарську діяльність і забезпечувати прибутковість в конкурентних ринкових умовах. Іншими словами, конкурентоспроможність підприємства полягає в забезпеченні виробництва і реалізації конкурентоспроможної продукції.                                                                                  |
| Клівець П.Г. [18] | Конкурентоспроможність – здатність досягати високих результатів у будь-якій діяльності, робочому середовищі в процесі змагання.<br>Конкурентоспроможність підприємства повинна визначатися конкурентоспроможністю окремих видів продукції, яку воно виробляє.                                                                                                                                 |

*Джерело: згруповано автором на основі [2; 6; 8; 12; 18; 18; 24]*

Таким чином, теоретичні основи розгляду поняття "конкурентоспроможність" визначають його як стратегічну реалізацію засобів та заходів, спрямованих на успішну боротьбу за вигідні умови господарської діяльності. Ця боротьба включає в себе різні аспекти, такі як товари, послуги, соціально-економічні проекти та управління.

У спрощеному тлумаченні вчені розглядають конкурентоспроможність як здатність суб'єкта ринку конкурувати з подібними суб'єктами. Це визначається як

можливість ефективно та конкурентоспроможно задовольняти потреби споживачів на конкретному ринку протягом певного періоду часу.

Отже, конкуренція передбачає існування різних суб'єктів ринку, що можуть виступати як у ролі суб'єктів, так і об'єктів конкуренції. Виробники різних форм власності та господарювання є суб'єктами, які працюють на досягнення максимального прибутку та найкращих ринков збуту, а також на задоволення потреб споживачів.

У сучасних умовах ринкової економіки конкуренція є невід'ємною умовою існування будь-якого підприємства. Об'єктом конкурсу виступають товари та послуги, які визначають кінцеву мету будь-якого виробництва. Підприємство, що працює в умовах конкуренції, повинно постійно підвищувати ефективність виробництва, оскільки це визначає його конкурентоспроможність на ринку.

Важливою умовою успішної діяльності в умовах конкуренції є здатність підприємства вчасно реагувати на зміни ринкових умов та адаптуватися до нових тенденцій. В сучасних умовах постпандемічного та воєнного розвитку світової економіки, важливо не тільки зберігати свої конкурентоспроможні позиції, але й залишатися ключовим учасником ринку в цілому.

Усі ці аспекти конкуренції роблять її не тільки невід'ємною частиною ринкових відносин, але і джерелом інновацій, прогресу та змін на ринку. Таке розуміння конкурентоспроможності як складного і багатогранного явища враховує різноманіття його виявлень у різних сферах економіки.

У табл. 1.2 наочно представлено історичну еволюцію дефініції категорії «конкурентоспроможність підприємства» за період 2010–2020 рр.

Аналіз визначення сутності категорії "Конкурентоспроможність підприємства" представлено в таблиці 1.2, де вітчизняні науковці докладно розглядають це поняття з урахуванням фактичного відношення до конкурентоспроможності продукції та ефективності операційної діяльності підприємства.

Таблиця 1.2 - Історична еволюція дефініції категорії «конкурентоспроможність підприємства» у вітчизняній науковій літературі

| Автор (-и)     | Дефініція                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Гончаров В.М.  | Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю до результативної діяльності та його позицією порівняно з прямими конкурентами з урахуванням ключових елементів його конкурентного потенціалу.                                                                           |
| Гончарук Т.І.  | Підприємство має здатність ефективно використовувати свій конкурентний потенціал, зберігаючи свої позиції на ринку або розширюючи їх, постійно вдосконалюючи свою діяльність та раціонально використовуючи резерви конкурентного потенціалу при обмежених ресурсах та зовнішніх впливах. |
| Збарський В.К. | Конкурентоспроможність полягає в здатності підприємства забезпечувати ефективну діяльність, розширюючи свою частку ринку та відповідаючи потребам споживачів у високоякісній та безпечній продукції за європейськими стандартами.                                                        |
| Balcerzak A.P. | Підприємство має динамічну здатність впливати на ринок з метою захисту та розвитку своїх конкурентних переваг, базуючись на оптимальному використанні наявних та формуванні нових типів ресурсів та компетенцій для створення інноваційної споживчої цінності.                           |
| Chmielinski P. | Конкурентоспроможність передбачає здатність підприємства швидко та ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі для збереження існуючих та створення нових конкурентних переваг для досягнення стратегічних цілей.                                                              |
| Czakon W.      | Підприємство активно залучається в суперництво на ринку, прагнучи досягти найкращих результатів шляхом ефективного використання усіх наявних ресурсів, вироблення та реалізації конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ефективної діяльності.                          |
| Ghinea V.C.    | Конкурентоспроможність визначається сукупністю внутрішніх факторів, що включають в себе науково-технічний потенціал, виробничі можливості, кадровий потенціал та потенціал маркетингових послуг, які використовуються для досягнення стратегічних цілей.                                 |

*Джерело: згруповано автором на основі [2; 3; 13;25; 33; 34; 35]*

Правильно визначається, що конкурентоспроможність продукції і операційна діяльність є ключовими умовами для досягнення конкурентних позицій підприємства.

Однак важливо враховувати також значення фінансово-інвестиційної діяльності підприємства в сучасних умовах. Залучення різноманітних джерел та ефективне використання фінансових ресурсів є критичними аспектами успішної конкуренції, враховуючи гостроту економічних умов.

Дослідження також звертає увагу на неоднозначність обмеження тривалості конкурентоспроможності підприємства. Одні науковці визначають

конкурентоспроможність як реальний стан підприємства, інші вбачають її як перспективний статус компанії. Важливо відзначити, що конкурентоспроможність є динамічною властивістю, постійно трансформуючись протягом усього періоду існування підприємства.

Сучасні компанії постійно піддані впливу зовнішніх факторів, і конкурентоспроможність формується через взаємодію внутрішніх конкурентних потенціалів та зовнішніх чинників. Фактори зовнішнього середовища, зокрема конкуренти, визначають конкурентоспроможність підприємства.

При цьому досягнення конкурентоспроможності порівнюється з конкурентами за різними критеріями, такими як ефективність використання ресурсів, технологічні новації, ринкове положення та фінансові результати. Важливим є також уміння компанії ефективно реалізовувати обрану конкурентну стратегію. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства визначається не лише його внутрішніми можливостями, але й ефективним взаємодією з навколишнім середовищем, зокрема з конкурентами та фінансовими ресурсами.

Модель порівняння та аналізу концепції «конкурентоспроможності підприємства» з різних джерел показано на рис. 1.1.

Відповідно до основних визначень можна виділити основні характеристики конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Основні характеристики конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: складено автором [12]*

Охарактеризуємо кожен елемент:

- відносність. Конкурентоспроможність підприємства завжди можна виміряти шляхом порівняння її рівня з рівнем конкурентоспроможності конкурентів, односторонньо визначити «конкурентоспроможність підприємства» не можна;

- складність. Конкурентоспроможність підприємства зазвичай визначається в результаті розрахунку та порівняння сукупності показників.

- інтегральність. Конкурентоспроможність підприємства оцінюється за набором показників, але керівництво підприємства має аналізувати кожен показник окремо, щоб визначити причину відхилення, оскільки в загальному показнику недоліки деяких показників можуть бути повністю компенсовані перевагами. інші розміри;

- змінність. Оскільки конкурентоспроможність підприємства є відносною характеристикою, вона змінюється в часі залежно від дій конкурентів, що вимагає динамічної, а не статичної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

З урахуванням цих характеристик конкурентоспроможність підприємства слід визначати як інтегральну відносну характеристику підприємства, що відображає стан підприємства. Цей показник слід оцінювати за його вимірним співвідношенням по відношенню до конкурентів. Це створює розуміння особливостей ступеня конкурентної переваги підприємства над конкурентами в різних вимірах (або, навпаки, переваги конкурентів) за певний період часу. Такий аналіз конкурентних переваг підприємства, з одного боку, забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку, а з іншого – характеризує ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є відносним показником, заснованим на порівнянні з іншими підприємствами; це порівняння проводиться для визначення різниці в розвитку підприємств за кожним виміром.

## 1.2 Маркетингове забезпечення в системі підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств

Нині для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств і продукції світова практика використовує велику кількість методик і показників, які складно адаптувати до вітчизняних умов. Більшість існуючих методичних підходів оцінюють конкурентоспроможність підприємства через конкурентоспроможність його продукції на ринку. Маркетингова концепція збуту та елементи її стратегії передбачають можливість оцінювання конкурентоспроможності підприємства (рис.1.2).

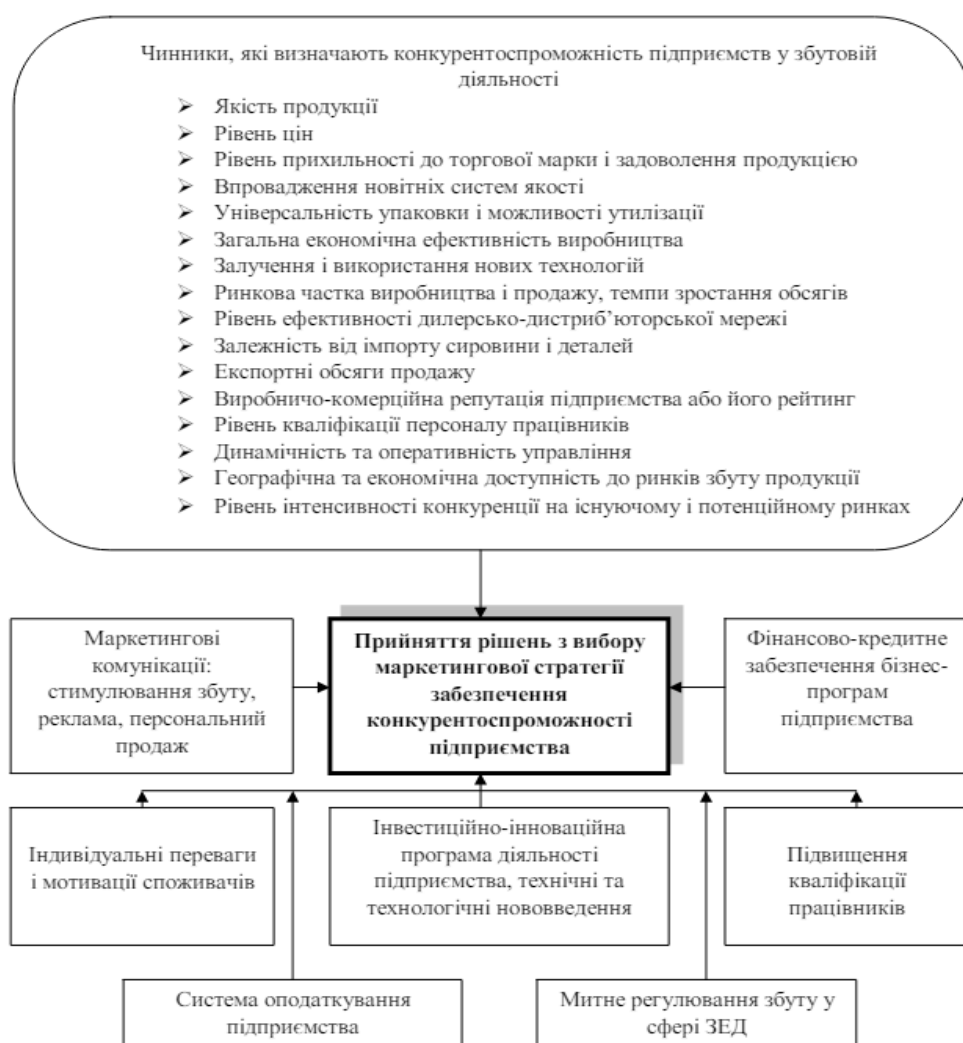


Рисунок 1.2 – Маркетингова стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства з врахуванням основних та допоміжних чинників її підвищення.

Якщо підприємство-постачальник використовує у своїй діяльності стратегію диференціації, то воно прагне для свого продукту особливого становища на ринку. Цього можна досягти в одному випадку: додавши до продукту непропоновані конкурентами послуги, а в іншому випадку – розширивши сферу логістичного контролю; тоді підприємство-постачальник виконуватиме більшу частину логістичних завдань набагато ефективніше, ніж його конкуренти.

Для виробника залучення посередників означає втрату контролю над певними функціями збуту, тому що фірма доручає стороннім організаціям завдання, які могли б виконувати її власні служби маркетингу й продажів. Отже, з погляду фірми рішення про канали розподілу належать до розряду принципово важливих.

Структура каналу розподілу повинна відповідати стратегії фірми, а також потребам цільового сегмента. Побудова такої структури – найважливіше стратегічне рішення, яке не допускає довільних модифікацій в умовах гострої товарної конкуренції. Основними елементами збутової політики в умовах ринкової конкуренції є такі:

- транспортування продукції – її фізичне переміщення від виробника до споживача;
- доопрацювання продукції – підбір, сортування, збирання готового виробу тощо, що підвищує ступінь доступності й готовності продукції до споживання;
- зберігання продукції – організація створення й підтримка необхідних її запасів;
- контакти зі споживачами – дії з фізичного передавання товару, оформлення замовлень, організації платіжно-розрахункових операцій, юридичного оформлення передавання прав власності на товар, інформування споживача про товар і фірму, а також збирання інформації про ринок.

Канал збуту – це структура, сформована незалежними партнерами, які беруть участь у процесі надання товарів і послуг споживачам або промисловим користувачам для споживання або подальшого використання. Вибір структури збутового каналу полягає у вирішенні питання про те, які обов’язки повинні

виконувати різні учасники процесу обміну конкурентоспроможною продукцією. Підприємства мають альтернативи в організації системи розподілу свого продукту. При цьому в її основі лежить принципова орієнтація на задоволення різноманітних запитів кінцевого споживача (або на побудову такої системи розподілу, яка була б ефективна як для самої фірми, так і для посередників) і спосіб її існування, розглянутий як сукупність дій максимального наближення товару до цільової групи споживачів або навпаки.

Організація процесів формування та розвитку конкурентних переваг у підприємствах має за мету побудову ефективної моделі управління функціональними напрямками їх діяльності. Це охоплює різні аспекти, такі як виробничі процеси, науково-дослідна діяльність, маркетинг (включаючи склад, збут і закупівлю), комплектуючі, фінансово-інвестиційне спрямування роботи.

Оцінка конкурентоспроможності є ключовим елементом управління цим процесом. Різні методи імітують і доповнюють один одного, і хоча кожен може відповідати конкретним вимогам, комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності може бути більш ефективним. Це передбачає гармонізацію різноманітних методів для створення власної системи конкурентних переваг, сприяючи сталому розвитку та перемозі в умовах конкурентної боротьби.

Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності включають в себе розрахунки відносних величин, таких як коефіцієнти та показники, які визначають рівень ключових аспектів конкуренції. Ці показники інтегруються у групові та інтегральні оцінки, що дозволяє оцінити можливості організації в конкурентному середовищі та приймати ефективні управлінські рішення. Однак ці методи можуть бути суб'єктивними, оскільки вони використовують вагові коефіцієнти, що визначаються експертами.

Методи якості відрізняються низькою ступенем математичної формалізації та недостатньою можливістю використання їх у аналізі оцінок конкурентоспроможності. Вони, однак, дозволяють оцінити реальні факти та інші аспекти діяльності організації.

Методика, що базується на аналізі двовимірних масивів, будується за принципом системи координат та аналізує маркетингові аспекти компанії. Недоліком є обмежена кількість оціночних факторів та ознак.

Індекс - це розрахунковий метод, пов'язаний із визначенням окремих показників та їх зведенням до комплексного індексу. Цей метод дозволяє виконувати складні обчислення та математичні операції.

Основна ідея полягає в інтеграції цих процесів для ефективного формування та розвитку конкурентоспроможності. Управління конкурентоспроможністю розглядається як об'єкт управління, і в даному випадку, важливо забезпечити поступову інтеграцію всіх процесів для досягнення цієї мети.

Підкреслено, що конкурентні переваги формуються з різних джерел, і їх важливо вивчити та аналізувати. Однак важливою є гармонізація та комбінування джерел конкурентних переваг для створення власної системи, яка забезпечить стійкі позиції та успішну конкурентну боротьбу.

Для створення змагальних полігонів використовуються графічні техніки. Цей метод простий та наочний, але не враховує вагомості конкурентних факторів та не дозволяє визначити загальний рівень конкурентоспроможності.

Інтегровані методи базуються на комплексному підході та включають аналіз усіх важливих параметрів діяльності підприємства.

Залежно від класифікації, методи можуть відноситися до різних груп. Важливо враховувати, що практично всі методи взаємопов'язані.

У питанні розвитку підприємства та підвищення конкурентоспроможності, диверсифікація та впровадження нових напрямків діяльності виявляються ключовими. Специфічні та нетрадиційні види підприємництва можуть призвести до стабільного прибутку та зростання в умовах конкурентного середовища.

Розвиток диверсифікації в промисловій сфері підприємств зумовлений кількома важливими причинами.

По-перше, це необхідність адаптації до нестабільної ринкової економіки та умов кризи. Розширення видів підприємницької діяльності може створити синергетичний ефект, забезпечуючи економічну стійкість підприємства.

Додатковою перевагою диверсифікації є збільшення зайнятості населення та створення нових робочих місць в промисловій сфері. Це дозволяє забезпечити стабільний дохід сімей в умовах сезонності та традиційних промислових робіт.

Диверсифікація забезпечує конкурентні переваги в різних сферах, такі як ресурсні (спрямовані на збільшення споживчого ефекту), технологічні (використання технологій масового виробництва), інноваційні (оновлення та розширення асортименту) та партнерські (формування соціальних та економічних стандартів). Теорія розвитку диверсифікації, вперше запропонована А. Чандлером і пізніше розвинена М. Портером та іншими вченими, визначає цей підхід як стратегічний розвиток підприємства, спрямований на одночасний розвиток різних, невзаємопов'язаних видів виробництва чи обслуговування.

У сучасній літературі диверсифікацію асоціюють переважно із переходом до багатопрофільного виробництва та розширенням номенклатури продукції.

Переваги диверсифікації в промисловому бізнесі включають:

- можливість оптимального використання внутрішніх ресурсів підприємства забезпечує ефективне функціонування різних напрямків діяльності.
- впровадження диверсифікації надає можливість отримання синергетичного ефекту, що призводить до підвищення ефективності підприємства в цілому.
- Розширення асортименту продукції дозволяє підприємству займати більш сильну позицію на ринку та привертати нових споживачів.
- Диверсифікація дозволяє оптимально використовувати різноманітні ресурси, що призводить до зростання ефективності виробництва.
- Шляхом розподілу ризиків між різними видами продукції диверсифікація сприяє зниженню ступеня підприємницького ризику.

Незважаючи на ці переваги, стратегія диверсифікації має свої недоліки:

- Перехід до нових сегментів може супроводжуватися недостатнім вивченням особливостей нового ринку та може викликати проблеми з пошуком фінансування.
- Невизначеність та неоднаковий час впровадження нових напрямків можуть ускладнити стратегічне управління.

- Невдалі стратегії диверсифікації та підтримки неперспективного виробництва може збільшити ризики.
- Для підприємств з низьким рівнем концепції виробництва диверсифікація може стати ускладненням управління підрозділами, особливо на великих промислових підприємствах.

Отже, загальна думка вчених полягає в тому, що диверсифікація – це одна з ключових стратегій конкурентоспроможного розвитку підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Тракткування поняття «диверсифікація»

| Автор                | Визначення                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Гончаров В.М. [2]    | Розширення асортименту товарів (послуг) підприємства за рахунок виробництва і реалізації споріднених або нових продуктів, що можуть бути виготовлені з використанням наявних ресурсів, а також розвиток фірми у зовсім нових сферах. |
| Іспірян Г.І. [16]    | Процес перерозподілу наявних ресурсів підприємства для розвитку в інших сферах діяльності, які значно відрізняються від попередніх.                                                                                                  |
| Czakon W [34]        | Збільшення кількості галузей, у яких діє компанія.                                                                                                                                                                                   |
| Juras A [38]         | Однотимчасне забезпечення компанією присутності на кількох ринках.                                                                                                                                                                   |
| Клівець П.Г. [18]    | Диверсифікація діяльності підприємства полягає в розвитку одночасно кількох непов'язаних між собою видів виробництва та розширенні товарної пропозиції.                                                                              |
| В. К. Збарський [13] | Один із напрямків стратегії розвитку підприємства, що передбачає активну експансію в нові галузі або регіони, вибір інших або додаткових видів діяльності з метою оптимізації використання наявних ресурсів та мінімізації ризиків.  |

*Джерело: узагальнено автором на основі [2, 13, 16, 18, 34, 38].*

Загалом, стратегія диверсифікації відіграє важливу роль у системі стратегічного управління підприємством, враховуючи її переваги та недоліки. Наукова спільнота визначає різні підходи до стратегій, розглядаючи диверсифікацію як ключовий елемент корпоративного розвитку та інструмент управління конкурентоспроможністю.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «МОНОМАХ»

#### 2.1. Аналіз конкурентного середовища підприємства

Проаналізуємо забезпеченість досліджуваного підприємства основними виробничими засобами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Наявність основних засобів та оптимізація їх використання на ПрАТ «Мономах», 2020 – 2022 рр.

| Показники                                              | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Абсолютне відхилення, 2022-2020 | Відносне відхилення 2022 р. до 2020 р., % |
|--------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------------------------------|-------------------------------------------|
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.     | 29728,5 | 34649,5 | 39471,5 | +9743                           | 132,77                                    |
| Вартість валової продукції в постійних цінах, тис.грн. | 11405   | 7998    | 30474   | +19069                          | 267,2                                     |
| Прибуток (збиток), тис.грн.                            | 2357    | 708     | 7913    | +5556                           | 335,7                                     |
| Капіталовіддача, грн.                                  | 0,74    | 0,23    | 0,77    | +0,03                           | 104,05                                    |
| Капіталомісткість, грн.                                | 1,35    | 4,33    | 1,29    | -0,06                           | 95,5                                      |

*Джерело: складено автором на підставі даних підприємства*

З даних таблиці 2.1 можна сказати, що в період 2020-2022 років середньорічна вартість основних засобів зростає. В 2022 році у порівнянні з 2020 роком – на 9743 тис. грн. За рахунок інтенсивного використання основних засобів, про що свідчить рівень зростання капіталовіддачі та капіталомісткості, досягнута економія їх в обсязі 1828,44 тис. грн.  $(30474 * (1,29 - 1,35))$ . Дійсно, темп

зростання вартості валової продукції становить 267,2%, а середньорічної вартості основних засобів – 132,77%. Співвідношення темпів росту дорівнює:  $267,2/132,77 = 2,0125$ . Це означає, що вартість валової продукції в 2,0125 разів зростала швидше у порівнянні зі зростанням вартості основних засобів.

Значне збільшення вартості основних засобів може бути наслідком інвестицій у розвиток підприємства, придбання нового обладнання або модернізації існуючих засобів. Збільшення вартості валової продукції свідчить про зростання обсягів виробництва та/або підвищення цін на продукцію. Зростання прибутку може бути результатом підвищення обсягів продажу, зниження витрат або покращення ефективності управління. Підвищення капіталовіддачі може свідчити про більш ефективне використання капіталовкладень для генерації прибутку. Зменшення капіталомісткості може бути результатом збільшення вартості основних засобів без відповідного зростання валової продукції.

Загалом, ці зміни вказують на зростання ефективності та прибутковості підприємства, що може бути результатом стратегічних інвестицій та управлінських рішень. ПрАТ «Мономах» займається виробництвом чаю та кави. Характеристика об'єктів підприємства за останні три роки наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Характеристика об'єктів господарської діяльності ПрАТ «Мономах»

| Види продукції                       | Од. вим. | Обсяги виробництва |          |          | Відхилення 2022 до 2020 |       |
|--------------------------------------|----------|--------------------|----------|----------|-------------------------|-------|
|                                      |          | 2020 рік           | 2021 рік | 2022 рік | +, -                    | %     |
| Класичний чай                        | Ц        | 20145              | 8820     | 12742    | -7403                   | 63,25 |
| Композиції на основі чорного чаю     | Ц        | 9079               | 1752     | 1907     | -7172                   | 21,0  |
| Композиції на основі зеленого чаю    | Ц        | 9828               | 5784     | 10484    | 656                     | 106,7 |
| Композиції на основі фруктів та трав | Ц        | 15                 | -        | 298      | 283                     | 19,9  |
| Кава арабіка                         | ц        | 1223               | 1284     | 53       | -1170                   | 4,33  |
| Кава робуста                         | Ц        | 491                | 211      | 455      | -36                     | 92,7  |
| Суміш арабіки та робусти             | Ц        | 262                | 528      | 33       | -229                    | 12,6  |
| Всього                               | Ц        | 20983              | 9632     | 13255    | -7728                   | 63,2  |

Джерело – звітність підприємства

Отже, основними об'єктами господарської діяльності підприємства є виробництво чаю та кави. Загалом, у 2022 році обсяг виробництва складе 13255 тис. грн., що на 7728 тис. грн., або на 63,2% менше, ніж у 2020 році. У 2022 році відбулося зменшення обсягу виробництва для наступних видів продукції: класичний чай - на 63,25%; кава арабіка – 4,33%. У той же час обсяг бізнесу збільшився, головним чином, за такими видами продукції: композиції на основі зеленого чаю - на 106,7%; композиції на основі фруктів та трав – 19,9%. В цілому, компанія має постійну позитивну тенденцію до збільшення обсягу управління в останні роки.

Основні виробничо-економічні показники господарської діяльності ПрАТ «Мономах» наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Основні виробничо -економічні показники господарської діяльності підприємства ПрАТ «Мономах» за 2020-2022 роки

| № з/п | Назва показника                                                                      | 2020    | 2021    | 2022    | Відхилення 2022р. від 2020р., + - |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------------------|
| 1     | Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.                                   | 29728,5 | 34649,5 | 39471,5 | + 9743                            |
| 2     | Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.                                  | 16289   | 17371   | 18899,5 | + 2610,5                          |
| 3     | Середньооблікова чисельність всього персоналу, чол.                                  | 140     | 124     | 127     | -13                               |
| 4     | Обсяг виробництва валової продукції, тис. грн.                                       | 1709,5  | 1745,7  | 1831,7  | + 122,2                           |
| 5     | Дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг, тис. грн.        | 22073   | 19223   | 21199   | -874                              |
| 6     | Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг, тис. грн. | 18392   | 19223   | 21199   | +2807                             |
| 7     | Валовий: - прибуток, тис. грн. - збиток, тис. грн.                                   | 3425    | 1597    | 3311    | - 114                             |
| 8     | Чистий: - прибуток, тис. грн. - збиток, тис. грн.                                    | 2357    | 708     | 7913    | +5556                             |
| 9     | Капіталомісткість, грн. ( ф.2 р 2000 / ф.1 р 1010                                    | 1,52    | 0,61    | 0,98    | -0,54                             |
| 10    | Продуктивність праці, грн./чол. ( р. 4 / р.3)                                        | 12,2    | 14,1    | 14,4    | +2,2                              |
| 11    | Обсяг валової продукції в розрахунку на, грн.:                                       |         |         |         |                                   |
| 11.1  | - одиницю середньорічної вартості основних засобів, грн. ( р4 / р 1)                 | 0,05    | 0,05    | 0,05    | -                                 |
| 11.2  | - одиницю середньорічної вартості оборотних активів (р 4/ р 2)                       | 0,1     | 0,1     | 0,09    | -0,01                             |
| 12    | Обсяг отриманого загального прибутку на, грн.:                                       |         |         |         |                                   |
| 12.1  | - одиницю середньорічної вартості основних засобів (р 7 / р 1)                       | 0,11    | 0,05    | 0,08    | -0,17                             |
| 12.2  | - одиницю середньорічної вартості оборотних активів (р 7 / р 2)                      | 0,2     | 0,09    | 0,2     | -                                 |
| 12.3  | -одного середньооблікового працівника (р 7 / р 3)                                    | 24,5    | 12,9    | 26,1    | +1,6                              |
| 13    | Рентабельність засобів, % (р 8 / р 1)                                                | 0,08    | 0,02    | 0,2     | +0,12                             |
| 15    | Рентабельність виробництва, % ( р 8 / р 4)                                           | 1,4     | 0,4     | 4,3     | +2,9                              |

Джерело – вертикальний та горизонтальний аналіз підприємства

Згідно проведеного дослідження, можна зробити висновок про ефективність господарської діяльності ПрАТ «Мономах» протягом 2020-2022 років. Про це свідчить збільшення обсягів валової продукції в 2022 р. порівняно з 2020 р. на 122,2 тис. грн. Позитивні зміни у діяльності підприємства свідчать про збільшення чистого прибутку на 2807 тис. грн. у порівнянні з 2020 роком.

У 2020 році капіталомісткість зменшилася на 0,54 грн., що, відповідно, показує, скільки готової продукції виробляється на одиницю основних засобів. Збільшилися такі показники, як рентабельність засобів (0,12%) та рентабельність виробництва (2,9%).

Розглянемо техніко-економічні показники господарської діяльності підприємства ПрАТ «Мономах» (Додаток В).

Проаналізувавши дані показники в Додатку В, можна зробити наступні висновки.

Чистий дохід від реалізації продукції в 2022 порівняно з 2019 роком збільшився на 205148 тис.грн., у 2021 році в порівнянні з 2020 р. збільшився на 581205 тис. грн., а в 2022 в порівнянні з 2021 р. збільшився на 1000385 тис. грн. У відсотковому порівнянні це складає 5,5, 15% та 22,3% відповідно.

Середньооблікова чисельність штатних працівників також змінювалася в даному періоді. Отже, в 2020 році працівників зменшилося на 22 особи, в 2021 році – на 10 осіб, а в 2022 році – на 30 осіб, що у відсотковому відношенні склало 93,1%, 96,6% та 93,05% відповідно.

Фонд оплати праці штатних працівників збільшувався з року в рік. В 2020 році він збільшився на 36,5 тис.грн, в 2021 році на 104,5 тис. грн., а в 2022 році в порівнянні з 2019 р. – на 124 тис. грн.

Власний капітал змінювався в сторону як збільшення, так і зменшення.

Збільшення вартості основних засобів може бути результатом їхньої придбання, модернізації або розширення виробництва. Збільшення вартості оборотних активів може бути пов'язане зі збільшенням запасів, дебіторської заборгованості або розширенням обсягів операцій. Зменшення чисельності персоналу може бути результатом оптимізації бізнес-процесів, автоматизації

виробництва або економічних умов. Збільшення обсягу виробництва може бути результатом підвищення ефективності виробництва, розширення асортименту продукції або зростання попиту. Зменшення доходу може бути результатом зниження цін, скорочення обсягів продажу або змін у внутрішній або зовнішній конкурентній ситуації. Збільшення чистого доходу може бути результатом оптимізації виробничих процесів, підвищення цін або збільшення обсягів продажу.

Графічно це виглядає так (рис. 2.1).

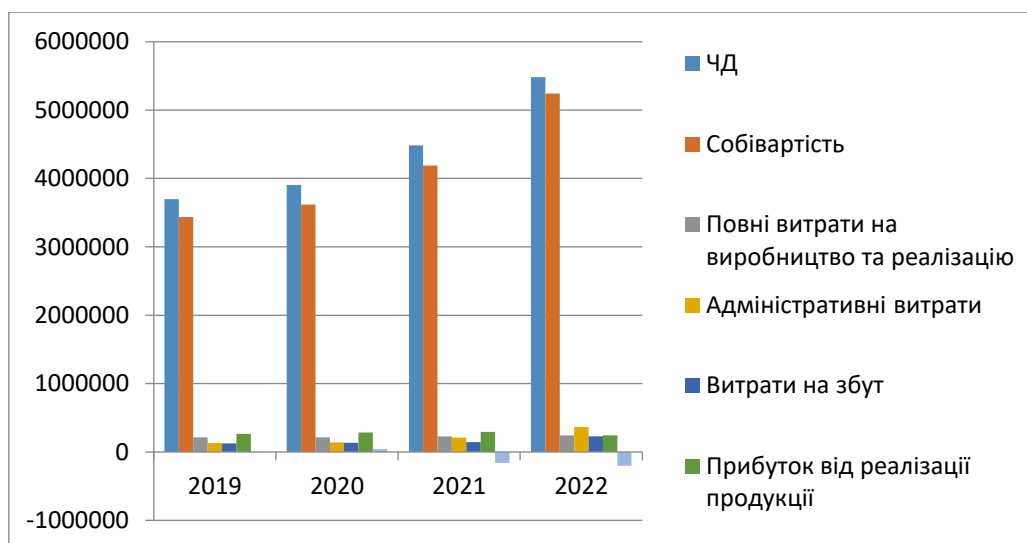


Рисунок 2.1. Аналіз виручки від реалізації ПрАТ «Мономах»

*Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності підприємства*

В 2020 році ЧД збільшився на 56872 тис.грн., в 2021 році – на 629260 тис. грн., в 2022 р. в порівнянні з 2021 зменшився на 202817 тис. грн. В 2019, 2021 та 2022 р.р. підприємство понесло збитки, які складали 4150 тис. грн., 161470 тис. грн. та 202296 тис.грн. відповідно.

Об'єктивна оцінка конкурентоспроможності підприємства є критично важливою для визначення його подальших стратегічних кроків у динамічному бізнес-середовищі. Адекватне оцінювання позиції підприємства дозволяє прогнозувати та адаптуватися до факторів, які впливають на його успішність, як внутрішніх, так і зовнішніх [12].

Існує різноманіття методів оцінки конкурентоспроможності підприємства через різні підходи в економічній теорії [13]. Зокрема, SWOT-аналіз вважається ефективним інструментом для стратегічного планування розвитку підприємства

[12]. Цей метод дозволяє чітко визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також враховувати можливості та загрози зовнішнього середовища [14].

При проведенні SWOT-аналізу для оцінки конкурентоспроможності було обрано компанію ПрАТ «Мономах». У таблиці 2.4 представлено детальний аналіз сильних і слабких сторін підприємства. SWOT-матриця відображає розгорнутий огляд факторів, що впливають на стратегічне планування, допомагаючи визначити ключові напрямки подальшого вдосконалення [14].

Оцінка конкурентоспроможності за допомогою SWOT-аналізу надає компанії можливість пристосовуватися до змін у бізнес-середовищі та удосконалювати свою стратегію відповідно до виявлених факторів. Таким чином, використання SWOT-аналізу дозволяє компанії не лише оцінювати свою конкурентоспроможність, але й активно реагувати на внутрішні та зовнішні чинники, що визначають його успішність на ринку. В (табл. 2.4) проведений SWOT-аналіз підприємства ПрАТ «Мономах» та оцінені слабкі та сильні сторони досліджуваного господарства.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз підприємства ПрАТ «Мономах»

|                      | Сильні сторони                  | Ранг | Вага | Сума | Слабкі сторони                                   | Ранг | Вага | Сума |
|----------------------|---------------------------------|------|------|------|--------------------------------------------------|------|------|------|
| Внутрішнє середовище | 1.Велике підприємство.          | 1    | 2    | 2    | 6.Відсутність власного виробництва.              | 4    | 4    | 16   |
|                      | 2.Висока якість продукції.      | 3    | 3    | 9    |                                                  |      |      |      |
|                      | 3.Гнучка політика керівництва   | 7    | 1    | 7    | 7.Брак власної робочої сили.                     | 3    | 3    | 9    |
|                      | 4. Різноманітність асортименту  | 6    | 2    | 12   | 8.Нестача обігових коштів                        | 8    | 1    | 8    |
|                      |                                 |      |      |      |                                                  |      |      |      |
|                      |                                 |      |      |      |                                                  |      |      |      |
|                      | 5. Хороша репутація у клієнтів. | 2    | 2    | 4    | 9.Сезонність галузі, яку обслуговує підприємство | 3    | 2    | 6    |
|                      |                                 |      |      |      |                                                  |      |      |      |

Кінець таблиці 2.4

|                     | Можливості                                               | Ранг | Вага | Сума | Загрози                                       | Ранг | Вага | Сума |
|---------------------|----------------------------------------------------------|------|------|------|-----------------------------------------------|------|------|------|
| Зовнішнє середовище | 10. Оптимізація технології продажів.                     | 2    | 3    | 6    | 14.Поява нових конкурентів.                   | 1    | 2    | 2    |
|                     | 11.Вихід на ринки ближнього зарубіжжя                    | 2    | 3    | 6    |                                               | 8    | 2    | 16   |
|                     | 12.Підвищення кваліфікації кадрів, проведення семінарів. | 6    | 2    | 12   | 15.Несприятлива економічна ситуація в країні. | 3    | 3    | 9    |
|                     | 13.Використання нових рекламних проєктів                 | 4    | 3    | 12   | 16.Зростаючий конкурентний тиск               | 4    | 2    | 8    |
|                     |                                                          |      |      |      | 17.Зниження репутації.                        | 8    | 1    | 8    |
|                     |                                                          |      |      |      | 18.Банкрутство                                |      |      |      |
|                     |                                                          |      |      |      |                                               |      |      |      |

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства

Проведемо аналіз конкурентоспроможності досліджуваного підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Мономах»

| Критерії                   | Важливість | Оцінка | Зважена оцінка |
|----------------------------|------------|--------|----------------|
| Розмір                     | 0,2        | 2      | 0,4            |
| Темп зростання             | 0,2        | 1      | 0,2            |
| Прихильність споживачів    | 0,2        | 1      | 0,2            |
| Прибутковість              | 0,17       | 1      | 0,17           |
| Технологічний потенціал    | 0,3        | 3      | 0,9            |
| Організаційна структура    | 0,15       | 4      | 0,6            |
| Частка ринку за сегментами | 0,17       | 2      | 0,34           |
| Сумарна зважена оцінка     |            |        | 0,94           |

*Джерело: складено автором на підставі даних підприємства*

Аналізуючи дані, можна помітити, що конкурентоспроможність цього підприємства висока, це пов'язано з плідною роботою організації, сумарна зважена оцінка становить 0,94, що свідчить про хороший рівень конкурентоздатності.

Проведемо аналіз конкурентів ПрАТ «Мономах». Аналіз конкурентів підприємства може бути корисним для розуміння їх позиції на ринку і визначення стратегічних напрямків розвитку. (табл. 2.6).

Згідно з результатами, «Орімі Трейд» Україна є лідером на ринку чаю та кави, а Lipton посідає друге місце. Для аналізу стратегічних факторів у контексті PEST-аналізу слід враховувати системний підхід, оскільки всі аспекти підприємницької діяльності взаємодіють між собою.

Таблиця 2.6 - Оцінка факторів успіху конкуруючих підприємств

| Ключові фактори успіху(оцінка сили) | ПрАТ «Мономах» | Конкуренти            |                            |        |           |
|-------------------------------------|----------------|-----------------------|----------------------------|--------|-----------|
|                                     |                | «Орімі Трейд» Україна | ТОВ «Компанія Май Україна» | Lipton | ТОВ «ПАК» |
| 1. Імідж (репутація)                | 5              | 8                     | 7                          | 7      | 6         |
| 2. Ліцензії                         | 4              | 8                     | 5                          | 7      | 5         |
| 3. Кваліфікація персоналу           | 6              | 6                     | 8                          | 7      | 7         |
| 4. Реклама                          | 7              | 7                     | 7                          | 8      | 6         |

Кінець таблиці 2.6

|                        |    |    |    |    |    |
|------------------------|----|----|----|----|----|
| 5. Фінансове положення | 8  | 8  | 7  | 7  | 4  |
| 6. Собівартість        | 8  | 9  | 6  | 8  | 5  |
| Всього                 | 38 | 46 | 40 | 44 | 33 |

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства

PEST-аналіз, який охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні та демографічні аспекти, є важливим інструментом стратегічного аналізу. Урахування цих аспектів за допомогою матричного методу визначення стану підприємства в зовнішньому середовищі дозволяє отримати екологічний профіль і враховувати можливі зміни в навколишньому середовищі для розробки стратегій та прийняття рішень (Додаток А).

Узагальнюючи, аналіз впливу факторів зовнішнього середовища є ключовим процесом для розробників стратегічного плану, який дозволяє контролювати зовнішні чинники підприємства, виявляти можливості і загрози, а також розуміти складні умови, створені зовнішнім середовищем. Ретельний моніторинг цих процесів визначається детальним аналізом навколишнього середовища, що дозволяє підприємству розробляти стратегії та враховувати вплив зовнішніх чинників на його поточну діяльність.

Таблиця 2.7 - Фактори, які визначають фінансову силу підприємства ПрАТ «Мономах»

| Фактор                                   | Якісне визначення оцінки в 0 балів | Оцінка |   |   |   |   |   |   |  | Якісне визначення оцінки в 6 балів |
|------------------------------------------|------------------------------------|--------|---|---|---|---|---|---|--|------------------------------------|
| Фінансовий важіль                        | незбалансована                     | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  | збалансована                       |
| Ліквідність                              | незбалансована                     | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  | збалансована                       |
| Ступінь задоволеності потреби в капіталі | низька                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  | висока                             |
| Платежі на користь фірми                 | малі                               | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  | великі                             |
| Легкість виходу з ринку                  | важко                              | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  | легко                              |
| Ризикованість бізнесу                    | висока                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  | низька                             |
| Оборотність запасів                      | повільна                           | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  | швидка                             |

Джерело: складено за даними підприємства

З таблиці 2.7 можна визначити, що ПрАТ «Мономах» стикається з низькими фінансовими показниками через нестабільність економічної ситуації, що визначається специфікою галузі та низькою ліквідністю активів. Ризик бізнесу належить до значних, особливо через високий рівень конкуренції на ринку та нестабільність економічної та політичної ситуації в країні.

У той же час, важко уявити припинення виробництва для даного підприємства через його великі виробничі потужності, сучасний рівень розвитку, наукову базу, наявність великих інвестицій і кваліфікований персонал. Усі ці фактори є важливими активами, які утримують підприємство на ринку, навіть за умови виникнення ризиків та труднощів у галузі. Такий комплекс переваг створює стійкість і відповідність підприємства вимогам сучасного ринкового середовища.

У таблиці 2.8 представлено розрахунок факторів, які визначають конкурентні переваги підприємства ПрАТ «Мономах».

З таблиці 2.8 можна сказати, що ПрАТ «Мономах» має низьку конкурентну перевагу за такими критеріями, як частка ринку та ступінь вертикальної інтеграції. За іншими критеріями підприємство має значні переваги, незважаючи на невеликі розміри та низьку фінансову спроможність.

Таблиця 2.8 - Фактори, які визначають конкурентні переваги підприємства ПрАТ «Мономах»

| Фактор                              | Якісне визначення оцінки в 0 балів | Оцінка |   |   |   |   |   |   | Якісне визначення оцінки в 6 балів |
|-------------------------------------|------------------------------------|--------|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
|                                     |                                    | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |                                    |
| Ринкова частка                      | мала                               |        |   |   |   |   |   |   | велика                             |
| Якість продукту                     | низька                             |        |   |   |   |   |   |   | висока                             |
| Стадія ЖЦТ                          | пізня                              |        |   |   |   |   |   |   | рання                              |
| Прихильність споживачів             | низька                             |        |   |   |   |   |   |   | висока                             |
| Використання виробничих потужностей | мінімальне                         |        |   |   |   |   |   |   | максимальне                        |
| Технологічні know-how               | малі                               |        |   |   |   |   |   |   | великі                             |
| Ступінь вертикальної інтеграції     | низька                             |        |   |   |   |   |   |   | висока                             |

Джерело: складено автором за даними підприємства

«Конкурентна перевага» ПрАТ «Мономах» також розраховується як середнє арифметичне шляхом ділення суми факторів на їх кількість мінус «6», щоб правильно відобразити співвідношення в координатному просторі. Значення показника «Конкурентна перевага» становить:  $(2 + 6 + 4 + 5 + 5 + 5 + 1) / 7) - 6 = -2$ .

Фактори, що визначають привабливість ринку чаю та кави України наведено у таблиці 2.9. Показник ринкової привабливості компанії розраховується як середнє арифметичне шляхом ділення суми факторів на їх кількість:  $(6 + 6 + 4 + 5 + 1) / 5 = 4,4$ . Результати вищенаведеного PEST аналізу показують, що середовище ПрАТ «Мономах» є нестабільним через негативну економічну, політичну та соціальну ситуацію.

Таблиця 2.9 - Фактори, що визначають привабливість ринку чаю та кави України

| Фактор                 | Якісне визначення оцінки в 0 балів | Оцінка |   |   |   |   |   |   | Якісне визначення оцінки в 6 балів |
|------------------------|------------------------------------|--------|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Потенціал росту        | низький                            | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | високий                            |
| Потенційний прибуток   | низький                            | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | високий                            |
| Фінансова стабільність | низька                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | висока                             |
| Використання ресурсів  | неефективне                        | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | ефективне                          |
| Капіталоємність        | висока                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | низька                             |

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства

Оцінку рівня екологічної стійкості ПрАТ «Мономах» наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Фактори, що визначають стабільність оточення ПрАТ «Мономах»

| Фактор                         | Якісне визначення оцінки в 0 балів | Оцінка |   |   |   |   |   |   | Якісне визначення оцінки в 6 балів |
|--------------------------------|------------------------------------|--------|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Технологічні зміни             | багато                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | небагато                           |
| Варіація попиту                | велика                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | мала                               |
| Розкид цін конкуруючих товарів | великий                            | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | малий                              |
| Тиск конкурентів               | високий                            | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | низький                            |
| Бар'єри для входження на ринок | мало                               | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | багато                             |
| Еластичність попиту (за ціною) | еластичний                         | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | нееластичний                       |

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства

Показник «Екологічна стійкість» розраховується як середнє арифметичне шляхом ділення суми коефіцієнтів на число мінус «6», щоб правильно відобразити коефіцієнт в координатній площині:  $(2 + 4 + 5 + 1 + 5 + 3) / 6 - 6 = -2,67$ .

На рисунку 2.2 відображено стратегічну позицію підприємства ПрАТ «Мономах» на ринку чаю та кави.

Аналізуючи дані, представлені на рис. 2.2, можна охарактеризувати стратегічне положення підприємства ПрАТ «Мономах» як конкурентне, що вказує на орієнтацію чотирикутника в правому нижньому квадранті. Ця позиція типова для виробництв, які є привабливими в умовах відносно нестабільного середовища.

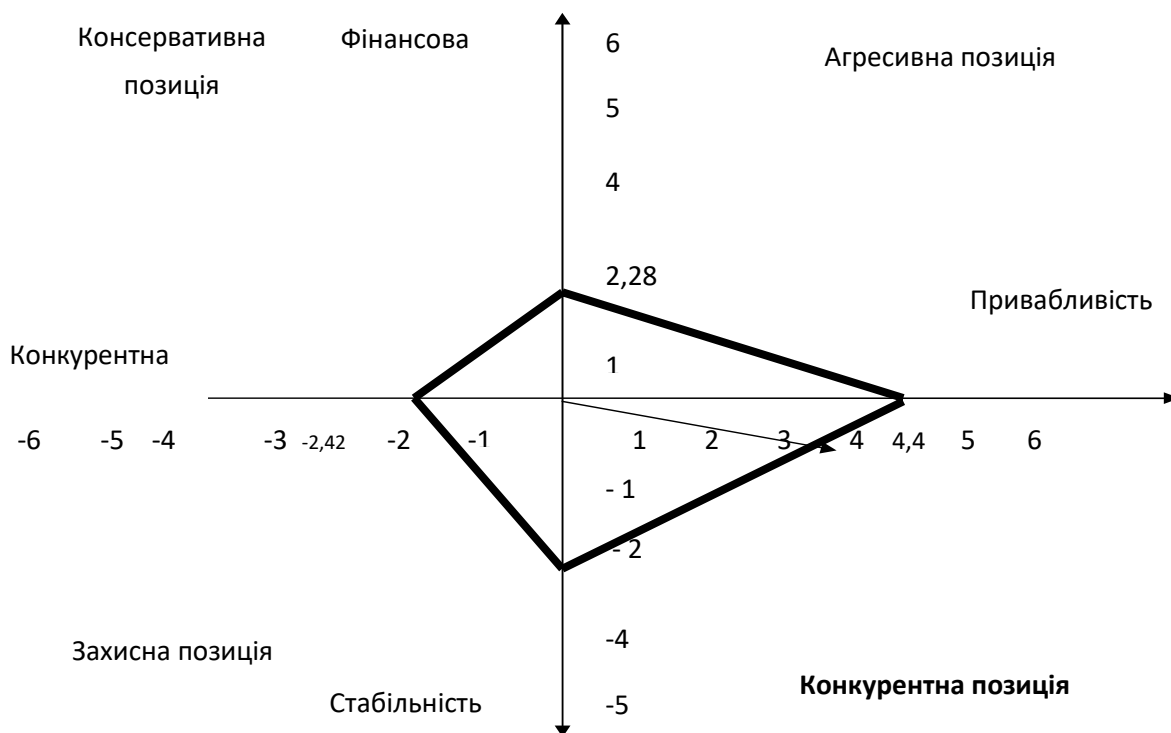


Рисунок 2.2. Стратегічна позиція підприємства ПрАТ «Мономах» методом SPACE-аналізу

*Джерело: складено автором на підставі даних підприємства*

Ключовим чинником для успішного функціонування підприємства ПрАТ «Мономах» у цій стратегічній позиції є здатність ефективно управляти та зміцнювати фінансовий стан фірми.

Таким чином, за допомогою SWOT-аналізу виявлено, що ПрАТ "Мономах" має декілька сильних сторін, таких як широкий асортимент продукції, ефективне використання трудових ресурсів, а також наявність відомих торгових марок та експортний потенціал. Однак, підприємство також має свої слабкі сторони, серед яких можуть бути недостатньо стабільна капіталомісткість та потреба у вдосконаленні стратегічного планування. З урахуванням зовнішнього середовища, в якому опиняється компанія, важливою може стати потреба в постійній адаптації до змін в ринкових умовах та підтримка конкурентних переваг.

Отже, на основі SWOT-аналізу можна зробити висновок, що для подальшого успішного розвитку ПрАТ "Мономах" важливо зосередитися на максимізації сильних сторін, а також на аналізі та усуненні слабких моментів, що дозволить компанії ефективно реагувати на виклики та можливості ринкового середовища.

## 2.2. Оцінка маркетингового забезпечення конкурентоспроможності

Однією з ключових можливостей для динамічного розвитку підприємства є його різноманітний асортимент товарів. Таблиця 2.13 надає інформацію щодо асортименту підприємства, його ширини та глибини асортименту.

Таблиця 2.11 - Аналіз ширини й глибини асортименту продукції ПрАТ «Мономах»

| № п/п | Ширина, кількість асортиментних груп у всій сукупності товарної продукції | Глибина, кількість виробів в одній асортиментній групі |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1     | Класичний чай                                                             | 12742                                                  |
| 2     | Композиції на основі чорного чаю                                          | 1907                                                   |
| 3     | Композиції на основі зеленого чаю                                         | 10484                                                  |
| 4     | Композиції на основі фруктів та трав                                      | 298                                                    |
| 5     | Кава арабика                                                              | 53                                                     |
| 6     | Кава робуста                                                              | 455                                                    |
| 7     | Суміш арабіки та робусти                                                  | 33                                                     |

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Згідно із таблицею 2.11 ПрАТ «Мономах» має значно розгалужений товарний асортимент, враховуючи специфіку своєї діяльності у виробництві та реалізації чаю та кави. Кожна товарна група включає приблизно 4 різновиди товарів, що в сумі створює враження великої різноманітності. Завдяки такому широкому вибору продукції, підприємство успішно працює на всій території України, займаючи провідні позиції на ринку та максимізуючи свої прибутки. Важливо відзначити, що при такому різноманітті продукції цінова стратегія підприємства підкоряється конкурентній динаміці на ринку.

Для більш глибокого розуміння конкурентоспроможності підприємства, доцільно провести аналіз системи управління, використовуючи модифіковану матрицю БКГ. Використання такого інструменту дозволить ефективно оцінити внутрішню ефективність підприємства та визначити стратегічні напрями для подальшого розвитку (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Вихідна інформація для побудови модифікованої матриці БКГ для ПрАТ «Мономах»

| Найменування                         | Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн. |          | Середня ціна одиниці продукції, млн.грн. | Повні витрати на виробництво і реалізацію одиниці продукції, грн. |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------|----------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|                                      | 2021 рік                                         | 2022 рік |                                          |                                                                   |
| Класичний чай                        | 329263                                           | 401473   | 2,10                                     | 308086                                                            |
| Композиції на основі чорного чаю     | 295683                                           | 360529   | 1,88                                     | 276666                                                            |
| Композиції на основі зеленого чаю    | 249032                                           | 303647   | 1,59                                     | 233015                                                            |
| Композиції на основі фруктів та трав | 215227                                           | 262428   | 1,37                                     | 201384                                                            |
| Кава арабіка                         | 183764                                           | 219492   | 1,15                                     | 168436                                                            |
| Кава робуста                         | 174382                                           | 208286   | 1,09                                     | 159837                                                            |
| Суміш арабіки та робусти             | 136675                                           | 163248   | 0,85                                     | 125275                                                            |
| Разом                                | 2085526                                          | 2535778  | X                                        | 1945929                                                           |

Джерело: складено автором за даними підприємства

З таблиці 2.12 видно, що обсяги продажів для кожної категорії товарів є різними і залежать від рівня попиту на відповідні товари. Оцінка за матрицею БКГ вказує на те, що деякі категорії товарів є більш рентабельними та перспективними

для подальшого розширення підприємства, тоді як інші можуть не мати достатнього попиту та фінансової привабливості.

Для детальнішого аналізу та прийняття стратегічних рішень, важливо побудувати модифіковану матрицю БКГ. Цей підхід дозволяє розрахувати темпи росту продажів для кожної товарної групи та їх рентабельність. Результати розрахунків для ПрАТ «Мономах» подано в таблиці 2.13. На основі цих даних можна визначити, які товарні категорії варто акцентувати у розвитку підприємства, а які можуть вимагати перегляду стратегії або маркетингових підходів.

Таблиця 2.13 - Розрахункові дані для побудови модифікованої матриці БКГ для ПрАТ «Мономах»

| Найменування                         | № у матриці БКГ | Темпи зростання продажу продукції, % | Рентабельність продукції, % |
|--------------------------------------|-----------------|--------------------------------------|-----------------------------|
| Класичний чай                        | 1               | 401473                               | 2,10                        |
| Композиції на основі чорного чаю     | 2               | 360529                               | 1,88                        |
| Композиції на основі зеленого чаю    | 3               | 303647                               | 1,59                        |
| Композиції на основі фруктів та трав | 4               | 262428                               | 1,37                        |
| Кава арабіка                         | 5               | 219492                               | 1,15                        |
| Кава робуста                         | 6               | 208286                               | 1,09                        |
| Суміш арабіки та робусти             | 7               | 163248                               | 0,85                        |

Джерело: складено автором за даними підприємства

За результатами табл. 2.13 видно, що різні групи товарів демонструють різний рівень рентабельності та темпи продажів. Тому слід провести побудову матриці БКГ на основі отриманої інформації (рис. 2.3).

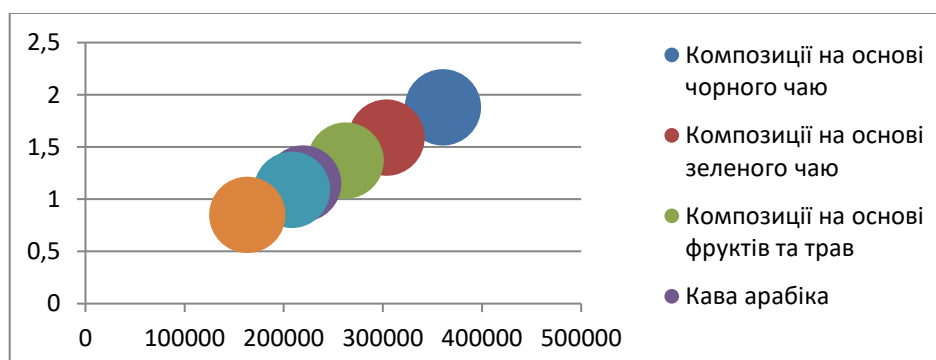


Рисунок 2.3. Модифікована матриця БКГ для ПрАТ «Мономах»

Джерело: побудовано на підставі табл. 2.13

Отже, модифікована матриця БКГ надає зображення поточного конкурентного положення підприємства за асортиментним складом. Важливо також провести оцінку конкурентної стратегічної позиції фірми за допомогою матриці «МакКінсі».

Аналогічно важливо визначити вагомість факторів конкурентоспроможності в господарському портфелі ПрАТ «Мономах». Конкурентоспроможність господарського портфеля визначається комплексом факторів, які включають різноманітні аспекти, такі як фінансова стійкість, ринкова позиція, ефективність управління, якість продукції та інші. Для визначення вагомості факторів конкурентоспроможності в господарському портфелі ПрАТ «Мономах» можна використовувати метод аналізу SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Аналіз цих факторів допоможе визначити ключові аспекти, на які слід зосередитися для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Мономах» і забезпечення успішного розвитку на ринку.

Таблиця 2.14 - Визначення показників фактору «Привабливість ринку» господарського портфеля ПрАТ «Мономах»

| Показники                         | Кое<br>ф.<br>Ваг. | Ранг показника |    |    |    |    |    |    |    |    | Загальна оцінка |      |      |      |          |          |      |      |      |
|-----------------------------------|-------------------|----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----------------|------|------|------|----------|----------|------|------|------|
|                                   |                   | 1              | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 1               | 2    | 3    | 4    | 5        | 6        | 7    | 8    | 9    |
| Темпи зростання ринку             | 0,15              | 5              | 5  | 2  | 3  | 1  | 5  | 5  | 2  | 3  | 0,75            | 0,75 | 0,3  | 0,45 | 0,15     | 0,75     | 0,75 | 0,3  | 0,45 |
| Рентабельність                    | 0,3               | 5              | 5  | 5  | 4  | 3  | 3  | 2  | 5  | 3  | 1,5             | 1,5  | 1,5  | 1,2  | 0,9      | 0,9      | 0,6  | 1,5  | 0,9  |
| Рівень конкуренції                | 0,1               | 3              | 3  | 4  | 5  | 5  | 1  | 2  | 2  | 2  | 0,3             | 0,3  | 0,4  | 0,5  | 0,5      | 0,1      | 0,2  | 0,2  | 0,2  |
| Можливість не цінової конкуренції | 0,05              | 1              | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 0,05            | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05     | 0,1      | 0,05 | 0,05 | 0,05 |
| Місткість ринку                   | 0,15              | 1              | 1  | 2  | 3  | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  | 0,15            | 0,15 | 0,3  | 0,45 | 0,3      | 0,15     | 0,15 | 0,3  | 0,3  |
| Державне регулювання ринку        | 0,05              | 1              | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0,05            | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05     | 0,05     | 0,05 | 0,05 | 0,05 |
| Концентрація клієнтів тощо        | 0,2               | 5              | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 2  | 1  | 1               | 1    | 1    | 0,8  | 0,8      | 1        | 0,6  | 0,4  | 0,2  |
| Разом                             | 1                 | 21             | 21 | 20 | 21 | 17 | 18 | 15 | 15 | 13 | 3,8             | 3,8  | 3,6  | 3,5  | 2,7<br>5 | 3,0<br>5 | 2,4  | 2,8  | 2,15 |

Джерело: складено автором

Для кожної групи товарів в господарському портфелі ПрАТ «Мономах» важливо врахувати їхню вагомість у конкурентному середовищі. Оцінка факторів конкурентоспроможності включає аналіз ринкових тенденцій, вимог споживачів, інновацій, якості обслуговування та інші показники, які впливають на успішність кожної групи товарів (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 - Визначення показників фактору «Конкурентоздатності» господарського портфеля ПрАТ «Мономах»

| Показники                 | Ко<br>еф.<br>Ва<br>г. | Ранг показника |    |    |    |    |    |    |    |    | Загальна оцінка |      |      |      |      |      |      |      |      |
|---------------------------|-----------------------|----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                           |                       | 1              | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 1               | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    |
| Ринкова частка            | 0,05                  | 5              | 5  | 2  | 3  | 1  | 5  | 5  | 2  | 3  | 0,25            | 0,25 | 0,1  | 0,15 | 0,05 | 0,25 | 0,25 | 0,1  | 0,15 |
| Відносна ринкова частка   | 0,05                  | 5              | 5  | 5  | 4  | 3  | 3  | 2  | 5  | 3  | 0,25            | 0,25 | 0,25 | 0,2  | 0,15 | 0,15 | 0,1  | 0,25 | 0,15 |
| Витрати                   | 0,2                   | 3              | 3  | 4  | 5  | 5  | 1  | 2  | 2  | 2  | 0,6             | 0,6  | 0,8  | 1    | 1    | 0,2  | 0,4  | 0,4  | 0,4  |
| Рівень цін                | 0,3                   | 5              | 5  | 5  | 4  | 3  | 3  | 2  | 5  | 3  | 1,5             | 1,5  | 1,5  | 1,2  | 0,9  | 0,9  | 0,6  | 1,5  | 0,9  |
| Привабливість асортименту | 0,3                   | 5              | 5  | 5  | 4  | 3  | 3  | 2  | 5  | 3  | 1,5             | 1,5  | 1,5  | 1,2  | 0,9  | 0,9  | 0,6  | 1,5  | 0,9  |
| Імідж фірми               | 0,1                   | 3              | 3  | 4  | 5  | 5  | 1  | 2  | 2  | 2  | 0,3             | 0,3  | 0,4  | 0,5  | 0,5  | 0,1  | 0,2  | 0,2  | 0,2  |
| Разом                     | 1                     | 26             | 26 | 25 | 25 | 20 | 16 | 15 | 21 | 16 | 4,4             | 4,4  | 4,55 | 4,25 | 3,5  | 2,5  | 2,15 | 3,95 | 2,7  |

Джерело: складено автором

Графічне зображення матриці «МакКінсі» (рис. 2.4) вказує на розташування товарного асортименту ПрАТ «Мономах» в зонах 4, 7 та 5. Зони «Збору урожаю» та «Вибіркового розвитку», визначені за результатами оцінки, вказують на стратегічний контекст товарного асортименту. Враховуючи ці зони, рекомендується вибір стратегії диверсифікації для розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ця стратегія дозволяє ефективно використовувати різноманітність продуктів, що представлені в асортименті, і

адаптувати їх до змін у конкурентному середовищі. Диверсифікація дозволить ПрАТ «Мономах» розширити свою присутність на ринку, залучити нових клієнтів та мінімізувати ризики, пов'язані з сезонністю та змінами у попиті на окремі товарні категорії. Ця стратегія сприятиме підвищенню гнучкості підприємства та забезпеченню стійкості в умовах конкурентного ринкового середовища.

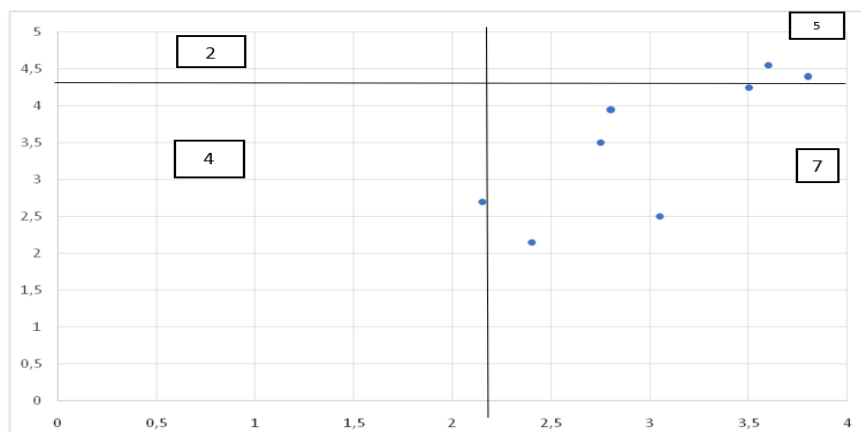


Рисунок 2.4. Модифікована матриця БКГ для ПрАТ «Мономах»

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Отже, ПрАТ «Мономах» вирізняється високим рівнем конкурентоспроможності у порівнянні з основними конкурентами на ринку чаю та кави. Такі фактори, як визнана торгова марка та установлені зв'язки з ключовими гравцями на ринку чаю та кави, можуть слугувати додатковими підставами для привабливості для клієнтів та партнерів. Успішна робота зі світовими виробниками сприяє доступу до новітніх технологій, продуктів та ресурсів, що може підвищити конкурентоспроможність ПрАТ «Мономах» на ринку.

Враховуючи ці переваги, підприємство може і далі розвивати та зміцнювати свою лідерську позицію на ринку чаю та кави, розширюючи асортимент та вдосконалюючи стратегії взаємодії з клієнтами та партнерами.

## **РОЗДІЛ 3**

### **УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА «МОНОМАХ»**

#### **3.1 Заходи щодо покращення маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю на промисловому підприємстві ПрАТ «Мономах» стане ключовим аспектом для вибору ефективної та прибуткової стратегії розвитку.

На основі отриманих результатів аналізу необхідно ретельно розглянути та оцінити можливі стратегії для ПрАТ «Мономах», враховуючи його сильні сторони та можливості, а також загрози та слабкості. Для цього можна скористатися матрицею вибору конкурентних стратегій для промислових підприємств, яка також враховує рівень конкурентоздатності ПрАТ «Мономах» та його стадію розвитку.

Стратегії, що потрапляють у першу зону, характеризуються середнім рівнем конкурентних позицій і переважно відповідають стадіям становлення та зростання. Стратегії у другій зоні виявляють низький рівень конкурентоспроможності, оскільки вони в основному відповідають стадіям зрілості та спаду, а також середньому рівню конкурентоспроможності на стадії спаду. Третя зона складається з підприємств, які мають високий рівень конкурентоспроможності на стадіях становлення, зростання та зрілості, але з середнім рівнем на стадії зрілості. Четверта зона відображає складну ситуацію, коли конкурентоспроможність є високою, але підприємство перебуває на стадії спаду.

Вибір конкурентної стратегії повинен бути ґрунтовним і враховувати всі фактори, що впливають на підприємство, його ринок та середовище. Важливо визначити стратегії, які найкраще відповідають поточному стану та потенціалу

ПрАТ «Мономах» для досягнення стійкої конкурентної переваги і забезпечення успішного розвитку в майбутньому (рис. 3.1) [43].

|                                                                |                                                               |                                                             |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 10<br>стратегія<br>«останнього<br>тайму»                       | 11<br>стратегія виходу з<br>кризи конкуренто-<br>спроможності | 12<br>стратегія<br>стримування<br>падіння продажів          |
| 7<br>стратегія<br>вдосконалення<br>конкурентних<br>можливостей | 8<br>стратегія<br>злиттів і<br>поглинань                      | 9<br>стратегія<br>диверсифікації                            |
| 4<br>стратегія посилення<br>позицій у наявному<br>бізнесі      | 5<br>стратегія<br>захоплення<br>ринкових<br>ніш               | 6<br>стратегія<br>створення<br>додаткового<br>бізнесу       |
| 1<br>стратегія розвитку<br>конкурентних<br>переваг             | 2<br>стратегія<br>збереження<br>частки ринку                  | 3<br>стратегія<br>агресивного<br>захоплення частки<br>ринку |
| низький                                                        | середній                                                      | високий                                                     |

Рисунок 3.1. Матриця вибору конкурентної стратегії ПрАТ «Мономах»

*Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Мономах»*

На підставі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Мономах», результатів SWOT-аналізу, а також враховуючи його рівень конкурентоспроможності та стадію росту, можна рекомендувати стратегію, яка знаходиться у третій зоні. Це означає, що компанія має високі конкурентні позиції і знаходиться на стадії зрілості.

З урахуванням цього контексту, стратегія диверсифікації (квадрат під номером 9) видається найбільш доцільною. Диверсифікація діяльності дозволить ПрАТ «Мономах» розширити свій бізнес та зменшити ризики, пов'язані з однією сферою діяльності. Це може включати розвиток нових продуктів або послуг, залучення нових ринків або навіть вступ до пов'язаних галузей.

Вибір стратегії диверсифікації повинен бути обґрунтованим аналізом можливостей та загроз, що виникають з введенням нових напрямків діяльності.

Наприклад, компанія може вивчити ринковий потенціал нових сегментів та їх прибутковість, а також оцінити свої внутрішні ресурси та здатність до адаптації до нових сфер. Такий підхід дозволить ПрАТ «Мономах» визначити найбільш ефективний шлях для подальшого розвитку та збереження конкурентних переваг.

У світовому ринку якість продукції визначається як один із ключових факторів конкурентоспроможності. Отже, для поліпшення системи управління конкурентоспроможністю існуючої продукції необхідно провести технологічну реконструкцію застарілого обладнання.

Для ефективної обробки чаю та його подальшого використання в промисловому господарстві використовується ряд складних технологічних пристроїв, які дозволяють відокремлювати домішки та класифікувати чай. Серед таких пристроїв можна виділити сортувальники чаю, пакувальні машини, які забезпечують кінцеве очищення та сортування чаю від непотрібних домішок.

За сьогоденних умов розвитку ринку промислової техніки, існують широкі можливості для розвитку торгових компаній, що спеціалізуються на постачанні такої техніки. Це обумовлено постійним впровадженням інноваційних технологій та постійними змінами на ринку. Дослідження попиту на промислову техніку, аналіз тенденцій її розвитку та огляд інноваційних новинок допомагають орієнтуватися вибору можливих стратегій диверсифікації для ПрАТ «Мономах». Результати пропозицій представлено на рис. 3.2.



Рисунок 3.2. Потенційні напрямки стратегії диверсифікації для ПрАТ «Мономах»

*Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Мономах»*

Варто розглянути кожен із потенційних напрямів диверсифікації для ПрАТ «Мономах» детальніше.

Покупка чотиришарового сортувальника чаю моделі T4V2-6.

Сортувальники чаю - це спеціалізоване обладнання, яке використовується для автоматизації процесу сортування чайних листків з метою відокремлення їх за різними характеристиками. Основні характеристики та призначення сортувальника чотиришарового сортувальника чаю моделі T4V2-6 включають таке.

Сортувальник відокремлює чайні листки за їхнім розміром або довжиною. Це дозволяє підприємству створювати різні класи чаю залежно від вимог споживачів. Обладнання класифікує чайні листки за їхньою якістю, відділяючи високоякісні листки від менш якісних. Це дозволяє забезпечити однорідність і якість чаю в кожній партії. Цей сортувальник розділяє чайні листки за їхнім кольором та формою, щоб створювати чай різних смаків і ароматів.

Сортувальник виділяє інородні предмети, такі як стебла, пил або інші чужорідні матеріали, які можуть знаходитися серед чайних листків. Використання сортувальників дозволяє виробникам чаю автоматизувати процес сортування, що підвищує продуктивність і ефективність виробництва.

Покупка пакувальної машини для конвертів моделі TTW-04.

Машина для— це сучасна інновація, спрямована на те, щоб зробити пакування чаю простим і ефективним. Ця машина оснащена передовою технологією, яка дає змогу виробляти високоякісні трикутні пакетики, які покращують зовнішній вигляд і якість чаю. Однією з значних переваг використання цієї машини є те, що вона гарантує, що чай залишається свіжим довше. Конструкція трикутного пакетика допомагає зберегти смак і аромат чаю, роблячи його більш привабливим для споживачів.

Крім того, машина для пакування чаю в трикутний пакет має вдосконалені функції, які підвищують ефективність і продуктивність. Машина зручна і проста в експлуатації. Він може виробляти велику кількість чайних пакетиків за короткий час, що робить його ідеальним для комерційного використання. Крім того, машина для пакування чаю в трикутні пакетики розроблена з урахуванням навколишнього

середовища. Використаний пакувальний матеріал є екологічно чистим і тому має мінімальний вплив на навколишнє середовище. Ця функція робить машину ідеальною для компаній, які зосереджуються на екологічних практиках. Загалом, машина для пакування чаю в трикутні пакетики є неймовірною інновацією, яка змінила спосіб пакування чаю. Таким чином, ця машина є цінним надбанням для будь-кого, хто хоче почати роботу в галузі упаковки чаю.

SWOT-аналіз для ПрАТ «Мономах» допоможе ретельно вивчити існуючі можливості на ринку та оцінити готовність підприємства їх використовувати. Аналіз також враховує потенційні загрози, які можуть підірвати позиції компанії. Оцінка сильних і слабких сторін ПрАТ «Мономах» проводиться з точки зору покупців чаю, що надає конкретну основу для прийняття рішення щодо розподілу ресурсів.

Цей підхід допомагає компанії отримати максимальну користь з наявних можливостей.

Проведення SWOT-аналізу включає заповнення матриці, в якій порівнюються сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози ринку (табл. 3.1, і табл. 3.2).

Застосовуючи експертні оцінки, які в даному випадку надавались компаніями, що діють у сфері промисловості, ми можемо проаналізувати фактори конкурентоспроможності обох устаткувань - чотиришарового сортувальника чаю моделі T4V2-6 та пакувальної машини для конвертів моделі TTW-04 (табл. 3.2).

З табл. 3.2 видно, що за якісним фактором сортувальник чаю моделі T4V2-6 має 9 балів, в той час, коли сортувальник чаю моделі TW-4-06 лише 5 балів. Також значний розрив між двома сортувальниками помітний за факторами використання нових технологій та асортиментом.

Таблиця 3.1 - SWOT-матриця ПрАТ «Мономах»

|                | Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сильні сторони | <p>Наявність відділу маркетингу здійснює постійний моніторинг ринку продукції, збір інформації, обробку, аналіз, для своєчасного прийняття рішення та реагування на ринкові зміни, а також розробка та впровадження оптимальної та ефективної рекламної кампанії.</p> <p>Впровадження нових технологій виробництва, надало можливість виробляти продукцію на рівні світових стандартів якості, та високої конкурентоспроможності постійна підготовка та підвищення кваліфікації виробничих та наукових кадрів, участь у виставках, як в Україні, так і за кордоном.</p> <p>Потужна інфраструктура.</p> <p>Широкий асортимент продукції.</p> <p>Ексклюзивні відношення з деякими потужними виробниками насіння.</p> <p>Сфокусованість на сільському господарстві.</p> <p>Власне виробництво.</p> | <p>Наявність крупних підприємств конкурентів – за рахунок наявності великих коштів, можливість створення великої рекламної кампанії та захоплення значної частини споживачів.</p> <p>Наявність імпорту з-за кордону, дешевої продукції низької якості, що сприяє розвитку конкурентів з більш низькою ціною на сільськогосподарську продукцію – вимагає додаткових витрат на просування сільськогосподарської продукції та залучення більш дорогих засобів реклами, прийняття участі у телевізійних тематичних передачах сільськогосподарської тематики, для потужного розповсюдження інформації саме про якість продукції.</p> <p>Нестабільність економічної ситуації в країні може призвести до порушень схеми роботи підприємства, від дестабілізування роботи з постачальниками до збільшення терміну виконання замовлення.</p> |
| Слабкі сторони | <p>Високі ціни.</p> <p>Вироблення продукції з низькою часткою типових моделей.</p> <p>Проведення неглибоких маркетингових досліджень. Недостатньо кваліфікована маркетингова політика.</p> <p>Слабка рекламна компанія.</p> <p>Залежність від постачальників.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>Наявність сезонного характеру за видами продукції.</p> <p>Внаслідок фінансової кризи, різке падіння купівельної спроможності.</p> <p>Внаслідок економічної кризи існує ризик нестабільної у співпраці з постійними партнерами з постачання імпортової сільськогосподарської продукції.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Джерело: складено автором

Таблиця 3.2 - Фактори конкурентоспроможності чотиришарового сортувальника чаю моделі T4V2-6

| Фактори конкурентоспроможності | Сортувальник чаю моделі TW-4-06 | Чотиришаровий сортувальник чаю моделі T4V2-6 |
|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------|
| Якість                         | 5                               | 9                                            |
| Ціна                           | 7                               | 9                                            |
| Швидкість поставки             | 6                               | 6                                            |
| Використання нових технологій  | 5                               | 10                                           |
| Асортимент                     | 2                               | 10                                           |
| Разом                          | 25                              | 44                                           |

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства

На основі даних табл. 3.2 побудуємо багатокутник конкурентоспроможності сортувальників (рис. 3.3).

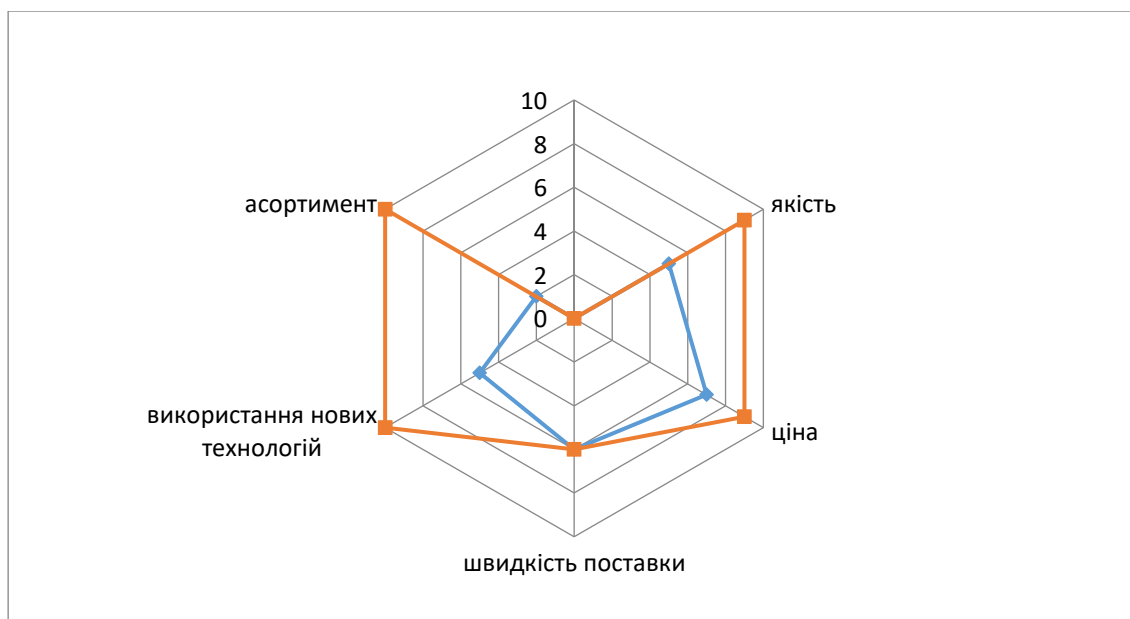


Рисунок 3.3. Багатокутник конкурентоспроможності сортувальників чаю T4V2-6 та TW-4-06

*Джерело: складено автором на підставі даних підприємства*

Таким чином, можна проілюструвати явну перевагу факторів конкурентоспроможності сортувальника чаю T4V2-6.

Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що для промислового підприємства ПрАТ «Мономах» ефективніше буде закупити сортувальник чаю моделі T4V2-6.

### 3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Для подальшого розвитку підприємства важливо зосередитися на збільшенні обсягів виробництва, прибутків і рентабельності продукції. Одним із стратегічних шляхів досягнення цих цілей є укріплення відносин із зарубіжними партнерами.

Розрахунок собівартості запропонованих заходів, спрямованого на підвищення системи управління конкурентоспроможністю представлений у таблиці 3.3. Аналіз цих даних свідчить про збільшення собівартості запропонованих заходів на 319,9 грн/т (16,1 %). Це збільшення обумовлене наступними факторами:

1. Витрати на сировину та основні матеріали зросли на 284,15 грн/т (21 %) через підвищення витрат на концентрат на 45 грн/т та використання нового сировинного компонента.
2. Енерговитрати збільшились на 5,91 грн/т (11,6 %) через додаткове споживання електроенергії новим обладнанням.
3. Витрати на фонд оплати праці зросли на 22,3 грн/т через збільшення чисельності робочого персоналу на одну людину, що обслуговує нове обладнання.
4. Витрати на ремонт, зміст і експлуатацію устаткування зросли на 7,28 тис. грн через нові амортизаційні відрахування за нове устаткування та додаткові матеріальні витрати на його утримання.

У підсумку, ці кроки спрямовані на підвищення якості та системи управління конкурентоспроможністю, що, в свою чергу, позитивно вплине на підприємство в контексті його відносин з міжнародними партнерами (табл. 3.3).

Забезпечення високої якості продукції та послуг сприятиме збільшенню довіри міжнародних партнерів до підприємства.

Це може привести до збільшення обсягів замовлень та розширення співпраці на нових ринках. Вдосконалення систем управління конкурентоспроможністю допоможе зменшити ризики та оптимізувати внутрішні процеси, що стане додатковим стимулом для співпраці з міжнародними партнерами.

Результати вивчення споживчого попиту вказують на те, що запропоновані заходи очікують успішного прийняття серед покупців.

Таблиця 3.3 - Зміна собівартості ПрАТ «Мономах» в проектному періоді на 2025 рік

| Найменування статей калькуляцій                  | Витрати на одиницю продукції<br>грн/т |            |               | Витрати на весь випуск ( 240 тн )<br>тис.грн |           |               |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------|------------|---------------|----------------------------------------------|-----------|---------------|
|                                                  | без наповн.                           | з наповн.. | відхил. (+;-) | без наповн.                                  | з наповн. | відхил. (+;-) |
| 1.Сировина                                       | 1352,25                               | 1636,4     | 284,15        | 324,54                                       | 392,74    | 68,196        |
| 2.Допоміжні матеріали                            | 219,6                                 | 219,6      | 0             | 52,7                                         | 52,7      | -             |
| 3.Енерговитрати                                  | 50,79                                 | 56,7       | 5,91          | 12,189                                       | 13,460    | 1,271         |
| 4.Оплата праці осн. працівників з відрахуваннями | 171,4                                 | 193,7      | 22,3          | 41,14                                        | 46,49     | 5,35          |
| 5.Витрати на РСЕО                                | 97,80                                 | 105,08     | 7,28          | 23,47                                        | 25,39     | 1,92          |
| 6.Цехові витрати                                 | 98,42                                 | 98,42      | -             | 23,62                                        | 23,62     | -             |
| Повна собівартість                               | 1990                                  | 2309,9     | 319,9         | 477,659                                      | 554,370   | 76,77         |
| змінні витрати                                   | 1715,24                               | 1999,69    | 284,45        | 411,7                                        | 479,93    | 69,67         |
| постійні витрати                                 | 274,76                                | 310,21     | 35,45         | 65,9                                         | 74,44     | 8,498         |

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства

Розрахунок додаткового прибутку, отриманого від впровадження даних заходів, наведений у табл. 3.4.

Реалізація даних заходів дозволяє отримати додатковий прибуток у розмірі 34,104 тис. грн (18 %) на всі заплановані обсяги виробництва – 240 тон.

Розрахунок ефективності запровадження даних заходів наведений у табл. 3.5.

Таблиця 3.4 - Зміна економічних показників при запровадженні заходів

| Показники               | Од.вим. | Існуюча продукція | Нова продукція | (+;-)  | %    |
|-------------------------|---------|-------------------|----------------|--------|------|
| 1.Обсяг виробництва     | тонн    | 240               | 240            | -      | 100  |
| 2.Ціна одиниці ТП       | грн     | 2778              | 3240           | 462    | 16,6 |
| 3.Собівартість одиниці  | грн/т   | 1990              | 2309,9         | 319,9  | 16,1 |
| 4.Собівартість (усього) | т.грн   | 477,6             | 554,376        | 76,776 | 16,1 |
| 5.Прибуток одиниці      | грн/т   | 788               | 930,1          | 142,1  | 18   |
| 6.Прибуток (усього)     | т.грн   | 189,12            | 223,224        | 34,104 | 18   |
| 7.Рентабельність        | %       | 39,6              | 41,13          | 1,53   | -    |

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства

Таблиця 3.5 - Показники ефективності запропонованих заходів ПрАТ «Мономах»

| Показники                    | Од.вим.  | Значення показників |
|------------------------------|----------|---------------------|
| 1. Прибуток                  | тис.грн. | 34,104              |
| 2. Податок на прибуток       | тис.грн. | 8,526               |
| 3. Чистий прибуток           | тис.грн. | 25,578              |
| 4. Амортизація               | тис.грн. | 7,194               |
| 5. Чистий грошовий потік     | тис.грн. | 32,772              |
| 6. Строк окупності           | рік      | 1,46                |
| 7. Рентабельність інвестицій | %        | 68                  |

*Джерело: складено автором на підставі даних підприємства*

Система контрактного збуту включає в себе угоди з підприємствами, які працюють на основі договорів, а також з оптовими покупцями продукції, яких приваблює близьке розташування оптової бази ПрАТ «Мономах», а також конкурентоспроможна цінова політика.

Таким чином, економічні розрахунки вказують на те, що запропоновані заходи спрямовані на значне удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Мономах». Крім того, ці заходи покликані покращити економічні показники діяльності підприємства. Планована рентабельність проекту вказує на його ефективність та відповідність стратегії підприємства.

## ВИСНОВКИ

Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства слід визначати як інтегральну відносну характеристику підприємства, що відображає стан підприємства. Цей показник слід оцінювати за його вимірним співвідношенням по відношенню до конкурентів. Це створює розуміння особливостей ступеня конкурентної переваги підприємства над конкурентами в різних вимірах (або, навпаки, переваги конкурентів) за певний період часу. Такий аналіз конкурентних переваг підприємства, з одного боку, забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку, а з іншого – характеризує ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність відображає ефективність використання економічного потенціалу підприємства. Це можна визначити його відносними перевагами в порівнянні з іншими підприємствами цієї ж галузі в національній економіці та за її межами.

Конкурентоспроможність підприємства можна оцінити лише в межах групи підприємств, що належать до однієї галузі. Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємство повинно мати такі показники та умови, як висока ефективність виробництва, технології, кваліфіковані показники, принципи маркетингового менеджменту, використання наукових методів стратегічного управління, створення системи заходів щодо постачання.

Оцінка конкурентоспроможності є ключовим елементом управління цим процесом. Різні методи імітують і доповнюють один одного, і хоча кожен може відповідати конкретним вимогам, комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності може бути більш ефективним. Це передбачає гармонізацію різноманітних методів для створення власної системи конкурентних переваг, сприяючи сталому розвитку та перемозі в умовах конкурентної боротьби.

Стратегія диверсифікації відіграє важливу роль у системі стратегічного управління підприємством, враховуючи її переваги та недоліки. Актуальність цього підходу лише збільшується в умовах економічного розвитку. Наукова

спільнота визначає різні підходи до стратегій, розглядаючи диверсифікацію як ключовий елемент корпоративного розвитку та інструмент управління конкурентоспроможністю.

Базою дослідження маркетингового забезпечення конкурентоспроможністю було обрано підприємство ПрАТ «Мономах».

Можна охарактеризувати стратегічне положення підприємства ПрАТ «Мономах» як конкурентне, що вказує на орієнтацію чотирикутника в правому нижньому квадранті. Ця позиція типова для виробництв, які є привабливими в умовах відносно нестабільного середовища. Ключовим чинником для успішного функціонування підприємства ПрАТ «Мономах» у цій стратегічній позиції є здатність ефективно управляти та зміцнювати фінансовий стан фірми.

ПрАТ «Мономах» вирізняється високим рівнем конкурентоспроможності у порівнянні з основними конкурентами на ринку промислової продукції. У підприємства також є значна перевага, оскільки вона має визнану торгову марку та широкий канал зв'язків із провідними світовими виробниками чаю та кави. Це сприяє створенню стійкого підприємницького потенціалу, забезпечуючи високий рівень довіри споживачів та сприяючи ефективним стратегічним партнерствам.

Такі фактори, як визнана торгова марка та установлені зв'язки з ключовими гравцями у промисловому секторі, можуть слугувати додатковими підставами для привабливості для клієнтів та партнерів. Успішна робота зі світовими виробниками сприяє доступу до новітніх технологій, продуктів та ресурсів, що може підвищити конкурентоспроможність ПрАТ «Мономах» на ринку.

Враховуючи ці переваги, підприємство може і далі розвивати та зміцнювати свою лідерську позицію на ринку чаю та кави, розширюючи асортимент та вдосконалюючи стратегії взаємодії з клієнтами та партнерами.

Сьогоднішні умови розвитку ринку промислової техніки відкривають широкі можливості для розвитку трейдерів промисловою технікою за рахунок постійного впровадження інноваційних технологій. Дослідження попиту на ринку кави та чаю, тенденцій його розвитку та інноваційних новинок допомогло зорієнтуватися з

вибором можливих стратегій диверсифікації ПрАТ «Мономах». Запропоновані заходи – покупка нового обладнання для сортування чаю моделі T4V2-6.

Нове обладнання для сортування чаю моделі T4V2-6 повністю окупиться протягом півтора років. Планована рентабельність інвестиційного проекту складає 68%.

Система контрактного збуту включає в себе угоди з підприємствами, які працюють на основі договорів, а також з оптовими покупцями сільськогосподарської продукції, яких приваблює близьке розташування оптової бази ПрАТ «Мономах», а також конкурентоспроможна цінова політика. Таким чином, економічні розрахунки вказують на те, що запропоновані заходи спрямовані на значне удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Мономах». Крім того, ці заходи покликані покращити економічні показники діяльності підприємства. Планована рентабельність проекту вказує на його ефективність та відповідність стратегії підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
2. Гончаров В.М. Розробка комплексного критерію оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісн. Донецького нац. ун-ту. Сер. В: Економіка і право*. 2022. №2. С.59–65.
3. Гончарук Т.І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці. Суми: ВВП «Мрія – 1» ЛТД, УАБС, 2023. 60 с.
4. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журнал. К.: ВНЗ «Нац. акад. упр.». 2016. №2(32) С.130–145.
5. Губені Ю.Е. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України. *Економіка АПК*. 2017. №11. С.18–27.
6. Губський Б.В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі та ефективний економічний розвиток. *Стратегія розвитку України*. 2019. – №2. С.177-182.
7. Гудзинський О.Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. К.: ІПК ДСЗУ, 2020. 212 с.
8. Гуторова І.В. Конкуренція як економічна категорія та її особливості в аграрному секторі економіки. *Вісн. ЖДТУ*. 2016. № 3(53). С.46–50.
9. Економіка підприємства: підручник. За ред. С.Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 2021. 528 с
10. Економіка підприємства: підручник. Й.М. Петрович, А.Ф. Кіт, В.В. Кулішов. Львів: Магнолія плюс, 2016. 680 с.
11. Економічне зростання в контексті інституціоналізму. С.Ю. Пахомов. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. №4. С.11-16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2013\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_4_5).

12. Євчук Л.А. Теоретичні аспекти розвитку конкурентоспроможності підприємств в агропромисловому виробництві. Економіка АПК. 2019. №8. – С.125.
13. Збарський В.К. Конкурентоспроможність високотоварних сільськогосподарських підприємств. К.: ННЦ ІАЕ, 2019. 310 с.
14. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. Економіка України. 2020. №8. С.33–38.
15. Іванова Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія; під ред. О.М. Тищенка. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2021. 384 с.
16. Іспірян Г.І. Методологічний підхід і методика визначення конкурентної позиції фірми на ринку. Сільськогосподарська промисловість. 2019. –№1–2. С.66–67.
17. Історія економічних учень: підручник за ред. В.Д. Базилевича. – 3-тє вид. випр. і доп. К.: Знання, 2016. 582 с.
18. Клівець, П.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб.. К.: Академвидав, 2017. 320 с.
19. Ковальська Л.Л. Оцінка конкурентоспроможності Дніпропетровського регіону та механізми її підвищення. К: Знання, 2017. 120 с.
20. Ghazaei, S. Particle size and cholesterol content of a mayonnaise formulated by OSA modified potato starch. Text. Food Science and Technology. 2020. № 35(1). P. 150–156
21. Степанкова А. А. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. URL: [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua).
22. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
23. ІЕД випустив п'яте Щомісячне опитування підприємств України. Інститут економічних досліджень. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid>
24. Alexander, M., & Dovgan, O.. Benchmarking as a Tool for Increasing Competitiveness of Food Enterprises. Baltic Journal of Economic Studies, 6(1), 2020. 102-112.

25. Balcerzak, A. P., & Pietrzak, M. B. Determinants of the Competitiveness of the Food Industry in European Union Countries. *Agriculture*, 2020. 10(3), 82.
26. Berman, S. L., & Evans, J. R. *Benchmarking: A Tool for Continuous Improvement*. Irwin/McGraw-Hill. 2001
27. Betoret, E. Functional foods development: Trends and technologies. Text. *Trends in Food Science & Technology*. 2021. № 22. P. 498–508.
28. Bruckhardt W. Цикл ключових питань про бенчмаркінг: новаторське і компетентне створення цінності / W. Bruckhardt // *Зарубіжні маркетингові дослідження*. 2015. № 3. С. 9–11.
29. Camp, R. C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. ASQC Quality Press.
30. Camp, R. C. *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. ASQ Quality Press.
31. Chan, F. T., & Qi, H. J. An Innovative Performance Measurement Methodology for Supply Chain Management. *Benchmarking: An International Journal*, 10(3), 207-221.
32. Chidlow, A., & Davies, B. Benchmarking: A Tool for Improving Performance in the UK Food and Drink Industry. *British Food Journal*, 116(10), 1671-1685.
33. Chmieliński, P., & Zawadka, J. Benchmarking as a Tool for the Competitiveness Assessment of Food Industry Companies. *Journal of Agribusiness and Rural Development*, 3(49), 255-263.
34. Czakon, W., & Zawada, M. (2019). The Use of Benchmarking in Assessing the Competitiveness of Agri-Food Enterprises. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 16, 64-71.
35. Ghinea, V. C., & Sabău-Pop, I. Benchmarking as a Tool for Food Industry Competitiveness. *Procedia Economics and Finance*, 6, 550-556.
36. Gupta, P., & DeSouza, G. Integrating Benchmarking, Best Practices, and Performance Measures in Food Industry Supply Chains. *Journal of Food Distribution Research*, 38(2), 9-22.

<https://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=chicken&months180>

38. Juras, A., & Frick, J. Performance Measurement and Benchmarking: A Survey of Food Processing Firms in the Czech Republic. *Food Economics*, 3(2), 60-67.

39. Karolina, K., & Mehdiloozad, M. Assessing the Competitiveness of the Food Industry: A Case Study of Poland and Iran. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 1834-1854.

40. Kopytova, O. Methodological Aspects of Benchmarking Implementation in the Food Industry. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(28), 184-192.

41. Krishnaswamy, K. N., & Sullivan, W. G. Benchmarking: A Tool for Continuous Improvement in Food Industry Supply Chains. *Journal of Food Distribution Research*, 33(2), 43-51.

42. Kulkarni, M. G. Benchmarking as a Tool for Measuring the Competitiveness of Indian Food Processing Firms. *Asian Journal of Management Cases*, 16(1), 23-35.

43. Manrique, A. C., & Echeverri, J. D. Benchmarking Competitiveness of Food and Agriculture Clusters in the Global Market: A Case Study in Colombia. *Sustainability*, 12(20), 8653.

44. Neely, A. *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge University Press.

45. Nejezchlebová, D., & Svobodová, I. Application of Benchmarking in the Food Industry. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), 1543-1553.

46. Park, J. W., & Yoon, J. S. A Study on the Development and Evaluation of Performance Index for the Food Industry: Focused on the Operation Performance of Food Processing Firms. *Journal of Foodservice Management*, 14(1), 101-123.

47. Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

48. Sarlin, P., & Alkema, G. Benchmarking Competitiveness for Food Value Chains: Comparative Analysis of the Netherlands, Finland, and Sweden. *Sustainability*, 12(7), 2967.
49. Spendolini, M. J. *The Benchmarking Book*. AMACOM.
50. Watson, G. H. *Strategic Benchmarking Reloaded with Six Sigma: Improving Your Company's Performance Using Global Best Practice*. John Wiley & Sons.
51. Zairi, M. *Benchmarking for Best Practice: Continuous Learning Through Sustainable Innovation*. Butterworth-Heinemann.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Узагальнення результатів PEST аналізу

| Фактори<br>макросередовища                                                        | Стан фактора                                    | Тенденції<br>розвитку<br>фактора                                                    | Характер<br>впливу                                                                                                                                                         | Ступінь<br>впливу |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Політичні фактори</b><br>1. Орієнтація на<br>ринкове регулювання<br>економіки. | Ринкове<br>регулювання<br>економіки             | Мінімаль<br>ний вплив<br>держави                                                    | «+» можливості<br>щодо сфер<br>вибору<br>господарської діяльності.                                                                                                         | +4                |
| 2. Створення в<br>органах<br>державної влади<br>угруповань.                       | Значна<br>кількість<br>державних<br>угруповань  | Вплив груп на<br>розвиток<br>політичної<br>політики та<br>законодавства<br>держави. | «+» можливості покращення<br>політичного курсу країни, що<br>позитивно відобразиться в<br>діяльності підприємства                                                          | +3                |
| 3. Політика<br>держави в<br>підготовці кадрів<br>для галузі                       | Недостатня<br>кількість<br>необхідних<br>кадрів | Зростання<br>пропози<br>ції<br>необхідних<br>спеціалістів на<br>ринку праці         | «+» підготовка більшої<br>кількості<br>висококваліфікованих кадрів для<br>галузі                                                                                           | +1                |
| <b>Економічні фактори</b><br>1. Рівень інфляції                                   | Значний (5% на<br>місяць)                       | Можлива<br>стабілізація                                                             | «-» Знос грошових коштів на<br>підприємстві;<br>«+» Для платежів по кредиту;<br>Можливість отримати оборотні<br>кошти при «+»<br>використовуючи різницю в курсі<br>долара. | +2                |
| 2. Скороч<br>ення доходів<br>споживач<br>ів                                       | 12% за останній<br>квартал                      | Тенденції<br>невизначені                                                            | «-» зниження попиту на<br>продукцію, скорочення обсягу<br>виробництва продукції й надання<br>послуг                                                                        | +4                |
| 3. Дефіцит<br>державн<br>ого<br>бюджету                                           | Скорочення чи<br>припинення<br>дотацій          | Можливість<br>підвищення<br>дотацій                                                 | «-» скорочення дотацій<br>«+» можливість надання<br>дотацій                                                                                                                | +2                |
| <b>Соціальні<br/>фактори:</b><br>1. Зростання<br>соціальних<br>вимог населення    | Зміна смаків і<br>уподобань                     | Можливе<br>зменшення                                                                | «-» зростання соціальних витрат<br>за рахунок інвестиційно-<br>інноваційних                                                                                                | +1                |
| 2. Зниження рівня<br>освіти                                                       | Проблеми освоєння<br>нових технологій           | Освоєння<br>нов<br>их технологій<br>робітниками                                     | «-» додаткові витрати на<br>перепідготовку<br>робітники; «+» Набуття досвіду та<br>високої кваліфікації працівників                                                        | +1                |

|                                                                                                                                     |                                                                                |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                      |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Технологічні фактори</b><br>1. НТП у сфері виробництва                                                                           | Швидкі темпи науково-технічних змін                                            | Поява нових матеріалів, обладнання, технологій                                                                                                                                                                   | «+» Підвищення конкурентних позицій на ринку за рахунок використання нових технологій<br>«-» Значні інвестиції в ноу-хау             | +1 |
| 2. Розробка і впровадження нових технологій                                                                                         | Оновлення технологій на підприємстві                                           | Подальше впровадження нових технологій відповідно до потреб і можливостей підприємства                                                                                                                           | «+» Удосконалення виробничого процесу, підвищення якості продукції<br>«-» швидке старіння техніки та відсутність коштів на її заміну | +3 |
| <b>Правові фактори</b><br>1. Розвиток законодавства з питань регулювання підприємницької діяльності                                 | Прийняття нормативних актів, які послаблюють економічне становище підприємства | Неможливість передбачити і вплинути на прийняття законодавства                                                                                                                                                   | «-» знижуються доходи підприємств<br>«+» слугують регуляторами підприємств у галузі і загалом                                        | +2 |
| 2. Нормативно-правова база                                                                                                          | Недосконала нормативно-правова база                                            | Можливі тенденції покращення                                                                                                                                                                                     | «-» загроза неправочинного ведення підприємницької діяльності                                                                        | +1 |
| <b>Демографічні фактори</b><br>1. Міграція населення                                                                                | Відтік висококваліфікованих кадрів за кордон                                   | Зростаюча тенденція                                                                                                                                                                                              | «-» зменшення на ринку праці кількості необхідних висококваліфікованих спеціалістів                                                  | +2 |
| 2. Скорочення чисельності населення в регіоні                                                                                       | Щорічне зменшення чисельності населення                                        | Збільшення смертності                                                                                                                                                                                            | «-» можливе зниження споживчої аудиторії                                                                                             | +1 |
| <b>Екологічний фактор</b><br>Природно-ресурсний потенціал. Стан довкілля. Рекреаційний потенціал. Рівень природно-технічної безпеки | Екологічна ситуація в місті протягом останніх років залишається стабільною.    | Збільшення використання мінеральних ресурсів. Значні поклади природних будівельних матеріалів. Область володіє унікальними за розмірами, якістю та сферами застосування родовища бентоніту та палигорських глин. | «+» Щорічне підвищення ефективності профілактичних заходів, спрямованих на покращення умов життя населення                           | +1 |

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства

## Додаток Б

## Горизонтальний аналіз балансу ПрАТ «Мономах», (тис.грн)

| Актив                                                               | Код<br>рядка | 2021<br>р.   | 2022<br>р.   | Абсолютне<br>відхилення | Відносне<br>відхилення |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------|------------------------|
| 1                                                                   | 2            | 3            | 4            | 5                       | 6                      |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                         |              |              |              |                         |                        |
| Нематеріальні активи                                                | 1000         | 39845        | 39845        | 0                       | 100,0 %                |
| первісна вартість                                                   | 1001         | 39845        | 39845        | 0                       | 100,0 %                |
| накопичена амортизація                                              | 1002         | 29           | 29           | 0                       | 100,0 %                |
| Незавершені капітальні інвестиції                                   | 1005         | 25           | 25           | 0                       | 100,0 %                |
| Основні засоби                                                      | 1010         | 8954         | 10589        | 1635                    | 118,3 %                |
| первісна вартість                                                   | 1011         | 31545        | 36458        | 4913                    | 115,6 %                |
| знос                                                                | 1012         | 22591        | 25869        | 3278                    | 114,5 %                |
| Довгострокові біологічні активи                                     | 1020         | 85           | -            | -85                     | 0,0 %                  |
| Первісна вартість довгострокових<br>біологічних активів             | 1021         | 141          | 35           | -106                    | 24,8 %                 |
| Накопичена амортизація довгострокових<br>біологічних активів        | 1022         | 56           | 35           | -21                     | 62,5 %                 |
| <b>Усього за розділом I</b>                                         | <b>1095</b>  | <b>48965</b> | <b>50494</b> | <b>1529</b>             | <b>103,1 %</b>         |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                          |              |              |              |                         |                        |
| Запаси                                                              | 1100         | 12045        | 15456        | 3411                    | 128,3 %                |
| Виробничі запаси                                                    | 1101         | 10458        | 12587        | 2129                    | 120,3 %                |
| Незавершене виробництво                                             | 1102         | 1458         | 2048         | 590                     | 140,5 %                |
| Готова продукція                                                    | 1103         | 101          | 112          | 11                      | 110,9 %                |
| Поточні біологічні активи                                           | 1110         | 604          | -            | -604                    | 0,0 %                  |
| Дебіторська заборгованість за продукцію,<br>товари, роботи, послуги | 1125         | 598          | 75           | -523                    | 12,5 %                 |
| Дебіторська заборгованість за                                       |              |              |              |                         |                        |

|                                                                     |            |             |             |                  |                 |
|---------------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|------------------|-----------------|
| розрахунками:<br>за виданими авансами                               | 1130       | -           | -           | -                | -               |
| з бюджетом                                                          | 1135       | 85          | 354         | 269              | 416,4 %         |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                             | 1155       | 132         | 145         | 13               | 116,7 %         |
| Гроші та їх еквіваленти                                             | 1165       | 804         | 536         | -268             | 66,7 %          |
| Готівка                                                             | 1166       | 1           | 3           | 2                | 300 %           |
| Рахунки в банках                                                    | 1167       | 754         | 654         | -100             | 86,7 %          |
| Усього за розділом II                                               | 1195       | 27040       | 31970       | 1146             | 107,0 %         |
| III. Необоротні активи, утримувані для<br>продажу, та групи вибуття | 1200       | -           | -           | -                | -               |
|                                                                     |            |             |             |                  |                 |
| Баланс                                                              | 1300       | 76005       | 82464       | 4174             | 106,1 %         |
| <b>Пасив</b>                                                        | <b>Код</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>Абсолютне</b> | <b>Відносне</b> |
|                                                                     | рядка      | р.          | р.          | відхилення       | відхилення      |
|                                                                     |            |             |             |                  |                 |
| 1                                                                   | 2          | 3           | 4           | 5                | 6               |
|                                                                     |            |             |             |                  |                 |
| I. Власний капітал                                                  |            |             |             |                  |                 |
| Зареєстрований капітал                                              | 1400       | 7035        | 50519       | 44102            | 717,3 %         |
|                                                                     |            |             |             |                  |                 |
| Додатковий капітал                                                  | 1410       | 45274       | 2500        | -42774           | 2,8 %           |
|                                                                     |            |             |             |                  |                 |
| Резервний капітал                                                   | 1415       | 15458       | 18623       | 3106             | 120,1 %         |
|                                                                     |            |             |             |                  |                 |
| Неоплачений капітал                                                 | 1425       | ( 15 )      | ( 15 )      | 0                | 100,0 %         |
|                                                                     |            |             |             |                  |                 |
| Усього за розділом I                                                | 1495       | 68752       | 71627       | 4434             | 104,6 %         |
|                                                                     |            |             |             |                  |                 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення                            |            |             |             |                  |                 |
| Короткострокові кредити банків                                      | 1600       | -           | -           | -                | -               |
| Векселі видані                                                      | 1605       | -           | -           | 0                | 0 %             |
|                                                                     |            |             |             |                  |                 |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                             |            | -           | -           | -                | -               |
| довгостроковими зобов'язаннями                                      | 1610       |             |             |                  |                 |
|                                                                     |            |             |             |                  |                 |
|                                                                     |            |             |             |                  |                 |
| товари, роботи, послуги                                             | 1615       | 7           | 3           | -4               | 42,8 %          |
|                                                                     |            |             |             |                  |                 |
| розрахунками з бюджетом                                             | 1620       | 232         | 375         | 143              | 161,6 %         |
|                                                                     |            |             |             |                  |                 |
| розрахунками зі страхування                                         | 1625       | 345         | 450         | 105              | 110,7 %         |
|                                                                     |            |             |             |                  |                 |

|                                                                                                            |      |       |       |      |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|------|---------|
| розрахунками з оплати праці                                                                                | 1630 | 250   | 298   | 48   | 123,5 % |
|                                                                                                            |      |       |       |      |         |
| Поточна кредиторська заборгованість за<br>розрахунками з учасниками                                        | 1640 | 25    | 25    | 0    | 100,0 % |
|                                                                                                            |      |       |       |      |         |
|                                                                                                            |      |       |       |      |         |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                  | 1690 | 10    | 10    | 0    | 100,0 % |
|                                                                                                            |      |       |       |      |         |
| Усього за розділом III                                                                                     | 1695 | 862   | 1161  | 191  | 134,8 % |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з<br>необоротними активами,<br>утримуваними для продажу, та групами<br>вибуття | 1700 | -     | -     | -    | -       |
|                                                                                                            |      |       |       |      |         |
| V. Чиста вартість активів недержавного<br>пенсійного фонду                                                 | 1800 | -     | -     | -    | -       |
|                                                                                                            |      |       |       |      |         |
|                                                                                                            |      |       |       |      |         |
| Баланс                                                                                                     | 1900 | 68614 | 72788 | 4174 | 106,1 % |

## Додаток В

Вертикальний аналіз балансу підприємства ПрАТ «Мономах»  
(тис.грн.)

| Актив                                                           | Код<br>рядка | 2021 р.      | 2022 р.      | Частка у % до<br>суми балансу | Частка у % до<br>суми балансу |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1                                                               | 2            | 3            | 4            | 5                             | 6                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                     |              |              |              |                               |                               |
| Нематеріальні активи                                            | 1000         | 39845        | 39845        | 58,07                         | 54,74                         |
| первісна вартість                                               | 1001         | 39845        | 39845        | 58,07                         | 54,74                         |
| накопичена амортизація                                          | 1002         | 29           | 29           | 0,04                          | 0,04                          |
| Незавершені капітальні інвестиції                               | 1005         | 25           | 25           | 0,04                          | 0,04                          |
| Основні засоби                                                  | 1010         | 8954         | 10589        | 13,05                         | 14,55                         |
| первісна вартість                                               | 1011         | 31545        | 36458        | 45,97                         | 54,21                         |
| знос                                                            | 1012         | 22591        | 25869        | 32,93                         | 35,54                         |
| Довгострокові біологічні активи                                 | 1020         | 85           | -            | 0,12                          | -                             |
| Первісна вартість довгострокових<br>біологічних активів         | 1021         | 141          | 35           | 0,21                          | 0,05                          |
| Накопичена<br>амортизація довгострокових<br>біологічних активів | 1022         | 56           | 35           | 0,08                          | 0,05                          |
| <b>Усього за розділом I</b>                                     | <b>1095</b>  | <b>48965</b> | <b>50494</b> | <b>71,36</b>                  | <b>69,37</b>                  |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                      |              |              |              |                               |                               |
| Запаси                                                          | 1100         | 12045        | 15456        | 17,55                         | 21,23                         |
| Виробничі запаси                                                | 1101         | 10458        | 12587        | 15,24                         | 17,29                         |
| Незавершене виробництво                                         | 1102         | 1458         | 2048         | 2,12                          | 2,98                          |
| Готова продукція                                                | 1103         | 101          | 112          | 0,15                          | 0,15                          |
| Поточні біологічні активи                                       | 1110         | 604          | -            | 0,88                          | -                             |

|                                                                         |              |              |              |                               |                               |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125         | 598          | 75           | 0,87                          | 0,10                          |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами     | 1130         | -            | -            | -                             | -                             |
| з бюджетом                                                              | 1135         | 85           | 354          | 0,12                          | 0,49                          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155         | 132          | 145          | 0,19                          | 0,20                          |
|                                                                         |              | 804          | 536          | 1,17                          | 0,74                          |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165         | 1            | 3            | 0,001                         | 0,004                         |
| Готівка                                                                 | 1166         | 754          | 654          | 1,1                           | 0,90                          |
| Рахунки в банках                                                        | 1167         | 27040        | 31970        | 39,4                          | 43,92                         |
|                                                                         |              | -            | -            |                               |                               |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | <b>1195</b>  |              |              |                               |                               |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b>  | -            | -            | -                             | -                             |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b>  | <b>68614</b> | <b>72788</b> | <b>100,00</b>                 | <b>100,00</b>                 |
| Пасив                                                                   | Код<br>рядка | 2021 р.      | 2022 р.      | Частка у % до<br>суми балансу | Частка у % до<br>суми балансу |
| 1                                                                       | 2            | 3            | 4            | 5                             | 6                             |
| <b>I. Власний капітал</b>                                               |              |              |              |                               |                               |
| Зареєстрований капітал                                                  | 1400         | 7035         | 50519        | 10,30                         | 69,4                          |
| Додатковий капітал                                                      | 1410         | 45274        | 2500         | 66,0                          | 3,43                          |
| Резервний капітал                                                       | 1415         | 15458        | 18623        | 25,53                         | 25,6                          |
| Неоплачений капітал                                                     | 1425         | ( 15 )       | ( 15 )       | -0,02                         | -0,02                         |
| <b>Усього за розділом I</b>                                             | <b>1495</b>  | 68752        | 71627        | 100,2                         | 98,4                          |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                         |              |              |              |                               |                               |
| Короткострокові кредити банків                                          | 1600         | -            | -            | -                             | -                             |
|                                                                         |              |              |              |                               |                               |

|                                                                                                          |             |              |              |               |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Векселі видані                                                                                           | 1605        |              |              |               |               |
|                                                                                                          |             | -            | -            |               |               |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |             |              |              |               |               |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610        | 7            | 3            | -             | -             |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615        | 232          | 375          | 0,01          | 0,004         |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620        | 345          | 450          | 0,34          | 0,51          |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625        | 250          | 298          | 0,50          | 0,62          |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630        | 25           | 25           | 0,36          | 0,41          |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками                                         | 1640        | 10           | 10           | 0,04          | 0,04          |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 862          | 1161         | 0,01          | 0,01          |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | -            | -            | 1,26          | 1,6           |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | -            | -            | -             | -             |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                                  | 1800        | -            | -            | -             | -             |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | <b>68614</b> | <b>72788</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> |

**Додаток Г**

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності  
ПрАТ «Мономах» за 2019-2022 рр.

| Показники                                                        | Роки    |         |         |         | Абсолютне відхилення,<br>+, - |                 |                 |
|------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|-------------------------------|-----------------|-----------------|
|                                                                  | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2020 до<br>2019               | 2021 до<br>2020 | 2022 до<br>2021 |
| 1                                                                | 2       | 3       | 4       | 5       | 6                             | 7               | 8               |
| Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн. | 3697306 | 3902454 | 4483659 | 5484044 | 205148                        | 581205          | 1000385         |
| Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.                 | 19985   | 20021,5 | 20126   | 20250   | 36,5                          | 104,5           | 124             |
| Продуктивність праці, тис. грн./особу                            | 795,3   | 809,34  | 837,4   | 938,2   | 14,04                         | 28,06           | 100,8           |
| Середньомісячна оплата праці, грн./особу                         | 5,3     | 5,6     | 5,8     | 6,3     | 0,3                           | 0,2             | 0,5             |
| Фондовіддача, грн./грн.                                          | 3,1     | 3,2     | 3,1     | 3,2     | 0,1                           | -0,1            | 0,1             |
| Коефіцієнт оборотності оборотних коштів                          | 1,26    | 1,74    | 2,24    | 1,48    | 0,48                          | 0,5             | -0,76           |
| Власний капітал, тис. грн.                                       | 2190316 | 2247188 | 2876448 | 2673631 | 56872                         | 629260          | -202817         |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.                   | 3433868 | 3619626 | 4190939 | 5243970 | 185758                        | 571313          | 1053031         |
| Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.  | 212548  | 213356  | 228985  | 244428  | 808                           | 15629           | 15443           |
| Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.                   | 93      | 87      | 97      | 96      | -6                            | 10              | -1              |
| Адміністративні витрати                                          | 129834  | 138948  | 207794  | 364374  | 9114                          | 68846           | 156580          |
| Витрати на збут                                                  | 126710  | 133357  | 141981  | 227014  | 6647                          | 8624            | 85033           |
| Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.                     | 263438  | 282828  | 292720  | 240074  | 19390                         | 9892            | -52646          |
| Чистий прибуток (збиток), тис. грн.                              | -4150   | 40826   | -161470 | -202817 | 44976                         | -202296         | -41347          |
| Рентабельність продукції, %                                      | -0,001  | 0,011   | -0,04   | -0,04   | 0,012                         | -0,051          | 0               |
| Рентабельність власного капіталу, %                              | -0,002  | 0,02    | -0,03   | -0,07   | 0,022                         | -0,05           | -0,04           |
| Рентабельність активів, %                                        | -0,0008 | 0,009   | -1,02   | -0,03   | 0,0098                        | -1,029          | 0,99            |

## Додаток Д

Підприємство

ПрАТ «Мономах»

за ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2023

**Звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік**  
**Форма №2**

**I. Фінансові результати**

Код за  
ДКУД

1801003

| Стаття                                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                                   | 2         | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 2000      | 254 301           | 236 475                                 |
| Чисті зароблені страхові премії                                                     | 2010      | 0                 | 0                                       |
| Премії підписані, валова сума                                                       | 2011      | 0                 | 0                                       |
| Премії, передані у перестраховування                                                | 2012      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                      | 2013      | 0                 | 0                                       |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                          | 2014      | 0                 | 0                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2050      | ( 196 562 )       | ( 189 402 )                             |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                       | 2070      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| <b>Валовий:</b><br>прибуток                                                         | 2090      | 57 739            | 47 073                                  |
| збиток                                                                              | 2095      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                     | 2105      | 0                 | 0                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                  | 2110      | 0                 | 0                                       |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                         | 2111      | 0                 | 0                                       |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                             | 2112      | 0                 | 0                                       |
| Інші операційні доходи                                                              | 2120      | 5 785             | 3 745                                   |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2121      | 0                 | 0                                       |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122      | 0                 | 0                                       |

|                                                                                       |      |            |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|------------|
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123 | 0          | 0          |
| Адміністративні витрати                                                               | 2130 | ( 12 900 ) | ( 10 844 ) |
| Витрати на збут                                                                       | 2150 | ( 34 966 ) | ( 28 739 ) |
| Інші операційні витрати                                                               | 2180 | ( 12 858 ) | ( 15 964 ) |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181 | 0          | 0          |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | 0          | 0          |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                               | 2190 | 2 800      | 0          |
| прибуток                                                                              |      |            |            |
| збиток                                                                                | 2195 | ( 0 )      | ( 4 729 )  |
| Дохід від участі в капіталі                                                           | 2200 | 0          | 0          |
| Інші фінансові доходи                                                                 | 2220 | 0          | 0          |
| Інші доходи                                                                           | 2240 | 0          | 0          |
| Дохід від благодійної допомоги                                                        | 2241 | 0          | 0          |
| Фінансові витрати                                                                     | 2250 | ( 3 724 )  | ( 3 131 )  |
| Втрати від участі в капіталі                                                          | 2255 | ( 0 )      | ( 0 )      |
| Інші витрати                                                                          | 2270 | ( 704 )    | ( 386 )    |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                             | 2275 | 0          | 0          |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                                         | 2290 | 0          | 0          |
| прибуток                                                                              |      |            |            |
| збиток                                                                                | 2295 | ( 1 628 )  | ( 8 246 )  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                 | 2300 | 33         | -451       |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                       | 2305 | 0          | 0          |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                                                   | 2350 | 0          | 0          |
| прибуток                                                                              |      |            |            |
| збиток                                                                                | 2355 | ( 1 595 )  | ( 8 697 )  |

## II. Сукупний дохід

| Стаття                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                   | 2         | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      | 0                 | 0                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      | 0                 | 0                                       |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410      | 0                 | 0                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 0                 | 0                                       |

|                                                          |      |        |        |
|----------------------------------------------------------|------|--------|--------|
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | ( 0 )  | ( 0 )  |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                 | 2460 | 0      | 0      |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)          | 2465 | -1 595 | -8 697 |

**II. Елементи операційних витрат**

| III. Назва статті                | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2         | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500      | 172 975           | 171 461                                 |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 26 306            | 20 616                                  |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 5 726             | 4 492                                   |
| Амортизація                      | 2515      | 16 241            | 12 430                                  |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 36 928            | 39 528                                  |
| Разом                            | 2550      | 258 176           | 248 527                                 |

**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      | 19 261 803        | 19 261 803                              |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      | 19 261 803        | 19 261 803                              |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      | -0,082810         | -0,451520                               |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      | -0,082810         | 0,451520                                |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      | 0,00              | 0,00                                    |

**Додаток Е**

**Горизонтальний аналіз балансу ПрАТ «Мономах», (тис.грн)**

| Актив                             | Код рядка | 2021 р. | 2022 р. | Абсолютне відхилення | Відносне відхилення |
|-----------------------------------|-----------|---------|---------|----------------------|---------------------|
| 1                                 | 2         | 3       | 4       | 5                    | 6                   |
| <b>I. Необоротні активи</b>       |           |         |         |                      |                     |
| Нематеріальні активи              | 1000      | 39845   | 39845   | 0                    | 100,0 %             |
| первісна вартість                 | 1001      | 39845   | 39845   | 0                    | 100,0 %             |
| накопичена амортизація            | 1002      | 29      | 29      | 0                    | 100,0 %             |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005      | 25      | 25      | 0                    | 100,0 %             |

|                                                                  |             |              |              |             |                |
|------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|--------------|-------------|----------------|
| Основні засоби                                                   | 1010        | 8954         | 10589        | 1635        | 118,3 %        |
| первісна вартість                                                | 1011        | 31545        | 36458        | 4913        | 115,6 %        |
| знос                                                             | 1012        | 22591        | 25869        | 3278        | 114,5 %        |
| Довгострокові біологічні активи                                  | 1020        | 85           | -            | -85         | 0,0 %          |
| Первісна вартість довгострокових біологічних активів             | 1021        | 141          | 35           | -106        | 24,8 %         |
| Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів        | 1022        | 56           | 35           | -21         | 62,5 %         |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | <b>1095</b> | <b>48965</b> | <b>50494</b> | <b>1529</b> | <b>103,1 %</b> |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |             |              |              |             |                |
| Запаси                                                           | 1100        | 12045        | 15456        | 3411        | 128,3 %        |
| Виробничі запаси                                                 | 1101        | 10458        | 12587        | 2129        | 120,3 %        |
| Незавершене виробництво                                          | 1102        | 1458         | 2048         | 590         | 140,5 %        |
| Готова продукція                                                 | 1103        | 101          | 112          | 11          | 110,9 %        |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110        | 604          | -            | -604        | 0,0 %          |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125        | 598          | 75           | -523        | 12,5 %         |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130        | -            | -            | -           | -              |
| з бюджетом                                                       | 1135        | 85           | 354          | 269         | 416,4 %        |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155        | 132          | 145          | 13          | 116,7 %        |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165        | 804          | 536          | -268        | 66,7 %         |
| Готівка                                                          | 1166        | 1            | 3            | 2           | 300 %          |
| Рахунки в банках                                                 | 1167        | 754          | 654          | -100        | 86,7 %         |
| <b>Усього за розділом II</b>                                     | <b>1195</b> | <b>27040</b> | <b>31970</b> | <b>1146</b> | <b>107,0 %</b> |
| III. Необоротні активи, утримувані для                           | 1200        | -            | -            | -           | -              |

|                                                                                                            |            |             |             |                  |                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|------------------|-----------------|
| продажу, та групи вибуття                                                                                  |            |             |             |                  |                 |
| Баланс                                                                                                     | 1300       | 76005       | 82464       | 4174             | 106,1 %         |
| <b>Пасив</b>                                                                                               | <b>Код</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>Абсолютне</b> | <b>Відносне</b> |
|                                                                                                            | рядка      | р.          | р.          | відхилення       | відхилення      |
| 1                                                                                                          | 2          | 3           | 4           | 5                | 6               |
| I. Власний капітал                                                                                         |            |             |             |                  |                 |
| Зареєстрований капітал                                                                                     | 1400       | 7035        | 50519       | 44102            | 717,3 %         |
| Додатковий капітал                                                                                         | 1410       | 45274       | 2500        | -42774           | 2,8 %           |
| Резервний капітал                                                                                          | 1415       | 15458       | 18623       | 3106             | 120,1 %         |
| Неоплачений капітал                                                                                        | 1425       | ( 15 )      | ( 15 )      | 0                | 100,0 %         |
| Усього за розділом I                                                                                       | 1495       | 68752       | 71627       | 4434             | 104,6 %         |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення                                                                   |            |             |             |                  |                 |
| Короткострокові кредити банків                                                                             | 1600       | -           | -           | -                | -               |
| Векселі видані                                                                                             | 1605       | -           | -           | 0                | 0 %             |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями                                  | 1610       | -           | -           | -                | -               |
| товари, роботи, послуги                                                                                    | 1615       | 7           | 3           | -4               | 42,8 %          |
| розрахунками з бюджетом                                                                                    | 1620       | 232         | 375         | 143              | 161,6 %         |
| розрахунками зі страхування                                                                                | 1625       | 345         | 450         | 105              | 110,7 %         |
| розрахунками з оплати праці                                                                                | 1630       | 250         | 298         | 48               | 123,5 %         |
| Поточна кредиторська заборгованість за<br>розрахунками з учасниками                                        | 1640       | 25          | 25          | 0                | 100,0 %         |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                  | 1690       | 10          | 10          | 0                | 100,0 %         |
| Усього за розділом III                                                                                     | 1695       | 862         | 1161        | 191              | 134,8 %         |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з<br>необоротними активами,<br>утримуваними для продажу, та групами<br>вибуття | 1700       | -           | -           | -                | -               |
| V. Чиста вартість активів недержавного                                                                     | 1800       | -           | -           | -                | -               |

|                  |      |       |       |      |         |
|------------------|------|-------|-------|------|---------|
| пенсійного фонду |      |       |       |      |         |
|                  |      |       |       |      |         |
|                  |      |       |       |      |         |
| Баланс           | 1900 | 68614 | 72788 | 4174 | 106,1 % |

## Додаток Є

Вертикальний аналіз балансу підприємства ПрАТ «Мономах»  
(тис.грн.)

| Актив                                                           | Код<br>рядка | 2021 р.      | 2022 р.      | Частка у % до<br>суми балансу | Частка у % до<br>суми балансу |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1                                                               | 2            | 3            | 4            | 5                             | 6                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                     |              |              |              |                               |                               |
| Нематеріальні активи                                            | 1000         | 39845        | 39845        | 58,07                         | 54,74                         |
| первісна вартість                                               | 1001         | 39845        | 39845        | 58,07                         | 54,74                         |
| накопичена амортизація                                          | 1002         | 29           | 29           | 0,04                          | 0,04                          |
| Незавершені капітальні інвестиції                               | 1005         | 25           | 25           | 0,04                          | 0,04                          |
| Основні засоби                                                  | 1010         | 8954         | 10589        | 13,05                         | 14,55                         |
| первісна вартість                                               | 1011         | 31545        | 36458        | 45,97                         | 54,21                         |
| знос                                                            | 1012         | 22591        | 25869        | 32,93                         | 35,54                         |
| Довгострокові біологічні активи                                 | 1020         | 85           | -            | 0,12                          | -                             |
| Первісна вартість довгострокових<br>біологічних активів         | 1021         | 141          | 35           | 0,21                          | 0,05                          |
| Накопичена<br>амортизація довгострокових<br>біологічних активів | 1022         | 56           | 35           | 0,08                          | 0,05                          |
| <b>Усього за розділом I</b>                                     | <b>1095</b>  | <b>48965</b> | <b>50494</b> | <b>71,36</b>                  | <b>69,37</b>                  |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                      |              |              |              |                               |                               |
| Запаси                                                          | 1100         | 12045        | 15456        | 17,55                         | 21,23                         |
| Виробничі запаси                                                | 1101         | 10458        | 12587        | 15,24                         | 17,29                         |
| Незавершене виробництво                                         | 1102         | 1458         | 2048         | 2,12                          | 2,98                          |
| Готова продукція                                                | 1103         | 101          | 112          | 0,15                          | 0,15                          |
| Поточні біологічні активи                                       | 1110         | 604          | -            | 0,88                          | -                             |

|                                                                         |              |              |              |                               |                               |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125         | 598          | 75           | 0,87                          | 0,10                          |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами     | 1130         | -            | -            | -                             | -                             |
| з бюджетом                                                              | 1135         | 85           | 354          | 0,12                          | 0,49                          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155         | 132          | 145          | 0,19                          | 0,20                          |
|                                                                         |              | 804          | 536          | 1,17                          | 0,74                          |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165         | 1            | 3            | 0,001                         | 0,004                         |
| Готівка                                                                 | 1166         | 754          | 654          | 1,1                           | 0,90                          |
| Рахунки в банках                                                        | 1167         | 27040        | 31970        | 39,4                          | 43,92                         |
|                                                                         |              | -            | -            |                               |                               |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | <b>1195</b>  |              |              |                               |                               |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b>  | -            | -            | -                             | -                             |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b>  | <b>68614</b> | <b>72788</b> | <b>100,00</b>                 | <b>100,00</b>                 |
| Пасив                                                                   | Код<br>рядка | 2021 р.      | 2022 р.      | Частка у % до<br>суми балансу | Частка у % до<br>суми балансу |
| 1                                                                       | 2            | 3            | 4            | 5                             | 6                             |
| <b>I. Власний капітал</b>                                               |              |              |              |                               |                               |
| Зареєстрований капітал                                                  | 1400         | 7035         | 50519        | 10,30                         | 69,4                          |
| Додатковий капітал                                                      | 1410         | 45274        | 2500         | 66,0                          | 3,43                          |
| Резервний капітал                                                       | 1415         | 15458        | 18623        | 25,53                         | 25,6                          |
| Неоплачений капітал                                                     | 1425         | ( 15 )       | ( 15 )       | -0,02                         | -0,02                         |
| <b>Усього за розділом I</b>                                             | <b>1495</b>  | <b>68752</b> | <b>71627</b> | <b>100,2</b>                  | <b>98,4</b>                   |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                         |              |              |              |                               |                               |
| Короткострокові кредити банків                                          | 1600         | -            | -            | -                             | -                             |
|                                                                         |              |              |              |                               |                               |

|                                                                                                          |             |              |              |               |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Векселі видані                                                                                           | 1605        | -            | -            |               |               |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |             |              |              |               |               |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610        | 7            | 3            | -             | -             |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615        | 232          | 375          | 0,01          | 0,004         |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620        | 345          | 450          | 0,34          | 0,51          |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625        | 250          | 298          | 0,50          | 0,62          |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630        | 25           | 25           | 0,36          | 0,41          |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками                                         | 1640        | 10           | 10           | 0,04          | 0,04          |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 862          | 1161         | 0,01          | 0,01          |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | -            | -            | 1,26          | 1,6           |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | -            | -            | -             | -             |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                                  | 1800        | -            | -            | -             | -             |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | <b>68614</b> | <b>72788</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> |