

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О.М. БЕКЕТОВА**
Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра економіки та маркетингу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

перший (бакалаврський)
(освітній рівень)

на тему: «Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства та пошук напрямків її підвищення»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи Е 2022-1
спеціальності 051 – Економіка
ОП «Економіка»
(шифр та назва)

Анастасія ЛОГВІН

Керівник

Тетяна ПУШКАР

Харків – 2026 рік

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

Факультет
Кафедра
Рівень вищої освіти
Спеціальність
Освітня програма

ННІ ЕіМ
Економіки та маркетингу
перший (бакалаврський)
051 – Економіка
Економіка
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
проф., канд. екон. наук
Наталя МАТВЄЄВА
«19» травня 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Логвін Анастасії Олександрівні
(прізвище, ім'я та по батькові)

1	Тема роботи	Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства та пошук напрямків її підвищення
	керівник роботи	Пушкар Тетяна Андріївна, канд. екон. наук, професор
	затверджені наказом закладу вищої освіти від «19» травня 2026 року № 428-03	
2	Строк подання студентом роботи	<u>17.06.2026 р.</u>
3	Вихідні дані до роботи: Фінансова і статистична звітність підприємства. Нормативно-правова база здійснення господарської діяльності в Україні. Дані Державної служби статистики України. Теоретичні та практичні розробки провідних фахівців у галузі фінансово-економічного аналізу та економіки підприємства. Дані, отримані з відкритих вебресурсів.	
4	Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ. Розділ 1 Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції. Розділ 2 Фінансово-економічний аналіз діяльності та оцінка конкурентних позицій. Розділ 3 Обґрунтування пропозицій із забезпечення конкурентоспроможності продукції. Висновки. Список використаних джерел. Перелік графічного матеріалу.	
5	Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Структурна схема кваліфікаційної роботи. 2. Теоретичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції. 3. Стан галузевого ринку. 4. Загальна характеристика підприємства. 5. Показники майнового і фінансового стану. 6. Аналіз конкурентних позицій підприємства. 7. Пропозиції з підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. 8. Оцінка ефективності пропозицій з підвищення конкурентоспроможності продукції. 9. Апробація результатів роботи.	

6. Дата видачі завдання «19» травня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розробка плану роботи, ознайомлення з літературними джерелами за темою	19.05.2026 – 25.05.2026	
2	Написання теоретико-методичної частини кваліфікаційної роботи	19.05.2026 – 25.05.2026	
3	Написання розрахунково-аналітичної частини кваліфікаційної роботи	26.05.2026 – 08.06.2026	
4	Написання рекомендаційної частини кваліфікаційної) роботи	09.06.2026 – 16.06.2026	
5	Оформлення пояснювальної записки, підготовка графічного матеріалу	12.06.2026 – 16.06.2026	
6	Проходження перевірки на ознаки плагіату, попередній захист і отримання рецензії	17.06.2026 – 25.06.2026	
7	Захист кваліфікаційної роботи	26.06.2026	

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства та пошук напрямків її підвищення» містить 82 сторінок, 2 рисунки, 30 таблиць, 33 використаних джерела.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та прикладні аспекти оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства харчової промисловості та визначення напрямків її підвищення. Актуальність теми зумовлена посиленням конкуренції на ринку соків, безалкогольних напоїв та іншої харчової продукції, а також впливом воєнних, логістичних, енергетичних і ринкових ризиків на діяльність підприємств харчової галузі.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства харчової галузі. Предметом дослідження є теоретичні засади та прикладні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства харчової галузі та його продукції в умовах зростання невизначеності.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Сандора» в умовах підвищених безпекових, логістичних та ринкових ризиків. Для досягнення мети розглянуто сутність конкурентоспроможності підприємства і продукції, визначено особливості конкурентоспроможності продукції харчової галузі, проаналізовано стан ринку безалкогольних напоїв, соків та інших харчових продуктів в Україні, проведено фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Сандора» та оцінено його конкурентні позиції.

У роботі застосовано методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, табличний і графічний методи, фінансово-економічний аналіз, SWOT-аналіз, VRIO-аналіз, бальне оцінювання стратегічних альтернатив, сценарну оцінку та

розрахунок строку окупності. За результатами аналізу визначено сильні сторони підприємства, зокрема впізнаваність брендів, широкий асортимент, належність до міжнародної корпорації PepsiCo, розвинені збутові можливості та стійкі позиції на ринку.

У рекомендаційній частині сформовано стратегічні альтернативи підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Сандора» та обґрунтовано доцільність впровадження цифрової системи прогнозування попиту, управління запасами й забезпечення товарної доступності продукції. Запропонований захід спрямований на підвищення точності планування виробництва і логістики, зменшення ризиків дефіциту або надлишкових запасів, підтримання стабільної присутності продукції в торговельних мережах та посилення конкурентних позицій підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ, ХАРЧОВА ГАЛУЗЬ, SWOT – АНАЛІЗ, VRIO – АНАЛІЗ, КОНКРЕТНІ ПОЗИЦІЇ.

ABSTRACT

The qualification work on the topic " Assessment of the competitiveness of the company's products and search for ways to improve it" contains 82 pages, 2 figures, 29 tables, 33 references.

The qualification paper examines the theoretical and applied aspects of assessing the competitiveness of products of a food industry enterprise and identifying directions for its improvement. The relevance of the topic is determined by the intensification of competition in the market of juices, soft drinks and other food products, as well as by the impact of military, logistical, energy and market risks on the activities of food industry enterprises.

The object of the research is the processes of ensuring the competitiveness of products of a food industry enterprise. The subject of the research is the theoretical principles and applied aspects of ensuring the competitiveness of a food industry enterprise and its products under conditions of increasing uncertainty.

The purpose of the qualification paper is to substantiate measures aimed at improving the competitiveness of the products of Sandora LLC under conditions of increased security, logistical and market risks. To achieve this purpose, the essence of enterprise and product competitiveness was considered, the specific features of product competitiveness in the food industry were identified, the state of the market of soft drinks, juices and other food products in Ukraine was analysed, the financial and economic performance of Sandora LLC was examined, and its competitive positions were assessed.

The study applies the methods of analysis and synthesis, comparison, generalisation, tabular and graphical methods, financial and economic analysis, SWOT analysis, VRIO analysis, scoring assessment of strategic alternatives, scenario

assessment and payback period calculation. Based on the results of the analysis, the strengths of the enterprise were identified, including brand recognition, a broad product range, affiliation with the international PepsiCo corporation, developed distribution capabilities and stable market positions.

The recommendation section presents strategic alternatives for improving the competitiveness of the products of Sandora LLC and substantiates the feasibility of implementing a digital system for demand forecasting, inventory management and ensuring product availability. The proposed measure is aimed at improving the accuracy of production and logistics planning, reducing the risks of product shortages or excess inventories, maintaining the stable presence of products in retail chains and strengthening the competitive positions of the enterprise.

KEYWORDS: COMPETITIVENESS, PRODUCT COMPETITIVENESS, FOOD INDUSTRY, SWOT ANALYSIS, VRIO ANALYSIS, COMPETITIVE POSITIONS.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ПРОДУКЦІЇ.....	12
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості.....	12
1.2 Особливості конкурентоспроможності продукції у харчовій галузі..	20
1.3. Стан і тенденції розвитку ринку безалкогольних напоїв, соків та інших харчових продуктів в Україні.....	26
РОЗДІЛ 2 ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ.....	32
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	32
2.2 Аналіз майнового і фінансового стану.....	38
2.3. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	49
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ.....	54
3.1 Формування стратегічних альтернатив забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Сандора».....	54
3.2 Порівняльна оцінка стратегічних альтернатив та вибір напрямку підвищення конкурентоспроможності продукції.....	58
3.3 Економічне обґрунтування впровадження цифрової системи прогнозування попиту та товарної доступності продукції як напрямку підвищення конкурентоспроможності продукції.....	63
ВИСНОВКИ.....	71
Список використаних джерел.....	74
Перелік графічного матеріалу.....	78
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Харчова промисловість є одним із ключових секторів економіки України, оскільки забезпечує населення продукцією щоденного споживання та пов'язана із аграрним сектором, торгівлею і логістикою. Виробництво соків, безалкогольних напоїв, снєків та іншої харчової продукції належить до конкурентних ринків, де для споживача велике значення мають якість продукції, ціна, бренд, асортимент, упаковка та доступність товарів у торговельних мережах.

В умовах війни забезпечення конкурентоспроможності харчової продукції ускладнюється. На їх діяльність впливають безпекові ризики, перебої з енергопостачанням, проблеми з логістикою, зміна попиту та зростання витрат. Тому конкурентоспроможність продукції сьогодні залежить не лише від якості продукції, а й від здатності підтримувати стабільне виробництво, постачати товари в торговельні мережі, адаптувати асортимент до зміни попиту та зберігати довіру споживачів.

Актуальність теми пов'язана з потребою визначити практичні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств харчової промисловості. Для підприємств, що працюють на ринку соків, безалкогольних напоїв та інших харчових продуктів, важливими є якість і безпечність продукції, управління асортиментом, розвиток торговельних марок, забезпечення товарної доступності та використання цифрових інструментів для прогнозування попиту й планування поставок.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процеси забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства харчової галузі.

Предметом – теоретичні засади та прикладні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства харчової галузі та його продукції в зростання невизначенності.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства харчової галузі в умовах підвищених безпекових, логістичних та ринкових ризиків.

Для досягнення мети роботи вирішувалися наступні завдання:

- визначити теоретичні підходи до трактування поняття конкурентоспроможності підприємств харчової галузі;
- проаналізувати особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємства харчової галузі та його продукції;
- провести аналіз розвитку ринку соків, безалкогольних напоїв та іншої харчової продукції в Україні;
- проаналізувати показники фінансово-економічної діяльності підприємства;
- визначити конкурентні переваги підприємства та його продукції;
- розробити заходи з підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Певні аспекти кваліфікаційної роботи пройшли апробацію та були розкриті:

1. Логвін А., Аналітичне забезпечення функціонування економічних систем. Функціонування суб'єктів економічної діяльності: виклик сучасності: матеріали всеукраїн. наук.-практ. Інтернет-конф., Харків, 20-21 листопада 2025 року. С. 138-139.

2. Логвін А. Зелена економіка: сталість і розвиток. Сталий розвиток складних соціально-економічних систем в умовах сучасних змін та викликів: матеріали II Міжнарод. наук.-практ. конф., Івано-Франківськ, 21-22 травня 2026 року. С. 118.

3. Логвін А. Міжнародна торгівля та її вплив на глобальне економічне зростання. Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали 9 міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 6-7 березня 2025 року. С. 71-72.

4. Логвін А. Особливості конкуренції на ринку харчових продуктів в умовах невизначеності // Матеріали 88-ї Міжнародної наукової конференції студентів (30 березня-03 квітня 2026 р., Україна, м. Харків). – Харків: ХНАДУ, 2026.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стали дані Державної служби статистики, фінансова звітність підприємства, дані, представлені у відкритих джерелах на вебресурсах, а також наукові праці провідних українських вчених.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ПРОДУКЦІЇ

1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості

Конкурентоспроможність підприємства є однією з базових характеристик його здатності діяти на ринку, зберігати позиції серед інших виробників, забезпечувати стабільний попит на продукцію та досягати прийнятних фінансово-економічних результатів. У загальному розумінні конкурентоспроможність підприємства можна визначити, як його здатність виробляти і реалізовувати продукцію, яка за своїми якісними, ціновими, споживчими та організаційними характеристиками відповідає вимогам ринку й дозволяє підприємству утримувати або посилювати свої позиції порівняно з конкурентами. В сучасній економічній науці існує низка основних підходів до визначення поняття конкурентоспроможності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства

№	Визначення	Автор/автори	Посилання
1	2	3	4
1	конкурентоздатність фірми є її здатність досягати основної мети при наявності безлічі конкурентів, які мають схожі цілі та реалізують схожі бізнес-процеси для їх досягнення.	Омельченко Т.	[1, С. 96]
2	порівняльна характеристика підприємства, яка відбиває різницю між рівнем ефективності використання всіх видів ресурсів порівняно з аналогічними показниками інших підприємств певної однорідної групи.	Богацька Н. М., Христич С. Г.	[2, С. 456]
3	відносною характеристикою, що демонструє здатність підприємства розвиватися відповідно до стратегії, конкуруючи своєю продукцією з іншими учасниками ринку	Герасимова В. О., Резанов Е. О.	[3, С. 95]

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
4	потребу порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на цьому ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами.	Шульга М. О.	[4, С. 135]
5	комплексне системне поняття, яке уособлює в собі конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю усіх визначальних параметрів, що сприяють закріпленню позицій підприємства, вигідніших в порівнянні з конкурентами, на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування	Бочко О. Ю., Кожушко П. І.	[5]
6	здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дозволяють йому ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках.	Левицька А. О.	[6, С. 200]
7	характеризує економічну ситуацію на товарному ринку, включаючи виробничі й споживчі результати виробничої діяльності.	Голда Н.	[7, С. 604]
8	багатогранне поняття, яке включає якісні і цінові параметри промислової продукції і залежне від рівня розвиненості менеджменту, системи управління фінансовими потоками, інвестиційної та інноваційної складовими його діяльності.	Виноградова О. В., Асан А. Ж., Чарна О. О.	[8, С. 7]
9	можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку	Вінніченко І. І.	[9, С. 10]
10	розуміють рівень компетенції підприємства щодо інших підприємств конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що виражено в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність та ін.	Дашко І. М.	[10, С. 109]

З урахуванням різних підходів до тлумачення поняття «конкурентоспроможність підприємства» доцільно визначити його основні змістові ознаки. Насамперед, конкурентоспроможність відображає рівень сформованості ресурсного потенціалу підприємства та результативність його використання. Вона не є сталою характеристикою, оскільки змінюється під

впливом внутрішніх управлінських рішень, ринкової ситуації, поведінки конкурентів, споживчого попиту та інших чинників зовнішнього середовища.

Важливою особливістю конкурентоспроможності є її відносний характер. Її неможливо оцінити ізольовано від ринку, оскільки порівняння здійснюється з іншими підприємствами, які працюють у тому самому або близькому сегменті. Саме тому рівень конкурентоспроможності визначається не лише власними результатами діяльності, а й співвідношенням цих результатів із показниками конкурентів або підприємств, які можуть виступати орієнтиром для порівняння.

Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо пов'язана з конкурентоспроможністю його продукції. Якщо продукція не відповідає вимогам споживачів за якістю, ціною, безпекою, асортиментом або доступністю, підприємство втрачає здатність утримувати ринкові позиції. Водночас конкурентоспроможність підприємства є ширшим поняттям, оскільки охоплює не лише характеристики продукції, а й виробничі можливості, фінансовий стан, систему управління, маркетинг, логістику, інноваційність та здатність адаптуватися до змін ринку [8, С. 7; 11, С. 108].

Конкурентоспроможність також характеризує спроможність підприємства задовольняти певні потреби споживачів краще або не гірше, ніж інші учасники ринку. Вона показує, наскільки підприємство здатне витримувати конкурентний тиск, зберігати попит на свою продукцію, підтримувати прийнятний рівень прибутковості та забезпечувати подальший розвиток. Через це конкурентоспроможність можна розглядати, як показник загального рівня розвитку підприємства порівняно з його конкурентами.

Окремо слід зазначити, що конкурентоспроможність впливає на інвестиційну привабливість підприємства. Компанія, яка має стабільні ринкові позиції, ефективно використовує ресурси, виробляє затребувану продукцію та демонструє здатність до розвитку, є більш привабливою для інвесторів і партнерів. Водночас її конкурентні можливості формуються не лише

економічними, а й соціальними та екологічними умовами діяльності, що особливо важливо для підприємств харчової промисловості [8, С. 7; 11, С. 108].

Конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати на кількох взаємопов'язаних рівнях: конкурентоспроможність продукції, конкурентоспроможність самого підприємства та конкурентоспроможність галузі. Ці рівні не є тотожними, хоча між ними існує прямий зв'язок (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Співвідношення рівнів конкурентоспроможності (узагальнено на основі [5; 6; 8;11])

№	Рівень конкурентоспроможності	Зміст характеристики	Приклад прояву для харчової промисловості
1	Конкурентоспроможність продукції	Здатність окремого товару задовольняти потреби споживача краще або не гірше за товари конкурентів	Якість соку, смак, склад, ціна, упаковка, впізнаваність торгівельної марки
2	Конкурентоспроможність підприємства	Здатність підприємства стабільно виробляти, продавати продукцію та отримувати економічний результат	Виробничі потужності, фінансова стійкість, асортимент, маркетинг, логістика
3	Конкурентоспроможність галузі	Здатність галузі забезпечувати виробництво продукції, яка має попит на внутрішньому та зовнішньому ринках	Розвиток харчової промисловості, доступ до сировини, експортні можливості, стандарти якості

Конкурентоспроможність продукції є первинним рівнем, оскільки саме продукція безпосередньо оцінюється споживачем. Якщо товар не відповідає очікуванням щодо якості, ціни, смаку, безпечності або доступності, підприємство втрачає ринкові позиції. Водночас конкурентоспроможність підприємства є ширшим поняттям, оскільки охоплює не тільки характеристики продукції, а й виробничі ресурси, фінансові можливості, кадровий потенціал, систему управління, маркетинг, логістику та здатність працювати в умовах ризику.

Конкуентоспроможність галузі формує зовнішні передумови для діяльності окремих підприємств. Для харчової промисловості такими передумовами є наявність сировинної бази, стан аграрного сектору, розвиток переробних потужностей, купівельна спроможність населення, вимоги до безпечності продукції, логістична інфраструктура та можливості виходу на зовнішні ринки. Якщо галузь має проблеми із сировиною, енергозабезпеченням або логістикою, це безпосередньо впливає на окремих виробників.

Окремим напрямом формування конкурентоспроможності сучасних підприємств є цифровізація. Вона змінює не лише окремі управлінські операції, а й загальну логіку організації виробництва, збуту, комунікації зі споживачами та прийняття управлінських рішень. Як зазначає Ю. М. Котельникова, в умовах цифровізації конкурентоспроможність підприємств пов'язується зі здатністю використовувати цифрові технології для підвищення ефективності діяльності, адаптації до змін ринку та формування нових конкурентних переваг [12].

Для підприємств харчової промисловості цифровізація має прикладне значення у кількох напрямках. По-перше, вона дозволяє автоматизувати виробничі процеси та контроль якості продукції. По-друге, цифрові інструменти забезпечують точніше планування запасів, управління постачанням сировини, логістику та прогнозування попиту. По-третє, цифрові канали комунікації посилюють зв'язок із торговельними мережами і кінцевими споживачами. У працях І. Ткаченка та В. Шарко підкреслюється, що конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки формується через здатність поєднувати виробничі, управлінські та інформаційні процеси з використанням цифрових технологій [13].

Цифровізація впливає також на маркетингову складову конкурентоспроможності. Для підприємств, що працюють на ринку соків, безалкогольних напоїв і снекової продукції, важливими стають цифрові канали

просування, аналіз поведінки споживачів, управління брендами в онлайн-середовищі, персоналізована комунікація та використання даних для формування асортиментної політики. У такому контексті цифрові рішення не обмежуються технічним оновленням обладнання, а стають інструментом кращого розуміння ринку і швидшого реагування на зміну попиту.

У сучасних дослідженнях окремо виділяється поняття цифрової конкурентоспроможності. Т. А. Пушкар, Г. І. Базецька та Г. Г. Соболева розглядають її як економічну категорію, що відображає здатність суб'єктів господарювання використовувати цифрові технології, цифрові дані та цифрові інструменти для посилення конкурентних позицій [14]. Такий підхід є важливим для великих виробничих підприємств, оскільки їх ринкова стійкість дедалі більше залежить не лише від матеріальних ресурсів, а й від якості інформаційних систем, швидкості обробки даних і рівня цифрової інтеграції бізнес-процесів.

Для підприємств харчової промисловості цифровізація може посилювати конкурентоспроможність продукції через напрями, які представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Вплив цифровізації на конкурентоспроможність продукції підприємств харчової галузі (узагальнено на основі [12-14])

№	Напрямок цифровізації	Зміст впливу	Результат для конкурентоспроможності продукції
1	2	3	4
1	Автоматизація виробництва	Використання систем контролю технологічних процесів	Підвищення якості та зниження виробничих витрат
2	Цифровий контроль якості	Фіксація параметрів виробництва, простежуваність сировини і готової продукції	Посилення безпеки продукції та довіри споживачів
3	Аналітика попиту	Обробка даних про продажі, сезонність і поведінку споживачів	Формування асортименту та цінової політики
4	Цифрова логістика	Моніторинг постачання, складів і маршрутів доставки	Скорочення затримок і краща доступність продукції в торговельних мережах

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
5	Цифровий маркетинг	Онлайн комунікація, просування брендів, аналіз споживчих реакцій	Підтримання впізнаваності бренду та лояльності покупців
6	Управління ресурсами	Використання інформаційних систем для планування витрат, запасів, енергоспоживання	Раціональне використання ресурсів і зменшення непродуктивних витрат

Як зазначають Т. А. Пушкар, Г. Г. Соболева та О. І. Славута, цифровізація виступає чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки впливає на технологічну, ринкову, маркетингову, організаційно-управлінську та кадрову складові діяльності [15].

Для підприємств харчової промисловості це особливо важливо в умовах високої конкуренції, нестабільності постачання, зміни споживчого попиту та зростання вимог до якості й безпечності продукції.

У випадку підприємств, що входять до міжнародних корпоративних структур, цифровізація може бути додатковим джерелом конкурентних можливостей. Доступ до корпоративних інформаційних систем, стандартів управління, цифрових інструментів контролю якості, маркетингової аналітики та логістичного планування дозволяє швидше впроваджувати сучасні рішення у виробничу й управлінську діяльність. Для ТОВ «Сандора» це має значення з огляду на належність до PepsiCo, широкий товарний портфель і потребу підтримувати стабільну роботу в умовах воєнних, логістичних та енергетичних ризиків.

Отже, цифровізацію доцільно розглядати як одну зі складових сучасної конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Вона не замінює базові чинники конкурентоспроможності – якість, безпечність, ціну, бренд і асортимент, – але посилює здатність підприємства управляти ними на основі даних, автоматизованих процесів і швидшого прийняття рішень.

У харчовій промисловості конкурентоспроможність має галузеву специфіку, оскільки виробники працюють із продукцією щоденного споживання, яка безпосередньо пов'язана з якістю, безпечністю, ціною, доступністю та довірою споживачів. На відміну від окремих промислових ринків, де рішення про купівлю може бути тривалим і раціонально обґрунтованим, ринок харчових продуктів значною мірою залежить від регулярного попиту, впізнаваності торговельної марки, стабільності смакових характеристик, присутності продукції в торговельних мережах і відповідності очікуванням споживача.

Д. Гоженко та Т. Пушкар зазначають, що забезпечення конкурентоспроможності в харчовій галузі пов'язане не лише з виробничими показниками, а й із сукупністю чинників, які охоплюють якість і безпечність продукції, логістику, цифровізацію, екологічність, інноваційність, адаптивність до кризових умов та здатність працювати в умовах нестабільного ринкового середовища [16, с. 82–88]. Такий підхід є важливим для аналізу великих харчових підприємств, оскільки їх конкурентні позиції формуються одночасно у виробничій, ринковій, технологічній, організаційній та репутаційній площинах.

Для харчової галузі особливе значення має стабільність виробництва. Якщо компанія не здатна забезпечувати регулярний випуск продукції та її своєчасне постачання до торговельних мереж, навіть сильний бренд поступово втрачає частину конкурентних переваг. Тому конкурентоспроможність виробника харчових продуктів залежить не тільки від властивостей товару, а й від надійності всієї виробничо-збутової системи: постачання сировини, переробки, пакування, зберігання, транспортування та реалізації продукції.

Умови війни додатково загострили ці питання для українських виробників харчових продуктів. Пошкодження виробничих потужностей, перебої з енергопостачанням, ускладнення логістики, зміна маршрутів постачання та зниження купівельної спроможності частини населення безпосередньо

впливають на здатність підприємств зберігати ринкову присутність. У такому контексті конкурентоспроможність підприємства харчової галузі доцільно розглядати не лише як здатність отримувати прибуток, а й як здатність підтримувати виробництво, виконувати зобов'язання перед споживачами та адаптуватися до зовнішніх ризиків.

У дослідженні Т. А. Пушкар та О. В. Зверева щодо конкурентних позицій підприємств на продовольчому ринку підкреслено необхідність розмежування понять «конкурентоспроможність», «ринкова стійкість» і «конкурентні позиції» [17]. Такий підхід доцільно враховувати і для ширшого аналізу харчової промисловості. Конкурентоспроможність характеризує потенціал підприємства та її здатність брати участь у конкурентній боротьбі; ринкова стійкість відображає здатність зберігати стабільність функціонування в умовах змін; конкурентні позиції показують фактичне місце підприємства серед інших учасників ринку.

1.2 Особливості конкурентоспроможності продукції у харчовій галузі

Для підприємств харчової галузі конкурентоспроможність продукції має специфічний зміст. Вона визначається не лише рівнем ціни, а й якістю, безпечністю, смаковими властивостями, складом, упаковкою, впізнаваністю торговельної марки, шириною асортименту та доступністю товару для споживача. На ринку харчових продуктів покупець обирає не просто товар, а очікувану якість, безпечний склад, звичний смак, довіру до бренду та можливість придбати продукцію у зручному місці.

Особливістю харчової продукції є її регулярне споживання. Тому для споживача важливими є стабільність якості, відповідність продукції санітарним і технологічним вимогам, збереження смакових характеристик, придатність

упаковки та постійна наявність товару в торговельній мережі [17]. Якщо продукція відсутня на полиці, має нестабільну якість або не відповідає очікуванням споживача, її конкурентні позиції послаблюються навіть за наявності відомої торговельної марки.

Для продукції підприємств харчової галузі можна виділити такі складові конкурентоспроможності:

- якість і безпечність продукції;
- смакові властивості та стабільність рецептури;
- ціна та співвідношення ціни й споживчої цінності;
- склад продукції та відповідність очікуванням споживачів;
- упаковка, її зручність і привабливість;
- асортимент і здатність оновлювати товарний портфель;
- впізнаваність торговельної марки;
- доступність продукції в торговельних мережах;
- відповідність стандартам якості та безпечності;
- здатність продукції адаптуватися до змін попиту [17].

Якість продукції в харчовій галузі охоплює смакові властивості, склад, поживні характеристики, стабільність рецептури, дотримання технології виробництва та відповідність вимогам споживачів. Для соків, безалкогольних напоїв і снєків якість залежить від сировини, рецептури, умов виробництва, зберігання, пакування та контролю технологічних параметрів.

Безпечність продукції є базовою умовою її конкурентоспроможності. Харчові продукти мають відповідати санітарним, технологічним і нормативним вимогам. Системи контролю якості, простежуваність сировини та виробничий контроль підвищують довіру споживачів до продукції та зменшують ризики втрати ринкових позицій.

Ціна залишається одним із помітних чинників вибору харчової продукції, однак вона діє разом з іншими характеристиками: якістю, брендом, упаковкою, доступністю товару та довірою споживачів. Продукція відомої торговельної марки може зберігати попит навіть за вищою вартістю, якщо споживач сприймає її як якісну, безпечну та звичну.

Бренд впливає на сприйняття продукції та спрощує вибір споживача. Відомі торговельні марки формують повторний попит, підтримують довіру до товару та посилюють його позиції в торговельних мережах. Для ринку соків, напоїв і снєків бренд має особливе значення, оскільки споживач часто орієнтується на знайому назву, смак і попередній досвід купівлі.

Асортимент також є важливою складовою конкурентоспроможності продукції. Широкий товарний портфель дозволяє охоплювати різні групи споживачів, враховувати сезонні коливання попиту, пропонувати різні формати упаковки та зменшувати залежність від окремого товару. Для виробників харчової продукції оновлення асортименту дає змогу швидше реагувати на зміну споживчих переваг.

Для підприємств, подібних до ТОВ «Сандора», конкурентоспроможність продукції формується через поєднання якості, бренду, асортименту та товарної доступності. Наявність соків, нектарів, безалкогольних напоїв, холодного чаю та снєків дозволяє працювати в кількох сегментах харчового ринку й підтримувати попит за рахунок різних товарних груп.

В умовах війни конкурентоспроможність харчової продукції не можна оцінювати лише через ціну, якість або популярність бренду. Значення мають стабільність виробництва, своєчасне постачання продукції до торговельних мереж, збереження асортименту, адаптація до змін попиту та здатність забезпечити наявність товару для споживача.

Отже, конкурентоспроможність продукції підприємств харчової галузі поєднує якісні, цінові, асортиментні, брендові, логістичні та споживчі

характеристики. Окремим чинником конкурентоспроможності є належність до міжнародної корпоративної структури, що може забезпечувати доступ до сучасних технологій, управлінських практик, стандартів якості, маркетингового досвіду, брендів і каналів постачання. Водночас така належність не усуває вплив локальних ризиків: воєнних загроз, енергетичних обмежень, логістичних проблем, змін купівельної спроможності та доступності сировини.

Для підприємств харчової промисловості України в умовах війни конкурентоспроможність не може оцінюватися лише через прибуток, частку ринку чи асортимент. Значення мають здатність підтримувати виробництво, забезпечувати постачання продукції, зберігати персонал, адаптувати логістику та відновлювати операційні процеси після зовнішніх порушень.

Отже, конкурентоспроможність продукції підприємств харчової промисловості поєднує якісні, цінові, асортиментні, брендові, логістичні та споживчі характеристики. Для продукції ринку соків, безалкогольних напоїв і снєків вона визначається стабільністю якості й безпечності, відповідністю смаковим очікуванням споживачів, впізнаваністю торговельної марки, широтою асортименту, прийнятним співвідношенням ціни й цінності, а також доступністю товару в торговельних мережах.

Конкурентоспроможність харчової продукції формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Внутрішні чинники пов'язані з якістю сировини, рецептурою, технологією виробництва, контролем безпечності, упаковкою, асортиментною політикою, брендом і маркетинговим супроводом продукції. Зовнішні чинники охоплюють рівень конкуренції на ринку, купівельну спроможність споживачів, зміну споживчих переваг, законодавчі вимоги до якості й безпечності харчових продуктів, доступність сировини, логістичні умови та стабільність постачання продукції до місць продажу.

В. О. Герасимова та Е. О. Резанов розглядають конкурентоспроможність підприємства як характеристику, що залежить від здатності суб'єкта

господарювання адаптуватися до ринку, ефективно використовувати ресурси та підтримувати переваги порівняно з іншими учасниками конкурентного середовища [3]. Це підкреслює динамічний характер конкурентоспроможності, яка змінюється під впливом управлінських рішень, ринкової кон'юнктури, технологічного розвитку та поведінки споживачів.

О. В. Решетнікова, Т. В. Боровик та А. О. Сімон пропонують поділяти чинники розвитку конкурентоспроможності на зовнішні й внутрішні. До зовнішніх належать макрорівневі чинники: економічні, природно-географічні, науково-технічні, політико-правові й соціально-культурні, а також мікрорівневі: конкуренти, постачальники, споживачі, посередники та контактні аудиторії. Внутрішні чинники охоплюють організаційно-управлінські, фінансово-економічні, виробничі, логістичні та маркетингові складові діяльності підприємства [18].

Для підприємств харчової промисловості такий поділ має практичне значення, оскільки їх конкурентоспроможність залежить від якості продукції, стабільності постачання сировини, виробничих потужностей, контролю безпеки, логістики, роботи з торговельними мережами, сили бренду та реакції на зміну попиту. В умовах війни додаткового значення набувають безпекові, енергетичні та логістичні ризики, що впливають на безперервність виробництва і ринкову присутність підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Галузеві чинники конкурентоспроможності продукції харчової промисловості (узагальнено на основі [16,17, 18])

№	Група чинників	Зміст впливу	Прояв для виробників напоїв і снекової продукції
1	2	3	4
1	Якість і безпека продукції	Відповідність продукції вимогам споживачів і стандартам безпеки	Стабільність рецептури, контроль сировини, дотримання вимог виробництва
2	Сировинна база	Доступність, ціна та якість фруктів, овочів, пакувальних матеріалів	Вплив на собівартість соків, напоїв та снєків
3	Виробничі потужності	Можливість забезпечувати необхідні обсяги випуску продукції	Стабільність виробництва за сезонних і кризових коливань

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
4	Логістика	Постачання сировини та доставка готової продукції	Наявність продукції в торгівельних мережах, швидкість постачання
5	Енергетична стійкість	Здатність працювати за перебоїв з енергопостачання	Вплив на безперервність виробництва та витрати
6	Асортимент	Ширина товарного портфеля і здатність до його оновлення	Диверсифікація виробництва та поєднання різноманітних груп продукції
7	Бренд і репутація	Довіра споживачів до торговельної марки	Повторні покупки, впізнаваність продукції
8	Цифровізація	Використання цифрових інструментів у виробництві, логістиці, маркетингу й управлінні	Аналітика попиту, цифровий маркетинг, контроль запасів і постачання
9	Адаптивність до ризиків	Здатність працювати в нестабільних умовах, логістичних і ринкових порушень	Перебудова маршрутів, підтримання виробництва, збереження ринкової присутності

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства харчової промисловості формується на перетині виробничих, ринкових, сировинних, логістичних, технологічних і репутаційних чинників.

Для підприємств, що працюють у сегментах соків, безалкогольних напоїв і снекової продукції, особливе значення мають стабільність якості, безпечність продукції, широта асортименту, сила торговельних марок, ефективність логістики та здатність підтримувати виробництво в умовах зовнішніх ризиків. Саме така логіка є основою для подальшого аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Сандора» та його продукції.

1.3. Стан і тенденції розвитку ринку безалкогольних напоїв, сокі та інших харчових продуктів в Україні

Ринок безалкогольних напоїв, соків та інших харчових продуктів є одним із важливих сегментів харчової промисловості України, оскільки охоплює продукцію повсякденного споживання та безпосередньо залежить від купівельної спроможності населення, доступності сировини, логістики, енергозабезпечення і стабільності виробничих процесів. Для підприємств цього ринку конкурентоспроможність визначається не лише ціною продукції, а й якістю, безпечністю, впізнаваністю торговельних марок, широтою асортименту та здатністю забезпечувати постійну присутність товарів у торговельних мережах.

У таблиці 1.5 наведено динаміку кількості діючих великих підприємств за видами економічної діяльності, пов'язаними з виробництвом харчових продуктів, напоїв, соків та переробленню фруктів і овочів.

Таблиця 1.5 – Кількість діючих суб'єктів господарювання – великі підприємства, одиниць

№	Вид економічної діяльності	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
1	Виробництво напоїв	12	14	11	12	11
2	Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів	1	2	1	1	1
3	Перероблення та консервування фруктів і овочів	2	3	2	2	2
4	Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки	2	3	2	3	3
5	Виробництво фруктових і овочевих соків	1	1	1	1	1
6	Виробництво харчових продуктів, всього	54	62	53	55	56
7	Переробна промисловість, всього	164	199	152	164	184

Джерело: сформовано за даними Державної служби статистики України [19].

Дані дозволяють оцінити концентрацію великих суб'єктів господарювання у відповідних сегментах ринку протягом 2020–2024 рр.

Аналіз таблиці свідчить, що кількість великих підприємств у більшості досліджуваних сегментів залишалася відносно стабільною. У виробництві фруктових і овочевих соків протягом 2020–2024 рр. діяло лише одне велике підприємство, що вказує на високу концентрацію цього напрямку.

У виробництві безалкогольних напоїв кількість великих підприємств зросла з 2 до 3 одиниць. У виробництві харчових продуктів і переробній промисловості після скорочення у 2022 р. спостерігалось поступове відновлення, що свідчить про адаптацію бізнесу до умов воєнного періоду.

У таблиці 1.6 наведено динаміку кількості діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у сфері виробництва харчових продуктів, напоїв, соків та перероблення фруктів і овочів. Дані дозволяють оцінити зміни у структурі підприємств відповідних сегментів протягом 2020–2024 рр.

Таблиця 1.6 – Кількість діючих суб'єктів господарювання – середні підприємства, одиниць

№	Вид економічної діяльності	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
1	Виробництво харчових продуктів, всього	938	888	795	762	782
2	Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів	41	34	35	34	33
3	Перероблення та консервування фруктів і овочів	56	50	50	50	54
4	Перероблення та консервування картоплі	2	2	2	2	3
5	Виробництво напоїв	98	97	82	83	78
6	Виробництво фруктових і овочевих соків	13	14	13	14	18
7	Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки	35	34	30	30	29
8	Переробна промисловість, всього	3972	3854	3334	3092	3119

Джерело: сформовано за даними Державної служби статистики України [19].

Аналіз таблиці свідчить про загальне скорочення кількості підприємств у більшості досліджуваних видів діяльності. У виробництві харчових продуктів їх кількість зменшилася з 938 у 2020 р. до 782 у 2024 р., хоча після мінімального значення у 2023 р. спостерігається певне відновлення. У виробництві напоїв також зафіксовано зниження – з 98 до 78 підприємств. Водночас сегмент виробництва фруктових і овочевих соків демонструє зростання: з 13 підприємств у 2020 р. до 18 у 2024 р.

Загалом у переробній промисловості кількість підприємств після суттєвого скорочення у 2022–2023 рр. дещо збільшилася у 2024 р., що може свідчити про поступову адаптацію частини бізнесу до складних умов діяльності.

У таблиці 1.7 наведено динаміку кількості діючих малих підприємств за видами економічної діяльності, пов'язаними з виробництвом харчових продуктів, напоїв, соків та переробленням фруктів і овочів. Дані дозволяють оцінити зміни у малому підприємстві відповідних сегментів протягом 2020–2024 рр.

Аналіз таблиці свідчить, що малі підприємства є найчисленнішою групою у харчовій та переробній промисловості. У виробництві харчових продуктів після скорочення у 2022 р. їх кількість зросла до 15 167 одиниць у 2024 р., та змогла перевищити рівень 2020 р. У переробленні та консервуванні фруктів і овочів також спостерігалось зростання – з 610 до 739 підприємств.

Водночас у виробництві фруктових і овочевих соків кількість малих підприємств зменшилася з 92 до 84 одиниць, що може свідчити про складніші умови роботи в цьому сегменті.

Таблиця 1.7 – Кількість діючих суб’єктів господарювання – малі підприємства, одиниць

№	Вид економічної діяльності	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
1	Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки	581	599	499	542	531
2	Виробництво напоїв	886	940	783	888	892
3	Перероблення та консервування фруктів і овочів	610	649	578	669	739
4	Виробництво харчових продуктів, всього	14198	14159	12175	14557	15167
5	Перероблення та консервування картоплі	12	13	13	13	14
6	Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів	506	550	491	569	641
7	Виробництво фруктових і овочевих соків	92	86	74	87	84
8	Переробна промисловість, всього	110997	106340	90147	100631	102663

Джерело: сформовано за даними Державної служби статистики України [19].

На рисунку 1.1 наведено темпи зростання кількості виробленої промислової продукції у відсотках до попереднього року. Дані дозволяють оцінити не лише обсяги виробництва, а й швидкість відновлення окремих товарних сегментів у 2020–2024 рр.

Динаміка свідчить про суттєве падіння темпів виробництва у 2022 р., що пов’язано з впливом воєнних ризиків на промисловість. У 2023–2024 рр. більшість сегментів демонструє відновлення, однак його темпи є нерівномірними. Найбільш помітне зростання у 2024 р. спостерігається за картоплею приготовленою чи консервованою та непідсолодженими водами. Виробництво сумішей соків і безалкогольних напоїв також відновлюється, але більш помірними темпами.

За даними таблиць 1.4-1.6 видно, що кількісно переважає сегмент малих підприємств: саме він формує основну масу суб’єктів господарювання у виробництві харчових продуктів, напоїв і переробній промисловості загалом.

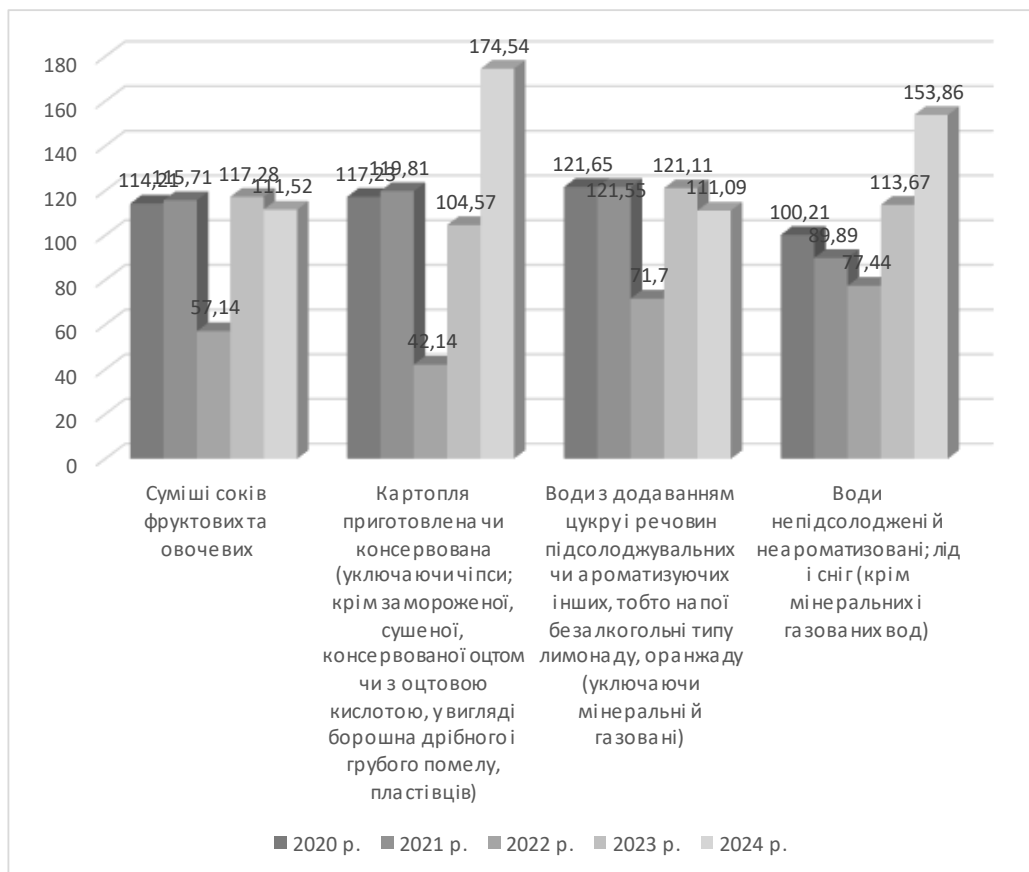


Рис. 1.1 Темпи зростання кількості виробленої продукції у відсотках до попереднього року, %

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [20; 21].

Серед видів діяльності найбільшим є виробництво харчових продуктів, тоді як у вузьких сегментах помітні позиції мають виробництво напоїв та перероблення і консервування фруктів і овочів. Виробництво фруктових і овочевих соків залишається менш численним сегментом, але для великих підприємств він є висококонцентрованим, що важливо для аналізу конкурентних позицій ТОВ «Сандора».

В умовах війни розвиток ринку відбувається під впливом додаткових ризиків: пошкодження виробничої та транспортної інфраструктури, ускладнення постачання сировини, перебоїв з енергопостачанням, зміни

споживчої поведінки та зростання витрат підприємств. Водночас попит на базові харчові продукти, напої та продукцію швидкого споживання зберігається, що створює для виробників одночасно і виклики, і можливості. За таких умов особливого значення набувають адаптивність підприємств, ефективність логістики, гнучка асортиментна політика та здатність підтримувати довіру споживачів до торговельних марок.

РОЗДІЛ 2 ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Сандора» є українською компанією харчової промисловості, що спеціалізується на виробництві фруктових і овочевих соків, нектарів, соковмісних продуктів, безалкогольних напоїв, холодного чаю та снекової продукції. Компанію зареєстровано 08.10.1998 р. З 2007 року ТОВ «Сандора» входить до складу міжнародної підприємства PepsiCo, що визначає її належність до великої корпоративної структури з розвиненими виробничими, маркетинговими та збутовими можливостями [22; 23].

ТОВ «Сандора» належить до найбільших виробників сокової продукції в Україні. Основним видом економічної діяльності підприємства є виробництво фруктових і овочевих соків. Водночас діяльність підприємства не обмежується лише соковою продукцією, оскільки її асортимент охоплює також газовані безалкогольні напої, холодний чай, снеки та окремі види харчової продукції. Така структура діяльності дозволяє підприємству працювати в кількох товарних сегментах і зменшувати залежність від одного напрямку виробництва.

Виробнича база ТОВ «Сандора» пов'язана з південними регіонами України, зокрема з Миколаївською та Херсонською областями. До структури підприємства входять виробничі комплекси у Миколаївській області: завод із переробки свіжих фруктів, овочів і виробництва соків у с. Миколаївське та завод із виробництва соків, газованих напоїв, холодного чаю і снеків у с. Мішково-Погорілове. Розміщення значної частини виробничих потужностей у південному регіоні має суттєве значення для аналізу діяльності підприємства,

оскільки після початку повномасштабної війни ці території перебувають під впливом підвищених безпекових, логістичних та енергетичних ризиків [22 – 24].

Умови воєнного періоду безпосередньо впливають на функціонування підприємств харчової промисловості. Для ТОВ «Сандора» такими чинниками є ризики пошкодження виробничої інфраструктури, ускладнення логістики, перебої з енергопостачанням, зміна маршрутів постачання сировини та готової продукції, а також необхідність підтримання виробництва в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Тому характеристику підприємства доцільно здійснювати не лише через асортимент, виробничі потужності та фінансові показники, а й через її здатність зберігати діяльність в умовах війни.

Загальні відомості про ТОВ «Сандора» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про ТОВ «Сандора» (на основі [22; 23])

Показник	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Сандора»
Дата реєстрації	08.10.1998 р.
Належність до корпоративної структури	з 2007 року входить до складу PepsiCo
Основний вид прдукції	Виробництво фруктових і овочевих соків
Основний вид КВЕД	10.32 Виробництво фруктових і офочевих соків
Основні товарні напрями	Соки, нектари, соковмісні продукти, безалкогольні напої, холодний чай, снеки
Розміщення виробничих потужностей	Переважно південні регіони України, зокрема Миколаївська та Херсонська області
Виробничі комплекси	с. Миколаївське та с. Мішково-Погорілове Миколаївської області

Наведені дані свідчать, що ТОВ «Сандора» є великою виробничою компанією з багатопрофільною структурою діяльності. Її конкурентні позиції формуються не лише за рахунок виробництва соків, а й завдяки присутності у

суміжних сегментах ринку напоїв і харчових продуктів. Це має значення для подальшого аналізу конкурентоспроможності, оскільки диверсифікований асортимент підвищує стійкість підприємства до змін попиту в окремих товарних групах.

Основний вид діяльності ТОВ «Сандора» за КВЕД – 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків. Крім основного виду діяльності, компанія має низку додаткових напрямів, пов'язаних із виробництвом харчових продуктів, напоїв, оптовою торгівлею та забезпеченням окремих господарських процесів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Види економічної діяльності (на основі [22 - 24])

Код КВЕД	Вид економічної діяльності
10.32	Виробництво фруктових і овочевих соків
10.31	Перероблення та консервування картоплі
10.39	Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів
10.51	Перероблення молока, виробництво масла та сиру
10.72	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
10.86	Виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів
10.89	Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.
11.07	Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки
46.39	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
64.91	Фінансовий лізинг
78.30	Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами

Структура видів діяльності показує, що компанія має розширений виробничо-збутовий профіль. Основою діяльності залишається виробництво сокової продукції, однак наявність інших напрямів дозволяє підприємству формувати ширший товарний портфель і працювати з різними групами споживачів. Для оцінювання конкурентоспроможності це має практичне значення, оскільки компанія конкурує не лише в сегменті соків, а й у ширшому ринковому просторі безалкогольних напоїв і харчової продукції.

Асортимент ТОВ «Сандора» представлений кількома товарними групами. До них належать соки й нектари, безалкогольні газовані напої, холодний чай, снеки та молочна продукція. Компанія працює з відомими торговельними марками, частина з яких належить до міжнародного портфеля PepsiCo (табл. 2.3).

Наявність широкого товарного портфеля є одним із чинників стійкості підприємства на ринку. Поєднання національних і міжнародних торговельних марок дозволяє ТОВ «Сандора» охоплювати різні цінові сегменти, працювати з різними категоріями споживачів і підтримувати впізнаваність продукції. В умовах війни це має додаткове значення, оскільки зміни у доходах населення, логістиці та структурі попиту можуть по-різному впливати на окремі товарні групи.

Таблиця 2.3 – Основні торговельні марки підприємства (на основі [25])

Товарна група	Торговельні марки
Соки і нектари	Sandora, Садочок
Безалкогольні напої	Pepsi, 7UP, Mirinda
Холодний чай	Lipton Ice Tea
Снеки	ХрумTeam, Lay's, Cheetos, Doritos
Молочна продукція	Агуня, Марійка, Слов'яночка, Чудо

Організаційна структура ТОВ «Сандора» має функціональний характер. На вищому рівні управління перебуває директор, який відповідає за загальне керівництво компанією, визначення напрямів розвитку, координацію виробничих, фінансових, кадрових, маркетингових і логістичних процесів. На наступному рівні управління функціонують керівники окремих напрямів, які забезпечують виконання відповідних завдань у межах своїх компетенцій.

До основних функціональних підрозділів підприємства належать економічний підрозділ, виробничий підрозділ, відділ якості та управління, бухгалтерська служба, маркетинговий підрозділ, логістичний підрозділ, служба управління персоналом і юридичний відділ (табл. 2.4).

Функціональна структура управління забезпечує розподіл відповідальності між окремими напрямками діяльності. Для великого підприємства харчової промисловості така структура є практично необхідною, оскільки виробництво, контроль якості, логістика, маркетинг і фінанси мають працювати узгоджено. В умовах війни значення координації між підрозділами зростає, адже компанія має оперативно реагувати на перебої з постачанням, зміни у графіках виробництва, ризики пошкодження інфраструктури та коливання попиту.

Таблиця 2.4 – Функціональні напрями управління підприємства (на основі [22; 23])

Функціональний напрям	Основний зміст роботи
Загальне управління	Координація діяльності підприємства, прийняття управлінських рішень, визначення напрямів розвитку
Економічний напрям	Планування, аналіз витрат, оцінювання результатів діяльності
Виробничий напрям	Організація виробничих процесів, забезпечення випуску продукції
Контроль якості	Контроль відповідності продукції встановленим вимогам і стандартам
Бухгалтерський облік	Облік господарських операцій, формування фінансової звітності
Маркетинг	Просування продукції, робота з брендами, аналіз споживчого попиту
Логістика	Організація постачання сировини та доставки готової продукції
Управління персоналом	Забезпечення підприємства трудовими ресурсами, кадрове адміністрування
Юридичний супровід	Правове забезпечення діяльності підприємства

Майно ТОВ «Сандора» формується за рахунок власних і залучених джерел фінансування. До власних джерел належать зареєстрований капітал і фінансовий результат діяльності. За наданими даними, зареєстрований капітал підприємства станом на початок 2026 року становить 6 133 222 663,42 грн. Чистий фінансовий результат за 2024 рік становить 845 334 грн, а обсяг залучених фінансових ресурсів – 3 459 805 грн [22; 23].

Фінансові показники підприємства необхідно оцінювати з урахуванням умов воєнного періоду. За таких умов отримання позитивного фінансового

результату у 2024 році свідчить про здатність підприємства підтримувати операційну діяльність, зберігати виробничі процеси та адаптуватися до складного зовнішнього середовища.

Розмір чистого фінансового результату не доцільно оцінювати ізольовано від безпекового, територіального та логістичного контексту. Для підприємства, виробничі потужності якої розташовані в регіонах із підвищеним рівнем воєнних ризиків, сам факт прибуткової діяльності має практичне значення. Він характеризує не лише фінансовий результат, а й організаційну стійкість, здатність до відновлення виробничих процесів, збереження ринкової присутності та підтримання роботи в умовах нестабільності.

Водночас для повнішої оцінки фінансового стану ТОВ «Сандора» необхідно розглядати не лише окремі абсолютні показники, а й динаміку активів, зобов'язань, доходу, витрат, прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності. Саме ці показники доцільно проаналізувати в наступних підрозділах роботи, оскільки вони дозволяють оцінити не тільки масштаб підприємства, а й ефективність використання його ресурсів.

З позиції аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Сандора» має низку характеристик, які формують її ринкові переваги. До них належать належність до міжнародної корпоративної структури PepsiCo, наявність відомих торговельних марок, широкий асортимент продукції, власна виробнича база, досвід роботи на українському ринку та присутність у кількох сегментах харчової промисловості. Водночас компанія функціонує в умовах підвищених ризиків, пов'язаних із війною, територіальним розміщенням виробничих потужностей, логістичними обмеженнями та нестабільністю енергозабезпечення.

Отже, ТОВ «Сандора» є великою компанією харчової промисловості, що має розвинену виробничу базу, широкий товарний портфель, відомі торговельні марки та належить до міжнародної корпоративної групи PepsiCo. Особливістю

її діяльності є розміщення значної частини виробничих потужностей у південних регіонах України, які в умовах війни перебувають під впливом підвищених безпекових і логістичних ризиків. За таких умов збереження діяльності, підтримання асортименту та отримання прибутку у 2024 році можна розглядати як ознаки операційної стійкості підприємства. Для подальшого оцінювання конкурентоспроможності доцільно проаналізувати фінансово-економічні показники, ринкові позиції, товарний портфель і здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

2.2 Аналіз майнового і фінансового стану

Для аналізу фінансового стану підприємства було використано фінансову звітність ТОВ «Сандора» з 2022 по 2024 роки. Для початку проведемо оцінку майнового стану підприємства, розрахувавши частки оборотних та необоротних активів в загальній структурі, вартість чистих оборотних активів, коефіцієнти зносу та придатності, фондівіддачу, фондомісткість та деякі інші. Результати розрахунків наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка майнового стану (розраховано на основі [26])

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024-2022 рр
1	2	3	4	5
Частка необоротних активів в загальній структурі	0,476	0,495	0,422	-0,054
Частка оборотних активів в загальній структурі	0,524	0,505	0,578	0,054
Частка запасів в структурі оборотних активів	0,367	0,263	0,267	-0,100
Частка запасів в загальній структурі балансу	0,192	0,133	0,155	-0,038

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
Частка дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів	0,348	0,584	0,469	0,122
Частка дебіторської заборгованості в загальній структурі балансу	0,182	0,295	0,271	0,089
Вартість чистих оборотних активів	-1870896,000	-2374331,000	280747,000	2151643,000
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,664	0,579	0,603	-0,060
Коефіцієнт придатності	0,336	0,421	0,397	0,060
Фондовіддача	3,863	4,602	5,909	2,046
Фондомісткість	0,259	0,217	0,169	-0,090
Фондорентабельність	-0,138	1,322	2,051	2,189
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,508	0,427	0,411	-0,098

Отже, з огляду на розрахунки бачимо, що структура активів змінюється з часом, завдяки чому підвищується гнучкість та ліквідність, адже частка оборотних активів зростає з 0,524 до 0,578. Відповідно до зростання частки оборотних активів знижується частка необоротних активів з 0,476 у 2022 році до 0,422 у 2024 році.

Частка запасів у структурі оборотних активів мала зниження у 2023 році до 0,263, але вже у 2024 році зросла до 0,267. Отже, можна зробити висновок, що не дивлячись на зниження у 2023 році частка запасів виглядає контрольованою, зниження відбулося через перебої з постачанням та вимушений переїзд підприємства у 2022 році.

Розглядаючи розрахунки, що стосуються дебіторської заборгованості, бачимо, що у 2023 році відбулось доволі різке зростання в порівнянні з 2022 роком. Частка дебіторської заборгованості зросла до 0,584, що є негативною ознакою, адже значна частина коштів була «на паузі» у розрахунках з покупцями. У 2024 році ситуація трохи покращилась, адже відбулось зниження

до 0,469. Скорочення відбулось, як в структурі основних засобів, так і в загальній структурі балансу. Це свідчить про підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю та покращення політики розрахунків з контрагентами.

Аналізуючи чисті оборотні активи бачимо, що протягом 2022 та 2023 років показник був від'ємним, що може свідчити про нестачу оборотних коштів протягом періоду та залежність від короткострокових зобов'язань. У 2024 році показник став позитивним, а отже, підприємство знизило свої фінансові ризики та відновило платоспроможність, що є дуже хорошим маркером для роботи підприємства.

Оцінюючи коефіцієнти зносу та придатності бачимо поступове зношення основних засобів, особливо в порівнянні 2023 та 2024 років. Зважаючи на те, що показник зносу у 2023 році зменшився, в порівнянні до 2022 року, можемо зробити висновок, що на підприємстві відбулось оновлення, але у 2024 році ми вже бачимо підвищення коефіцієнту зносу до 0,603. Загалом, підприємство потребує оновлення основних засобів, так як, коефіцієнт зносу на момент 2024 року становив 0,603, а коефіцієнт придатності лише 0,397, що не є хорошою ознакою для підприємства та може впливати на продуктивність у майбутньому.

За показниками ефективності використання основних засобів спостерігається позитивна динаміка, адже в порівнянні 2022 та 2024 року бачимо, що кожна гривня основних засобів приносить більше доходу, про це свідчить зростання фондівіддачі з 3,863 до 5,909. Фондомісткість зменшилась, що також є позитивною ознакою для підприємства, адже на одиницю продукції витрачається менше основних засобів. Фондорентабельність зросла, значення змінилось із негативного (-0,138) до позитивного (2,051), що свідчить про перехід підприємства від збитковості до прибутковості. Отже, за показниками ефективності використання основних засобів бачимо зростання прибутковості, покращення організації виробництва та раціональне використання ресурсів.

Коефіцієнт реальної вартості майна поступово зменшується (з 0,508 у 2022 році до 0,411 у 2024 році), що свідчить про зниження частки матеріальних активів та збільшення ролі оборотних активів. Це створює певний ризик для підприємства у рамках довгострокової стійкості, але це лише якщо не намагатись підвищити коефіцієнт реальної вартості майна, у короткостроковому періоді дане зниження не є критичним.

Загалом, у 2024 році ТОВ «Сандора» суттєво покращили свій фінансовий стан в порівнянні до 2022 року. За оцінкою майнового стану бачимо підвищення ефективності використання ресурсів, покращено управління дебіторською заборгованістю та поступово відновлюється ліквідність. Але, разом із цим, залишаються такі проблеми, як доволі високий знос основних засобів, зниження реальної частки вартості майна та коливання структури оборотних активів.

Наступним, важливим кроком, в аналізі фінансів підприємства є аналіз фінансової незалежності. Для цього були розраховані коефіцієнти автономії, фінансового ризику, левериджу, мультиплікації власного капіталу та деякі інші показники. Результати занесені до таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники фінансової незалежності (розраховано на основі [26])

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024-2022 рр
Коефіцієнт автономії	-0,944	-0,336	0,462	1,406
Коефіцієнт фінансового ризику	1,944	1,336	0,538	-1,406
Коефіцієнт фінансового левериджу	-2,059	-3,976	1,166	3,225
Власні оборотні кошти	-5 549 739,00	-4918365	255123	5804862,000
Робочий капітал	-1 870 896,00	-2374331	280747	2151643,000
Коефіцієнт мультиплікації власного капіталу	1,504	2,472	0,086	-1,418
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-2,708	-1,644	0,069	2,777

За розрахунками бачимо, що у 2022 та 2023 роках коефіцієнт автономії мав від'ємне значення, це свідчить про дефіцит капіталу на підприємстві. Але у

2024 році можемо спостерігати підвищення коефіцієнту до 0,462, що свідчить про зростання фінансової незалежності та зниження залежності від позикових коштів.

Коефіцієнт фінансового ризику поступово знижується з 1,944 у 2022 році до 0,538 у 2024 році. Це підтверджує, що фінансовий ризик був дуже високим у 2022 році та підприємство мусило залучити велику частку позикових коштів, а у 2024 році коефіцієнт зменшився, тобто підприємство меншою мірою залежить від залучених коштів.

Коефіцієнт левериджу також має позитивні зміни та позитивне значення у 2024 році та дорівнює 1,166, що свідчить про ефективне використання позикових коштів та відхід від фінансової нестабільності, яка спостерігалась у 2022 та 2023 роках.

Власні оборотні кошти та робочий капітал у 2024 році мають позитивне значення, (255 123 грн та 280 747 грн відповідно), у 2022 та 2023 роках дані показники мали від'ємне значення, що свідчить про нестачу власних ресурсів для фінансування оборотних активів. У 2024 році ТОВ «Сандора» почали відновлювати фінансову базу для стабільної ситуації, що покращило ліквідність підприємства та допомогло відновити платоспроможність.

За коефіцієнтом мультиплікації власного капіталу у 2024 році, в порівнянні до 2022 та 2023 років, бачимо хороший результат із різким зниженням до 0,086. Це свідчить про зменшення залежності від позикового фінансування та ефективну фінансову політику підприємства.

За коефіцієнтом забезпеченості власними оборотними коштами, також бачимо тенденцію до покращення у 2024 році в порівнянні до 2022 року. Коефіцієнт має позитивне значення (0,069), хоча показник ще нижчий за норму (0,1) його значення у 2024 році є позитивним проявом для підприємства.

Отже, за розрахованими коефіцієнтами бачимо, що у 2022 та 2023 роках підприємство перебувало у фінансово нестабільному стані, мало дефіцит

власного капіталу, високі ризики та майже всі показники були від'ємними. У 2024 році спостерігаємо суттєве покращення та відновлення фінансової незалежності, зменшення фінансових ризиків, покращення ліквідності.

Наступними показниками, які знадобляться для аналізу фінансового стану підприємства є показники ліквідності: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт покриття. Розраховані дані представленні в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ліквідності підприємства (розраховано на основі [26])

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, 2024-2022 рр
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,128	0,074	0,261	0,133
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,331	0,411	0,793	0,462
Коефіцієнт покриття	0,423	0,558	1,082	0,559

За розрахунками коефіцієнтів ліквідності бачимо поступове покращення з 2022 до 2024 року. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022-2023 роках був дуже низьким, що свідчило про нестачу грошових коштів для швидких розрахунків, у 2024 році коефіцієнт зріс до 0,261, тобто ліквідність значно покращилась.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також мав зростання, але, навіть, у 2024 році показник залишився трохи нижчим за норму (0,793 при нормі 1). За розрахованим коефіцієнтом швидкої ліквідності бачимо певний дефіцит ліквідності та поступове покращення здатності погашати зобов'язання без реалізації запасів.

Коефіцієнт покриття був дуже низьким у 2022 та 2023 роках (0,523 та 0,558 відповідно), у 2024 році цей коефіцієнт зріс до 1,082, що свідчить про те, що підприємство вже покриває свої поточні зобов'язання (на відміну від 2022-2023 років).

Отже, в цілому, розрахунки вказують на позитивну динаміку показників ліквідності підприємства. У 2022-2023 роках спостерігаємо проблеми з ліквідністю і ризик неплатоспроможності. А у 2024 році ситуація покращується, всі показники ліквідності зросли (наглядно можна побачити на рис. 2.1), а отже, підприємство стало більш платоспроможним та знизився фінансовий ризик.

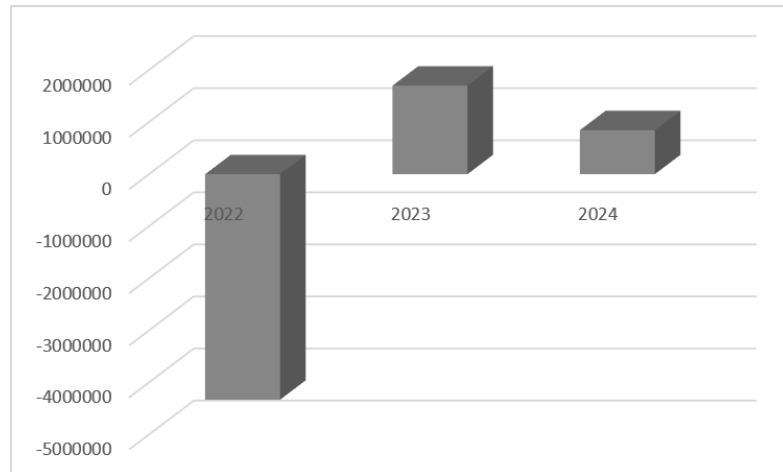


Рис. 2.1 Динаміка чистого прибутку підприємства (розраховано на основі [26])

На рисунку бачимо, що у 2022 році підприємство отримало значний збиток (-4330593 грн), адже мало складну економічну ситуацію, через негативний вплив зовнішніх факторів на роботу підприємства. У 2023 році відбулось покращення та підприємство перейшло від збиткової діяльності до отримання чистого прибутку у розмірі 1700837 грн. Це може означати, що підприємство впоралось зі складним становищем, відновило свою діяльність та змогло перейти до стабільного стану в складних ринкових умовах. Серед аналізованого періоду 2023 рік є найприбутковішим. У 2024 році підприємство також отримало прибуток, але вже менший, в порівнянні до попереднього року (845334 грн). Це може свідчити про певне погіршення фінансових результатів або зростання витрат.

Діаграма показує, що після кризового 2022 року підприємству вдалось стабілізувати свою діяльність та знову отримувати прибуток. Однак, також,

бачимо деяке погіршення у 2024 році, що потребує додаткового контролю за витратами, задля підвищення ефективності діяльності.

Також, для аналізу фінансового стану підприємства розглянемо показники рентабельності продукції, продажу, операційної діяльності, капіталу, власного капіталу та підприємства. Розраховані дані занесені до таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники рентабельності (розраховано на основі [26])

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022 рр
Рентабельність продукції	-34,856	40,313	53,159	88,015
Рентабельність продажу	-67,364	17,520	6,922	74,285
Рентабельність операційної діяльності	-107,165	19,577	24,798	131,963
Рентабельність капіталу	-110,795	28,728	13,153	123,948
Рентабельність власного капіталу	117,354	-85,497	28,488	-88,866
Рентабельність підприємства	-92,967	16,741	6,978	99,945

За показником рентабельності продукції бачимо, що підприємство підвищувало ефективність виробництва з 2022 до 2024 року, адже відбулось покращення показника з від'ємного -34,856% до позитивного 53,159%, а отже відбулось значне підвищення ефективності виробництва та зріс прибуток на одиницю продукції.

За рентабельністю продажу бачимо коливний ефект, адже станом на 2022 рік показник дорівнював -67,364% та мав покращення у 2023 році до 17,520%, але потім знизився до 6,922% у 2024 році. Це може свідчити про зростання витрат та можливе зменшення маржі прибутку.

Рентабельність операційної діяльності має позитивну динаміку, постійне зростання протягом досліджуваного періоду. Має зміни з негативного значення у 2022 році (-107,165%) до зростаючого позитивного значення у 2024 році (24,798%). За розрахованим показником бачимо зростання операційного прибутку та ефективне управління основною діяльністю.

За рентабельністю капіталу бачимо коливний ефект, адже відбулось різке зростання з негативного значення у 2022 році (-110,795%) до позитивного значення у 2023 році (28,728%) та поступового спаду у 2024 році (13,153%). Це може свідчити про зниження ефективності використання капіталу, або збільшення його обсягу без відповідного зростання прибутку.

За рентабельністю власного капіталу бачимо дуже нестабільну динаміку. У 2022 році підприємство мало високий показник (117,354%), однак вже у 2023 році відбувається різке зниження (-85,497%), але у 2024 році ситуація стабілізується, показник стає позитивним (28,488%).

Загальна рентабельність підприємства також має нерівномірну динаміку. Спочатку бачимо негативний показник 2022 року (-92,967%), зростання у 2023 році (16,741%) та спад у 2024 році (6,978%). Це свідчить про зростання витрат підприємства та зниження загальної ефективності.

Загалом, за показниками рентабельності, бачимо, що підприємство перебуває на стадії відновлення. У 2022 році ТОВ «Сандора» мали великі збитки, що пов'язано з ситуацією в країні та вимушеним частковим перевезенням виробництва з Миколаївської області до Київської. У 2023 році підприємство значно покращило показники рентабельності, але вже у 2024 році, за деякими показниками, бачимо спад, що не є показником цілковитої стабільності. Підприємство потребує контролю витрат та підвищення ефективності використання капіталу, після чого може очікувати стабілізацію прибутковості.

Також, важливою частиною аналізу фінансового стану підприємства є аналіз ділової активності. Розраховані показники занесемо до таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Ділова активність підприємства (розраховано на основі [26])

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, 2024-2022 рр
Коефіцієнт оборотності запасів	8,551	12,322	12,297	3,746
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,017	5,553	7,003	-2,014
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,380	0,421	0,443	0,063
Тривалість обороту запасів	42,098	29,216	29,275	-12,823
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	39,924	64,828	51,409	11,484
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	947,351	855,166	812,292	-135,059
Тривалість операційного циклу	82,022	94,044	80,683	-1,339
Тривалість фінансового циклу	-865,329	-761,122	-731,609	133,720

Коефіцієнт оборотності запасів зріс з 8,551 у 2022 році до 12, 297 у 2024 році, отже, підприємство почало швидше використовувати та оновлювати свої запаси. Тривалість обороту запасів скоротилась з 42,098 до 29,275 днів, що є позитивною тенденцією, адже ресурси менше часу перебувають у запасах і швидше переходять у готову продукцію та реалізацію.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2024 році становив 7,003, а у 2022 році він становив 9,017, що свідчить про певне уповільнення повернення коштів від покупців та замовників. Тривалість обороту дебіторської заборгованості збільшилась з 39,924 днів у 2022 році до 51,409 днів у 2024 році. Підприємству потрібно більше часу для отримання коштів за реалізовану продукцію чи послуги, що має негативний вплив на ліквідність та грошові потоки.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості мав певний зріст, з 0,380 до 0,443. Отже, підприємство швидше розраховується зі своїми кредиторами. Відповідно, скоротилась і тривалість обороту кредиторської заборгованості з 947,351 до 812,292 днів у 2024 році. Але, навіть, враховуючи скорочення тривалості цього обороту, період погашення кредиторської

заборгованості залишається дуже тривалим, що свідчить про значне використання залучених коштів у фінансовій діяльності підприємства.

Тривалість операційного циклу у 2024 році в порівнянні до 2022 року скоротилась на 1,339 днів. Однак, фінансовий цикл протягом усього аналізованого періоду залишається від'ємним. Отже, підприємство значною мірою фінансує свою діяльність за рахунок кредиторської заборгованості та користується залученими коштами довше, ніж триває операційний цикл.

За проведеними розрахунками можемо зробити висновок, що підприємство поступово відновлюється після кризового періоду. У 2022 році підприємство мало складний фінансовий стан, дуже багато показників були негативними, також рентабельність мала від'ємні показники, низька ліквідність та негативний робочий капітал і власні оборотні кошти, висока залежність від позикових ресурсів. Загалом, у 2022 році ТОВ «Сандора» були збитковим підприємством, мали ризик неплатоспроможності та нестачу обігових коштів.

У 2023 році можемо спостерігати покращення, але ситуація все одно лишалась нестабільною. Підприємство вийшло на прибутковість та частково покращило свою ліквідність, але також мало нестабільні показники ефективності та фінансова структура все ще лишалась слабкою.

У 2024 році майже за всіма показниками відбувається підйом та стабільне зростання. Підприємство, за всіма основними показниками, стало прибутковим, а ліквідність досягла прийняттого рівня, хоч і мінімального. Робочий капітал став позитивним, відбулось значне зниження залежності від позикових коштів, підвищилась ефективність використання активів. Але, все ще залишаються ризики, адже за розрахунками показників рентабельності бачимо коливання, деякі показники знизилась в порівнянні до 2023 року. Структура активів почала зміщуватись в бік оборотних, це може свідчити про гнучкість або про нестабільність. Також, рівень ліквідності, хоч і зріс, все одно є мінімальним та потребує подальшої роботи над показниками.

2.3. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства

У галузі харчування дуже велика конкуренція, оскільки цей ринок користується постійним попитом з боку споживачів та великою кількістю учасників. Підприємства, які діють на ринку харчової промисловості повинні постійно вдосконалюватись та розробляти нові ідеї подачі, смаків або видів продукції для зацікавлення клієнтів. Адже на ринку діють як великі міжнародні підприємства, так і місцеві виробники. Через відносно низький бар'єр входу на ринок постійно з'являються нові гравці, що підсилює тиск конкуренції. ТОВ «Сандора» не є виключенням та також має своїх конкурентів.

Основним фактором конкуренції на цьому ринку є ціна. Споживачі, як і на будь-якому іншому ринку, хочуть отримувати гарну якість за меншу ціну. ТОВ «Сандора» дає вибір для споживачів, наприклад, підприємство випускає соки «Sandora» (вартість за 1л – 100 грн) та «Садочок» (вартість за 1л – 60 грн). Таким чином, підприємство дає дешевшу альтернативу свого продукту, охоплюючи при цьому більшу кількість споживачів. Адже, середня ціна 1л соку становить 60-70 грн, обираючи сік в цій ціновій категорії, споживач буде звертати увагу на більш відомий бренд, який вже заробив довіру між споживачами. Тому, з великою вірогідністю, споживач візьме саме «Садочок», а не «Наш Сік» або інші торгові марки. Адже ТОВ «Сандора» заробили довіру споживачів вже дуже давно, вони мають гарну репутацію на ринку та маркетинг, а також є офіційним представником PepsiCo в Україні, що також піднімає рівень довіри, адже PepsiCo є всесвітньо відомою компанією.

Для більш наглядної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Сандора» на ринку харчової промисловості був проведений SWOT-аналіз, результати занесені до таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз ТОВ «Сандора» (сформовано автором)

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Популярний та впливовий бренд, який користується довірою споживачів. 2. Має великий асортимент з різними альтернативами (дешевше/дорожче та інше). 3. Якісна продукція, сучасні технології виробництва, відповідність міжнародним стандартам якості (ISO, НАССР). 4. Велика та лояльна клієнтська база. 5. Підприємство піклується про натуральність та смак продукції. 6. Сильний маркетинг, для багатьох споживачів продукція відома ще з дитинства. 7. Частина міжнародної корпорації PepsiCo, що забезпечує доступ до інновацій, маркетингових ресурсів та фінансування. 8. Велика кількість співпраць з магазинами, доставками, кафе та ресторанами. 9. Доступність продукції для кожного споживача. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока залежність від імпортової сировини, для деяких соків з екзотичними фруктами. 2. Залежність від коливань курсу валют. 3. На деяку продукцію високі ціни, в порівнянні до аналогів. 4. Простежується сезонність попиту, більше продукції споживається влітку. 5. Через стандарти підприємства є певна обмеженість гнучкості в виробництві продукції. 6. Висока конкуренція на ринку. 7. Частина виробничих потужностей постраждала через воєнні дії.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток експорту продукції на ринки ЄС. 2. Популярність здорового способу життя, що збільшує попит на натуральні соки/смузі. 3. Використання digital-маркетингу для залучення молодшої аудиторії. 4. Автоматизація виробництва та логістики для зменшення собівартості продукції. 5. Розширення асортименту та вихід на ринок з новими видами напоїв. 6. Випуск нових смаків, для збільшення асортименту, збільшення кількості попиту на нову продукції та збільшення кількості споживачів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока конкуренція, як з боку дешевших вітчизняних виробників, так і з боку міжнародних виробників. 2. Зростання цін на енергетику, сировину та транспорт, що призводить до збільшення цін на продукцію. 3. Коливання валютного курсу, що впливає на імпорт та збільшує ціну. 4. Економічна нестабільність, зниження купівельної спроможності населення. 5. Ризик перебоїв постачання через воєнний стан. 6. Зростання вимог до екологічності продукції та упаковки, що може потребувати додаткових інвестицій.

На збільшення конкуренції також впливає співпраця з різними мережами кафе та ресторанів, доставок та магазинів. Продукцію ТОВ «Сандора» можна зустріти майже в кожному закладі, магазинні та при замовленні доставки. Це свідчить про те, що продукція підприємства користується попитом серед

споживачів та має дуже багато співпраць, на відміну від своїх конкурентів, які користуються популярністю в меншій мірі.

За SWOT-аналізом ТОВ «Сандора» бачимо, що підприємство займає стійку позицію на ринку, має велику кількість споживачів та співпраць, поєднує в собі сильний бренд та довіру клієнтів. Підтримка міжнародної компанії PepsiCo забезпечує підприємству стійкість конкурентної позиції, доступ до інновацій та можливість швидкої адаптації до змін.

Підприємство має потенціал та можливості для розвитку, наприклад, через розширення асортименту продукції, можливо через орієнтацію на тренд здорового харчування. Додавання фрешів або смузі до асортименту продукції, що може забезпечити вихід на нові ринки збути, збільшити кількість споживачів та прибутки підприємства.

Одним із викликів для підприємства є висока конкуренція. Це значною мірою впливає на доходи підприємства, адже ринок харчової промисловості потребує постійного вдосконалення та втримання уваги клієнтів. Адже постійно з'являються якісь аналоги або альтернативні варіанти, які є більш дешевшими та все одно залишаються прийнятними для споживачів, в плані якості.

Викликом для підприємства також є залежність від зовнішніх факторів. Залежність від економічної ситуації країни, валютні коливання, логістичні обмеження, наслідки воєнних дій та їх вплив на виробничі потужності, а також на стабільність постачання. Це все дуже сильно підвищує ризики для підприємства та вимагає гнучкості в управлінні та стратегічному плануванні.

Загалом, ТОВ «Сандора» є конкурентоспроможним підприємством на Українському ринку харчування, адже має сильний маркетинг та велику довіру споживачів щодо якості продукції. У довгостроковій перспективі ТОВ «Сандора» також буде залишатись одним із лідерів у своєму сегменті на ринку.

Підприємству потрібно зосередитись на посиленні своїх сильних сторін та скористатись можливостями для розширення бізнесу, збільшення доходу та ще

більшого закріплення свого становища на конкурентному ринку. Для цього потрібно мінімізувати свої слабкі сторони та проаналізувати можливості зниження загроз. А також, активно впроваджувати інновації реагуючи на зміну споживчих уподобань.

Особливу роль в подальшому розвитку підприємства відіграватиме цифровізація бізнес-процесів, підвищення енергоефективності, розвиток екологічних рішень і зміцнення на міжнародних ринках. Це все допоможе підприємству у закріпленні своїх позицій на ринку.

Отже, ТОВ «Сандора» є одним із лідерів на ринку України з виготовлення та реалізації соків та безалкогольних напоїв, підприємство демонструє стабільне зростання завдяки ефективній маркетинговій стратегії, інноваціям у виробництві та високій якості продукції.

Аналіз конкурентоспроможності діяльності ТОВ «Сандора» підтвердив важливість гнучкого управління, раціонального використання ресурсів та постійного вдосконалення бізнес-процесів для забезпечення стабільного зростання та закріплення лідируючих позицій на ринку, навіть, у непростих економічних умовах.

Також, проведемо аналіз VRIO, який дозволяє оцінити внутрішні ресурси та можливості підприємства з точки зору конкурентних переваг. Аналіз базується на визначенні цінності ресурсів (Value), їх рідкості (Rarity), складності копіювання конкурентами (Imitability) та здатності підприємства ефективно організувати їх використання (Organization). Проведення VRIO-аналізу дає можливість визначити сильні сторони підприємства, оцінити його конкурентоспроможність та виявити ресурси, які забезпечують довгострокові переваги на ринку. Досліджуване підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, тому даний аналіз є актуальним (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – VRIO-аналіз (сформовано автором)

Ресурс/компетенції	V	R	I	O	Результат
Відомий бренд	+	+	+	+	Стійка конкурентна перевага
Налагоджена система дистрибуції	+	+/-	+	+	Тимчасова конкурентна перевага
Сучасні виробничі потужності	+	+/-	+/-	+	Конкурентний паритет
Висока якість продукції	+	-	-	+	Конкурентний паритет
Досвід роботи на ринку	+	+/-	+	+	Тимчасова конкурентна перевага
Належність до міжнародної підприємства PepsiCo	+	+	+	+	Стійка конкурентна перевага
Маркетингові можливості	+	+/-	+/-	+	Тимчасова конкурентна перевага
Широкий асортимент продукції	+	-	-	+	Конкурентний паритет
Доступ до інвестицій та фінансових ресурсів	+	+	+/-	+	Тимчасова конкурентна перевага

За проведеним аналізом бачимо, що підприємство має низку конкурентних переваг, які забезпечують стабільне положення на ринку.

Ці фактори дозволяють підприємству підтримувати високий рівень впізнаваності, довіри споживачів та фінансової підтримки. З найбільш важливих стратегічних ресурсів слід виділити відомий бренд, приналежність до міжнародної корпорації та ефективну систему управління й збуту продукції.

Однак, деякі ресурси не є унікальними для ринку, наприклад, сучасне обладнання або широкий асортимент продукції, тому ці ресурси забезпечують лише конкурентний паритет. Для подальшого зміцнення позицій підприємству потрібно розвивати інновації, удосконалювати маркетингову діяльність і підтримувати високу якість продукції.

РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

3.1 Формування стратегічних альтернатив забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Сандора»

Важливою частиною аналізу конкурентоспроможності продукції ТОВ «Сандора» є визначення можливих напрямів її забезпечення з урахуванням:

- широкого товарного портфеля компанії;
- наявності соків, нектарів, безалкогольних напоїв, холодного чаю та снєків;
- високої конкуренції на ринку харчових продуктів і напоїв;
- значення бренду, ціни, якості та упаковки;
- сезонності попиту на окремі види продукції;
- необхідності постійної присутності товарів у торговельних мережах;
- логістичних, енергетичних і безпекових ризиків в умовах війни.

Забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства повинно ґрунтуватися на поєднанні високої якості продукції, інноваційного розвитку, ефективного маркетингу, раціональної цінової політики, вдосконалення логістичних процесів та оперативного реагування на виклики зовнішнього середовища. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищенню його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Стратегічні альтернативи розвитку сформуємо на основі результатів попереднього аналізу. Такий підхід дозволить обрати найбільш ефективні напрями розвитку, що будуть відповідати ресурсам компанії та ринковим

умовам. Для цього можна використати наступну логіку, яку буде зведено до таблиці 3.1:

Таблиця 3.1 – Джерела для альтернатив (сформовано автором)

Джерело інформації	Що воно показує	Як використовується
Загальна характеристика компанії	Асортимент, виробничі потужності, бренди, корпоративна належність	Дозволяє визначити внутрішні можливості компанії
Фінансово-економічний аналіз	Дохід, прибуток, витрати, фінансова стійкість	Показує ресурсну здатність реалізовувати заходи
Аналіз ринку	Конкуренція, попит, споживчі зміни, ринкові ризики	Дає підстави для вибору ринкових і асортиментних рішень
Аналіз продукції	Товарні групи, брендова структура, ширина асортименту	Дозволяє оцінити сильні й слабкі сторони товарного портфеля
SWOT-аналіз	Сильні та слабкі сторони, можливості й загрози	Допомагає сформувати стратегічні альтернативи
Воєнний контекст	Логістичні, енергетичні, безпекові ризики	Визначає потребу в стійкості та адаптації

На основні джерел приведених в таблиці 3.1 було сформовано стратегічні альтернативи забезпечення конкурентоспроможності продукції компанії.

Першою альтернативою є оптимізація товарного портфеля продукції.

Необхідність реалізації цього напрямку обумовлена змінами споживчих переваг, які відбуваються під впливом економічної нестабільності та воєнних умов. Зараз споживачі все частіше надають перевагу доступній за ціною продукції, перевіреним брендам та зручним форматам упаковки.

Реалізації цієї альтернативи передбачає проведення постійного моніторингу попиту за основними товарними групами, визначення найбільш перспективних позицій асортименту, розширення виробництва продукції зі стабільним попитом та скорочення або перегляд слабких товарних позицій, розвиток доступних форматів продукції, а також підтримка сильних брендів Sandora, Садочок, Pepsi, Lay's та інших.

Очікуваним результатом буде підвищення відповідності асортименту реальному попиту, зростання продажів найбільш популярних товарів, зменшення витрат на підтримку слабких позицій та посилення конкурентоспроможності продукції за асортиментом, ціною та брендом.

Другою альтернативою є підвищення якості, безпечності та споживчої цінності продукції.

Дана альтернатива спрямована на посилення тих характеристик продукції, які безпосередньо оцінює споживач: якість, смак, безпечність, склад, упаковка, зручність споживання та довіра до бренду.

Для досягнення підприємству необхідно вдосконалити систему контролю якості на всіх етапах виробництва, забезпечити контроль походження сировини, удосконалити упаковку та адаптувати продукцію до сучасних споживчих тенденцій. Важливим завданням є підтримання стабільних смакових характеристик продукції та активне інформування споживачів про її переваги через бренд-комунікації та маркування.

Реалізація даної альтернативи дозволить підвищити рівень довіри споживачів, збільшити кількість повторних покупок і зміцнити позиції продукції підприємства в торговельних мережах.

Третьою альтернативою є цифровізація прогнозування попиту та забезпечення товарної доступності.

Цей варіант пов'язаний із тим, що конкурентоспроможна продукція має бути не лише якісною, а й доступною для споживача в потрібному місці та в потрібний час. Для ТОВ «Сандора» це особливо важливо через широкий товарний портфель, сезонність попиту та залежність від торговельних мереж.

Напрямок передбачає впровадження цифрової системи, яка дозволить аналізувати продажі за товарними групами, прогнозувати попит на соки, напої, холодний чай і снеки, контролювати залишки готової продукції, зменшувати

дефіцит товарів у торговельних мережах, уникати надлишкових запасів, планувати поставки з урахуванням сезонності та регіонального попиту.

Використання цифрових систем в результаті підвищить доступність продукції для споживача, знизить втрати продажів через відсутність товару, допоможе оптимізувати запаси, скоротити логістичні витрати, швидше реагувати на зміну попиту та підтримувати конкурентоспроможність продукції через стабільну присутність на ринку.

Для узагальнення даних альтернатив зведемо все до таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Стратегічні альтернативи підвищення конкурентоспроможності
(сформовано автором)

Альтернатива	Причина вибору	Очікуваний результат	Сфера впливу
Оптимізація товарного портфеля	Зміна купівельної спроможності та споживчих переваг	Посилення перспективних товарних груп, зростання відповідності попиту	Асортимент, маркетинг, продажі
Підвищення якості, безпечності та споживчої цінності продукції	Висока роль якості, смаку, упаковки та довіри до бренд	Краща доступність продукції та зменшення втрат продажів	Наявність товару, логістика, запаси, продажі
Цифровізація прогнозування попиту та забезпечення товарної доступності	Широкий асортимент, сезонність, ризик дефіциту продукції в мережах	Посилення сприйняття продукції як якісної та надійної	Логістика, продажі, запаси, управління

Таким чином, усі три альтернативи спрямовані на забезпечення та підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Сандора», однак кожна з них по-різному впливає на її ключові складові. Зокрема, оптимізація товарного портфеля безпосередньо стосується структури асортименту та цінової політики підприємства, дозволяючи краще адаптуватися до змін споживчого попиту та ринкової кон'юнктури. Підвищення якості продукції пов'язане зі зростанням її споживчої цінності, формуванням довіри споживачів і зміцненням бренду на ринку. У свою чергу, цифровізація прогнозування попиту впливає на

ефективність логістичних процесів і рівень доступності продукції в торговельних мережах, зменшуючи ризики дефіциту або надлишкових запасів. Для вибору найбільш доцільного напрямку подальшого розвитку буде проведено порівняльну оцінку альтернатив.

3.2 Порівняльна оцінка стратегічних альтернатив та вибір напрямку підвищення конкурентоспроможності продукції

Існують різні підходи до вибору можливих альтернатив, одним з таких підходів є методика бальної оцінки із застосуванням вагових коефіцієнтів, яку використаємо в даній кваліфікаційній роботі. Її завдання полягає в порівнянні запропонованих альтернатив та визначенні з них ту, яка найбільше відповідає завданню забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Сандора».

Метод бальної оцінки активно застосовується в економічних дослідженнях, оскільки дає змогу порівнювати різні варіанти рішень за кількома критеріями. Його використання є доцільним у випадках, коли частина показників має якісний характер і не може бути безпосередньо виміряна у грошовому вираженні. Бальна оцінка дозволяє поєднати кількісні та експертні характеристики, визначити вагомість окремих критеріїв і сформулювати узагальнений результат. Це робить метод зручним для вибору найбільш доцільної альтернативи підвищення конкурентоспроможності продукції [27 – 29].

Методика бальної оцінки включає наступні етапи:

Визначення критеріїв оцінювання, які відображають ключові аспекти ефективності альтернатив, наприклад, вплив на конкурентоспроможність продукції.

Присвоєння ваги кожному критерію залежно від його важливості для досягнення цілей підприємства.

Оцінювання кожної альтернативи за шкалою від 1 до 5 балів.

Розрахунок зваженої оцінки для кожної альтернативи шляхом множення балів на відповідні вагові коефіцієнти.

Порівняння результатів і вибір альтернативи з найвищою оцінкою.

В кваліфікаційній роботі було визначено критерії за якими буде відбуватися бальна оцінка, обґрунтування критеріїв представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Критерії оцінювання (сформовано автором)

Критерій	Зміст
Вплив на конкурентоспроможність продукції	Наскільки альтернатива покращує позиції продукції на ринку
Вплив на якість і споживчу цінність	Наскільки захід посилює якісні, смакові або функціональні характеристики
Вплив на товарну доступність	Наскільки альтернатива забезпечує наявність продукції в торговельних мережах
Очікуваний економічний ефект	Обсяг витрат, необхідних для впровадження
Витратність реалізації	Обсяг витрат, необхідних для впровадження
Практична реалістичність	Можливість реалізації без повної перебудови діяльності компанії

Для подальшої оцінки в кваліфікаційній роботі запропонована шкала оцінювання. Оцінювання здійснюється за шкалою від 1 до 5 балів, яка наведена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Шкала оцінювання (сформовано автором)

Бал	Характеристика
1	Дуже низький рівень відповідності критерію
2	Низький рівень відповідності
3	Середній рівень відповідності
4	Високий рівень відповідності
5	Дуже високий рівень відповідності

Для критерію «витратність реалізації» логіку потрібно пояснити окремо: 5 балів означає нижчу або прийнятну витратність, 1 бал – надмірно високу витратність.

Також, в залежності від того, як було оцінено вплив відповідного критерія на конкурентоспроможність продукції їм було присвоєно певні ваги, оскільки кожен критерій має нерівномірний вплив (табл. 3.5).

Розрахунок зваженої оцінки стратегічної альтернативи визначається, як сума добутків ваги критерію на бал, який отримала альтернатива за цим критерієм.

Таблиця 3.5 – Вагові коефіцієнти критеріїв оцінювання (сформовано автором)

Критерій	Вага
Вплив на конкурентоспроможність продукції	0,25
Вплив на якість і споживчу цінність	0,20
Вплив на товарну доступність	0,20
Очікуваний економічний ефект	0,15
Витратність реалізації	0,10
Практична реалістичність	0,10
Разом	1,00

Формула розрахунку:

$$S = W1*B1+W2*B2+W3*B3+W4*B4+W5*B5+W6*B6 \quad (3.1)$$

де:

S – зважена оцінка стратегічної альтернативи;

W1, W2, W3, W4, W5, W6 – вагові коефіцієнти критеріїв;

B1, B2, B3, B4, B5, B6 – бали альтернативи за відповідними критеріями.

Приклад розрахунку для альтернативи «Оптимізація товарного портфеля»:

$$S = 0,25*4+0,20*3+0,20*3+ 0,15*4+0,10*4+0,10*4$$

$$S = 1,00+0,60+0,60+0,60+0,40+0,40 = 3,60$$

Отже, зважена оцінка цієї альтернативи становить 3,60 балів.

Зведена матриця оцінювання альтернатив представлена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Порівняльна оцінка стратегічних альтернатив (сформовано автором)

Альтернатива	Вплив на конкурентоспроможність 0,25	Відповідність умовам війни 0,20	Економічний ефект 0,20	Витратність 0,15	Швидкість 0,10	Реалістичність 0,10	Зважена оцінка
Оптимізація товарного портфеля	4	3	3	4	4	4	3,60
Підвищення якості, безпеки та споживчої цінності продукції	5	3	3	3	3	4	3,60
Цифровізація прогнозування попиту та забезпечення товарної доступності	5	3	5	4	3	4	4,15

За результатами оцінювання найвищу зважену оцінку отримала альтернатива «Цифровізація прогнозування попиту та товарної доступності». Її переваги представлені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Переваги альтернативи (сформовано автором)

Перевага	Зміст
Пряма дія на конкурентоспроможність продукції	Продукція стає доступнішою для споживача в потрібний час і в потрібному місці
Скорочення дефіциту продукції	Зменшується ризик відсутності товару в торговельних мережах
Якість управління асортиментом	Система показує, які товарні позиції мають стабільний або зростаючий попит
Зменшення надлишкових запасів	Знижується ризик накопичення продукції, яка реалізується повільніше
Економічний ефект	Може забезпечити економію складських і логістичних витрат
Підтримка брендів	Стабільна присутність продукції на полиці підтримує впізнаваність брендів компанії

Якщо розглядати інші альтернативи, то «Оптимізація товарного портфеля» є важливою для відповідності асортименту попиту, але для її якісної реалізації також потрібна точна аналітика продажів і поведінки споживачів. «Підвищення якості, безпечності та споживчої цінності продукції» має сильний вплив на споживче сприйняття, але може потребувати більших технологічних і маркетингових витрат.

Отже, за результатами порівняльної оцінки найбільш доцільним напрямом забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Сандора» є «Цифровізація прогнозування попиту та товарної доступності». Даний напрям дозволяє суттєво підвищити ефективність управлінських процесів за рахунок використання сучасних цифрових інструментів аналітики, а також забезпечити більш точне планування виробництва та логістики. Також, впровадження цієї альтернативи позитивно вплине на ключові ринкові характеристики продукції, зокрема її доступність у торговельних мережах, відповідність асортименту реальному споживчому попиту, стабільність і безперервність поставок. Це, у свою чергу, дозволяє зменшити ризики виникнення дефіциту або надлишкових запасів, підвищити рівень

задоволеності споживачів та зміцнити позиції підприємства на ринку. Важливо також, що цифровізація забезпечує підвищення адаптивності компанії до змін ринкового середовища та оперативне реагування на коливання попиту.

3.3 Економічне обґрунтування впровадження цифрової системи прогнозування попиту та товарної доступності продукції як наряду підвищення конкурентоспроможності продукції

В кваліфікаційній роботі обрана альтернатива впровадження цифрової системи прогнозування попиту, управління запасами та забезпечення товарної доступності продукції ТОВ «Сандора».

Ця система повинна забезпечувати комплексний збір і обробку даних, зокрема, збір інформації про продажі продукції, аналіз попиту в розрізі товарних груп, урахування сезонних коливань, контроль залишків готової продукції на складах, планування поставок до торговельних мереж, своєчасне виявлення ризиків дефіциту окремих товарів, а також формування аналітичної звітності для підрозділів виробництва, логістики, продажів і маркетингу. Це дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень і підвищити ефективність операційної діяльності підприємства.

Даний захід повністю відповідає специфіці продукції компанії, оскільки її асортимент охоплює соки, нектари, безалкогольні напої, холодний чай і снеки, для яких характерна значна різноманітність попиту. Частина продукції має виражений сезонний характер споживання, що потребує врахування коливань попиту при плануванні виробництва та поставок. Крім того, реалізація продукції здійснюється переважно через торговельні мережі, де критично важливою є постійна наявність товару на полиці. У разі його відсутності виникають прямі втрати продажів, а також підвищується ризик переходу споживачів до продукції конкурентів. Широкий асортимент

підприємства додатково ускладнює управління запасами та потребує точного балансування між попитом і пропозицією. У таких умовах стабільна товарна доступність є ключовим фактором підтримки бренду, формування лояльності споживачів і забезпечення повторних покупок, що робить впровадження даного заходу економічно доцільним і стратегічно обґрунтованим.

Система цифрового прогнозування попиту, управління запасами та забезпечення товарної доступності продукції, повинна включати певні функціональні блоки, які наведені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Функціональні блоки цифрової системи (сформовано автором)

Блок	Зміст	Очікуваний результат
Аналіз продажів	Обробка даних за товарними групами, регіонами і каналами збуту	Визначення продукції з високим, стабільним або нестійким попитом
Прогнозування попиту	Урахування сезонності, промоакцій і змін споживчої поведінки	Точніше планування виробництва конкретних товарних позицій
Управління запасами	Контроль залишків готової продукції	Зменшення надлишкових запасів і дефіциту
Логістичне планування	Планування партій поставок і маршрутів до торговельних мереж	Підвищення доступності продукції для споживача
Аналітична звітність	Формування звітів для виробництва, логістики і маркетингу	Швидше коригування асортименту та поставок

В кваліфікаційній роботі, також, проведено оцінювання ефективності впровадження даного заходу. Виконано розрахунок загальних витрат на впровадження.

Загальні витрати на впровадження цифрової системи визначаються як сума витрат за всіма статтями.

Формула розрахунку:

$$\text{Загальні витрати} = \text{програмне рішення} + \text{інтеграція} + \text{підготовка даних} + \text{навчання персоналу} + \text{технічна підтримка} + \text{резерв} \quad (3.2)$$

У скороченому вигляді:

$$I = \text{Спрог} + \text{Сінт} + \text{Сдан} + \text{Снавч} + \text{Спідтр} + \text{Срез} \quad (3.3)$$

де:

І – загальні витрати на впровадження заходу, грн;
 Спрог – витрати на програмне рішення, грн;
 Сінт – витрати на налаштування та інтеграцію, грн;
 Сдан – витрати на підготовку даних і аналітичних панелей, грн;
 Снавч – витрати на навчання персоналу, грн;
 Спідтр – витрати на технічну підтримку першого року, грн;
 Срез – резерв на непередбачені витрати, грн.
 Орієнтовну структуру витрат подано в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Орієнтовна структура витрат (сформовано автором)

Стаття витрат	Умовне значення, грн
Програмне рішення	800 000,00
Налаштування та інтеграція	900 000,00
Підготовка даних і аналітичних панелей	250 000,00
Навчання персоналу	150 000,00
Технічна підтримка першого року	300 000,00
Резерв на непередбачені витрати	100 000,00
Разом	2 500 000,00

Економічний ефект формується за трьома напрямками. Першим з яких є економія складських витрат через зменшення надлишкових запасів продукції. Другий – економія логістичних витрат через точніше планування поставок. А третій – додатковий прибуток від скорочення витрат продажів через відсутність продукції в торговельних мережах.

Економія складських витрат визначається як добуток річних складських витрат на очікувану частку їх скорочення.

Формула розрахунку:

$$\text{Економія складських витрат} = \text{річні складські витрати} \cdot \text{частка скорочення складських витрат} \quad (3.4)$$

У скороченому вигляді:

$$\text{Ескл} = \text{Сскл} \cdot \text{Рскл} \quad (3.5)$$

де:

Ескл – економія складських витрат, грн;

Сскл – річні складські витрати, грн;

Рскл – очікувана частка скорочення складських витрат.

Приклад розрахунку:

$$E_{скл} = 7\,000\,000 * 0,10 = 700\,000,00 \text{ грн}$$

Отже, за умови скорочення складських витрат на 10% економія становитиме 700 000,00 грн.

Економія логістичних витрат визначається як добуток річних логістичних витрат на очікувану частку їх скорочення.

Формула розрахунку:

$$\text{Економія логістичних витрат} = \text{річні логістичні витрати} \cdot \text{частка скорочення логістичних витрат} \quad (3.6)$$

У скороченому вигляді:

$$E_{лог} = S_{лог} \cdot R_{лог} \quad (3.7)$$

де:

Елог – економія логістичних витрат, грн;

Слог – річні логістичні витрати, грн;

Рлог – очікувана частка скорочення логістичних витрат.

Приклад розрахунку:

$$E_{лог} = 11\,000\,000 * 0,05 = 550\,000,00 \text{ грн}$$

Отже, за умови скорочення логістичних витрат на 5% економія становитиме 550 000,00 грн.

Додатковий прибуток від зменшення витрат продукції виникає за рахунок того, що продукція буде рідше відсутня в торговельних мережах. Якщо товар є на полиці в потрібний момент, споживач має менше підстав обирати продукцію конкурентів.

Формула розрахунку:

$$\text{Додатковий прибуток} = \text{втрачений дохід} \cdot \text{частка відновлених продажів} \cdot \text{маржинальність продажів} \quad (3.8)$$

У скороченому вигляді:

$$P_{дод} = D_{втр} \cdot R_{відн} \quad (3.9)$$

де:

Рдод – додатковий прибуток, грн;

Двтр – умовний обсяг втраченого доходу через відсутність продукції в торговельних мережах, грн;

Рвідн – частка продажів, яку можна відновити завдяки цифровій системі;

М – маржинальність продажів.

Приклад розрахунку:

$$\text{Рдод} = 10\,000\,000 * 0,40 * 0,20 = 800\,000,00 \text{ грн}$$

Отже, якщо умовний обсяг втраченого доходу становитиме 10 000 000,00 грн, система дозволить відновити 40% цих продажів, а маржинальність становить 20%, тоді додатковий прибуток дорівнюватиме 800 000 грн.

Загальний річний економічний ефект визначається, як сума економії складських витрат, економії логістичних витрат і додаткового прибутку від скорочення витрат продажів.

Формула розрахунку:

$$\text{Загальний економічний ефект} = \text{економія складських витрат} + \text{економія логістичних витрат} + \text{додатковий прибуток} \quad (3.10)$$

У скороченому вигляді:

$$\text{Езаг} = \text{Ескл} + \text{Елог} + \text{Рдод} \quad (3.11)$$

де:

Езаг – загальний річний економічний ефект, грн;

Ескл – економія складських витрат, грн;

Елог – економія логістичних витрат, грн;

Рдод – додатковий прибуток від скорочення витрат продажів, грн.

Приклад розрахунку:

$$\text{Езаг} = 700\,000,00 + 550\,000,00 + 800\,000,00$$

$$\text{Езаг} = 2\,050\,000,00 \text{ грн}$$

Отже, загальний річний економічний ефект від впровадження заходу становитиме 2 050 000,00 грн.

Після розрахунку всіх складових річного економічного ефекту, занесемо розраховані значення до таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Розрахунок річного економічного ефекту (сформовано автором)

Джерело ефекту	Сума, грн
Економія складських витрат	700 000,00
Економія логістичних витрат	550 000,00
Додатковий прибуток від зменшення втрат продажів	800 000,00
Загальний річний економічний ефект	2 050 000,00

Наступним показником розрахуємо строк окупності, який показує, за який період витрати на впровадження заходу можуть бути покриті за рахунок отриманого економічного ефекту.

Формула розрахунку:

$$\text{Строк окупності} = \frac{\text{витрати на впровадження}}{\text{загальний річний економічний ефект}} \quad (3.12)$$

У скороченому вигляді:

$$\text{Ток} = I/E_{\text{заг}} \quad (3.13)$$

де:

Ток – строк окупності заходу, років;

I – витрати на впровадження заходу, грн;

E_{заг} – загальний річний економічний ефект, грн.

Приклад розрахунку:

$$\text{Ток} = 2\,500\,000 / 2\,050\,000 = 1,22 \text{ року}$$

Отже, строк окупності заходу становить 1,22 року.

Для остаточної оцінки доцільності впровадження цифрових систем розрахуємо рентабельність заходу. Показник вказує на співвідношення між отриманим економічним ефектом і витратами на впровадження.

Формула розрахунку:

Рентабельність заходу = загальний річний економічний ефект/витрати на впровадження•100% (3.14)

У скороченому вигляді:

$$R = E_{\text{заг}}/I \cdot 100\% \quad (3.15)$$

де:

R – рентабельність заходу, %;

E_{заг} – загальний річний економічний ефект, грн;

I – витрати на впровадження заходу, грн.

Приклад розрахунку:

$$R = 2\,050\,000/2\,500\,000 \cdot 100\% = 82\%$$

Отже, рентабельність запропонованого заходу становить 82%.

Також, була розрахована сценарна оцінка, для перевірки ефективності заходу за різних варіантів отримання економічного ефекту.

Формула для кожного сценарію:

$$\text{Строк окупності за сценарієм} = \frac{\text{витрати на впровадження}}{\text{економічний ефект за сценарієм}} \quad (3.16)$$

Приклад:

Песимістичний сценарій:

$$\text{Ток} = 2\,500\,000/1\,500\,000 = 1,67 \text{ року}$$

Базовий сценарій:

$$\text{Ток} = 2\,500\,000/2\,050\,000 = 1,22 \text{ року}$$

Оптимістичний сценарій:

$$\text{Ток} = 2\,500\,000/2\,600\,000 = 0,96 \text{ року}$$

Сценарна оцінка потрібна для того, щоб показати стійкість результату за різних умов. Всі оцінки за різними сценаріями занесемо до таблиці 3.11.

Отже, за результатами розрахунків можна зробити висновок, що цифровізація прогнозування попиту та товарної доступності є доцільним та економічно обґрунтованим заходом забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Сандора».

Таблиця 3.11 – Сценарна оцінка ефективності заходу (сформовано автором)

Сценарій	Річний економічний ефект, грн	Витрати на впровадження, грн	Строк окупності, років
Песимістичний	1 500 000,00	2 500 000,00	1,67
Базовий	2 050 000,00	2 500 000,00	1,22
Оптимістичний	2 600 000,00	2 500 000,00	0,96

Реалізація даного напрямку дозволяє підвищити ефективність управління товарними потоками за рахунок більш точного прогнозування попиту, що забезпечує стабільну наявність продукції в торговельних мережах. Впровадження цифрових інструментів сприятиме скороченню випадків дефіциту окремих товарів, зменшенню обсягів надлишкових запасів на складах, а також підвищенню точності планування виробництва та логістики. Це дозволить оптимізувати витрати підприємства та мінімізувати втрати від нереалізованої або недопоставленої продукції.

Очікуваний річний економічний ефект від впровадження заходу становить 2 050 000,00 грн. Строк окупності інвестицій у базовому сценарії дорівнює 1,22 року, що свідчить про швидке повернення вкладених коштів, а рівень рентабельності заходу сягає 82%. Навіть, за умов песимістичного сценарію строк окупності не перевищує двох років, що додатково підтверджує стійкість і практичну доцільність запропонованого рішення.

Впровадження цифровізації прогнозування попиту та товарної доступності є не лише фінансово ефективним, але й стратегічно важливим кроком, який сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищенню його адаптивності до змін зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена питанням конкурентоспроможності продукції підприємства та пошуку напрямків її підвищення.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Сандора» в умовах підвищених безпекових, логістичних та ринкових ризиків.

Об'єктом дослідження стали процеси забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства харчової галузі. Предметом дослідження – теоретичні засади та прикладні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства харчової галузі та його продукції в умовах зростання невизначеності.

За результатами проведеного дослідження визначено, що конкурентоспроможність продукції підприємства харчової галузі формується через поєднання якості, безпечності, ціни, асортименту, впізнаваності торговельної марки, доступності продукції в торговельних мережах та здатності підприємства реагувати на зміну попиту.

У роботі розглянуто співвідношення трьох рівнів конкурентоспроможності: продукції, підприємства та галузі. Для харчової промисловості конкурентоспроможність продукції пов'язана з якістю, смаком, складом, ціною, упаковкою, асортиментом, торговельною маркою та наявністю товару для споживача.

Аналіз галузевого ринку показав, що у 2022 році в окремих сегментах харчової та переробної промисловості відбулося скорочення кількості суб'єктів господарювання та зниження темпів виробництва. У 2023–2024 роках за частиною показників спостерігається відновлення, однак динаміка залишається нерівномірною.

ТОВ «Сандора» здійснює діяльність у сфері виробництва фруктових і овочевих соків, а також інших видів харчової продукції. Підприємство з 2007

року входить до складу PepsiCo. Основні товарні напрями охоплюють соки, нектари, соковмісні продукти, безалкогольні напої, холодний чай, снеки та молочну продукцію.

Фінансово-економічний аналіз засвідчив зміну показників діяльності підприємства у 2022–2024 роках. У 2024 році порівняно з попередніми роками покращилися окремі показники ліквідності, фінансової незалежності та рентабельності. Зокрема, коефіцієнт покриття зріс до 1,082, коефіцієнт автономії набув додатного значення 0,462, а показники рентабельності залишилися позитивними.

За результатами SWOT-аналізу до сильних сторін підприємства віднесено відомі торговельні марки, широкий асортимент, якість продукції, маркетингові можливості, співпрацю з каналами збуту та належність до PepsiCo. Серед слабких сторін і загроз визначено залежність від імпортової сировини для окремих видів продукції, валютні коливання, сезонність попиту, високу конкуренцію, зростання витрат, економічну нестабільність і ризики перебоїв постачання.

VRIO-аналіз показав, що стійкими конкурентними перевагами підприємства є відомий бренд і належність до міжнародної корпорації PepsiCo. Налагоджена система дистрибуції, досвід роботи на ринку, маркетингові можливості та доступ до фінансових ресурсів визначені як тимчасові конкурентні переваги.

У кваліфікаційній роботі розглянуто три стратегічні альтернативи підвищення конкурентоспроможності продукції: оптимізацію товарного портфеля, підвищення якості, безпечності та споживчої цінності продукції, а також цифровізацію прогнозування попиту й забезпечення товарної доступності. За результатами порівняльної оцінки найвищий показник отримала альтернатива цифровізації прогнозування попиту та товарної доступності – 4,15 бала.

Запропонована цифрова система включає аналіз продажів, прогнозування попиту, управління запасами, логістичне планування та

аналітичну звітність. Її впровадження спрямоване на точніше планування виробництва, контроль залишків продукції, зменшення дефіциту та надлишкових запасів, а також підтримання наявності продукції в торговельних мережах.

Орієнтовні витрати на впровадження заходу становлять 2 500 000,00 грн. Загальний річний економічний ефект визначено на рівні 2 050 000,00 грн. За сценарною оцінкою строк окупності становить 1,67 року за песимістичним сценарієм, 1,22 року – за базовим та 0,96 року – за оптимістичним.

Отже, за результатами дослідження обґрунтовано доцільність впровадження цифрової системи прогнозування попиту та забезпечення товарної доступності продукції ТОВ «Сандора». Запропонований захід пов'язаний із виявленими проблемами сезонності попиту, логістики, управління запасами та необхідності підтримання продукції в торговельних мережах.

Результати кваліфікаційної роботи пройшли апробації та частково висвітлені у [30-33].

Список використаних джерел

1. Омельченко Т. Конкуренентоспроможність українських підприємств в умовах війни. Економіка і організація управління. 2022. № 3 (47). С. 94-103.
2. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Young Scientist. 2019. № 11 (75). С. 455-458
3. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкуренентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. 2020. № 154. С. 93-97
4. Шульга М. О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 135-141.
5. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкуренентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
6. Левицька А. О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. С. 200-204.
7. Golda N. (2021) Konkurentospromozhnist pidprijemstv u konteksti staloho rozvytku [Competitiveness of enterprises in the context of sustainable development]. Sotsialnoekonomichni problemy i derzhava [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 25, no. 2, pp. 602-609. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21gnmksr.pdf>
8. Виноградова О. В., Асан А. Ж., Чарна О. О. Конкуренентоспроможність підприємства як економічна категорія. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 3 (37). С. 4-11.
9. Вініченко І. І. Конкуренентоспроможність аграрних підприємств : стан і перспективи. Агросвіт. 2013. № 21. С. 10-13.

10. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 108-110.
11. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
12. Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. Innovation and Sustainability. 2022. № 4. С. 101-108.
13. Ткаченко І., Шарко В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2022. № 1. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-7>
14. Пушкар Т. А., Базецька Г. І., Соболева Г. Г. Цифрова конкурентоспроможність як економічна категорія. 2025. № 77. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-97>
15. Пушкар Т. А., Соболева Г. Г. Славута О. І. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Сталий розвиток економіки. 2023. № 2 (47). С. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/863>
16. Гоженко Д., Пушкар Т. Особливості забезпечення конкурентоспроможності в харчовій галузі. Причорноморські економічні студії. 2025. № 95. С.82-88. URL: <https://bses.in.ua/uk/95-2025>
17. Пушкар Т. А., Зверев О. В. Детермінанти конкурентних позицій молокопереробних підприємств на продовольчому ринку. Економіка та суспільство. Економіка та суспільство. 2025. № 81. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7117>
18. Решетнікова О. В., Боровик Т. В., Сімон А. О. Фактори розвитку конкурентоспроможності підприємства. Економічний простір. 2020. № 159. С. 107-110.

19. Державна служба статистики України. Банк даних: Показники діяльності суб'єктів господарювання. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=989bccad0ac1e70d0f605881bcac134c> (дата звернення: 10.06.2026).

20. Державна служба статистики України. Показники діяльності суб'єктів господарювання. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/pokaznyky-diyalnosti-subyektiv-hospodaryuvannya?f%5B0%5D=publication_type%3Adashboard (дата звернення: 10.06.2026).

21. Державна служба статистики України. Банк даних: Кількість виробленої продукції. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=989bccad0ac1e70d0f605881bcac134c> (дата звернення: 10.06.2026).

22. PepsiCo в Україні. PepsiCo Україна: Про компанію : вебсайт. URL: <https://www.pepsico.ua/who-we-are/pepsico-in-ukraine#> (дата звернення: 22.05.2026).

23. Бренд сонця та енергії – Sandora 30 років. PepsiCo Україна : вебсайт. 29.04.2026. URL: <https://www.pepsico.ua/our-stories/story/%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4-%D1%81%D0%BE%D0%BD%D1%86%D1%8F-%D1%82%D0%B0-%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D1%96%D1%97-sandora-30-%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%96%D0%B2/> (дата звернення: 22.05.2026).

24. Звіт незалежних аудиторів щодо аудиту фінансової звітності ТОВ «Сандора» за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року. PepsiCo Україна : вебсайт. URL: <https://www.pepsico.ua/docs/ukrainelibraries/services/auditors-report-of-sandora-lc-2020.pdf> (дата звернення: 27.05.2026).

25. Наші бренди. PepsiCo Україна : вебсайт. URL: <https://www.pepsico.ua/our-brands> (дата звернення: 27.05.2026).

26. Фінансова звітність. ТОВ «Сандора» : вебсайт. URL: <https://www.pepsico.ua/who-we-are/learn-more/services> (дата звернення: 10.06.2026).

27. Єгоров І. Комплексні індикатори у соціально-економічних дослідженнях: переваги і недоліки. Університетські наукові записки. 2022. №1-2. С. 85-86.

28. Бондар А. М. Використання бальної оцінки для визначення економічної ефективності результатів наукової роботи. Наукові праці ТДАТУ. 2012. Вип. 12. С. 172 – 175.

29. Кадирус І. Г., Донських А. С., Олійник Ю. О. Оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства. Агросвіт. 2019. № 21. С. 100 -1016.

30. Логвін А., Аналітичне забезпечення функціонування економічних систем. Функціонування суб'єктів економічної діяльності: виклик сучасності: матеріали всеукраїн. Наук.-практ. Інтернет-конф., Харків, 20-21 листопада 2025 року. С. 138-139.

31. Логвін А. Зелена економіка: сталість і розвиток. Сталий розвиток складних соціально-економічних систем в умовах сучасних змін та викликів: матеріали II Міжнарод. наук.-практ. конф., Івано-Франківськ, 21-22 травня 2026 року. С. 118.

32. Логвін А. Міжнародна торгівля та її вплив на глобальне економічне зростання. Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали 9 міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 6-7 березня 2025 року. С. 71-72.

33. Логвін А. Особливості конкуренції на ринку харчових продуктів в умовах невизначеності // Матеріали 88-ї Міжнародної наукової конференції студентів (30 березня-03 квітня 2026 р., Україна, м. Харків). – Харків: ХНАДУ, 2026.

Перелік графічного матеріалу

№ аркуша	Назва аркуша	Кількість
1	Структурна схема кваліфікаційної роботи	1
2	Теоретичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції	1
3	Стан галузевого ринку	1
4	Загальна характеристика підприємства	1
5	Показники майнового і фінансового стану	1
6	Аналіз конкурентних позицій підприємства	1
7	Пропозиції з підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства	1
8	Оцінка ефективності пропозицій з підвищення конкурентоспроможності продукції	1
9	Апробація результатів роботи	1
Разом		9

ДОДАТКИ

Таблиця – Продукція підприємства

Назва	Ілюстрація
1	2
Соки	
Нектари	
Напої з додаванням соку	
Газовані напої	
Холодний чай	

Продовження таблиці

1	2
Снеки	
Молочна продукція	

Організаційна схема управління

