



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Ялинська Дар`я Віталіївна

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття
ступеня вищої освіти бакалавр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:
канд. екон. наук, доцент Дранус Л.С.

Рецензент:
канд. екон. наук, доцент Черненко К.П.

Миколаїв 2024

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємств в сучасних умовах.....	6
1.1.Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства.....	6
1.2.Аналіз концепції управління конкурентними перевагами підприємства.....	16
Розділ 2. Аналіз управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах»...	30
2.1.Господарсько-правові засади функціонування АТ «Мономах» та його загальна характеристика.....	30
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану АТ «Мономах», стану виробництва та реалізації продукції.....	35
2.3.Оцінка управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах».....	47
Розділ 3. Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах».....	57
3.1.Визначення стратегічних напрямів управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах».....	57
3.2.Обґрунтування економічної ефективності впровадження пропозицій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах».....	65
Висновки.....	70
Перелік використаних джерел.....	74
Додатки	

ВСТУП

Актуальність теми. Практика діяльності сучасних підприємств доводить, що без ефективної системи управління конкуренцією неможливо забезпечити виживання підприємств у динамічному конкурентному середовищі, досягнення лідерства на ринку та забезпечення довгострокової ефективної діяльності. Саме тому, на сьогодні актуальними є практичне дослідження питань розробки та обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних аспектів та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» в сучасних умовах.

У рамках окресленої мети практики було визначено та виконано наступні **завдання**:

1. дослідити сутність конкурентоспроможності підприємства;
2. проаналізувати концепції управління конкурентними перевагами підприємства;
3. здійснити дослідження господарсько-правових засад функціонування АТ «Мономах» та його загальної характеристики, проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства;
4. оцінити ефективність системи управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах»;
5. визначити стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах»;
6. обґрунтувати економічну ефективність впровадження пропозицій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах».

Об'єктом дослідження є теоретико-методичні та практичні положення щодо процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження визначено сукупність теоретичних підходів та практичних напрямів вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах».

Методи та прийоми дослідження. У роботі використано ряд наукових і спеціальних методів дослідження. Аналіз, синтез, класифікація, систематизація, узагальнення економічної та методичної літератури, наукових видань, які дозволили обґрунтувати сутність поняття «управління конкурентоспроможністю» та його загальної характеристики, дослідити підходи щодо оцінювання управління конкурентоспроможністю підприємства. Метод графічного аналізу (формування таблиць, діаграм, графіків) використовувався для наочності отриманих результатів дослідження. У ході виконання розрахунків фінансово-економічного стану АТ «Мономах» було використано горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, трендовий аналіз, порівняльний аналіз, аналіз відносних показників.

Інформаційною базою дослідження виступили фінансова звітність за останні три роки суб'єкта господарювання, нормативно-правові акти, статистична інформація, результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, опублікованих у наукових виданнях, періодичних виданнях, монографіях, підручниках та розміщені на електронних ресурсах.

Практичне значення результатів дослідження полягає у тому, що основні положення дослідження можуть бути застосовані у процесі формування та реалізації політики управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств. Запропоновані заходи та рекомендації орієнтовані на підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах».

Апробація матеріалів кваліфікаційної роботи. За обраною темою було опубліковано тези на VI Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції 27-28 березня 2024 року «Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти» на тему «Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 80 сторінок, 47 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел налічує 57 джерел, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

Розвиток сучасних ринкових відносин характеризується значним посиленням конкуренції, основними факторами, що сприяють її посиленню між підприємствами, є досягнення науково-технічного прогресу, інвестиції в різні галузі народного господарства, впровадження інноваційних продуктів та розвиток сучасних інформаційних технологій. Ефективне функціонування суб'єкта господарювання в таких умовах можливе лише за впровадження дієвої системи управління конкурентоспроможністю підприємства та, як результат, достатньо високого рівня його конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність – одна з основних категорій, що широко застосовується як в економічній теорії, так і в практичній діяльності, вона характеризується багатоаспектністю. Дана категорія не є суто економічною, вона має прояв у різних галузях. Це підтверджує Словник української мови, у якому надано наступне визначення: «Конкурэнція – суперництво в якій-небудь галузі, боротьба за досягнення кращих наслідків; змагання» [1, с. 261].

Категорія «конкуренція» розглядалась різними науковими школами. Наприклад, фізіократи (Ф. Кене) вважали, що конкуренція – це можливість отримати абсолютну свободу діяльності суб'єкта господарювання (Теорія вільної конкуренції); представники класичної економічної теорії (А.Сміт, Д.Рікардо, Ж.Б.Сей, Дж.С.Мілль) трактували конкуренцію як «невидиму руку ринку», тобто як щось само собою зрозуміле, не вимагаючи втручання держави (Модель ринку досконалої конкуренції) [2, с. 117]; вчені зі школи неокласичної політекономії розробили декілька теорій, зокрема, Теорія монополістичної конкуренції Е.Чемберліна передбачає, що ринок функціонує під дією симбіозу

монополії та конкуренції [3, с. 194], Теорія ефективної конкуренції (Й.Шумпетер, Ф.Хайек) розкриває сутність конкуренції через нововведення, інновації, боротьби старого з новим [4, с. 128].

На основі цього, вітчизняний вчений А. С. Ярошенко пропонує виокремити три основних підходи до тлумачення категорії «конкуренція», а саме поведінковий, структурний та функціональний (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Еволюція науково-методичних підходів до розуміння сутності конкурентних відносин

Джерело: систематизовано автором на основі [5]

Таким чином, особливістю трактування конкуренції є поєднання конкуренції та кооперації суб'єктів господарювання, необхідної умови функціонування економіки в умовах взаємозалежності. Конкуренція стає фактором створення нових продуктів і послуг, технологій, інновацій, спрямованих на задоволення існуючих і потенційних потреб споживачів у внутрішньому та міжнародному просторі.

Вивчаючи сутність поняття «конкуренція», розглянемо Закон України «Про захист економічної конкуренції», який трактує термін «економічна конкуренція (конкуренція)» як суперництво між суб'єктами господарювання з метою отримання переваги над іншими суб'єктами господарювання, як

результат споживачі та комерційні суб'єкти мають можливість вибору між кількома продавцями та покупцями, тоді як окремі комерційні суб'єкти не можуть визначати умови обігу товарів на ринку [6]. Зазначимо, що закон не пояснює економічну сутність поняття «конкурентоспроможність».

Оскільки, на рівні держави відсутнє тлумачення конкурентоспроможності, проведемо аналіз визначень цього поняття науковцями. Результати представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Тлумачення поняття «конкурентоспроможність» науковцями

Автор(и), джерело	Трактування конкурентоспроможності
Л. І. Катан, О. В. Зубко, [7, с. 36]	Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю вести успішну (відносно поставлених цілей) діяльність в умовах конкуренції протягом певного часу.
К. С. Богомолова, [8, с. 120]	Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства вести стабільне ефективне господарювання (оснащення технічного рівня виробництва, виконання своєчасних фінансових зобов'язань, вирішення соціальних потреб працівників), ефективно використовувати наявні виробничі, фінансові, трудові ресурси, задля виробництва та реалізації продукції, яка здатна задовольняти суспільний попит на певному цільовому ринку в певний час в необхідній кількості.
П. В. Брінь, М. Н. Нехме, [9, с. 37]	Конкурентоспроможність підприємства – це інтегральна відносна характеристика підприємства, яка відображає стан підприємства відносно його конкурентів за певними показниками та характеризує ступень конкурентної переваги над ними за різними вимірами (або, навпаки, перевагу конкурентів) у певний проміжок часу.
В. О. Герасимова, Е. О. Резанов, [10, с. 94]	Конкурентоспроможність є відносною характеристикою, що демонструє здатність підприємства розвиватися відповідно до стратегії, конкуруючи своєю продукцією з іншими учасниками ринку.
Д. Т. Пуш, О. М. Досин, [11, с. 352]	Конкурентоспроможність підприємств – це не тільки можливість ефективного використання стратегічного потенціалу, а також здатність підприємства швидко реагувати на зміни потреб споживачів, здатність до адекватних дій на нововведення конкурентів, чого можна досягти лише шляхом створення механізму стратегічного управління нею.
В. В. Джеджула, І. Ю. Спіфанова, Д. О. Гладка, [12, с. 88]	Конкурентоспроможність підприємств – це здатність підприємства випускати та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, котра матиме конкурентні переваги порівняно з товарами-аналогами конкурентів у певний проміжок часу на визначеному ринку, а також формувати динаміку результативності позитивних змін основних показників прибутковості та підвищення вартості власного капіталу компанії.
О. М. Рибак, [13, с. 165]	Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика ефективності системи та якості управління всіма наявними можливостями, потенціалом та ресурсами підприємства на певний період часу і на певному конкурентному середовищі порівняно з іншими підприємствами та конкурентних переваг, з можливістю їх утримання протягом певного періоду часу.

О.Буряченко, Л. Ткачук, Н. Коваль, [14, с. 5]	Конкурентоспроможність підприємства є складним багатоаспектним поняттям, яке означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів, отримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення та реалізації конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності.
М. В. Чупікова, [15, с. 4]	Конкурентоспроможність підприємства – це інтегральна порівняльна оцінка сукупності ресурсних та процесних переваг, які має підприємство по відношенню до конкурентів, та які можуть бути використані з метою забезпечення виживання підприємства у конкурентному середовищі.

Джерело: систематизовано автором на основі [7-15].

На основі здійсненого дослідження розглянутих наукових підходів до визначення дефініції «конкурентоспроможність» пропонуємо систематизувати його: конкурентоспроможність підприємства – це здатність суб'єкта господарювання здійснювати ефективну виробничо-господарську діяльність в конкурентному середовищі, що визначається досягненням тих цілей, які визначені прийнятою управлінською стратегією, що спрямована на здобуття певних конкурентних переваг в порівнянні з іншими учасниками ринку та забезпечення позитивних значень показників прибутковості.

Враховуючи властивість відносності, конкурентоспроможність можна класифікувати за територіально-географічною ознакою: місцева (у межах населеного пункту, територіальної громади, області), регіональна (відповідно в межах декількох регіонів країни), національна (в межах країни) та міжнародна (на зовнішніх ринках).

Крім того, ще однією важливою властивістю конкурентоспроможності є динамічність, тобто її зміна в часі. У межах цієї властивості пропонується виділяти наступні види конкурентоспроможності за класифікаційною ознакою характеру прояву у часі: ретроспективна (стан розвитку підприємства у минулому періоді), поточна (потенціал розвитку підприємства станом на поточний період) та перспективна (прогнозна оцінка рівня конкурентоспроможності). Крім того, у межах цієї властивості можна також виділити такі види конкурентоспроможності: за тривалістю прояву – перманентна (постійна) та тимчасова, а за станом системного розвитку – статична та динамічна конкурентоспроможності.

Крім характеристик, що виявлені при здійсненні аналізу та запропонованому нами визначенні поняття «конкурентоспроможності підприємства», існують інші його ознаки, що необхідно враховувати в подальшому дослідженні (рис. 1.2)

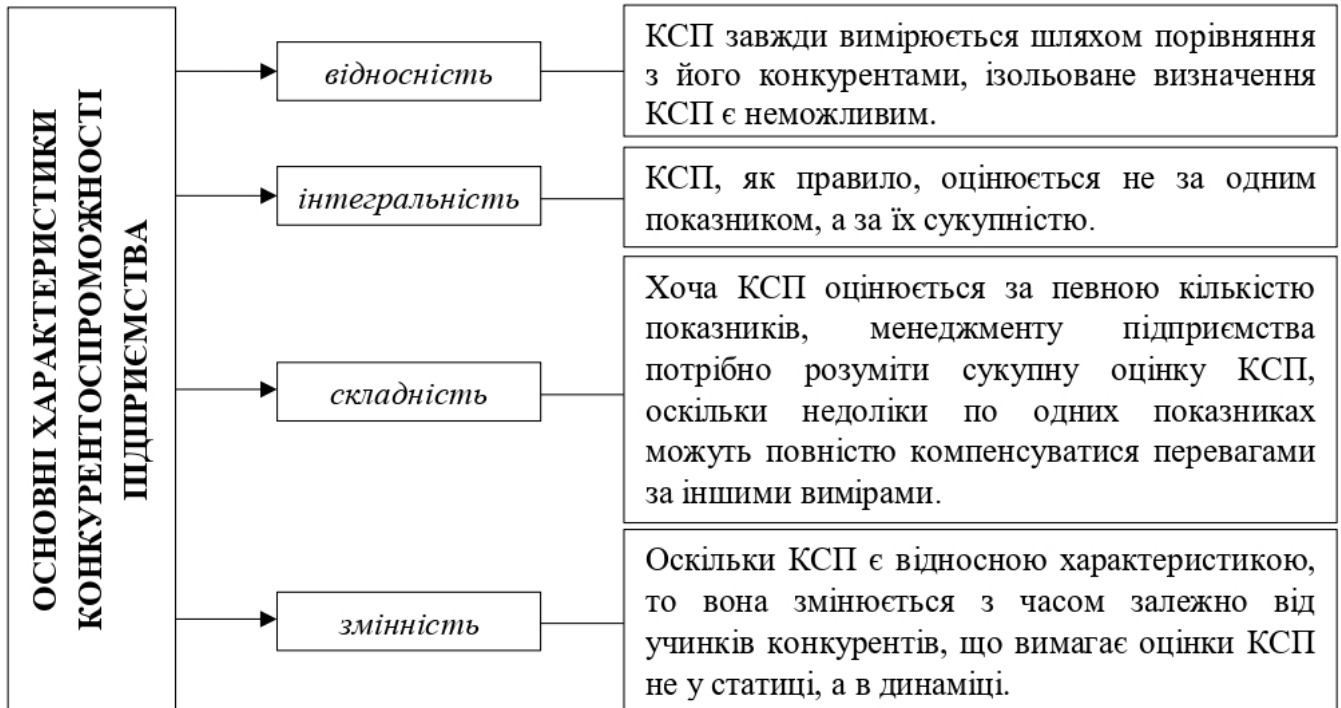


Рисунок 1.2 – Основні ознаки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [9, ст. 37].

В контексті мети менеджменту підприємства розрізняють стратегічну конкурентоспроможність (мета – забезпечення можливостей функціонувати та розвиватися під тиском дестабілізуючого впливу оточення у майбутніх періодах) і тактичну (мета – забезпечення життєдіяльності підприємства в поточному періоді в конкурентному середовищі).

Види конкурентоспроможності за критерієм досягнення мети пов'язані із здатністю підприємства ефективно здійснювати господарську діяльність в умовах конкуренції під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, їх представлено на рис. 1.3.

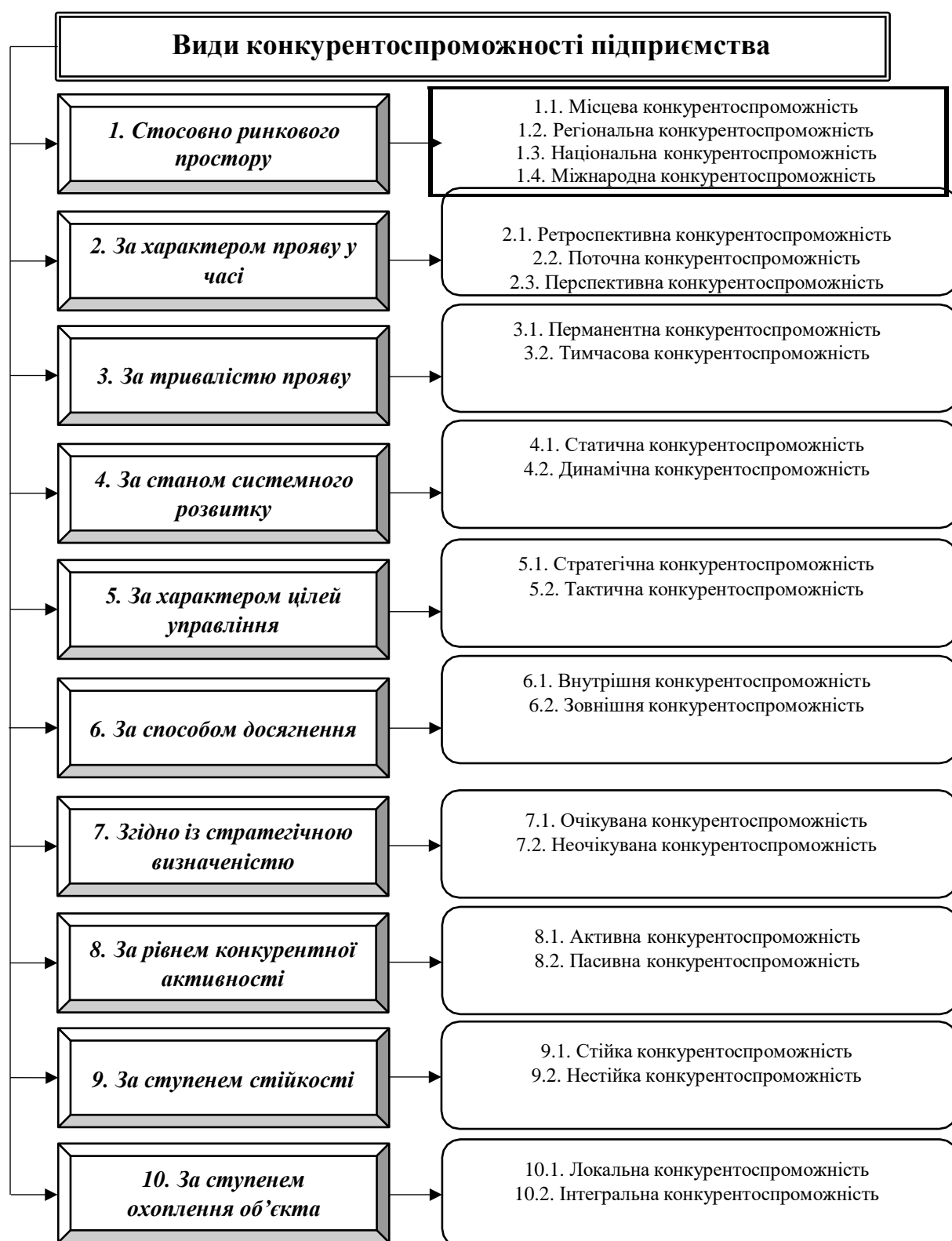


Рисунок 1.3. – Класифікація видів конкурентоспроможності підприємства
Джерело: узагальнено автором на основі [16, ст. 193].

Дослідження процесу управління конкурентоспроможністю підприємства пропонуємо здійснювати враховуючи сутність основних теоретичних підходів до цієї дефініції, принципів здійснення процесу управління, його функції, інструменти та механізми у їх сукупності та взаємозв'язку.

У табл. 1.2 представлено наукові підходи до трактування управління конкурентоспроможністю науковцями.

Таблиця 1.2 – Визначення поняття управління конкурентоспроможністю підприємства

Автор(и), джерело	Трактування управління конкурентоспроможністю підприємства
Л. В. Балабанова [17, с. 29-30]	Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.
Г. С. Бондаренко [18, с. 5-6]	Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.
М.М. Галелюк [19, с. 15]	Конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення КСП підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи.
О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль [20, с. 117-123]	Сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів
О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль [20, с. 131]	Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системиконкурентоспроможності.
Р. Є. Мансуров [21, с. 94].	Діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань.
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна [22, с. 58]	Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності.
Н. А. Савельєва [23]	Управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних слабкостей.

Джерело: узагальнено автором на основі [17-23].

Аналіз показників табл. 1.2 свідчить, що науковці виділяють три основні напрями: перший визначає управління конкурентоспроможністю як сукупність дій та способів впливу, другий – розглядає його з точки зору функцій менеджменту, а третій – як процес управління.

В. В. Храпкіна стверджує, що для формування сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно керуватись певними пріоритетами, які представлені на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Основні детермінанти парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [24., ст. 247].

На основі аналізу теорії менеджменту та методичних засад щодо конкуренції виділяють основні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства [25, с. 23-29.]:

1. Єдність. Процес забезпечення і підтримки конкурентоспроможності фірми повинен проводитися в контексті єдності теорії і практики в галузі управління;
2. Науковість. Рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств, має бути обґрунтовано на основі існуючих наукових положень;
3. Комплексність. Цей принцип передбачає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства при прийнятті управлінських рішень;
4. Безперервність. Вона полягає в тому, що управління конкурентоспроможністю підприємства є постійним процесом, який потребує безперервної уваги;
5. Оптимальність. Полягає у прийнятті оптимальних управлінських рішень при формуванні конкурентних переваг підприємства, підвищенні конкурентоспроможності такого підприємства та забезпеченні можливостей його утримання;

6. Ефективність. Максимальне використання потенціалу для реалізації досягнення рівня конкурентоспроможності підприємства, що дасть змогу його стабілізувати та рости.

7. Пріоритетність. Розподіл ресурсів та здійснення заходів з підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання повинні ранжуватися за важливістю об'єктів управління.

До функцій управління конкурентоспроможністю підприємства відносять:

Планування – розробка і формулювання стратегії і тактики реалізації поставлених цілей; розробка і формулювання програм, складання графіків реалізації заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому та його структурних підрозділів;

Організація – реалізація прийнятих планів і програм, тобто розподіл ресурсів між напрямками діяльності, забезпечення необхідної узгодженості дій підрозділів підприємства.

Мотивація – використання економічних і психологічних стимулів для координації діяльності суб'єктів управління;

Контроль – нагляд за виконанням заходів, передбачених конкурентною стратегією. За допомогою планових показників реалізуються заходи, передбачені конкурентною стратегією [26, с. 37].

У процесі управління застосовуються певні інструменти, які є засобами впливу на діяльність підприємства. До таких інструментів належать: фінансовий вплив (розподіл фінансових ресурсів за статтями витрат), економічний вплив (розподіл ресурсів підприємства за ефективністю бізнес-процесів), організаційний вплив (використання нормативно-правової бази для управління факторами конкурентоспроможності), технологічний вплив (інноваційні продукти, технології, управлінські розробки та впровадження інноваційних рішень) [27, с. 89]. Узагальнену структуру формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 1.5.

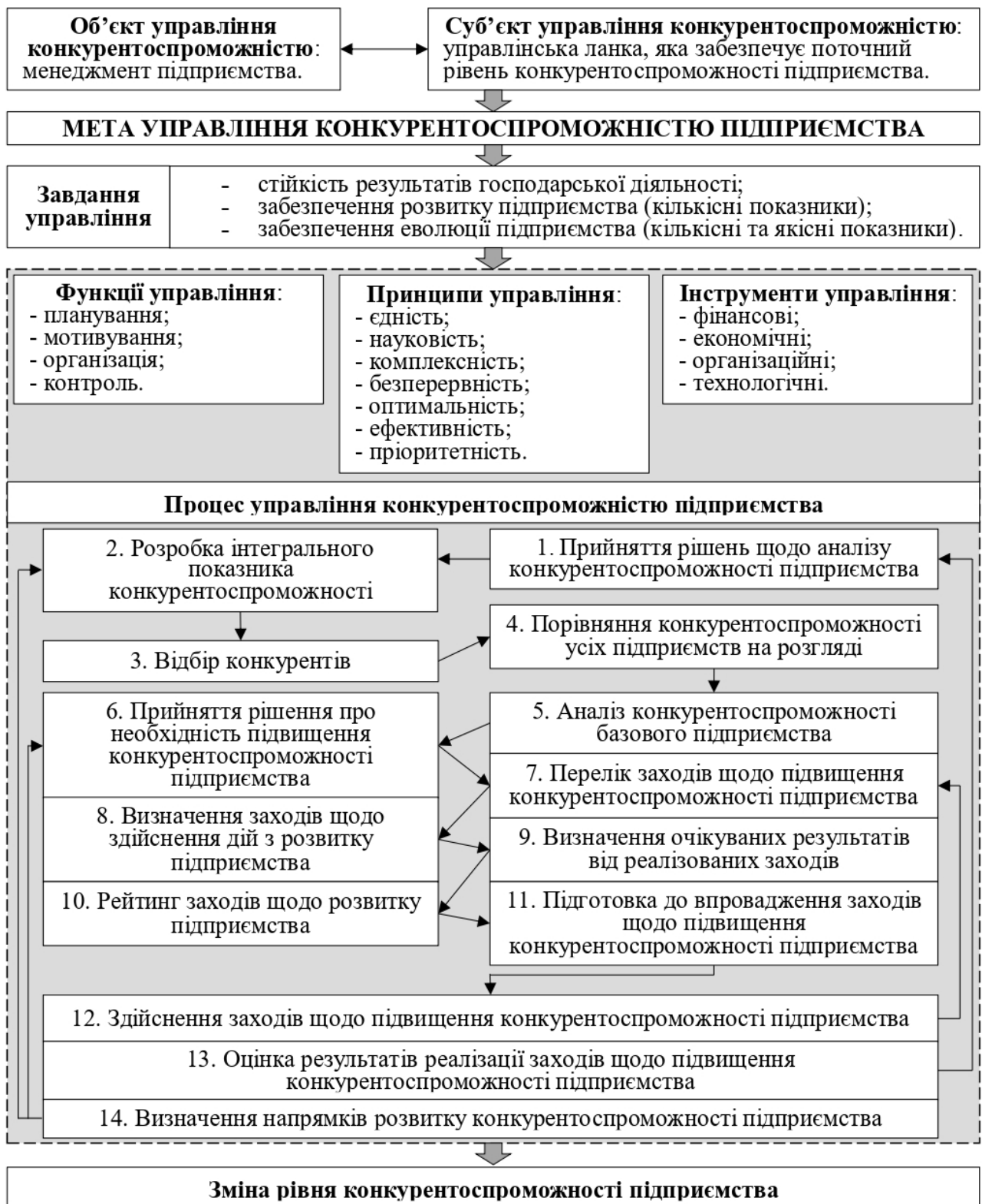


Рисунок 1.5 – Структура формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [27, ст. 30; 28, ст. 90].

Таким чином, здійснений аналіз теоретичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє стверджувати, що основою цього процесу є вплив управління на результати діяльності суб'єкта бізнес-

діяльності з метою підтримання конкурентоспроможності на існуючому рівні або його зростання за рахунок підтримки існуючих або створення нових конкурентних переваг підприємства з врахуванням екзогенних та ендогенних внутрішніх та зовнішніх факторів впливу середовища.

1.2. Аналіз концепції управління конкурентними перевагами підприємства

Важливим аспектом управління конкурентоспроможністю підприємства є формування, підтримка на належному рівні та створення нових конкурентних переваг. Єдиного підходу до визначення дефініції «конкурентних переваг» не існує, проте наявні різноманітні теоретичні підходи авторів щодо її трактування (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Теоретичні наукові підходи до визначення поняття «конкурентні переваги»

Автор(и), джерело	Трактування конкурентних переваг
Ф. Котлер [29, с. 94]	Перевага над конкурентами досягається пропозицією споживачам більшої цінності за рахунок нижчих цін чи надання більших вигод, що виправдовують вищу ціну.
М. Портер [29, с. 94]	Конкурентні переваги є сукупністю чинників, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції, продуктивність використання ресурсів та є результатом виявлення і використання унікальних способів конкуренції, що можуть зберігатися певний час.
Ж.-Ж. Ламбен [29, с. 94]	Конкурентні переваги – характеристики, властивості товару чи марки, що сприяють формуванню відмінностей підприємства від конкурентів
А. Шегда [30, с. 388]	Конкурентна перевага – висока компетентність виробника у будь якій сфері, що надає йому можливість залучати й зберігати клієнтів.
А. О. Левицька [31, с. 53]	Сукупність комбінацій наявних у нього ресурсів (сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових тощо) та способів їх використання, які забезпечують йому ширші можливості виробництва і реалізації продукції порівняно з його конкурентами.
П.С. Смоленюк [32, с. 92]	Конкурентні переваги у сфері виробництва – це здатність підприємства зміцнювати конкурентну позицію, пристосовувати види діяльності до обраної стратегії, обирати ефективну політику відносин із конкурентами, швидко реагувати на зміни у конкурентному середовищі діяльності. Іншими словами, конкурентні переваги підприємства полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху або ключових компетенцій.

С.П. Гаврилук [33, с. 77]	Конкурентними перевагами є ті активи і сфери діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дають йому змогу перемагати у конкурентній боротьбі.
І.В. Шаповалова [34, с. 430]	Конкурентна перевага – ступінь відмінності від конкурента як внутрішнього (за рахунок перевершення конкурента в управлінському, організаційному, виробничому, фінансовому, маркетинговому та інформаційному аспектах), так і зовнішнього походження, спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції на довготривалій період.

Джерело: узагальнено автором на основі [29-34].

Аналіз дозволяє виділити кілька підходів до визначення сутності поняття «конкурентні переваги»:

- Підхід, що зорієнтований на ринок: конкурентні переваги характеризуються як певні особливості або властивості товару або торгової марки, що забезпечують переваги над конкурентами.
- Ресурсний підхід: конкурентні переваги формуються за рахунок наявних факторів успіху або неуспіху, а також ресурсів для їх формування.
- Динамічний підхід: ексклюзивна цінність, концентрований прояв переваги над конкурентами [35, с. 128-129].

Кожен із розглянутих вище підходів не виключає один одного, а, навпаки, взаємодоповнює, і в залежності від галузі та часу їх використання можуть розкривати сутність конкурентних переваг підприємства та слугувати певним орієнтиром в ході розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

С. В. Бреус та Д. А. Бойко пропонують виділяти такі види конкурентних переваг, як конкурентні переваги низького рівня (ґрунтуються на доступності та вартості чинників виробництва, наприклад дешева робоча сила та/або ресурси та є легкими у наслідуванні); високого рівня (є важкими для наслідування, адже пов'язані з високими витратами, наприклад, сучасне обладнання і технології, імідж тощо); найвищого рівня (результати удосконалення виробничої діяльності та асортименту продукції підприємства) [36, с. 95].

Формування конкурентних переваг повинно ґрунтуватися на детальному аналізі факторів, що впливають на цей процес, адже ідентифікація та визначення пріоритетності кожного із факторів прямо впливає на рівень

конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Візуалізація факторів і зв'язків між ними, що впливають на формування конкурентних переваг

Джерело: побудовано автором на основі [37, с. 228].

Аналіз факторів, що мають вплив на управління конкурентною перевагою підприємства свідчить, що за економічною сутністю вони поділяються на фактори мікро- та макросередовища.

В.В. Демиденко та С.Л. Демиденко [38, с. 71] стверджують, що

управління конкурентними перевагами – це процес свідомого створення (підтримки та розвитку наявних і створення нових) конкурентних переваг з метою пристосування до вимог зовнішнього середовища, забезпечення довготривалого успіху підприємства, формування унікальних і інклюзивних конкурентних переваг, забезпечення прориву в економічному розвитку та створення стійких позицій для підприємств. Так само як і для трактування сутності конкурентних переваг, існує три основні підходи до управління ними: ринковий, ресурсний та інституційний (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Підходи та концепції управління конкурентними перевагами підприємства

Підходи до управління	Особливості управління	Концептуальний зміст
Ринковий	Успішність підприємства обумовлена специфікою галузі, виду і масштабу конкуренції, а також від конкурентної поведінки самого підприємства на ринку. Джерелом конкурентних переваг є ефективність діяльності та ринкову позицію підприємства.	Конкурентне позиціонування Ланцюжок вартості Орієнтація на споживачів Орієнтація на конкурентів Ресурсна концепція Формування ринків майбутнього на основі інтелектуального лідерства
Ресурсний	Ресурсна позиція підприємства ґрунтується на унікальному поєднанні та управлінні його матеріальними і нематеріальними ресурсами, джерелом конкурентних переваг виступає унікальна комбінація унікальних, неординарних, специфічних видів ресурсів підприємства, задіявши які, воно може перемогти конкурентів. Інтенсивність змін дозволяє виграти час й зайняти стійкі ринкові позиції.	Акцент на матеріальні та нематеріальні ресурси підприємства Динамічний підхід до розвитку компетенцій Управління знаннями Організації, що самонавчаються Інноваційний потенціал підприємства
Інституційний	Конкурентні переваги ґрунтуються на технологічних та інформаційних можливостях, а також враховують певні обмеження: соціуму, людських цінностей, традиційних та когнітивних установок. Інституційні комунікаційні процеси є результатом взаємодії на індивідуальному (норми, звички, традиції), організаційному (корпоративна культура, система цінностей) і міжорганізаційному (вплив держави, галузевих альянсів, суспільних очікувань) рівнях.	Теорія екосистем (коеволюція) Теорія соконкуренції Управління відношеннями з бізнес-партнерами Інтеграція до державних інституцій Державна підтримка Імідж (бренд) підприємства

Джерело: [38, с. 71].

Метою управління конкурентними перевагами є забезпечення

довгострокового успіху суб'єкта господарювання за допомогою формування та введення в дію результативних конкурентних стратегій.

Основними завданнями управління конкурентними перевагами можна назвати:

- 1) визначення досягнутого рівня конкурентного потенціалу;
- 2) ідентифікація взаємоузгоджених орієнтирів для встановлення цілі підприємства, які допоможуть досягнути відповідний рівень конкурентоспроможності;
- 3) дослідження комплексу найбільш ефективних стратегій конкуренції та забезпечення їх реалізації;
- 4) оцінка ефективності управління конкурентними перевагами.

С. В. Легомінова [39, с. 70] у своїх наукових напрацюваннях пропонує власну концепцію управління конкурентними перевагами підприємства (Додаток А, [40, с. 53]). Така концепція, на нашу думку, є найбільш вичерпною, адже складається з трьох основних частин: емпіричне плато управління (наукові факти, тенденції управлінських практик та характеристики об'єкта дослідження); теоретичне плато управління (теоретичні засади та сукупність обґрунтованих понять управління) та методологічне плато управління, яке включає принципи, логіку та методологію управління та оцінювання ефективності її застосування на досліджуваному підприємстві.

В процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства може виникнути ситуація, за якої визначені раніше конкурентні переваги перестають відповідати умовам сучасності щодо стану поточного конкурентного середовища. У такому випадку рекомендується переглянути систему управління конкурентними перевагами підприємства як складового елемента його системи управління конкурентоспроможністю. Управлінське рішення щодо розробки та формування нових конкурентних переваг приймається на основі процесу їх моніторингу, в ході якого застарілі або неактуальні на даний момент часу конкурентні переваги потрібно замінити новими, більш стійкими та ефективними із врахуванням вимог та стану кон'юнктури ринку. Послідовність

формування нової конкурентної переваги показана на рис. 1.7.

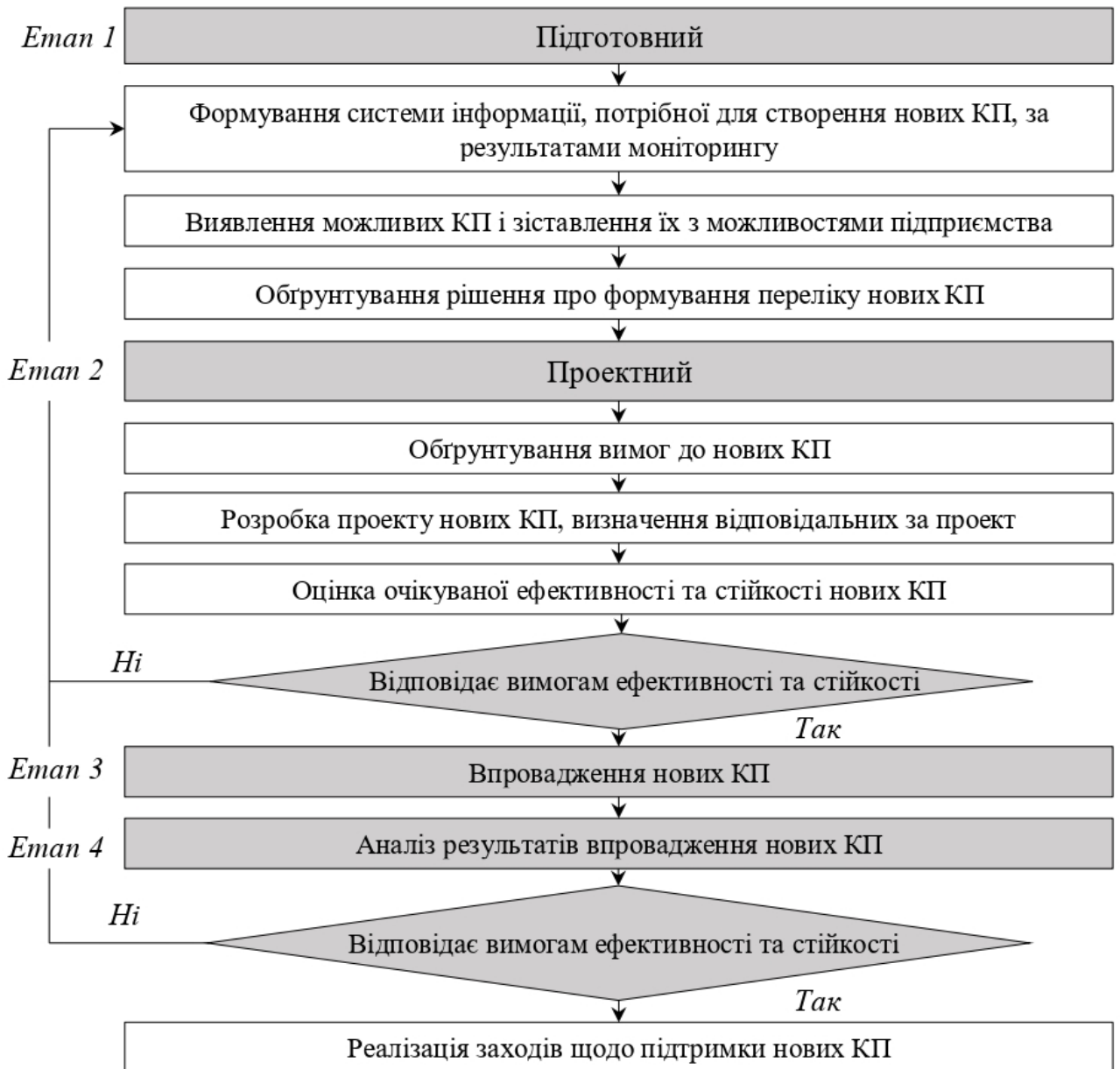


Рисунок 1.7 – Послідовність етапів розробки стратегії формування нових конкурентних переваг

Джерело: [41, с. 122].

За класичним підходом М. Портера до класифікації конкурентних стратегій існує три базові:

- стратегія диференціації (межах ринку);
- стратегія економії витрат (межах ринку);
- стратегія фокусування (у межах цільового сегменту ринку) [42, с. 108].

Стратегія економії витрат ґрунтується на оптимізації кожної складової виробничо-управлінської системи суб'єкта господарювання, що включає

виробничі потужності, продуктивність праці, рівень витрат на сировину, матеріали, енергоносії тощо. Тобто, така стратегія орієнтовна на високий рівень ефективності виробничої діяльності підприємства. Проте, стратегія економії витрат може негативно вплинути на інші характеристики підприємства або його продукції (якість комплектуючих, рівень сервісу та ін.).

Стратегія диференціації полягає у використанні унікальних елементів виробництва та збуту готової продукції. Такі елементи формують додаткову цінність для споживача, яка відсутня у підприємств-конкурентів, таким чином товаровиробник має можливість отримати додаткову премію у вигляді між різницею ціни виробника та середньогалузевої ціни. Досягнення успіху у реалізації стратегії диференціації залежить від відповідності між споживчими потребами у диференціації і реальними можливостями підприємства забезпечити цю диференціацію.

Стратегія фокусування – це більш детальна диференціація продукції підприємства, або досягнення нижчих витрат під час функціонування на конкретному сегменті [43, с. 81].

Проте, як зазначають Ю. Б. Іванов та О. Ю. Іванова, конкретні групи факторів, на яких базується конкурентна перевага, повинні відповідати певним вимогам при використанні базових стратегій формування конкурентних переваг (економії на витратах та диференціації). Серед груп факторів автори виділяють техніко-технологічні (устаткування, матеріали, сировина, технологія, наукові розробки, механізація виробництва), економічні (основа конкурентної переваги, собівартість виробництва, витрати на маркетинг, джерела фінансування, персонал), управлінські (нормування, характер постановки цілей і завдань, графік роботи, контроль, управлінський апарат, структура управління), соціально-психологічні (психографічні переваги споживачів, психологічні установки в колективі) та природно-кліматичні (близькість до сировинної бази, наукових установ, транспортна інфраструктура, інфраструктура зв'язку, кліматичні умови) (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Вимоги до конкурентних переваг при використанні базових конкурентних стратегій

Група факторів, на яких базується конкурентна перевага	Вимоги, пропоновані до конкурентної переваги при використанні стратегії	
	економії на витратах	диференціації
Техніко-технологічні		
устаткування	устаткування, що вимагає мінімальних витрат на переналагодження для виробництва нової продукції; відносно дешево, як правило, масово вироблюване устаткування	часто унікальне, прогресивне для виробництва ексклюзивної продукції; устаткування призначено під замовлення винятково для випуску даної продукції
матеріали, сировина	доступ до дешевого й легкого в обробці матеріалу прийнятної якості	іноді дорогі матеріали, що мають рідкі й унікальні властивості
технологія, наукові розробки	технологія виробництва, як правило, не містить «ноу-хау», конкуренти використовують аналогічну технологію	На підприємстві є науковий центр, що постійно розробляє нові технології виробництва, ґрунтуючись на наукових відкриттях
механізація виробництва	при виробництві в основному використовується машинна праця з максимальним ступенем автоматизації технологічних процесів, використання ручної праці – мінімальне	унікальність продукції може забезпечуватися або високою часткою ручної праці, або, навпаки, унікальною технологією, що вимагає мінімального втручання людини
Економічні		
основа конкурентної переваги	ефект масштабу, ефект досвіду	готовність покупця платити більшу ціну за ексклюзивні властивості продукції
собівартість виробництва	мінімальна	низька собівартість не є обов'язковою вимогою
витрати на маркетинг	мінімально припустимі	як правило, високі, що пов'язане з необхідністю поглиблених досліджень ринку й розробки спеціальних заходів щодо просування товару
джерела фінансування	доступність позикового капіталу при низьких процентних ставках, пільгові умови кредитування	обов'язкові вимоги відсутні, однак доступність і дешевина позикового капіталу – бажані
персонал	використання дешевої робочої сили достатньої кваліфікації	залучення висококваліфікованих фахівців, як правило, при високій оплаті їх праці
Управлінські		
нормування	всі операції й елементи виробничого процесу жорстко нормовані	не має суттєвого значення
характер постановки цілей і завдань	перед кожним співробітником ставиться певне завдання й чітко позначено шлях його вирішення	ставиться тільки мета, а знайти шлях її досягнення входить в обов'язки працівників (робота творча)
графік роботи	твердий, контролюється час початку й закінчення роботи	гнучкий, працівник відповідає за кінцевий результат незалежно від кількості відпрацьованих годин
контроль	здійснюється постійно на кожному етапі виробничого процесу й за кожною операцією	об'єктом контролю є кінцеві результати, проміжний контроль, як правило, зведений до мінімуму

управлінський апарат	роздутий, чисельність керівників визначається необхідністю постійного контролю на кожному етапі виробництва	мінімальний
структура управління	організацію розподілено на велику кількість підрозділів, кожен з яких вузько спеціалізований й виконує невелику частину роботи, при цьому відсутній прямий взаємозв'язок з іншими відділами	структура управління адаптивна, кількість підрозділів невелика, всі відділи працюють у тісному взаємозв'язку
<i>Соціально-психологічні</i>		
психографічні переваги споживачів	націленість на недорогі, уніфіковані масово використовувані товари	перевага віддається ексклюзивним товарам, що задовольняють специфічні або нові потреби
психологічні установки в колективі	тверда дисципліна, розгорнута система заохочень і штрафів	сприятливий психологічний клімат, що забезпечує можливість творчої роботи
<i>Природно-кліматичні, географічні</i>		
близькість до сировинної бази, наукових установ	важлива близькість до сировинної бази	найбільш важливою є можливість тісних контактів з науковими установами, що у певній мірі забезпечується близькістю їх розташування
транспортна інфраструктура	наявність розвитої транспортної інфраструктури, що дозволяє мінімізувати транспортні витрати	наявність можливості своєчасної й швидкої доставки товару покупцям, витрати на транспортування другорядні
інфраструктура зв'язку	кращі засоби зв'язку, що забезпечують мінімальні накладні витрати	першочергове значення мають сучасні та надійні засоби зв'язку
кліматичні умови	сприятливий клімат, що дозволяє мінімізувати витрати на створення необхідних умов праці	підвищені вимоги до окремих кліматичних факторів: загазованість, вологість і т. п.

Джерело: побудовано автором на основі [41, с. 125-126].

З часом ідея М. Портера про три базові конкурентні стратегії набувала поширення та доповнення її іншими стратегіями. Зокрема, стратегія сегментування ринку – стратегія, яка націлена на забезпечення конкурентних переваг у межах відокремленого (і нерідко єдиного) сегменту ринку, який відрізняється від інших географічним, демографічним, поведінським та іншими принципами сегментації.

Ще одна стратегія – це стратегія впровадження інновацій, за якої товаровиробники не визначають основною метою знизити вартість виробництва продукції, а прагнуть до випередження конкурентів одноосібно зайняти ринкову нішу, на якій спостерігається незначна конкуренція.

Досить популярною для виробників є стратегія негайного реагування на потреби ринку, яка полягає у максимально швидкому задоволенні потреб споживачів у різних сферах бізнесу та реалізації проєктів, найбільш

рентабельних у поточному періоді [43, ст. 82].

Імплементация існуючих теоретичних положень в існуючі виробничо-господарські умови діяльності підприємств дає змогу виокремити основні елементи та запропонувати комплексну систему управління конкурентоспроможністю підприємства.

Першим етапом ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства є оцінка його поточного рівня. Такий крок робиться з метою ідентифікації як загального рівня, так і «вузьких місць», ліквідація яких повинна впливати на зростання конкурентоспроможності підприємства.

На сьогодні немає єдиного підходу до методології дослідження конкурентоспроможності підприємства та склад коефіцієнтів, які входять до відповідних методів оцінювання. Систематизовані методи діагностики та оцінки конкурентоспроможності наведено в табл. 1.9.

Таблиця 1.9 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

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

Джерело: [44, с. 112-113].

Таблиця 1.10 – Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Порядок розрахунку показника
<i>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства</i>		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$V = \text{Валові витрати} / \text{Об'єм випуску продукції}$
1.2. Фондовіддача, тис.грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	$\Phi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{середньорічна вартість основних виробничих засобів}$
1.3. Рентабельність товару, %	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	$R_{\text{П}} = \text{Прибуток від реалізації} * 100 / \text{Повна собівартість продукції}$
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	$\Pi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньоспискова чисельність працівників}$
<i>2. Фінансовий стан підприємства</i>		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	$K_{\text{а}} = \text{Власні засоби підприємства} / \text{Загальна сума джерел фінансування}$
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства	$K_{\text{п}} = \text{Власний капітал} / \text{Загальні зобов'язання}$
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	$K_{\text{л}} = \text{Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується} / \text{Короткострокові зобов'язання}$
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення	$K_{\text{об}} = \text{Виручка від реалізації продукції} / \text{Середньорічний залишок оборотних коштів}$
<i>3. Ефективність організації збуту та просування товарів</i>		
3.1. Рентабельність продажу, %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	$R_{\text{П}} = \text{Прибуток від реалізації} \times 100 \% / \text{Обсяг продажу}$
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	$K_{\text{ЗАТ}} = \text{Обсяг нереалізованої продукції} / \text{Обсяг продажу}$
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби продажу	$K_{\text{ЗВП}} = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Виробнича потужність.}$
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	$K_{\text{р}} = \text{Витрати на рекламу і стимулювання збуту} / \text{Приріст прибутку від реалізації}$
<i>4. Конкурентоспроможність товару</i>		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

Джерело: [47, ст. 38].

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ($K_{\text{КП}}$) розраховується за формулою:

$$K_{\text{КП}} = 0,15E_{\text{В}} + 0,29\Phi_{\text{П}} + 0,23E_{\text{З}} + 0,33K_{\text{Т}} \quad (1.1)$$

Де E_B – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

Φ_{Π} – значення критерію фінансового стан підприємства;

E_3 – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

K_T – значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерій ефективності виробничої діяльності (E_B) розраховується за формулою:

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{\Pi} + 0,10\Pi \quad (1.2)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондівдачі;

P_{Π} – відносний показник рентабельності продукції;

Π – відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства (Φ_{Π}) розраховується за формулою:

$$\Phi_{\Pi} = 0,29K_A + 0,20K_{\Pi} + 0,36K_L + 0,15K_{Ob} \quad (1.3)$$

де K_A – відносний показник автономії підприємства;

K_{Π} – відносний показник платоспроможності підприємства;

K_L – відносний показник ліквідності підприємства;

K_{Ob} – відносний показник оборотності оборотних коштів;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти ваговитості показників.

Критерій ефективності організації збуту та просування товарів (E_3) розраховується за формулою:

$$E_3 = 0,37P_{\Pi} + 0,29K_{3AT} + 0,21K_{3ВП} + 0,14K_R \quad (1.4)$$

де E_3 – критерій ефективності організації збуту і просування товару;

P_{Π} – відносний показник рентабельності продажів;

K_{3AT} – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$K_{3ВП}$ – відносний показник завантаження виробничих потужностей;

K_R – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти ваговитості показників.

Критерій конкурентоспроможності товару (K_{KT}) розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання.

Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства включає три логічні етапи:

1. Розрахунок індивідуальних показників 1.1-1.4 (табл. 1.10) конкурентоспроможності підприємства та переведення показників 1.1-3.4 у відносні величини (бали). Для переведення показників 1.1-1.4 у відносні величини їх порівнюють з базовими показниками, ними можуть бути: середньогалузеві показники, показники будь-яких конкурентних компаній або компаній-лідерів ринку, показники оцінюваних компаній за роки. Показники переводили у відносні величини за 15-бальною шкалою. При цьому 5 балів нараховується за показники нижче базового значення, 10 балів – базовий рівень, при 15 – краще базового.
2. Розрахувати критерії конкурентоспроможності підприємства за описаними вище формулами.
3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства [47, ст. 37-39].

В практичному використанні методів прослідковується їх взаємопов'язаність, тому для забезпечення точності результатів часто одночасно застосовують декілька методів, кожен з яких має свої переваги та недоліки (табл. 1.11).

Таблиця 1.11 – Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

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

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

Джерело: [49, ст. 4].

Розглянуті методи самі по собі не дають можливості задовольнити потреби підприємств в процесі аналізу та оцінки їх конкурентоспроможності, тому вибір сукупності методів оцінки конкурентних переваг є індивідуальним для кожного суб'єкта господарювання і залежить від тих завдань, які необхідні для вирішення проблем, що виникають на кожному окремо взятому підприємстві.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ «МОНОМАХ»

2.1. Господарсько-правові засади функціонування АТ «Мономах» та його загальна характеристика

Акціонерне товариство «Мономах» засновано 9 липня 1993 року. Основні види діяльності згідно із установчими документами – імпорт, переробка, пакування та продаж колоніальних товарів (95% чаю, близько 5% кави, інші товари). Такий напрям діяльності було обрано через те, що вирощувати чай і каву в Україні неможливо через природньо-кліматичні умови, проте продаж чаю та кави займає значний сегмент ринку напоїв, попит на чай і каву є стійким та має тенденції до зростання.

Із моменту створення АТ «Мономах» здійснювала імпорт чаю та кави із країн, де їх вирощують у власній розфасовці під різними торговими марками як власного виробника. З часом, крім фасованого чаю, підприємство почало здійснювати імпорт нефасованої сировини для подальшої переробки та пакування на власних виробничо-складських комплексах, що розташовані в с. Велика Димерка, Броварського району Київської області. Узагальнена інформація про компанію «Мономах» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Узагальнена інформація про АТ «Мономах»

Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО МОНОМАХ
Скорочена назва	АТ «МОНОМАХ»
Код ЄДРПОУ	19421419
Дата реєстрації	09.07.1993
Уповноважені особи	Кондратенко Яна Вікторівна
Розмір статутного капіталу	28 421 350,00 грн.
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 10.83 Виробництво чаю та кави Інші: 46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками 82.92 Пакування 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в

	спеціалізованих магазинах 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки 63.99 Надання інших інформаційних послуг 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування
Місцезнаходження	07442, Київська область, Броварський район, смт. Велика Димерка, вулиця Комунальна, 10
Контакти	(044) 331-61-08

Джерело: складено автором на основі [49].

Засновниками АТ «Мономах» є Барабаш Володимир Володимирович та Дячук Володимир Олексійович, обидва є відомими експертами в галузі української чайної індустрії та знавцями чаю та чайної культури країн світу. Засновники налагодили бізнес і дружбу з країнами-виробниками чаю по всьому світу, зокрема з Індією, Шрі-Ланкою, Китаєм, В'єтнамом, Індонезією, Кенією тощо. При становленні компанії був використаний досвід Володимира Барабаша, отриманий за 9 років роботи в системі ЗЕД, та досвід керівної роботи Володимира Дячука в комерційних структурах.

Історична довідка про становлення і розвиток АТ «Мономах» представлена у табл. 2.2

Таблиця 2.2 – Історія розвитку АТ «Мономах»

Рік	Події
1991	Рік заснування АТ «Мономах». З того часу компанія пройшла шлях від дистриб'ютора до провідного виробника відомих національних чайних і кавових брендів. Сформовано ефективну дилерську мережу, побудовано сучасний виробничо-складський комплекс, де працює висококваліфікований персонал.
2005	Компанія починає освоювати новий напрямок бізнесу – фасування чаю і кави під торговими марками клієнтів (private label), в тому числі для торгових мереж США і Євросоюзу. Успіхи компанії у цьому напрямі відзначені дипломами та сертифікатами.
2011	Запущено виробництво чаю преміум-сегменту під новим брендом «Love» і лінійка вагової чайно-кавової продукції «Чайні шедеври».
2016	Фабрика АТ «Мономах» однією з перших в Україні отримала міжнародний сертифікат FSSC 22000, що на найвищому рівні засвідчує бездоганну якість та безпечність продукції.
2017	Компанія «Мономах» отримала міжнародний сертифікат Organic Standard, який надає право підприємству випускати органічну продукцію.

Джерело: складено автором на основі [49].

Місія АТ «Мономах» визначена як зміна світу кожної окремої людини в кращу сторону завдяки створенню досконалої продукції, яка даруватиме щодня

яскравий смак і аромат, тепло, натхнення та гарний настрій. Для досягнення цієї місії було визначено наступні цінності компанії: інноваційність, лідерство, екологічність, динамічний розвиток і сила команди.

Приватне Акціонерне Товариство «Мономах» створене відповідно до рішення установчих зборів (Протокол №1 від 25 жовтня 2000 року), шляхом перетворення Товариства з обмеженою відповідальністю «Зовнішньоторговельна фірма «Мономах» (ідентифікаційний код 19421419) у Приватне акціонерне товариство «Мономах». Відповідно до Статуту Товариства, органами управління є загальні збори акціонерів, генеральний директор та наглядова рада (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Інформація про органи управління АТ «Мономах»

Орган управління	Структура	Персональний склад
Загальні збори акціонерів	Колегіальний	Акціонери, відповідно до реєстру власників іменних цінних паперів, фізичні та юридичні особи, які в установленому чинним законодавством порядку набули право власності на акції Товариства.
Генеральний директор	Одноосібний	Кондратенко Яна Вікторівна
Наглядова рада	Колегіальний	Голова наглядової ради: Барабаш Б.О., члени наглядової ради: Барабаш Т.О., Тичино С.В.

Джерело: складено автором на основі [49].

Виробничі потужності АТ «Мономах» площею 7500 м², розташовуються в селі Велика Димерка Броварського району на приватизованій земельній ділянці площею 3 га, оснащені обладнанням з Італії та Чехії. У виробничо-складському комплексі здійснюється процеси обробки сировини, розфасовки, пакування та зберігання продукції, із нього здійснюється відвантаження продукції до споживачів та дистриб'юторів. Виробничі потужності підприємства здатні забезпечити переробку 6500 тон чаю на та 3500 тон кави на рік, крім того, вони характеризуються як екологічні. Виробництво на АТ «Мономах» забезпечене власними дизель-генераторами, підстанцією, артезіанською свердловиною, що повністю забезпечує потреби у воді та електроенергії. Адміністративний комплекс включає офіс, житлові та побутові приміщення для службовців та виробничого персоналу, їдальню, склади сировини та готової продукції.

Організаційна структура АТ «Мономах» складається з:

- адміністрації підприємства;
- центрального офісу;
- виробничо- складського комплексу;
- дилерської мережі.

АТ «Мономах» було обрано лінійну організаційну структурну управління. Основна характеристика такої структури управління – це вертикальна ієрархія: підпорядкування нижніх ланок верхнім. Перевагами такого управління можемо назвати чітку систему взаємозв'язків підрозділів, підпорядкованості, вираженої відповідальності, а також швидкість реакції та виконання прямих вказівок вищих ланок керівництва. Проте, варто також акцентувати свою увагу і на недоліках лінійної структури: перевантаження керівників найвищих ланок, ефективність підрозділу не пов'язана з результатами роботи підприємства, та малагнучкість.

Генеральний директор АТ «Мономах» здійснює управління поточною діяльністю підприємства та вправі без довіреності діяти від імені Товариства, в тому числі представляти його інтереси, вчиняти правочини від імені Товариства, видавати накази та давати розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками Товариства. До компетенції Генерального директора належить вирішення всіх питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю Товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції Загальних зборів та Наглядової ради. Генеральний директор Товариства підзвітний Загальним зборам і Наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Генеральний директор діє від імені Товариства у межах, встановлених Статутом Товариства і чинним законодавством.

Функціями центрального офісу є організація збутової діяльності, реклама, координація діяльності усіх підрозділів підприємства, організація виробничих процесів, розробка дизайну пакування готової продукції, здійснення фінансово-облікової роботи, юридичний супровід відомчих заходів, митне оформлення імпортованої сировини та продукції, сертифікація та ін.

Дилерська мережа обслуговує біля 8 тис. об'єктів роздрібною торгівлі. Така організаційна структура та форма взаємовідносин з дилерами наразі є найбільш

оптимальною та ефективною, тому дочірніх підприємств, представництв або філій підприємство в своїй структурі немає.

Основні види діяльності АТ «Мономах», як було зазначено вище, є виробництво чаю та кави, пакування, оптова торгівля кавою та чаєм. Розфасований та ваговий чай реалізується під такими торговими марками, як ТМ «LOVARE», ТМ «Мономах», ТМ «Три Слони», ТМ «Чайні Шедеври». ТМ «Ferrara», ТМ «Кавові Шедеври», які є відомими брендами фасованої та вагової кави.

Чайна та кавова сировина АТ «Мономах» вирощується на фермах, що сертифіковані за програмою Rainforest Alliance. Сьогодні споживачі все більше віддають перевагу продукції свідомих компаній, тобто тих, хто раціонально використовує природні ресурси та дбає про довкілля. Сертифікат Rainforest Alliance є свідченням свідомого підходу до землекористування. Крім того, вся сировина проходить багаторазовий контроль якості. Професійні дегустатори (tea-testers) кожного дня перевіряють відповідність продукції еталонним стандартам перед відправкою тари в Україну. На заводі АТ «Мономах» відділ якості, в тому числі сертифікована лабораторія хімічного аналізу, здійснює постійний контроль за процесом виробництва і зберігання продукції.

У 2020 році АТ «Мономах» пройшло сертифікацію за стандартом ISO 22000:2018, що є підтвердженням якості і безпечності продукції на міжнародному рівні. Під час проходження сертифікації АТ «Мономах» було здійснено міжнародний аудит, що дозволило підприємству одним із перших серед українських колег підтвердити відповідність стандарту ISO 22000:2018.

Використовуючи досвід провідних іноземних компаній, АТ «Мономах» одним із перших в Україні, почало використовувати private label (Власна Торгова Марка), що полягає у виробництві певних видів продукції під замовлення власника бренду. Завдяки цьому АТ «Мономах» співпрацює з багатьма великими торговельними мережами, зокрема АТБ, Fozzy Group, Еко-маркет, VARUS, Ашан, Таврія-В, Метро та іншими, крім того є багато не мережевих клієнтів – Укрзалізниця, кав'ярні, ресторани. Більшість лідерів ринку також фасують свою

продукцію на фабриці «Мономах» [50]. На основі опрацьованої інформації складемо SWOT-матрицю аналізу АТ «Мономах» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу АТ «Мономах»

<p>Внутрішні чинники</p> <p>Зовнішні чинники</p>	<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сильні ринкові позиції; • позитивний імідж продукції; • висока якість продукції; • стабільний попит на продукцію; • сформовані партнерські відносини; • ретельно розроблена збутова політика; • налагоджена логістична система; • доступність для споживача; • висококваліфікований та спеціально навчений персонал. 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • велика кількість брендів, що викликає низьку впізнаваність; • недовіра споживачів; • незнання торгової марки кінцевим споживачем; • недовірливе ставлення до новинок; • залежність від імпорту; • можливі помилки маркетингу; • недостатня маркетингова та рекламна підтримка товару.
Можливості:	SO-стратегії	WO-стратегії
<ul style="list-style-type: none"> • розвинена дистрибуторська мережа по всій Україні; • авторитет компанії на вітчизняному ринку; • створення новинок для задоволення потреб; • переваги у витратах внаслідок масштабу виробництва. 	<p>Розвиток збутової системи та позитивний імідж продукції призведуть до збільшення частки ринку. Збільшення асортименту продукції призведе до збільшення споживачів.</p>	<p>Низька собівартість продукції додасть переваг над конкурентами. Концентрація на одному сегменті ринку дасть можливість витіснити конкурентів. Підтримка позитивного іміджу завдяки креативним ідеям буде утримувати компанію на ринку</p>
Загрози:	ST-стратегії	WT-стратегії
<ul style="list-style-type: none"> • велика кількість конкурентів; • помилки в просуванні нового товару на ринок; • відсутність власних ресурсів; • збільшення вимог споживачів. 	<p>Зосередження на одному сегменті для закріплення на ринку. Розробка нової продукції, експорт якої є для задоволення потреб споживачів та витіснення конкурентів. Зниження витрат на виробництво. Створення системи електронних продаж.</p>	<p>Через відсутність власних ресурсів компанія витрачає кошти для збереження свого місця на ринку. Компанія повинна акцентувати свою увагу на виготовленні або покращенні продукції для задоволення вимог споживачів, а також розробити чітку маркетингову політику для просування нового товару. Отримання дослідів європейських центрів та сертифікатів якості продукції для зменшення кількості конкурентів</p>

Джерело: складено автором.

До сильних сторін АТ «Мономах» віднесемо високий рівень якості продукції, наявність стабільного попиту на неї, ефективну політику продажів та систему логістики та ін. Слабкі сторони характеризуються високою залежністю від імпорту, не високою поінформованістю споживачів.

Як зазначалось вище, АТ «Мономах» розташоване у Київській області, смт. Велика Димерка, яке на початку повномасштабного вторгнення було окуповане загарбниками, які знищували населений пункт, його інфраструктуру, у тому числі і підприємства. Зазнали ушкоджень і виробничо-складські будівлі АТ «Мономах», але одразу після деокупації власниками було прийнято рішення про відновлення виробництва та зосередження зусиль на підтримці економіки країни. На сьогодні підприємство реалізовує різноманітні соціальні проекти, що спрямовані на підтримку Збройних Сил України: одним із таких проектів була благодійна програма «10 мільйонів чашок тепла для наших героїв», що заключалася у передачі фірмового чаю підприємства централізованим складам ЗСУ, звідки чай доставлявся всім підрозділам різних типів військ [49].

Крім того, для потреб армії було закуплено квадрокоптер DJI Mavic 3 Fly More Combo та передано до одного з фронтових підрозділів ЗСУ, а також команда Lovage долучилась до соціальної ініціативи, надаючи продукції компанії мешканцям «Міста Добра» (цей проект підтримує жінок та дітей в умовах війни) [49].

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану АТ «Мономах», стану виробництва та реалізації продукції

Фінансова стійкість - це є узагальнююча якісна або кількісна характеристика фінансового стану підприємства, що відображає тенденції зміни фінансових відносин на підприємстві під впливом різноманітних внутрішніх та зовнішніх чинників. Тому термін стабільність відносно характеристики фінансового стану підприємств є ознакою сталості, тобто постійності, руху як динамічного процесу, що має певну швидкість (темп). Стійкість фінансового стану забезпечується всією виробничо-господарською діяльністю підприємства. Тому в цьому понятті відображається не тільки стан фінансових ресурсів, а й

ефективність їх використання [51, с.83].

В таблиці 2.5 здійсимо аналіз показників фінансового стану підприємства

Таблиця 2.5 – Динаміка показників фінансової стійкості АТ «Мономах»

Показник	Нормативне значення	2021	2022	2023	Відносне відхилення, %	
					2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу), $K_{фн}$	> 0,5	0,165	0,157	0,148	-4,9	-6,0
Коефіцієнт фінансової залежності, $K_{фз}$	< 2	6,057	6,367	6,777	5,1	6,4
Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості, $K_{пз}$	0,4-0,6	0,477	0,448	0,457	-6,1	2,1
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом), $K_{фс}$	0,85-0,9	0,198	0,186	0,173	-5,8	-7,1
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику), $K_{фл}$	< 0,25	5,057	5,367	5,777	6,1	7,6
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом, $K_{зз}$	> 0,5	1,565	1,451	1,515	-7,3	4,4
Коефіцієнт маневреності оборотних активів, $K_{ма}$	збільшення	0,561	0,535	0,538	-4,6	0,6
Коефіцієнт маневреності власного капіталу, $K_{мвк}$	> 0,4	2,767	2,895	3,121	4,6	7,8
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу, $K_{мпк}$	0,4-0,6	0,547	0,539	0,540	-1,4	0,2

Джерело: розраховано автором.

Аналіз показників фінансової стійкості АТ «Мономах» свідчить, що підприємство демонструє низьке значення показника фінансової незалежності, адже значення коефіцієнту автономії за роки дослідження не відповідає нормативному значенню та має тенденцію на зниження. Проте, частка позикового капіталу за період 2021-2023 рр. знаходиться в нормативних межах. Значення коефіцієнту фінансового левериджу за період дослідження значно перевищує нормативне значення та має тенденцію до зростання, що також є негативним фактом. Зобов'язання підприємства у 2023 році можуть бути покриті за рахунок власного капіталу лише на 17,3%. Значення показників маневреності власного та позикового капіталів і оборотних активів відповідають нормативним значенням, що свідчить про те, що підприємство здатне підтримувати належний рівень власного оборотного капіталу та збільшувати його за рахунок власних коштів. В цілому аналіз показників фінансової стійкості підприємства свідчать

про її невисокий рівень, має місце фінансової залежність від довгострокових зобов'язань, відсутня необхідна кількість оборотних коштів для забезпечення його фінансової стійкості.

Дослідження рівня витрат та його структури характеризує політику формування собівартості продукції підприємства.

Таблиця 2.6 – Динаміка та структура витрат АТ «Мономах»

Стаття	2021		2022		2023	
	Показник, тис. грн	Частка у структурі витрат, %	Показник, тис. грн	Частка у структурі витрат, %	Показник, тис. грн	Частка у структурі витрат, %
Матеріальні витрати	52 363	58,1	79 349	59,5	135 712	62,8
Витрати на оплату праці	21 354	23,7	31 784	23,8	48 309	22,4
Відрахування на соціальні заходи	4 690	5,2	6 935	5,2	15 238	7,1
Амортизація	11 719	13,0	15 392	11,5	16 880	7,8
Інші операційні витрати	0	0,0	0	0,0	0	0
Разом	90 126	-	133 460	-	216 139	-

Джерело: розраховано автором.

Показники таблиці 2.6 свідчать, що матеріальні витрати складають основну частину операційних витрат підприємства, а збільшення їх частки у 2023 році пов'язане зі зростанням цін та ускладненнями із імпортуванням сировини через військовий стан в Україні. Скорочення частки амортизаційних відрахувань свідчить про зношення та старіння основних засобів підприємства та необхідністю до модернізації виробничого обладнання.

Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства у вигляді прибутку є його першочерговою метою. У 2023 році АТ «Мономах» отримало 1 149 222 тис. грн чистого доходу від реалізації продукції та 90 097 тис. грн чистого прибутку. Рис. 2.1 свідчить про позитивну тенденцію до зростання значень показників чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку (рис. 2.1).

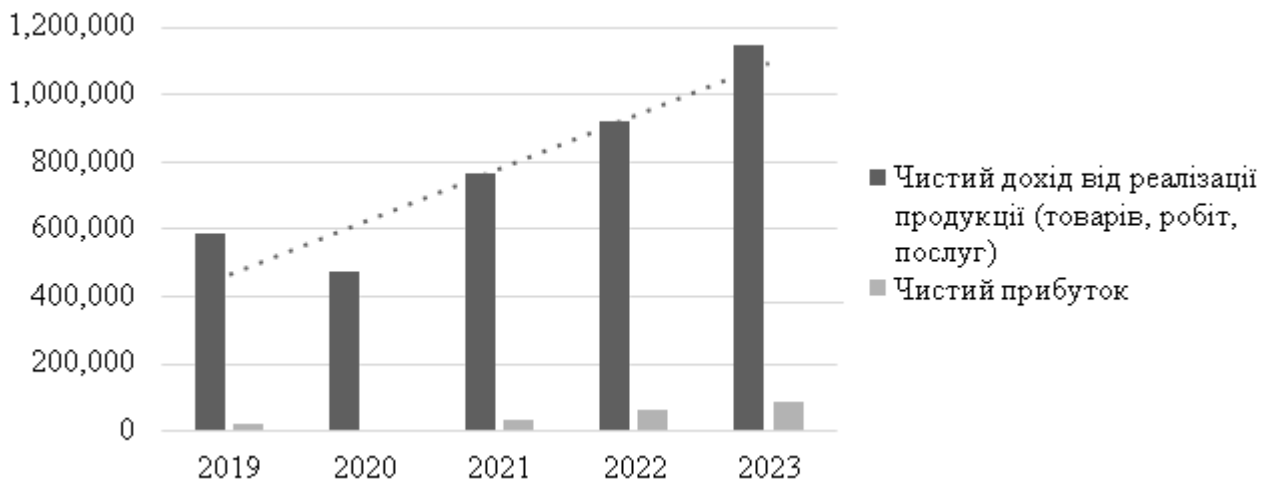


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу та чистого прибутку АТ «Мономах»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Однак, абсолютні показники прибутковості не завжди вірно відображають реальний фінансовий стан підприємства, тому розглянемо відносні показники рентабельності, розрахунок яких представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності АТ «Мономах» (2021-2023 рр.)

Назва показника	2021	2022	2023	Відносне відхилення, %	
				2022/2021	2022/2023
Рентабельність продаж	0,042	0,069	0,078	63,8	14,3
Рентабельність операційної діяльності	0,056	0,095	0,104	70,4	9,2
Рентабельність діяльності	0,051	0,093	0,102	80,2	9,9
Рентабельність власного капіталу	0,484	0,652	0,899	34,6	37,9
Рентабельність активів	0,097	0,125	0,162	28,1	29,6

Джерело: розраховано та складено автором.

Аналіз продемонстрував, що АТ «Мономах» є прибутковим підприємством та має позитивну динаміку показників рентабельності.

Ринки чаю та кави в Україні є повністю залежними від імпорту сировини, що супроводжується рядом негативних факторів впливу: стихійні лиха та невисокі врожаї, що можуть мати місце в країнах, які є виробниками сировини, спричиняють коливання ринку, зміну світових запасів чаю, що у взаємодії із збільшенням попиту на продукцію має значний вплив на ціноутворення як на світовому, так і на вітчизняному ринку. За даними Державної митної служби України, основними країнами, що імпортують сировину за роки дослідження є

Кенія, Індія, Шрі-Ланка, Об'єднані Арабські Емірати, Китай та В'єтнам.

Вітчизняний ринок чаю представлений такими підприємствами та їх торговими марками, як АТ «Мономах» (ТМ «LOVARE», «Три слона», «MONOMAX», «Чайні шедеври»), ТБК «Соломія» (бренди «Askold», «Batik», «Домашній чай»), ТОВ «Кордекс» (бренди «RITZ BARTON», «Akbar»), ТОВ «Компанія Май Україна» (бренд «Curtis»), ТОВ «Продовольча компанія Екопродукт» (бренди «Бабусин чай», «Карпатський чай», «Екопродукт»), ТОВ «ЕС ДЖІ ПРОДАКШН» (бренди ««RealTaste», Grace», «TET», «G'tea»), та інші. Більшість підприємств цієї галузі починали свою діяльність на ринку з імпорту фасованого чаю та його дистрибуції, але вони, зокрема АТ «Мономах», з часом змінили фокус діяльності на імпорт нефасованої сировини та її переробку і фасування на власних виробничих потужностях та реалізації продукції на ринку під власними торговими марками [49]. Для підприємств галузі таке рішення є більш вигідним імпортувати чай нерозфасованим масою нетто більше 10 кг, адже відповідно до вимог чинного Митного тарифу України ставка мита для таких товарів (коди УКТ ЗЕД 0902 20 00 10 (зелений чай) та 0902 40 00 10 (чорний чай)) становить 0%, при цьому, для інших товарів групи 0902 (Чай, ароматизований чи неароматизований) сягають 10% [52].

Проаналізуємо асортимент продукції АТ «Мономах»:

- бренд MONOMAX (назва товару: «Кенуа» Кенійський чорний чай Рекое, «Ceylon» Цейлонський чорний чай Рекое, «Earl Grey» Цейлонський чорний чай Рекое з бергамотом, «Exclusive Green Tea» Китайський зелений крупнолистовий чай, «Gold» Чай цейлонський чорний FBOP, «Зелена перлина» Китайський зелений крупнолистовий чай, «Belgian Truffle» Чорний чай, «1001 Nights» Чорний і зелений чай з ароматом винограду, «Wild Berry» Чорний чай з лісовими ягодами, «Champagne Moment» Чорний і зелений чай з квітами та ягодами, «Mon Plaisir» Чорний чай з квітами, фруктами і травами, «Summer Tea» Квітковий чай каркаде зі шматочками і ароматом малини, «Soursop» Зелений чай з ароматом саусепа);
- бренд LOVARE (назва товару: «1001 ніч», «Бризки шампанського», «Ніч

Клеопатри», «Полуничний зефір», «Ягідний джем», «Пристрасний фрукт», «Королівський десерт», «Дика ягода», «Багамський соус», «Альпійські трави», «Малина-ваніль», «Цитрусова меліса», «Бергамот асорті», «Чорний чай асорті», «Зелений чай асорті», «Квітковий чай асорті»);

- бренд Три слона (назва товару «Чай чорний», «Gold» Чай цейлонський чорний FВОР, «Чай чорний з бергамотом», «Чай чорний гранульований СТС», «Лісові ягоди» Чай чорний з ароматом лісових ягід, «Екзотика» Чай чорний з ароматом екзотику, «Суниця» Чай чорний з ароматом суниці, «Лимон» Чай чорний з ароматом лимону, «Малина» Чай чорний з ароматом малини, «Полуниця Ківі» Чай чорний з ароматом полуниці та ківі, «Чорниця» Чай чорний з ароматом чорниці, «Каркаде» Чай квітковий з пелюстків суданської троянди, «Ромашка» Чай квітковий з квітів ромашки, «М'ята» Чай трав'яний з листя м'яти, «Меліса» Суміш меліси та зеленого чаю, «Малина Каркаде», «Карпатський збір»);

- бренд Чайні шедеври (класичні сорти чаю: Exclusive Gun Powder (китайський зелений чай вищої якості), Гірський Цейлон (Рекое), Англійський Аристократичний (цейлонський чорний чай особливо крупнолистовий), Бірюзовий Дракон (китайський оолонг), Ассам (Елітний сорт індійського чорного чаю), Молочний Улун (китайський оолонг); композиції на основі чорного чаю: 1001 ніч, Нахабний фрукт, Бризки шампанського, Загадка Сходу, Сер Чарльз Грей, Барбарис, 1002 ночі, Дика ягода, Ванільний бергамот, Справжнє задоволення, Бергамот; композиції на основі зеленого чаю: Казки лісу, Саусеп, Суниця з вершками, Соковитий манго, Кароль жасмину, Вибір імператора, Мохіто, Ніч Клеопатри; чайні композиції з травами і фруктами: Альпійський луг, Королівський десерт, Лісова ягода, Ягідний пиріг, Ранкова зоря, Вітамінний коктейль, Карпатський);

- бренд FERARRA (зернова кава: Arabica 100%, Blue Espresso; зерно-мелена кава: Crema Irlandese, Cuba Libre);

- бренд Кавові шедеври (арабіка: Ethiopia Djimmah; Colombis Exelso, Maragogupe Nicaragua, Coffee Gold, Gusto Ricco; робуста: Coffee Strong, Coffee

Espresso; бленди арабіки і робусти: Premium Blend, Extra Blend; арабіка ароматизована: Баварський шоколад, Ірландський крем, Кубинський ром, Вишневий каприз, Ванільний мигдаль) [49].

На підставі наведеної інформації визначимо частку торгових марок в структурі товарної продукції АТ «Мономах» (табл 2.8).

Таблиця 2.8 – Частки торгових марок АТ «Мономах» у структурі продукції підприємства

Асортиментна одиниця	Номенклатурна кількість	Частка торгової марки в структурі продукції, %
ТМ "Мономах"	14	14,6
ТМ "Lovare"	16	16,7
ТМ "Три слона"	17	17,7
ТМ "Чайні шедеври"	32	33,3
ТМ "Ferarra"	3	3,1
ТМ "Кавові шедеври"	14	14,6

Джерело: розраховано та складено автором.

За типом продукції можна виокремити три основні групи: пакетований чай, листовий чай та кава (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Типи продукції АТ «Мономах»

Тип продукції	Підтип продукції	Характеристика
Пакетований чай	Пакетований чай в пакетиках без нитки і ярлика	Тип упаковки: однокамерні прямокутні пакети для фасування дрібнолистового чаю, трав'яного чаю, чаю з добавками. Фасовка – від 0,5 г до 3 г в одному пакету.
	Пакетований чай в пакетиках з ниткою і ярликом	Тип упаковки: двокамерні пакети з фільтр-паперу з ниткою і ярликом, екологічні - без алюмінієвого дроту, для фасування дрібнолистового чаю, чаю з добавками і травами. Можлива упаковка в груповий внутрішній пакет. Фасовка – від 0,5 г до 2,5 г в одному пакету.
Листовий чай	Пакетований чай в індивідуальному конверті	Тип упаковки: двокамерні пакети з фільтр-паперу з ниткою і ярликом, екологічні - без алюмінієвого дроту, для фасування дрібнолистового чаю, чаю з добавками і травами. Пакет в індивідуальному конверті. Фасовка – від 0,5 г до 2,5 г в одному пакету.
	Чай в нейлонових пірамідках або подушечках з ниткою і ярликом	Тип упаковки: пакетики-пірамідки (або подушечки) з нейлону для фасування середньо- або крупнолистового чаю, з добавками: шматочків фруктів, ягід, пелюсток квітів, трав. Фасовка – від 1 г до 3,5 г в одному пакету.

	Листовий чай (трави) в картонній упаковці, в тубусах, металевих банках та ін.	Типи упаковки: картоннапачка з внутрішнім пакетом для фасування листового чаю; картонно-металева банка (тубус) з внутрішнім пакетом з металізованої плівки для фасування листового чаю. Фасовка – від 20 г до 1000 г, від 50 г до 200 г (тубус)
	Листовий чай (трави) в поліпропіленовій плівці або в металізованому пакеті з плоским дном	Типи упаковки: поліпропіленова плівка, кольорова або прозора для фасування листового чаю; стійкий пакет з плоским дном для фасування листового чаю. Фасовка – від 20 г до 1000 г.
Кава	Натуральна кава взернах або мелена	Типи упаковки: поліпропіленова плівка, кольорова або прозора для фасування кави; стійкий металізований пакет з плоским дном для фасування кави; вакуумний брикет з алюмінієвої (триплексної) плівки. Фасовка – від 20 г до 1000 г; від 200 г до 250 г (брикет).

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Технологічно процес виробництва чайної продукції здійснюється у п'ять етапів:

1. Зав'язування: чайне листя рівномірно розкладається на лотки, що обов'язково провітрюються, для висихання. Під час здійснення цього процесу з чайного листя виділяється близько 63% вологи, що робить листя придатним до подальшої обробки.
2. Скручування: під дією механічного тиску листя скручується, його клітини розриваються, і витікає клітинний сік. Через 30 хвилин зволене соком листя просіюється, щоб відокремити більш тонке листя. Далі листя відправляють на подальшу ферментацію, а грубе листя, що залишилося, скручують під високим тиском ще 30 хвилин. При необхідності цей процес повторюється декілька разів. Під час процесу скручування клітинний сік з листя виділяється та вступає в реакцію з киснем, ініціюючи, таким чином, процес ферментації. Під час здійснення цього процесу виділяються ефірні масла, що є джерелом аромату напою.
3. Ферментація: чайне листя розташовують шарами в прохолодному і не сухому місці на 1-3 години для завершення процесу ферментації. Товщина шару листя біля 10 см. В ході цього етапу речовини, що розташовані в клітинах чайного

листя, окислюються. Зелене листя змінює колір на мідний, при цьому колір і запах вказують на термін бродіння. Під час ферментації виникають хімічні реакції, що викликають нагрівання листя. Максимальне переривання процесу бродіння, коли температура найвища, має вирішальне значення для якості чаю.

4. Сушіння: на наступному етапі листя чаю сушать за допомогою гарячого повітря при температурі 850-880°C, щоб перервати процес окислення. За рахунок цього волога, що залишилася, повністю висушується, виділений клітинний сік висихає на листках, а мідний колір перетворюється на чорний або темно-коричневий.

5. Сортування: висушене листя чаю просівають, щоб розділити на різні сорти. Традиційні (ортодоксальні) методи виробництва забезпечують утворення різних сортів: листя, шматки, крихта та пил. Розмір чайного листа визначає сорт. Однак це не обов'язково свідчить про якість чаю [53].

Виробництво кави на АТ «Мономах» технологічно полягає в обсмаженні кавового зерна та його помелі до необхідного рівня, фасування і упаковка.

Готова продукція поставляється у торговельні мережі (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Кількість представлених номенклатурних одиниць АТ «Мономах» в торговельних мережах

Асортиментна одиниця	Кількість представлених номенклатурних одиниць в торговельній мережі				
	Auchan	Varus	Novus	Мегамаркет	Metro
ТМ «Мономах»	12	14	12	14	4
ТМ «Lovare»	16	16	16	16	14
ТМ «Три слона»	8	7	13	-	3
ТМ «Чайні шедеври»	29	12	18	32	-
ТМ «Ferrara»	3	2	3	3	2
ТМ «Кавові шедеври»	6	-	-	9	-

Джерело: складено автором на основі [49].

На основі даних табл. 2.10 виявлено, що в середньому торгова марка «Мономах» на 80,0% представлена на полицях представників вітчизняного ринку роздрібною торгівлі, ТМ «Lovare» - 97,5%, ТМ «Ferrara» – 86,7%, ТМ «Чайні шедеври» – 71,1%, ТМ «Кавові шедеври» – 53,6%, ТМ «Три слона» - 45,6%.

В загальному обсяг виробництва чаю АТ «Мономах» у 2023 році становив

6500 тон, що дало змогу отримати чистий дохід у розмірі 741 млн грн від реалізації цього виду продукції, виробництво кави – 3600 тон та 278 млн грн.

Таблиця 2.11 – Динаміка обсягу виробництва та чистого доходу АТ «Мономах»

Найменування продукції (виду продукції)	Од. виміру	Обсяг виробництва в натуральних одиницях			Чистий дохід (виручка від реалізації за звітний період) (тис. грн.)		
		2021	2022	2023	2021	2022	2023
Чай	тони	6000	6340	6500	525 985,5	582 792,2	741 248,2
Кава	тони	3000	3200	3600	152 036,7	200 421,4	278 841,5
Інші товари (послуги)					89 839,9	140 387,4	129 132,3
Всього					767 862,00	923 601,00	1 149 222,00

Джерело: складено автором на основі [49].

За даними гіпермаркетів «Ашан», «МегаМаркет» і «Новус» у 2023 році близько 53% товарних пропозицій торгових мереж займає чорний чай, близько 22% – зелений чай, 14% – трав'яні чаї, 6% – фруктові-ягідні чаї, 4% – інші.

Порівняння попиту на ринку та відсоткове співвідношення видів чаю у структурі його виробництва на АТ «Мономах» свідчить, що пропозиція виробника практично повністю відповідає попиту на ринку (рис. 2.2).

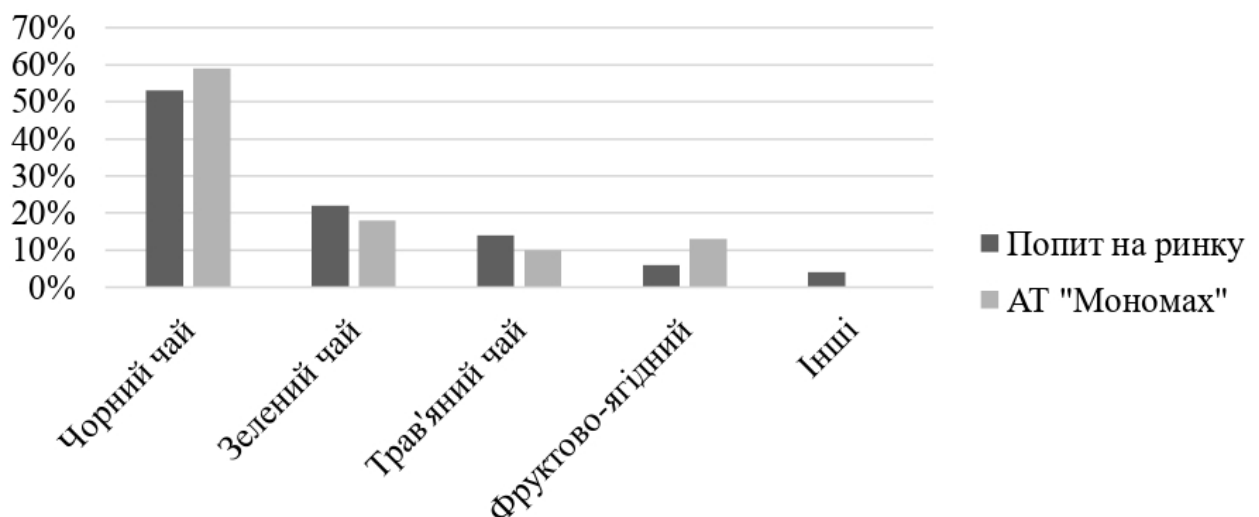


Рисунок 2.2 - Співвідношення ринкового попиту на чай з пропозицією АТ «Мономах»

Джерело: складено автором на основі [49].

Проте, як бачимо з інформації на рис. 2.3, не увесь обсяг виробництва реалізовується. Зокрема, частка нереалізованого чаю в загальному – 26,4%, а

кави – 29,9%.

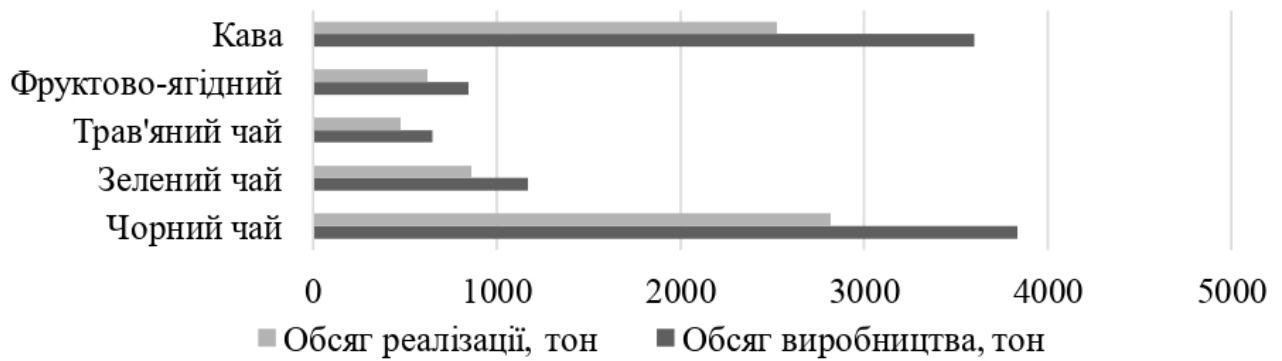


Рисунок 2.3 – Обсяги виробництва та реалізації продукції АТ «Мономах» за 2023 рік.

Джерело: складено автором на основі [49].

Здійснений аналіз виробництва та реалізації продукції підприємства свідчить про наявність такої проблеми, як неповна реалізація виготовленого товару, що призводить до профіциту та затоварювання. Таким чином, суб'єкту господарювання слід акцентувати свою увагу на пошуку нових каналів збуту.

2.3. Оцінка управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах»

Аналіз та оцінка поточного рівня управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється з метою ідентифікації його загального рівня, виявлення основних проблем, ліквідація яких здатна підвищувати рівень конкурентоспроможності підприємства.

Використовуючи розглянуті методичні підходи передбачають розрахунок часткових та загальних коефіцієнтів за чотирма основними групами: фінансовий стан підприємства, ефективність його виробничої діяльності, ефективність організації збуту та просування і конкурентоспроможність товару. Розрахунок коефіцієнтів для перших трьох груп, представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Критерії та показники конкурентоспроможності АТ

«Мономах» за період 2020-2023 рр.

Критерії та показники конкурентоспроможності	Правило розрахунку показника	2021	2022	2023
<i>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства</i>				
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	$V = \text{Валові витрати} / \text{Об'єм випуску продукції}$	0,991	0,943	0,927
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	$\Phi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{середньорічна вартість основних виробничих засобів}$	16,476	15,771	16,397
1.3. Рентабельність товару	$R_p = \text{Прибуток від реалізації} / \text{Повна собівартість продукції}$	0,056	0,095	0,104
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	$\Pi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньоспискова чисельність працівників}$	2875,888	3408,122	4336,687
<i>2. Фінансовий стан підприємства</i>				
2.1. Коефіцієнт автономії	$K_a = \text{Власні засоби підприємства} / \text{Загальна сума джерел фінансування}$	0,165	0,157	0,148
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	$K_p = \text{Власний капітал} / \text{Загальні зобов'язання}$	0,198	0,186	0,173
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_l = \text{Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується} / \text{Короткострокові зобов'язання}$	0,017	0,018	0,019
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	$K_{об} = \text{Виручка від реалізації продукції} / \text{Середньорічний залишок оборотних коштів}$	2,424	2,164	2,077
<i>3. Ефективність організації збуту та просування товарів</i>				
3.1. Рентабельність продажу	$RP = \text{Прибуток від реалізації} / \text{Обсяг продажу}$	0,042	0,069	0,078
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	$K_{зат} = \text{Обсяг нереалізованої продукції} / \text{Обсяг продажу}$	0,269	0,347	0,383
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	$K_{звп} = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Виробнича потужність}$	0,962	0,875	0,905
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	$K_r = \text{Витрати на рекламу і стимулювання збуту} / \text{Приріст прибутку від реалізації}$	3,543	4,239	4,619

Джерело: розраховано автором.

Щоб забезпечити можливість порівнювати отримані результати за різними критеріями, пропонуємо нормалізувати обрані коефіцієнти. Нами було обрано правило переводу показників, яке полягає в тому, що значення коефіцієнтів

переводяться у відносні показники за 15-бальною шкалою, при цьому найменше значення коефіцієнту приймаємо за 5 балів (значення показників нижче нормативного значення), 10 балів – базовий рівень, найвище значення – 15 балів (вище нормативного).

Для визначення показників четвертої групи (конкурентоспроможність товару) необхідно враховувати 2 складових: якість та ціна товару. Згідно з даними офіційного сайту АТ «Мономах» у 2021 році у підприємства був 1 сертифікат якості, а у 2023 році підприємство отримало ще 2 сертифікати. Отже, за 2021 рік показник «якість товару» був найменшим, як і в 2022 році, і їм присвоєно 5 балів, в у 2023 – найвищим і, відповідно, присвоєно 15 балів.

Аналіз ціни товару свідчить, що товари АТ «Мономах» відносяться до середньої та високої цінової категорії, тому за весь період дослідження даному показнику присвоєно 10 балів.

Аналіз нормалізованих показників за чотирма групами оцінки конкурентоспроможності для АТ «Мономах» представлено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Нормалізовані значення критеріїв та показників конкурентоспроможності АТ «Мономах» за 2021-2023 рр.

Критерії та показники конкурентоспроможності	2021	2022	2023
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства			
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	15	10	5
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	15	5	10
1.3. Рентабельність товару	5	10	15
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	5	10	15
2. Фінансовий стан підприємства			
2.1. Коефіцієнт автономії	15	10	5
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	15	10	5
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	5	10	15
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	15	10	5
3. Ефективність організації збуту та просування товарів			
3.1. Рентабельність продажу	5	10	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	5	10	15
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	15	5	10
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	5	10	15
4. Конкурентоспроможність товару			
4.1. Якість товарів	5	5	15
4.2. Ціна товару	10	10	10

Джерело: розраховано автором.

Для розрахунку значення критерія ефективності виробничої діяльності

(E_B) скористаємось формулою (1.2), критерія фінансового стану діяльності підприємства (Φ_{II}) – формулою (1.3), критерія ефективності організації збуту та просування товарів (E_3) – формулою (1.4), а критерій конкурентоспроможності товару (K_T) розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання. Результати розрахунку представлені у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Значення критеріїв конкурентоспроможності АТ «Мономах» за період 2021-2023 рр.

Критерій	2021	2022	2023
E_B	10,00	9,05	10,95
Φ_{II}	11,40	10,00	8,60
E_3	7,15	9,05	14,10
K_T	0,50	0,50	1,50

Джерело: розраховано та складено автором.

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (K_{KP}) розраховується як сума критеріїв з відповідними ваговими коефіцієнтами (формула (1.1)). Результат розрахунку коефіцієнта представлено на рис. 2.4.

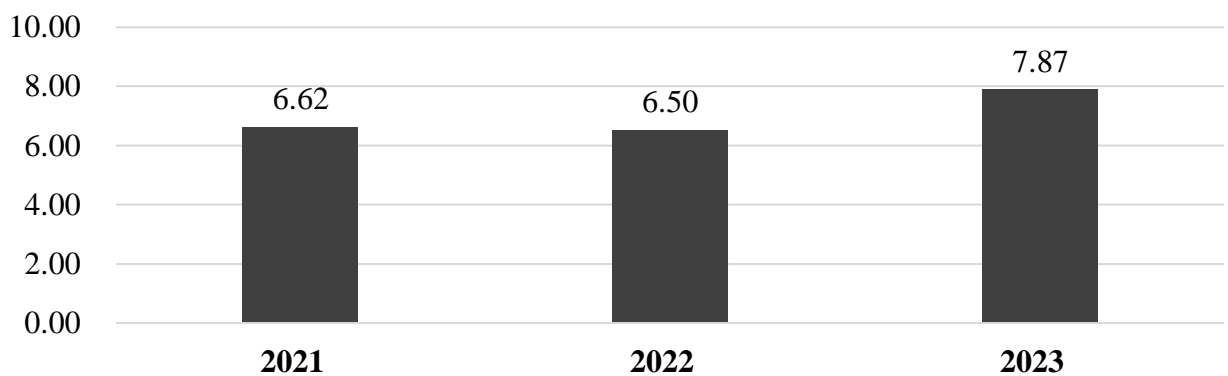


Рисунок 2.4 – Коефіцієнт конкурентоспроможності АТ «Мономах» у динаміці (2021-2023 рр.)

Джерело: розраховано та побудовано автором.

Рис. 2.4 свідчить, що значення коефіцієнту рівня конкурентоспроможності зросло із 6,62 до 7,87, тобто у відсотковому відношенні на 19%. Це означає, що АТ «Мономах» має таку систему управління конкурентоспроможністю, яка забезпечує зростання цього показника на підприємстві.

Однак, стверджувати про високий рівень управління конкурентоспроможністю підприємства можливо лише за умови порівняння значень показника із основними конкурентами на ринку, адже саме таке порівняння і демонструє досягнення у конкурентній боротьбі.

Оскільки основна частка виробництва АТ «Мономах» припадає на чай, подальше дослідження аналізу конкурентоспроможності АТ «Мономах» буде розглядати підприємство саме як виробника чаю.

Основними конкурентами АТ «Мономах» є ТОВ «Трипільське Сонце» (Україна), ТОВ «ЕС Джі Продакшн» (Sun Generation Limited, United Kingdom), ТОВ «Ті Клуб» (Україна).

1. ТОВ «Трипільське Сонце» – сучасне підприємство української чайної промисловості, розташоване в місті Обухів, Київської області. Виробничий комплекс підприємства оснащений новітніми автоматизованими лініями від провідних світових компаній в області обладнання для виробництва чаю: ІМА (Італія), BOSCH (Німеччина), TSUBAKIMOTO (Японія), SANKO (Японія) та ін. Завдяки сучасному потужному обладнанню, ТОВ «Трипільське Сонце» виготовляє всі існуючі форми чаю для ринку України під такими торговими марками як ТМ «Трипільське сонце», ТМ «Sherlock Secrets», ТМ «Tea Moments», ТМ «Чайна родина» [54].

2. Sun Generation Limited (ТОВ «ЕС Джі Продакшн») – британська чайна компанія, що випускає чай під торговими марками «TET» та «Grace!». У своєму виробництві SUN GENERATION LTD використовує виключно натуральні інгредієнти та чаї лише з Індії, Кенії, Шрі-Ланки та Китаю – країн, які вважаються найкращими для вирощування чаю. Компанія систематично контролює якість продукції на кожному етапі виробництва, тому смак кожної чашки чаю завжди залишається незмінним [55].

3. ТОВ «Ті Клуб» – компанія представляє різноманітні сорти чаю під брендами Tian Shan, Sun Gardens, Sonnet. Різновиди включають традиційний чорний чай, зелений чай, чай улун, чай пуер, поєднання крупнолистового зеленого чаю з улюбленими ягодами, фруктами, травами та спеціями [56].

Побудуємо конкурентну карту чайного ринку України середньої цінової категорії (табл. 2.15), вхідні дані для якої відображені в додатку Б.

Таблиця 2.15 – Конкурентна карта чайного ринку України середньої цінової категорії

Класифікація за темпом зростання частки	Класифікація за розміром ринкової частки			
	1. Лідер (більше 15 % ринку)	2. Сильна конкурентна позиція (5-15 % ринку)	3. Слабка конкурентна позиція (2-5 % ринку)	4. Аутсайдер (менше 2 %)
1. Швидке покращення конкурентної позиції (більше 15 % на рік)		ТМ «Lovare»	ТМ «Мономах»	
2. Покращення конкурентної позиції (10-15 % на рік)				ТМ «Трипільське сонце»
3. Збереження конкурентної позиції (приріст 5-10 %)			ТМ «ТЕТ»	ТМ «Tea Moments»
4. Погіршення конкурентної позиції (немає зростання)		ТМ «Sun Gardens»	ТМ «Grace»	ТМ «Sherlock Secrets»; ТМ «Sonnet»

Джерело: побудовано автором.

Конкурентна карта чайного ринку свідчить, що бренди ТОВ «Трипільське Сонце» мають розмір частки ринку менше, ніж 4%, що робить їх аутсайдерами, але ТМ «Трипільське сонце» демонструє покращення конкурентної позиції відносно попереднього року, приріст частки ринку склав 11,39%. Торгові марки ТОВ «Ті Клуб» мають різні конкурентні позиції: ТМ «Sun Gardens» – сильна конкурентна позиція (5,14% частки ринку), ТМ «Sonnet» – аутсайдер (0,53%). ТОВ «ЕС Джі Продакшн» має слабку конкурентну позицію і має погіршення та збереження (немає зростання) конкурентної позиції.

На основі використання кількісного методу здійснимо оцінку конкурентоспроможності АТ «Мономах» та його основних конкурентів. Для проведення розрахунків за основні критерії виділимо дві групи показників: споживчі (аромат і смак, настій, упаковка, колір розвареного листя, зовнішній вигляд чаю) та економічні (ціна). За об'єкт дослідження візьмемо чорний розсипний листовий чай без ароматизаторів в упаковці 80 г.

Для визначення кількості експертів, які візьмуть участь в опитуванні, скористаємось наступною формулою:

$$N = (3/\xi + 5) \times 0,5 \quad (2.2)$$

Де N – мінімальна кількість експертів;

ξ – помилка результатів експертизи ($0 < b < 1$) [57, ст. 238].

Отже, прийнявши припустимий рівень помилки результатів на рівні 0,2, отримуємо:

$$N = (3/0,2 + 5) \times 0,5 = 10 \text{ експертів}$$

Експерти оцінювали за 100-бальною системою. У додатку Б наведено результати оцінювання чорного чаю різних торгових марок, за допомогою переведення оцінок у ранги, де 1 – найвищий бал, а 4 – найнижчий, було розраховано коефіцієнти конкордації для визначення узгодженості думок експертів. За кожним із критеріїв коефіцієнт конкордації становив більше, ніж 0,7, що говорить про узгодженість думок експертів та репрезентативність таких результатів.

Таблиця 2.16 – Зведена таблиця споживчих та економічних параметрів оцінки конкурентоспроможності підприємств чайного ринку України

№ з/п	Показник	Од. вимір.	Питома вага	Значення показника			
				№1 ТМ «Мономах» АТ «Мономах»	№ 2 ТМ «Трипільське Сонце» ТОВ «Трипільське Сонце»	№ 3 ТМ «Sun Gardens» ТОВ «Ті Клуб»	№4 ТМ «Grace!» ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
<i>Споживчі параметри</i>							
1	Аромат і смак	Бал	0,5	84,5	78,9	81	58,1
2	Настій	Бал	0,2	84,6	76,9	76,1	82,3
3	Надійність упаковки	Бал	0,15	79,8	62,4	76,4	83,5
4	Колір розвареного листя	Бал	0,1	77,2	80	80,5	88,6
5	Зовнішній вигляд листового чаю	Бал	0,05	75,8	64,6	80,4	71,5
<i>Економічні параметри</i>							
6	Ціна	грн / 80 грам	1	53	47,1	54,4	72

Джерело: розраховано та побудовано автором.

Наступним етапом здійсимо оцінку окремих, групових та інтегральних показників конкурентоспроможності чорного чаю аналізованого підприємства «Мономах» та трьох його основних конкурентів. Вихідні дані для розрахунків зведено в табл. 2.16. Крім того, як було встановлено раніше, частка АТ

«Мономах» на чайному ринку України становить – 11%, ТМ «Трипільське Сонце» – 4,7%, ТОВ «Ті Клуб» – 6,1%, ТОВ «ЕС Джі Продакшн» – 5,7%.

Оцінку індивідуальних, групових та інтегральних показників конкурентоспроможності товару АТ «Мономах» будемо розраховувати відносно кожного з конкурентів. Індивідуальний показник групи споживчих параметрів будеморозраховувати за наступною формулою (2.3):

$$q_i = \frac{P_i}{P_{iK}}, \quad (2.3)$$

де q_i – одичний показник конкурентоспроможності;

P_i – значення параметру торгової марки, що оцінюється;

P_{iK} – значення параметру конкурента-виробника торгової марки.

Груповий показник конкурентоспроможності враховує ваговий коефіцієнт параметра в групі і розраховується за формулою (2.4):

$$I = \sum_{i=1}^n a_i q_i, \quad (2.4)$$

де a_i – ваговий коефіцієнт параметра конкурентоспроможності у відповідній групі.

Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується як співвідношення групових показників:

$$K = \frac{I_{сп}}{I_{еп}}, \quad (2.5)$$

де $I_{е.п.}$ – груповий показник конкурентоспроможності за споживчими параметрами.

$I_{е.п.}$ – груповий показник конкурентоспроможності за економічними параметрами.

Якщо $K > 1$ об'єкт, що оцінюється, випереджає об'єкт конкурента за конкурентоспроможністю, якщо $K < 1$ – поступається йому, якщо $K = 1$ – однаковий рівень конкурентоспроможності.

Використовуючи наведені вище формули, проведемо відповідні розрахунки, результати яких систематизовано в табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Індивідуальні, групові та інтегральні показники конкурентоспроможності АТ «Мономах» відносно основних конкурентів

№ з/п	Показник	Значення показника ТМ «Мономах» АТ «Мономах» відносно:		
		ТМ «Трипільське Сонце» ТОВ «Трипільське Сонце»	ТМ «Sun Gardens» ТОВ «Ті Клуб»	ТМ «Grace!» ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
<i>Індивідуальні показники</i>				
1	q _{а.с.}	1,071	1,043	1,454
2	q _{п.}	1,100	1,112	1,028
3	q _{н.у.}	1,279	1,045	0,956
4	q _{к.з.л.}	0,965	0,959	0,871
5	q _{з.в.ч.}	1,173	0,943	1,060
6	q _{ц.}	1,125	0,974	0,736
<i>Групові показники</i>				
7	I _{с.п.}	1,103	1,044	1,216
8	I _{е.п.}	1,125	0,974	0,736
<i>Інтегральний показник</i>				
9	K	0,980	1,071	1,652

Джерело: розраховано та побудовано автором.

Отже, згідно з отриманих розрахунків, ТМ «Мономах» АТ «Мономах» має досить сильну конкурентну позицію на ринку чорного чаю, адже його інтегральний показник конкурентоспроможності перевищує торгові марки ТОВ «Ті Клуб» та ТОВ «ЕС Джі Продакшн», однак чай виробництва АТ «Мономах» поступається ТОВ «Трипільське Сонце».

Для оцінки конкурентоспроможності аналізованих підприємств використаємо експертний метод і оцінимо показники за 4 групами: організація і управління, маркетинг, фінанси та виробництво. Результати аналізу наведено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Аналіз конкурентоспроможності підприємств чайного ринку України

Фактори конкурентоспроможності	Питома вага	№1 АТ «Мономах»	№ 2 ТОВ «Трипільське Сонце»	№ 3 ТОВ «Ті Клуб»	№4 ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ					
Кваліфікація та здібності вищого менеджменту	0,1	0,4	0,5	0,3	0,3
Система стратегічного планування	0,05	0,25	0,2	0,15	0,15
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	0,05	0,2	0,2	0,15	0,15
Сума показників	-	0,850	0,900	0,600	0,600
Всього за розділом	-	0,063	0,070	0,045	0,045

МАРКЕТИНГ					
Частка ринку	0,07	0,28	0,14	0,21	0,21
Організація збуту	0,07	0,18	0,28	0,28	0,21
Реклама	0,03	0,06	0,09	0,06	0,06
Ціни	0,05	0,12	0,15	0,2	0,12
Репутація	0,03	0,1	0,2	0,12	0,12
Сума показників	-	0,740	0,860	0,870	0,720
Всього за розділом	-	0,043	0,046	0,050	0,041
ФІНАНСИ					
Рентабельність	0,1	0,4	0,4	0,3	0,3
Інвестиційна політика	0,05	0,1	0,15	0,1	0,1
Співвідношення залучених та власних засобів	0,05	0,15	0,15	0,15	0,15
Сума показників	-	0,650	0,700	0,550	0,550
Всього за розділом	-	0,053	0,055	0,043	0,043
ВИРОБНИЦТВО					
Використання виробничої потужності	0,05	0,2	0,15	0,2	0,15
Система контролю якості продукції	0,07	0,28	0,35	0,21	0,14
Обсяг виробництва	0,08	0,24	0,24	0,32	0,24
Собівартість виробництва	0,15	0,55	0,55	0,55	0,55
Сума показників	-	1,270	1,290	1,280	1,080
Всього за розділом	-	0,131	0,134	0,133	0,119
ВСЬОГО	-	3,510	3,750	3,300	2,950
	1	0,289	0,304	0,270	0,247

Джерело: розраховано та побудовано автором.

На основі табл. 2.18 здійснено ранжування підприємств за загальним показником конкурентоспроможності (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Ранжування конкурентів АТ «Мономах»

Підприємство	Ранг	Підсумовуючий бал
№ 2 ТОВ «Трипільське Сонце»	1	0,304
№ 1 АТ «Мономах»	2	0,289
№ 3 ТОВ «Ті Клуб»	3	0,270
№ 4 ТОВ «ЕС Джі Продакшн»	4	0,247

Джерело: розраховано та побудовано автором.

Згідно з результатами отриманого рейтингу, АТ «Мономах» знаходиться на другому місці, поступаючи конкурентними перевагами ТОВ «Трипільське Сонце». Після проведених досліджень побудуємо багатокутник конкурентоспроможності підприємств-конкурентів на ринку чаю.

Представлена схема на рис. 2.19 наочно демонструє конкурентні переваги АТ «Мономах» перед іншими підприємствами. З багатокутника конкурентоспроможності видно, що для АТ «Мономах» сильними

конкурентними перевагами є організація та управління, процеси виробництва, утім важливо досягти передові позиції з маркетингу та фінансів.

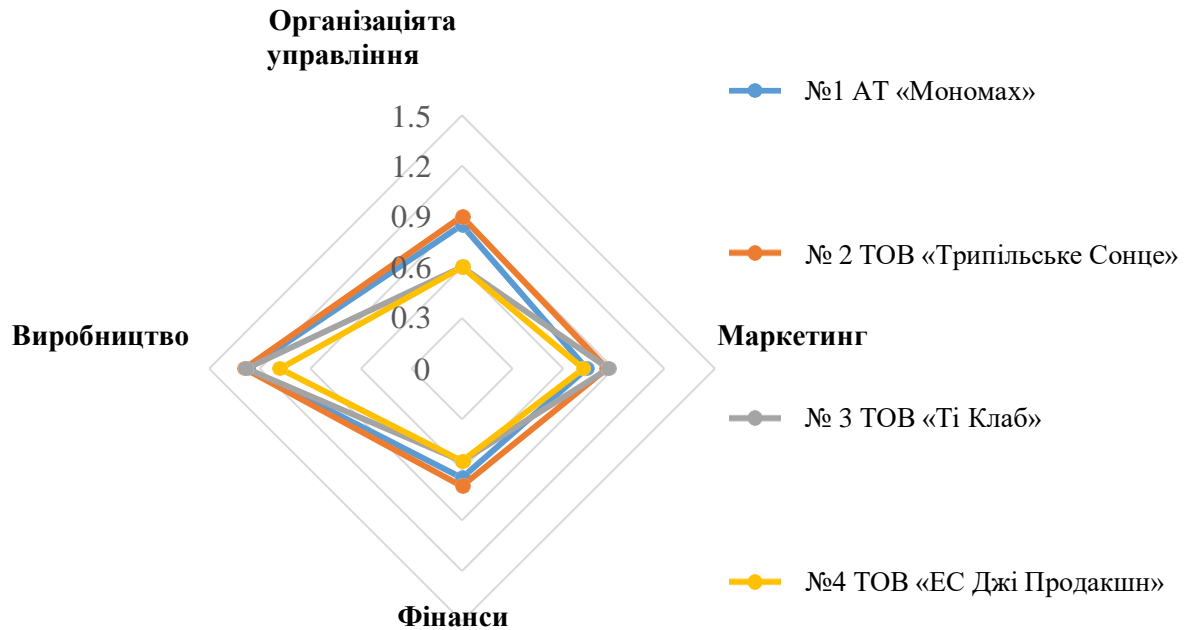


Рисунок 2.5 – Багатокутник конкурентоспроможності виробників чаю
Джерело: побудовано автором.

Отже, вважаємо за доцільне розробити та обрати найдоцільніші шляхи підвищення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» на основі результатів вище проведеного аналізу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ «МОНОМАХ»

3.1.Визначення стратегічних напрямів управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах»

Чітко і правильно сформульована місія підприємства сприяє визначенню стратегічних цілей такого суб'єкта господарювання. Як було зазначено раніше, місією АТ «Мономах» є зміна світу кожної окремої людини в кращу сторону завдяки створенню досконалої продукції, яка даруватиме щодня яскравий смак і аромат, тепло, натхнення та гарний настрій. Як бачимо, основна мета націлена не на отримання прибутку, а на те, щоб привабливість продукту переважала прибутковість.

АТ «Мономах» своєю конкурентною стратегією визначило стратегію фокусування, основна мета якої полягає у посиленні бар'єрів входу на ринок або в галузь для конкурентів. У зв'язку з цим, було обрано відповідну ринкову нішу, що характеризується потенціалом до зростання, не переповнена великою кількістю конкурентів, розмір такої ніші дозволяє забезпечувати необхідну прибутковість, проте цю стратегія не дає можливості АТ «Мономах» розвиватися та реалізовувати свої можливості.

Результати аналізу рівня конкурентоспроможності АТ «Мономах» та його основних конкурентів свідчать, що підприємство в неповній мірі використовує стратегію фокусування, адже є проблеми, що не дозволяють підприємству реалізувати його можливості. Це обумовлює необхідність вибору нової стратегії, а саме – «стратегії лідера», яка буде спрямована на зростання конкурентоспроможності АТ «Мономах» та збільшення частки ринку.

Стратегію лідера приймають підприємства, які займають велику частку ринку та є орієнтиром для конкурентів, які діють за одним з двох принципів: або уникають компанію-лідера, або ж намагаються атакувати. Але саме лідер контролює ринок і диктує умови іншим підприємствам, в його розпорядженні

велика кількість стратегічних прийомів. Головний ризик використання цієї стратегії полягає в тому, що лідер вимушений витратити ресурси для утримання своєї позиції на ринку, а також відбивати атаки конкурентів.

Використовуючи стратегію лідера АТ «Мономах» отримає можливість усунути проблемні місця, виявлені при здійсненні SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Із матриці SWOT-аналізу було виокремлено основні переваги, для обґрунтування вибору стратегії «лідера», що відображено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Переваги стратегії «лідера»

Переваги	Результат
Розширення ринку	Збільшення загального попиту на продукцію компанії
Захист наявної ринкової частки	Зниження ймовірності атак конкурентів та зниження інтенсивності можливого нападу
Збільшення частки ринку	Значне зростання прибутку підприємства

Джерело: побудовано автором.

Враховуючи результати аналізу конкурентоспроможності АТ «Мономах» та його SWOT-аналіз, виокремимо завдання, виконання яких буде спрямовано на обрання запропонованої стратегії:

- вдосконалення структури маркетингового відділу (розширення штату працівників маркетингового відділу посадами «менеджера з реклами» та «бренд-менеджера»);

- удосконалення товарної політики підприємства (розширення товарного асортименту шляхом збільшення видів чаю).

Отже, аналізуючи можливість застосування стратегії лідера, можемо зробити висновок, що для АТ «Мономах» вона є досить придатною та потенційно вигірною для реалізації можливостей підприємства.

Наступним етапом стратегічного управління після вибору стратегії є необхідність її реалізації. Для АТ «Мономах» реалізація стратегії лідера спрямована на розробку та впровадження інноваційних проєктів, що допоможуть усунути проблеми підприємства відносно конкурентів.

У таблиці 3.2 представлені вимоги та завдання для учасників проєкту з «Впровадження стратегії лідера».

Таблиця 3.2 – Вимоги та поставлені завдання для учасників проекту з
«Впровадження стратегії лідера»

Тип стратегії	Об'єкт реалізації	Відповідальні працівники
Корпоративна стратегія	Досягнення цілей стратегії. Реструктуризація відділу. Встановлення пріоритетів.	Топ-менеджмент (директор, заступники директора, головний бухгалтер, головний інженер)
Бізнес-стратегія	Створення конкурентних переваг на рівні бізнес-стратегії. Формування системи стимулювання зростання ефективності праці	Керівники структурних підрозділів
Функціональні стратегії	Покращення функціонування бізнес-стратегії. Покращення функціонування структурних підрозділів.	Керівники відділів, провідні фахівці

Джерело: побудовано автором.

Таким чином, впровадження стратегії лідера для АТ «Мономах» дозволить:

- розширити асортимент чайної продукції;
- збільшити кількість покупців;
- збільшити обсяги продажів;
- збільшити частку ринку.

На основі здійсненого дослідження з метою вдосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» пропонуємо:

- 1) реорганізувати відділ маркетингу підприємства;
- 2) розширити та вдосконалити асортиментну політику.

На сьогодні структура діючого відділу маркетингу АТ «Мономах» включає три посади:

- Начальник відділу;
- Маркетинговий аналітик;
- Менеджер зі зв'язків з громадськістю.

Одна посада у відділі керівна, двоє фахівців знаходяться у його підпорядкуванні, що відповідає лінійному виду організаційної структури маркетингового відділу АТ «Мономах». Схематично діючу організаційну структуру маркетингового відділу підприємства представлено на рис. 3.1.

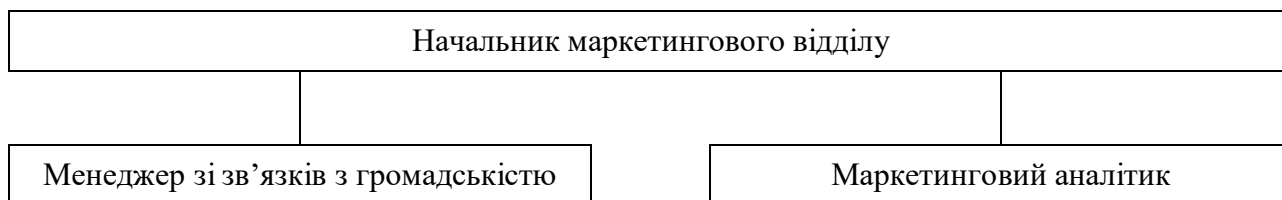


Рисунок 3.1 – Діюча організаційна структура маркетингового відділу АТ

«Мономах»

Джерело: складено автором на основі [49].

Метою функціонування відділу маркетингу підприємства є підпорядкування усієї господарської і комерційної діяльності законам конкурентного ринку.

Основна характеристика маркетингового відділу представлена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Завдання, функції, права та вимоги до працівників відділу маркетингу АТ «Мономах»

Характеристика	Суть
Підпорядкування відділу	Відділ маркетингу є самостійним структурним підрозділом підприємства, який підпорядковується відповідно до прийнятої моделі його побудови.
Завдання відділу	<ul style="list-style-type: none"> • дослідження цільових ринків; • планування нової продукції; • забезпечення реалізації продукції; • комплексне, своєчасне та рівномірне забезпечення потреб підприємства якісними ресурсами виробництва; • організація роботи з матеріально-технічного постачання підприємства.
Функції, які виконує відділ	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз і прогнозування основних кон'юктуроутворюючих факторів, потенційних ринків збуту, фінансовим станом потенційних покупців, платоспроможного попиту на продукцію підприємства; • дослідження конкурентоспроможності виробленої продукції; • виявлення передових тенденцій у світовому виробництві продукції за спеціалізацією підприємства; • прогноз платоспроможного попиту на серійну і нову продукцію; • координація і погодження дій всіх функціональних відділів у розробці єдиної комерційної політики; • розрахунок частки ринку продукції підприємства; • інформаційне забезпечення маркетингу підприємства; • дослідження конкурентного середовища; • організація участі підприємства в ярмарках, виставках – продажах, демонстраціях продукції підприємства; • формування фірмового стилю, організація реклами; • SWOT – аналіз підприємства та основних конкурентів; • аналіз ефективності реклами; • аналіз організації оптової торгівлі, збутової мережі та оцінка ефективності їх роботи; • аналіз стану реалізації продукції підприємства;

	<ul style="list-style-type: none"> • формування нових потреб з метою розширення ринку; • розробка пропозицій з виготовлення принципово нової продукції; • організація та планування відвантаження готової продукції; • організація роботи сервісних центрів; • розробка товарної і цінової політики підприємства; • розробка програми маркетингової діяльності підприємства тощо.
Права відділу	<ul style="list-style-type: none"> • вимагати від підрозділів підприємства матеріалів, що необхідні для здійснення роботи, що входить у компетенцію відділу; • представляти підприємство зовнішнім органам та іншим організаціям при обговоренні питань реалізації продукції; • вносити пропозиції керівництву підприємства щодо санкцій по відношенню до керівників підрозділів, відповідальних за порушення строків виготовлення продукції; • вносити пропозиції керівництву підприємства про зняття з виробництва продукції, яка не має збуту на ринку.
Вимоги до працівників	<ul style="list-style-type: none"> • відповідати загальним вимогам до управлінських кадрів (компетентність, високі моральні якості, дисциплінованість, уміння керувати людьми); • мати системні знання, стратегічне мислення, аналітичні здібності; • мати підприємницькі здібності; • відзначатись творчим ставленням до справи; • володіти умінням вести переговори; • знати одну з поширених європейських мов; • мати спеціальну підготовку в галузі менеджменту та маркетингу; • добре володіти комп'ютером.

Джерело: побудовано автором на основі інформації АТ «Мономах».

На нашу думку менеджер із зв'язків з громадськістю та маркетинговий аналітик не мають можливості виконувати більш широкий спектр функцій відділу з високою ефективністю. Тому, пропонуємо ввести до штатного розпису підприємства дві нові посади: менеджер з реклами та бренд-менеджер. Таким чином, на рис. 3.2 представлено видозмінену організаційну структури відділу маркетингу АТ «Мономах» у зв'язку із його реорганізацією та розширенням штату співробітників.

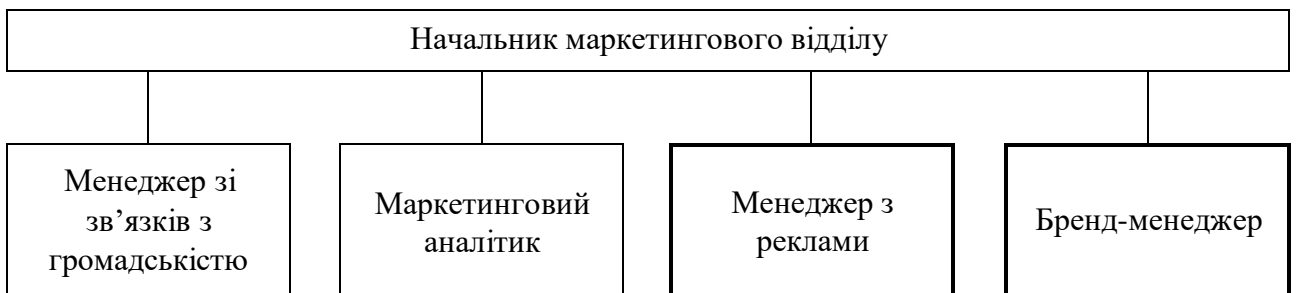


Рисунок 3.2 – Запропонована організаційна структура маркетингового відділу АТ «Мономах»

Джерело: складено автором на основі [49].

Результати аналізу конкурентоспроможності АТ «Мономах» та його основних конкурентів свідчать, що одним із найслабших місць у діяльності підприємства є маркетинг, тому створення двох додаткових посад має на меті розширення функціональних обов'язків відділу маркетингу, що дозволить приймати ефективні та раціональні управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Завдання та функціональні обов'язки нових посад відділу маркетингу АТ «Мономах»

Бренд-менеджер	Менеджер з реклами
<i>Основна задача:</i>	
Розробка, просування і розвиток корпоративної або продуктової торгової марки.	Розробка та розміщення реклами на вигідних умовах в засобах масової інформації, відстеження її ефективності, проведення маркетингових досліджень.
<i>Функціональні обов'язки:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Відповідає за питання, пов'язані з корпоративною або продуктовою маркою. • Бере участь у розробці стратегії марки та її індивідуальності. • Організовує маркетингові дослідження по всьому спектру питань, необхідних для прийняття рішень щодо створення, просування і розвитку торгової марки. На основі аналізу результатів досліджень готує пропозиції щодо модифікацій продукту або послуги, ціноутворення, каналів руху товару, маркетингових комунікацій. • Розробляє довгострокові і короткострокові плани розвитку ввіреної йому торгової марки. • Здійснює систематичний моніторинг торгової марки (обсяги та структура продажів, репутація, дії конкурентів, скарги на якість товару, фактори внутрішнього і зовнішнього середовища). • Виявляє фактори, що негативно впливають на продажі і імідж торгової марки, та вносить пропозиції щодо їх усунення. Контролює дії співробітників компанії або субпідрядників, які виконують роботи з розробки та реалізації маркетингових комунікацій ввіреній йому торгової марки (фахівців з реклами, PR, стимуляції продажів): розробляє бріфи на виконання робіт і критерії оцінки ефективності 	<ul style="list-style-type: none"> • Організовує роботу з рекламування продукції, що виробляється, та послуг, що надаються з метою їх просування на ринки збуту, інформуючи споживачів про переваги якості та відмінні властивості товарів та послуг, що рекламуються. • Розробляє плани рекламних заходів з одного виду або групи товарів (послуг) і визначає затрати на їх проведення. • Здійснює керівництво, планування та координацію робіт з проведення рекламних кампаній. • Бере участь у формуванні рекламної стратегії, яка базується на перспективних напрямках подальшого організаційного розвитку, інноваційній та інвестиційній діяльності. • Здійснює вибір форм і методів реклами в засобах масової інформації, їх текстового, кольорового та музичного оформлення. • Визначає конкретних носіїв реклами (газети, журнали, рекламні ролики тощо) та їх оптимальне поєднання. • Вивчає ринок збуту та попит покупців з метою визначення найкращого часу і місця розміщення реклами, масштабів та термінів проведення рекламних кампаній, кола осіб, на яких слід спрямувати рекламу, орієнтуючи її на цільові групи за професією, віком, купівельною спроможністю, статтю.

<p>виконаних робіт. Розробляє і вносить на розгляд керівництва програму управління маркою, що дозволяє зберегти її індивідуальність і цілісність (якщо це відповідає корпоративній політиці компанії).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Бере участь у плануванні маркетингових та рекламних бюджетів компанії: обґрунтовує бюджет торгової марки. • Виконує інші завдання, що виникли в ході роботи, на вимогу його безпосереднього керівництва. 	<ul style="list-style-type: none"> • Організовує розроблення рекламних текстів, плакатів, проектів, каталогів, буклетів, контролює їх якість, забезпечуючи наочність і доступність, реклами, додержання норм громадської моралі, не допускаючи порушень правил конкурентної боротьби. • Здійснює контроль за розробленням та реалізацією договорів і контактів з рекламування продукції та послуг. Виконує інші завдання, що виникли в ході роботи, на вимогу його безпосереднього керівництва.
--	---

Джерело: побудовано автором.

Важливим у реструктуризації відділу маркетингу АТ «Мономах» є необхідність забезпечення більш широкої функціональної взаємодії між керівництвом та співробітниками відділу, а також взаємодія із іншими відділами та підрозділами підприємства.

Іншим напрямом для підвищення рівня управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» було запропоновано вдосконалення асортиментної політики за рахунок розширення асортименту продукції АТ «Мономах».

Розробка та випуск на ринок інноваційного продукту є складовою тактики при впровадженні стратегії лідера. Споживачі чаю звикли до стандартних видів продукції: розсипний, фасований в різного виду коробки та в пакетиках. Підприємства-виробники для зацікавлення потенційних покупців змінюють дизайн та форму упаковки, здійснюють видозмінення форми чайного пакетика тощо. Проте, нещодавно, виробники крафтової чайної продукції ручної роботи представили чай у сферах з ізомальту. Інноваційність полягає в тому, що порція чаю знаходиться всередині сфери з ізомальту (ізомальт - це цукриста речовину білого кольору, яку отримують шляхом виділення з цукрового сиропу або ферментації сахарози. На відміну від цукру, ізомальт повільно перетравлюється та практично не споживається організмом, оскільки не містить легкозасвоюваних вуглеводів та калорій). Після додавання окропу, ізомальтова сфера розчиняється, і чай починає заварюватися в чашці.

Такий вид продукції є новим, здатним зацікавити споживачів чаю, тому

пропонуємо запровадити виробництво чаю в сфері з ізомальту як нову торгову марку АТ «Мономах» під назвою ТМ «Чайні бомбочки». Фасувати пропонуємо у пачки або коробки з 6 секцій, кожна пачка вміщуватиме 6 сфер, кожна сфера додатково вкладатиметься у паперову формочку, загальна вага пачки складатиме 180 г, з них 60 г – чаю.

Серед видів різновидів «Чайних бомбочок» пропонуємо наступні:

- «Mon Plaisir» (склад: чорний чай, плоди шипшини, яблуко, цедра апельсина, пелюстки волошки);
- «1001 Nights» (склад: чорний чай, зелений чай, яблуко, пелюстки волошки, сафлору, троянди, календули, бутони троянд);
- «Wild Berry» (склад: чорний чай, журавлина, ягоди глоду, бузини, горобини, полуниця, шкірка шипшини, пелюстки троянд);
- «Champagne Moment» (склад: чорний чай, чай сенча, ягоди годжі, полуниця, пелюстки волошки);
- «Summer Tea» (склад: каркаде, плоди шипшини, ягоди малини);
- «Belgian Truffle» (склад: чорний чай, лапачо, квіти апельсина);
- «Асорті» (склад: по 1 чайній бомбочці кожного виду: «Mon Plaisir», «1001 Nights», «Wild Berry», «Champagne Moment», «Summer Tea», «Belgian Truffle»).

Технологія створення таких «Чайних бомбочок» потребує додаткового виробничого обладнання та інструментарію:

1. силіконові форми (стандартні форми для приготування десертів, матеріал – харчовий силікон, розмір сфери – 4,8 см діаметр, діапазон температурного режиму – від - 40 до +230 градусів);
2. сотейник з товстим дном (для виготовлення оболонки з ізомальту);
3. силіконовий пензлик для роботи із розтопленим ізомальтом у силіконовій формі.

Орієнтовна рецептура виготовлення ТМ «Чайні бомбочки» наведена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Рецептúra «Чайних бомбочок» ТМ «Мономах»

Компонент рецептури	Вага, г
<i>на 1 чайну бомбочку</i>	
ізомальт	20
чай	10
<i>на 1 пачку (6 чайних бомбочок)</i>	
ізомальт	120
чай	60
<i>на 1 кг чайних бомбочок</i>	
ізомальт	667
чай	333

Джерело: побудовано автором.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності впровадження пропозицій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах»

Розрахуємо витрати на впровадження заходу з удосконалення структури маркетингового відділу з метою підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» (табл. 3.6, 3.7, 3.8).

Таблиця 3.6 – Початкові інвестиції за проектом «Реструктуризація відділу маркетингу»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Переобладнання приміщення	80,7
Офісне обладнання (комп'ютери, офісні засоби)	67,2
Усього	147,9

Джерело: побудовано автором.

Таблиця 3.7 – Заплановані витрати за статтями «Заробітна плата» та «Нарахування на заробітну плату» для відділу маркетингу

Працівник	Заробітна плата, грн/місяць	Кількість осіб	Загальна сума, грн/місяць
Керівник підрозділу	25 500	1	25 500
Менеджер зі зв'язків з громадськістю	22 000	1	22 000
Маркетинговий аналітик	22 000	1	22 000
Менеджер з реклами	22 000	1	22 000
Бренд-менеджер	22 000	1	22 000
Нарахування	-	-	24 970
Усього	-	-	138 470

Джерело: побудовано автором.

Поточні витрати за рік у плановому періоді для маркетингового відділу АТ «Мономах» становитимуть:

- основна та додаткова заробітна плата – 1362 тис. грн;
- податки та збори – 299,64 тис. грн.

Таблиця 3.8 – Заплановані витрати за статтею «Адміністративні витрати» для відділу маркетингу

Поточні витрати	Щомісяця, тис. грн	За рік, тис. грн
Заробітна плата з нарахуваннями	138,5	1662,0
Адміністративні витрати	2,0	24,0
Усього	115,5	1686,0

Джерело: побудовано автором.

Розрахуємо витрати на виробництво та реалізацію нової продукції АТ «Мономах». Витрати на сировину та матеріали для «Чайних бомбочок» АТ «Мономах» представлені в табл. 3.9. Для розрахунків припустимо, щоплановий річний обсяг виробництва нової продукції – це 1 млн упаковок чаю.

Таблиця 3.9 – Розрахунок вартості сировини

Сировина та матеріали	Витрати на одиницю продукції			Витрати на рік	
	Кількість, г	Ціна, грн за 1 кг	Вартість, грн	Кількість, кг	Сума, грн
Ізомальт	667	550,00	366,85	120 000	44 022 000,00
Чай	333	95,64	31,85	60 000	1 910 887,20
Всього сировини					45 932 887,20
Коробка для 6 шт.			11,46		1 146 000,00
Формочка для 1 шт.			0,34		204 000,00
Всього допоміжні матеріали					1 350 000,00

Джерело: побудовано та розраховано автором.

Отже, загальні витрати на сировину та матеріали виробництва 1 млн упаковок «Чайних бомбочок» АТ «Мономах» становите $45\,932\,887,20 + 1\,350\,000,00 = 47\,282\,887,20$ грн.

Таблиця 3.10 – Розрахунок витрат на паливо та електроенергію

Енергоносій	Витрати на одиницю продукції			Витрати на рік	
	Кількість, од. вим.	Ціна, грн за од. вим.	Вартість, грн	Кількість	Сума, грн
Електроенергія, кВт×год	2050	5,2	10 660,00	410 000	2 132 000,00
Виробнича вода, м3	6	45,34	272,04	1 200	54 408,00
Всього	-	-	10 932,04	-	2 186 408,00

Джерело: побудовано та розраховано автором.

Як видно з таблиці 3.10, сума витрат на паливо та енергію за рік

становить 2 186 408,00 грн.

Розрахуємо витрати на заробітну плату працівників (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Витрати на заробітну плату працівників

Назва посади	Кількість робітників	Тарифний розряд	Тарифна погодинна ставка	Кількість днів роботи за рік	Всього тарифний фонд	Нарахування (22%), грн
Налагоджувач обладнання	1	4	80	262	167 680,00	36 889,60
Лаборант	1	2	50	262	104 800,00	23 056,00
Апаратник змішувача	1	3	60	262	125 760,00	27 667,20
Оператор лінії	2	1	50	262	104 800,00	23 056,00
Фасувальник	2	2	50	262	104 800,00	23 056,00
Всього	7	-	-	-	607 840,00	133 724,80

Джерело: побудовано та розраховано автором.

Отже, річна заробітна плата працівників, що залучені до виробництва «Чайних бомбочок» ТМ «Мономах», становитиме 607 480 грн. При цьому, сума нарахувань – 133 724,80 грн.

Розподіл витрат на утримання та експлуатацію устаткування, загальновиробничих, адміністративних та витрат на збут здійснимо за обсягом виробництва (табл. 3.12). Коефіцієнт розподілу непрямих витрат розраховуватимемо як відношення обсягу виробленої нової продукції до загальної суми обсягів виробництва, між якими здійснюється розподіл витрат.

Таблиця 3.12 – Розподіл непрямих витрат на виробництво «Чайних бомбочок» ТМ «Мономах»

Непрямі витрати	Загальна сума, грн	Коефіцієнт перерозподілу	Сума, грн
Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	16 880 643,46	0,028	467 458,78
Загальновиробничі витрати	274 250 800,23	0,028	7 594 553,16
Адміністративні витрати	38 118 423,54	0,028	1 055 575,38
Витрати на збут	123 513 372,37	0,028	3 420 332,31

Джерело: побудовано та розраховано автором.

В табл 3.13 агреговано всі прогнозовані витрати на виробництво нового чаю за рік.

Таблиця 3.13 – Планова калькуляція витрат на виробництво «Чайних бомбочок»

№ з/п	Найменування статей калькуляції	Витрати на плановий обсяг, грн	Витрати на 1 пачку чаю, грн
1	Сировина і матеріали	47 282 887,20	47,28
2	Паливо та енергія	2 186 408,00	2,19
3	Основна заробітна плата робітників	607 840,00	0,61
4	Відрахування на соціальні заходи	133 724,80	0,13
5	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	467 458,78	0,47
6	Загальновиробничі витрати	7 594 553,16	7,59
7	Виробнича собівартість	58 272 871,94	58,27
8	Адміністративні витрати	1 055 575,38	1,06
9	Витрати на збут	3 420 332,31	3,42
10	Собівартість продукції	62 748 779,63	62,75

Джерело: побудовано та розраховано автором.

Розрахуємо відпускну ціну «Чайних бомбочок» ТМ «Мономах» (табл. 3.14). Відпускна ціна знаходиться шляхом добутку собівартості реалізації на рентабельність. Рентабельність виробництва «Чайних бомбочок» закладено на рівні 65%.

Таблиця 3.14 – Розрахунок відпускної ціни «Чайних бомбочок»

Показники	Сума на 1 пачку чаю
Собівартість реалізації продукції, грн	62,75
Оптова ціна (без ПДВ), грн	103,54
ПДВ (20%), грн	20,71
Відпускна ціна з ПДВ, грн	124,24

Джерело: побудовано та розраховано автором.

Розрахуємо прибуток від реалізації нового виду чаю (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 – Розрахунок прибутку від виробництва та реалізації «Чайних бомбочок»

Показник	У розрахунку на 1 пачку чаю	У розрахунку на увесь плановий обсяг
Виробнича собівартість, грн	58,27	58 272 871,94
Дохід, грн	124,24	124 242 583,67
Чистий дохід, грн	103,54	103 535 486,39
Прибуток, грн	45,26	45 262 614,45

Джерело: побудовано та розраховано автором.

Таким чином, ціна (з ПДВ) 1 пачки «Чайних бомбочок» ТМ «Мономах» – 124,24 грн, при цьому прибуток з пачки – 45,26 грн.

Отже, запропоновані напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» потребують додаткового

фінансування у сумі 64 627 779,63 грн.

Здійснено аналіз економічної ефективності запропонованих заходів. Фінансовий результат від провадження комплексу пропозицій, представлено у табл. 3.16.

Таблиця 3.16 – Фінансовий результат від впроваджених заходів

Показник	Фактичне значення	Прогнозоване значення	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1 149 222	1 252 757	103 535	109,01
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	-865 008	-927 757	-62 749	107,25
Валовий прибуток від обсягу реалізації продукції, тис. грн.	284 214	325 001	40 787	114,35
Інші операційні доходи, тис. грн.	25 458	25 458	0	100,00
Адміністративні витрати, тис. грн.	-38 118	-39 804	-1 686	104,42
Витрати на збут, тис. грн.	-123 512	-123 701	-189	100,15
Інші операційні витрати, тис. грн.	-20 382	-20 382	0	100,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	127 660	166 572	38 912	130,48
Інші фінансові доходи	3	3	0	100,00
Фінансові витрати	-17 789	-17 789	0	100,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	109 874	148 786	38 912	135,41
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-19 777	26 781	46 558	-135,42
Чистий фінансовий результат: Прибуток	90 097	122 004	31 907	135,41

Джерело: розраховано автором.

Отже, після впровадження заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 103 535 тис. грн або на 9,01% у плановому періоді відносно фактичного.

Чистий прибуток зросте на 31 907 тис. грн або на 135,41%

Розрахуємо показники рентабельності підприємства для оцінки ефективності заходів, що пропонуються із впровадженням у виробництво нового виду чайної продукції (табл. 3.17).

Таблиця 3.17 – Аналіз показників рентабельності фактичного та планового періодів АТ «Мономах»

Показник	Фактичне значення	Прогнозоване значення	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,102	0,126	0,025
Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	0,104	0,132	0,027
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,078	0,097	0,019
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,111	0,116	0,005

Джерело: побудовано та розраховано автором.

Отже, втілення запропонованих пропозицій з удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» допоможе підвищити рентабельність підприємства, зокрема коефіцієнти рентабельності зростуть наступним чином: коефіцієнт рентабельності діяльності – на 2,5%, коефіцієнт рентабельності операційної діяльності – на 2,7%, коефіцієнт рентабельності продажів – на 1,9%, коефіцієнт рентабельності продукції – 0,5%.

Отже, згідно з результатами отриманих розрахунків, АТ «Мономах» матиме досить сильну конкурентну позицію на ринку чорного чаю, адже його інтегральний показник конкурентоспроможності перевищуватиме торгові марки усіх підприємств-конкурентів ТОВ «Трипільське Сонце», ТОВ «Ті Клуб», ТОВ «ЕС Джі Продакшн».

Таким чином, можемо стверджувати, що запропоновані заходи для АТ «Мономах» підтвердили свою економічну ефективність та продемонстрували можливість зростання рівня конкурентоспроможності підприємства, що свідчить про високий рівень перспективності при застосування стратегії «лідера» щодо управління конкурентоспроможністю

ВИСНОВКИ

Згідно з обраним напрямом наукового дослідження, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних аспектів та практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» в сучасних умовах, об'єктом дослідження було визначено процес управління конкурентоспроможністю підприємства, а предметом – сукупність теоретичних підходів та практичних напрямів вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» в сучасних умовах.

В межах мети роботи було окреслено та виконано поставлені завдання, що дає можливість зробити наступні висновки:

1. Особливістю трактування конкуренції є поєднання конкуренції та кооперації суб'єктів господарювання, необхідної умови функціонування економіки в умовах взаємозалежності. За результатами проведеного дослідження трактувань поняття «конкурентоспроможність» пропонуємо систематизувати визначення наступним чином: конкурентоспроможність підприємства – це здатність суб'єкта господарювання вести в конкурентному середовищі ефективну та успішну діяльність, що характеризується досягненням цілей, визначеними його управлінською стратегією, націленою на досягнення конкурентних переваг над іншими учасниками ринку та формування позитивної динаміки основних показників прибутковості. У ході здійснення дослідження теоретичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства різними вченими було встановлено, що важливим аспектом є формування та підтримка конкурентних переваг.

2. Важливим етапом ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства є оцінка його конкурентних переваг. В ході здійснення дослідження з'ясовано, що проаналізовані методи поодиночі не можуть задовольнити потреб сучасних підприємств у оцінці їх конкурентоспроможності, адже невирішеними залишаються питання загальноприйнятої системи показників та факторів конкурентоспроможності, що визначають її рівень. Окрім того, вибір методу є індивідуальним для кожного

суб'єкта господарювання і визначається завданнями, які постали перед підприємством для вирішення проблем, пов'язаних із його конкурентоспроможністю.

3. За базу дослідження було обрано акціонерне товариство «Мономах», що функціонує на ринку з 9 липня 1993 року. Основні види діяльності – імпортування, переробка, пакування та продаж колоніальних товарів (95% чаю, близько 5% кави, інші колоніальні товари). Чай фасований та ваговий реалізовується під такими торговими марками, як ТМ «LOVARE», ТМ «Мономах», ТМ «Три Слони», ТМ «Чайні Шедеври». ТМ «Ferrara», ТМ «Кавові Шедеври» є брендами фасованої та вагової кави. Приватне Акціонерне Товариство «Мономах» створене відповідно до рішення установчих зборів, шляхом перетворення Товариства з обмеженою відповідальністю «Зовнішньоторговельна фірма «Мономах» у Приватне акціонерне товариство «Мономах». Відповідно до Статуту Товариства, органами управління є загальні збори акціонерів, генеральний директор та наглядова рада. Аналіз фінансового стану АТ «Мономах» допоміг встановити наступне: матеріальні витрати складають основну частину операційних витрат підприємства, а збільшення їх частки у 2023 році пов'язане зі зростанням цін та ускладненнями із імпортуванням сировини через військовий стан в Україні. Скорочення частки амортизаційних відрахувань свідчить про зношення та старіння основних засобів підприємства та необхідністю до модернізації виробничого обладнання. Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства у вигляді прибутку є його першочерговою метою. У 2023 році АТ «Мономах» отримало 1 149 222 тис. грн чистого доходу від реалізації продукції та 90 097 тис. грн чистого прибутку. Аналіз свідчить про позитивну тенденцію до зростання значень показників чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку за всі роки дослідження. Проаналізувавши виробництво та реалізацію продукції підприємства «Мономах» можемо ідентифікувати таку проблему, як неповна реалізація товару, що призводить до профіциту та затоварюванням. Таким чином, суб'єкту господарювання слід акцентувати свою увагу на пошуку нових каналів збуту.

Аналіз прибутковості продемонстрував, що АТ «Мономах» є прибутковим підприємством та має позитивну динаміку показників рентабельності.

4. Згідно з отриманих розрахунків індивідуальних, групових та інтегральних показників конкурентоспроможності товару, АТ «Мономах» має досить сильну конкурентну позицію на ринку чорного чаю, адже його інтегральний показник конкурентоспроможності перевищує торгові марки ТОВ «Ті Клуб» та ТОВ «ЕС Джі Продакшн», однак чай виробництва АТ «Мономах» поступається ТОВ «Трипільське Сонце». Для оцінки конкурентоспроможності підприємств було використано експертний метод і оцінено показники за 4 групами: організація і управління, маркетинг, фінанси та виробництво. Згідно з результатами, АТ «Мономах» знаходиться на другому місці, поступаючись конкурентними перевагами ТОВ «Трипільське Сонце». Встановлено, що для АТ «Мономах» сильними конкурентними перевагами є організація та управління, процеси виробництва, утім важливо досягти передові позиції з маркетингу та фінансів. Отже, вважаємо за доцільне розробити та обрати найдоцільніші шляхи підвищення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» на основі результатів здійсненого аналізу.

5. Результати аналізу рівня конкурентоспроможності АТ «Мономах» та його основних конкурентів свідчить, що підприємство неповною мірою використовує обрану стратегію фокусування, адже є певні проблеми, що пов'язані з неповною реалізацією його можливостей. Це і обумовлює необхідність вибору нової стратегії, а саме – «стратегії лідера», яка спрямована на зростання конкурентоспроможності АТ «Мономах» і збільшення частки ринку. Враховуючи результати аналізу конкурентоспроможності АТ «Мономах» та його SWOT-аналіз, було окреслено завдання, досягнення яких націлено на обрану стратегію:

- удосконалення структури маркетингового відділу;
- удосконалення товарної політики підприємства.

Перший напрям полягає у розширення штату працівників маркетингового відділу посадами «менеджера з реклами» та «бренд-менеджера». Розширення

товарного асортименту АТ «Мономах» пропонується шляхом виробництва нового чаю – «Чайні бомбочки» ТМ «Мономах».

6. Загальні витрати на реалізацію запропонованих заходів становлять 64 627 779,63 грн. Після впровадження заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 103 535 тис. грн або на 9,01% у плановому періоді відносно фактичного. Чистий прибуток зросте на 31 907 тис. грн або на 135,41%. Крім того, обрані заходи допоможуть підвищити рентабельність підприємства, зокрема коефіцієнти рентабельності зростуть наступним чином: коефіцієнт рентабельності діяльності – на 2,5%, коефіцієнт рентабельності операційної діяльності – на 2,7%, коефіцієнт рентабельності продажів – на 1,9%, коефіцієнт рентабельності продукції – 0,5%. Окрім того, згідно з отриманих розрахунків, АТ «Мономах» матиме досить сильну конкурентну позицію на ринку чорного чаю, адже його інтегральний показник конкурентоспроможності перевищуватиме торгові марки усіх підприємств-конкурентів.

Таким чином, можемо стверджувати, що запропоновані заходи для АТ «Мономах» підтвердили свою економічну ефективність та продемонстрували зростання рівня конкурентоспроможності підприємства, що говорить про ефективність застосування стратегії «лідера» щодо управління конкурентоспроможністю.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ярещенко А., Бездітко В. Сучасний фразеологічний словник української мови. Видавництво : Торсінг. 2020, 640 с.
2. Адам Сміт. Дослідження про природу і причини багатства народів / Адам Сміт ; О. Васильєв, М. Межевікіна. Київ : Наш формат, 2018. 736 с.
3. Соболева М. В. Розвиток теорії монополістичної конкуренції. Вісник Хмельницького національного університету 2016, № 2, Том 1. С. 192- 197.
4. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Пер. з англ. В. Старк. Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2011. 244 с.
5. Ярошенко А.С. Дослідження еволюційного розвитку теоретичних уявлень про конкуренцію. Економічна наука ХХІ століття: реалії та перспективи: зб. наук. праць. Дніпропетровськ, 2013. С. 241–247.
6. Закон України «Про захист економічної конкуренції». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 12, ст. 64). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> .
7. Катан Л. І., Зубко О. В. Економічна сутність та складові конкурентоспроможності галузі рибництва. Агросвіт. 2019. № 13-14. С. 33–38.
8. Богомолова К. С. Сутність та фактори формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства, Вип. 200 «Економічні науки». 2019. С. 118-128.
9. Брінь П. В., Нехме М. Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 64. С. 36-43.
10. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір, (154). 2020. С. 93-97.
11. Пуш Д.Т., Досин О.М. Сутність конкурентоспроможності аграрних підприємств. Збірник матеріалів Звітної студентської наукової конференції за

- результатами науково-дослідної роботи у 2019 р. / за заг. ред. Я.С. Янишина, Г.В. Марків, Р. І. Содоми – м. Кам'янка-Бузька, 2020. С. 350-353.
12. Джеджула В. В., Єпіванова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2019. Т. 24. Вип. 2 (75). С. 88- 92.
13. Рибак О. М. Сутність та зміст конкурентоспроможності аграрних підприємств. Екологічна безпека держави: тези доповідей Другого всеукраїнського круглого столу, м. Київ, 15 грудня 2021 року/ редкол. О.С. Волошкіна та ін. К.: ІТТА, 2021. С. 162-166.
14. Буряченко О., Ткачук Л., Коваль Н. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, (32). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-60> (дата звернення: 20.01.2023).
15. Чупікова М. В. Аналіз змістовного наповнення поняття «конкурентоспроможність». Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. докторантів, молодих учених та студентів, 17 трав. 2019 р., м. Харків. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19> (дата звернення: 20.01.2023).
16. Смирнов Є.М. Визначення та класифікація основних видів конкурентоспроможності підприємства/ Європейський вектор економічного розвитку: Зб. наук. пр. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2010. Вип. 2 (9). С. 190-198.
17. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу:[монографія]. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. 147 с.
18. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд.економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Х., 2001. 19 с.
19. Галелюк М.М., Система управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства. Вісник економічної науки України. 2008. № 2.

20. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник [для студ. спец. Міжнародна економіка"]. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
21. Мансуров Р. Е. Про економічну сутність понять „конкурентоспроможність підприємства” та „управління конкурентоспроможністю підприємства”. Маркетинг. 2006. № 2 (52). С. 91- 94.
22. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Х. : ВД „ІНЖЕК”, 2004. 264 с.
23. Савельєва Н.А. Управління конкурентоспроможністю фірми : навч. посібник. Фенікс, 2009. 382 с.
24. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Випуск 51. С. 245–248.
25. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. С. 23-29.
26. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 21-22. С. 35–42.
27. Зось-Кіор М. В., Співак С. І. Організаційно-економічний механізм управління потенціалом конкурентоспроможного підприємства. Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки». 2021. № 1. С. 25-34.
28. Чепіжко О. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2021. 270 с.
29. Бреус С.В., Бойко Д.А. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними. 2019. Випуск 36. С. 93–97.
30. Шегда А.В. Основы менеджмента : учебн. пособ. К. : ТОВ "Знання КОО", 1998. 512 с.
31. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 4, Т.

1. С. 51–54.
32. Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. Інноваційна економіка. 2012. № 2. С. 91 – 97.
33. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2001. № 4. С. 76 – 80.
34. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. Економіка і суспільство. 2017. Випуск № 10. С. 427 – 432.
35. Бреус С. В., Шусть Т. А. Сутність конкурентних переваг та управління ними в сучасних умовах. Editorial Board. 2020. С.127 – 131.
36. Бреус С. В., Бойко Д. А. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними. Інфраструктура ринку. Випуск 36. 2019. С. 93 – 98.
37. Лавриненко Е.Т., Невмержицька С.М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 6 (17). 2018. С. 223-230.
38. Демиденко В.В., Демиденко С.Л. Аналіз та управління конкурентними перевагами підприємства. Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (Черкаси, 14–16 квітня 2010 р.). URL: <http://fin.at.ua/publ/32-1-0-675>.
39. Легомінова С.В. Управління конкурентними перевагами підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес № 4 (26). 2018. С. 69 – 76.
40. Легомінова С.В. Концепція управління конкурентними перевагами підприємства. «Економіка. Менеджмент. Бізнес» № 2 (28), 2019. С. 50-57.
41. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Проблеми економіки № 4, 2012. С. 121-128.
42. Мандич О.В. Стратегії забезпечення конкурентного розвитку підприємств: від моделей теорії до умов практики. Науковий вісник Міжнародного

гуманітарного університету, 2017. С.108-111.

43. Мандич О.В. Комплекс стратегій забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств: теоретичні аспекти. Інфраструктура ринку. Випуск 4. 2017. С. 80-82.

44. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2017. № 1(54). С. 111–118.

45. Бондаренко С. М., Невмержицька А. А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Технології та дизайн. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_2_15 (дата звернення: 25.02.2023).

46. Носонова Л.В. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод «Насосенерогомаш». Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 506–512.

47. Пастухова Т.Ю. Метод розрахунку конкурентоспроможності підприємства, заснований на теорії ефективної конкуренції. Альянс наук: вчений – вченому : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., 15–16 берез. 2012 р. : у 6 т. Дніпропетровськ : Біла К. О., 2012. С. 38-40.

48. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство, (26). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>

49. Офіційний сайт АТ «Мономах». URL: <https://monomakh.com.ua/>

50. Б. Барабаш Чому private label – не панацея, або якого виробника шукають великі мережі. Досвід АТ «Мономах». TradeMaster. URL: <https://trademaster.ua/intervju/312873> (дата звернення: 17.08.2023).

51. Методики аналізу фінансового стану підприємства / О. Ф. Мельников, К. Е. Петров, І. В. Кобзев, О. О. Мельников // Methods of improving the economy, tourism and management : collective monograph. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2023. - P. 67-84..

52. Додаток до Закону України "Про Митний тариф України" від 19 жовтня 2022 року № 2697-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697%D0%B0-20#n2>

53. ТОВ «Українська кавова компанія ЛТД». Процес виготовлення чаю. URL: <https://coffee-ucc.com/ua/pro-kavu-ta-chay/proces-vygotovlennya-chayu>
54. Офіційний сайт ТОВ «Трипільське Сонце». URL: <https://tsun.com.ua/>
55. Офіційний сайт SUN GENERATION LTD. URL: <https://sun-generation.co.uk/>
56. Офіційний сайт ТОВ «Ті Клаб». URL: <http://teaclub.ua/>
57. Яловий Г. К., Цеслів А. С. Оцінювання стану інтеграційних підприємств. Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. 2013. № 10. С. 236–240

ДОДАТКИ

Концепція управління конкурентними перевагами підприємства

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА			
ЕМПІРИЧНЕ ПІЛАТО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА			
Виявлення та фіксування зв'язків і характеристик об'єкта дослідження.			
ТЕОРЕТИЧНЕ ПІЛАТО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА			
<i>Теоретичні засади управління конкурентними перевагами</i>			
<p>Релевантна ідея виявлення внутрішніх і зовнішніх істотних параметрів управління конкурентними перевагами й пояснення явищ.</p>	<p>Висновки, закони, твердження економічної теорії організації, стратегічного управління, теорії організаційної поведінки, теорії галузевих економічних наук, економіко-математичного моделювання.</p>	<p>Об'єкт – сукупність економічних явищ та процес управління конкурентними перевагами підприємств.</p> <p>Предмет – теоретичні і методологічні засади управління конкурентними перевагами підприємств.</p> <p>Основні категорії – конкурентні переваги, стійкий розвиток підприємства, управління конкурентними перевагами, NBIC-спрямування, інтелектуальний капітал.</p> <p>Цілі: забезпечити збалансовану комбінацію ресурсів підприємства з врахуванням особливостей зовнішнього середовища в процесі управління конкурентними перевагами задля стійкого інноваційного розвитку підприємства та формування максимальної ринкової вартості підприємства.</p> <p>Функції: інноваційна активність, діагностика; планування; організація; координація; мотивація; контроль процесів генерування конкурентних переваг.</p>	<p>Об'єкт – сукупність економічних явищ та процес управління конкурентними перевагами підприємств.</p> <p>Предмет – теоретичні і методологічні засади управління конкурентними перевагами підприємств.</p> <p>Основні категорії – конкурентні переваги, стійкий розвиток підприємства, управління конкурентними перевагами, NBIC-спрямування, інтелектуальний капітал.</p> <p>Цілі: забезпечити збалансовану комбінацію ресурсів підприємства з врахуванням особливостей зовнішнього середовища в процесі управління конкурентними перевагами задля стійкого інноваційного розвитку підприємства та формування максимальної ринкової вартості підприємства.</p> <p>Функції: інноваційна активність, діагностика; планування; організація; координація; мотивація; контроль процесів генерування конкурентних переваг.</p>
<p>ування поняттями з метою створення вантного конструктору управління.</p>	<p>Цілісна, несуперечлива система ідей, яка розкриває сутнісні властивості і закономірні зв'язки. Здійснюється пояснення і передбачення подій, що стосуються проблематики управління конкурентними перевагами підприємства.</p>		
МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПІЛАТО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА			
<i>Принципи</i>		<i>Логіка</i>	
Загальні	Специфічні	Технології	Критерії
<p>емність, науковість, лізм, холізм, егентність, ність, зворотний ок, динамічність, кість, ефективність.</p>	<p>Орієнтація на створення стійких конкурентних переваг у процесі формування бізнес-моделі підприємства; орієнтація на глобалізаційні тенденції та перехід до шостого технологічного укладу.</p>	<p>Безперервне навчання, пошук талантів, впровадження новітніх стандартів.</p>	<p>Максимізація ринкової вартості підприємства за допомогою методом з NBIC-спрямуванням конкурентних переваг підприємства й врахування впливу зовнішнього середовища.</p>
		Методики	Моделі
		<p>Метод Форсайту, метод багатовимірного аналізу, динамічного програмування, експертні оцінки.</p>	<p>Передбачається використувати NBIC-спрямування при управлінні конкурентними перевагами підприємства.</p>

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Експертна оцінка аромату і смаку чаю

Експерти	Конкуренти			
	№1 ТМ «Мономах» АТ «Мономах»	№ 2 ТМ «Трипільське Сонце» ТОВ «Трипільське Сонце»	№ 3 ТМ «Sun Gardens» ТОВ «Ті Клуб»	№4 ТМ «Grace!» ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
1	79	83	82	56
2	90	80	82	66
3	83	78	75	62
4	85	77	80	60
5	91	80	90	52
6	78	77	80	52
7	80	76	79	54
8	80	78	75	64
9	89	83	84	62
10	90	77	83	53
Середнє	84,5	78,9	81	58,1

Таблиця Б.1.1 – Ранжування торгових марок за оцінкою аромату і смаку чаю

Експерти	Конкуренти			
	№1 ТМ«Мономах» АТ «Мономах»	№ 2 ТМ «Трипільське Сонце» ТОВ «Трипільське Сонце»	№ 3 ТМ «Sun Gardens» ТОВ «Ті Клуб»	№4 ТМ «Grace!» ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
1	3	1	2	4
2	1	3	2	5
3	1	2	3	4
4	1	3	2	4
5	1	3	2	4
6	2	3	1	4
7	1	3	2	4
8	1	2	3	4
9	1	3	2	4
10	1	3	2	4
Сума рангів, y_j	13	26	21	41
Середня сума рангів, \bar{y}	25	25	25	25
$(y_j - \bar{y})$	-12	1	-4	16
$(y_j - \bar{y})^2$	144	1	16	256

$\sum(y_i - \bar{y})^2$	417
Коефіцієнт конкордації, W	0,834

Таблиця Б.2 – Експертна оцінка настою чаю

Експерти	Конкуренти			
	№1 ТМ «Мономах» АТ «Мономах»	№ 2 ТМ «Трипільське Сонце» ТОВ «Трипільське Сонце»	№ 3 ТМ «Sun Gardens» ТОВ «Ті Клуб»	№4 ТМ «Grace!» ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
1	84	83	76	85
2	84	78	80	81
3	82	80	72	78
4	88	76	79	81
5	83	78	73	82
6	84	74	78	83
7	88	74	77	83
8	86	76	74	83
9	85	71	82	84
10	82	79	70	83
Середнє	84,6	76,9	76,1	82,3

Таблиця Б.2.1 – Ранжування торгових марок за оцінкою настою чаю

Експерти	Конкуренти			
	№1 ТМ«Мономах» АТ «Мономах»	№ 2 ТМ «Трипільське Сонце» ТОВ «Трипільське Сонце»	№ 3 ТМ «Sun Gardens» ТОВ «Ті Клуб»	№4 ТМ «Grace!» ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
1	2	3	4	1
2	1	4	3	2
3	1	2	4	3
4	1	4	3	2
5	1	4	3	2
6	1	3	4	2
7	1	4	3	2
8	1	3	4	2
9	1	4	3	2
10	2	3	4	1
Сума рангів, y_j	12	34	35	19
Середня сума рангів, \bar{y}	25	25	25	25
$(y_j - \bar{y})$	-13	9	10	-6
$(y_j - \bar{y})^2$	169	81	100	36
$\sum(y_j - \bar{y})^2$	386			
Коефіцієнт конкордації, W	0,772			

Таблиця Б.3 – Експертна оцінка надійності упаковки чаю

Експерти	Конкуренти			
	№1 ТМ «Мономах» АТ «Мономах»	№ 2 ТМ «Трипільське Сонце» ТОВ «Трипільське Сонце»	№ 3 ТМ «Sun Gardens» ТОВ «Ті Клаб»	№4 ТМ «Grace!» ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
1	85	70	77	81
2	76	56	73	81
3	76	61	75	88
4	76	72	81	82
5	85	52	79	83
6	81	71	75	82
7	80	61	68	83
8	77	64	80	85
9	83	61	81	82
10	79	56	75	88
Середнє	79,8	62,4	76,4	83,5

Таблиця Б.3.1 – Ранжування торгових марок за оцінкою надійності упаковки чаю

Експерти	Конкуренти			
	№1 ТМ«Мономах» АТ «Мономах»	№ 2 ТМ «Трипільське Сонце» ТОВ «Трипільське Сонце»	№ 3 ТМ «Sun Gardens» ТОВ «Ті Клаб»	№4 ТМ «Grace!» ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
1	1	4	3	2
2	2	4	3	1
3	2	4	3	1
4	3	4	2	1
5	1	4	3	2
6	2	3	4	1
7	2	4	3	1
8	3	4	2	1
9	1	4	3	2
10	2	4	3	1
Сума рангів, y_j	19	39	29	13
Середня сума рангів, \bar{y}	25	25	25	25
$(y_j - \bar{y})$	-6	14	4	-12
$(y_j - \bar{y})^2$	36	196	16	144
$\sum(y_j - \bar{y})^2$	392			
Коефіцієнт конкордації, W	0,784			

Таблиця Б.4 – Експертна оцінка кольору завареного листа чаю

Експерти	Конкуренти			
	№1 ТМ «Мономах» АТ «Мономах»	№ 2 ТМ «Трипільське Сонце» ТОВ «Трипільське Сонце»	№ 3 ТМ «Sun Gardens» ТОВ «Ті Клуб»	№4 ТМ «Grace!» ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
1	72	83	73	91
2	80	83	86	91
3	74	75	78	85
4	81	85	83	86
5	79	77	87	90
6	83	76	73	90
7	77	73	79	84
8	75	83	85	93
9	75	85	76	86
10	76	80	85	90
Середнє	77,2	80	80,5	88,6

Таблиця Б.4.1 Ранжування торгових марок за оцінкою кольору завареного листа чаю

Експерти	Конкуренти			
	№1 ТМ«Мономах» АТ «Мономах»	№ 2 ТМ «Трипільське Сонце» ТОВ «Трипільське Сонце»	№ 3 ТМ «Sun Gardens» ТОВ «Ті Клуб»	№4 ТМ «Grace!» ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
1	4	2	3	1
2	4	3	2	1
3	4	3	2	1
4	4	2	3	1
5	3	4	2	1
6	2	3	4	1
7	3	4	2	1
8	4	3	2	1
9	4	2	3	1
10	4	3	2	1
Сума рангів, y_j	36	29	25	10
Середня сума рангів, \bar{y}	25	25	25	25
$(y_j - \bar{y})$	11	4	0	-15
$(y_j - \bar{y})^2$	121	16	0	225
$\sum(y_j - \bar{y})^2$	362			
Коефіцієнт конкордації, W	0,724			

Таблиця Б.5 – Експертна оцінка зовнішнього вигляду чаю

Експерти	Конкуренти			
	№1 ТМ «Мономах» АТ «Мономах»	№ 2 ТМ «Трипільське Сонце» ТОВ «Трипільське Сонце»	№ 3 ТМ «Sun Gardens» ТОВ «Ті Клуб»	№4 ТМ «Grace!» ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
1	71	68	82	73
2	79	65	89	75
3	79	70	78	74
4	78	70	86	67
5	84	68	83	70
6	66	56	75	73
7	74	62	84	73
8	66	65	72	70
9	77	60	80	75
10	84	62	75	65
Середнє	75,8	64,6	80,4	71,5

Таблиця Б.5.1 – Ранжування торгових марок за оцінкою зовнішнього вигляду чаю

Експерти	Конкуренти			
	№1 ТМ«Мономах» АТ «Мономах»	№ 2 ТМ «Трипільське Сонце» ТОВ «Трипільське Сонце»	№ 3 ТМ «Sun Gardens» ТОВ «Ті Клуб»	№4 ТМ «Grace!» ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
1	3	4	1	2
2	2	4	1	3
3	1	4	2	3
4	2	3	1	4
5	1	4	2	3
6	3	4	1	2
7	2	4	1	3
8	3	4	1	2
9	2	4	1	3
10	1	4	2	3
Сума рангів, y_j	20	39	13	28
Середня сума рангів, \bar{y}	25	25	25	25
$(y_j - \bar{y})$	-5	14	-12	3
$(y_j - \bar{y})^2$	25	196	144	9
$\sum(y_j - \bar{y})^2$	374			
Коефіцієнт конкордації, W	0,748			

Таблиця В.1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «Мономах» (2021-2023 рр.)

Актив	Код рядка	Роки		
		2021	2022	2023
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	25 002	25 469	25 469
первісна вартість	1001	25 266	25 733	25 733
накопичена амортизація	1002	-264	-264	-264
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	
Основні засоби	1010	49 544	67 579	72 598
первісна вартість	1011	77 888	111 140	120 892
знос	1012	-28 344	-43 561	-48 294
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0	0
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	74 546	93 048	98 067
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	117 475	193 851	206 339
- виробничі запаси	1101	71 877	115 785	123 741
- незавершене виробництво	1102	0	0	0
- готова продукція	1103	45 598	76 852	82 598
- товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	177 579	219 420	310 334
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	9 966	65 171	21 360

за виданими авансами				
з бюджетом	1135	1 280	12 561	7 523
- у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11 534	20 756	19 456
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 253	4 981	6 008
- готівка	1166	9	17	21
- рахунки в банках	1167	3 244	4 964	5 987
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
- в резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
- в резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
- в резервах незароблених премій	1183	0	0	0
- в інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	6 754	8 958	9 882
Усього за розділом II	1195	327 841	525 698	580 902
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	402 387	618 746	678 969
Пасив	Код рядка	<i>Роки</i>		
		<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	28 421	28 421	28 421
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
- емісійний дохід	1411	0	0	0
- накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	2 165	3 773	1 987
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	35 842	64 979	69 785
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	66 428	97 173	100 193
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	144 010	241 138	268 210
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0

- довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	3 215	0
- благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви	1530	0	0	0
- резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0	0
- резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0	0
- резерв незароблених премій	1533	0	0	0
- інші страхові резерви	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	144 010	244 353	268 210
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	11 789	15 040	16 780
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
товари, роботи, послуги	1615	167 390	247 695	277 735
розрахунками з бюджетом	1620	624	652	602
- у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
розрахунками зі страхування	1625	529	649	511
розрахунками з оплати праці	1630	945	1 457	2 598
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	100	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	2	2	1
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	279	157	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	10 291	11 568	12 339
Усього за розділом III	1695	191 949	277 220	310 566
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
1700	0	0	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду				
1800	0	0	0	
Баланс	1900	402 387	618 746	678 969

Таблиця В.2 – Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) АТ
«Мономах» (2020-2022 рр.)

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Роки		
		2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	767 862	923 601	1 149 222
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-574 437	-664 053	-865 008
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0
Валовий: прибуток	2090	193 425	259 548	284 214
збиток	2095	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0
- зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0
- зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	32 549	24 325	25 458
- дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0
- дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	0
Адміністративні витрати	2130	-33 957	-40 041	-38 118
Витрати на збут	2150	-89 989	-132 213	-123 512
Інші операційні витрати	2180	-51 379	-20 029	-20 382
- витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	
- витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	50 649	91 590	127 660
збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	9	5	3

Інші доходи	2240	5	0	0
- дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0
Фінансові витрати	2250	-11 436	-14 332	-17 789
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0
Інші витрати	2270	0	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290	39 227	77 263	109 874
збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-7 061	-13 907	-19 777
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350	32 166	63 356	90 097
збиток	2355			

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Роки		
		2021	2022	2023
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	32 166	63 356	90 097

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Роки		
		2021	2022	2023
Матеріальні затрати	2500	52 363	79 349	135 712
Витрати на оплату праці	2505	21 354	31 784	48 309
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 690	6 935	15 238
Амортизація	2515	11 719	15 392	16 880
Інші операційні витрати	2520	0	0	0
Разом	2550	90 126	133 460	216 139

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	<i>Роки</i>		
		<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0	0