

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



**КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:
ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА
ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Головний керівник – к.е.н., доцент Дьяченко Ю.В.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Удосконалення конкурентної стратегії підприємства

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.3.1

Здобувачка Вікторія ВАХІВСЬКА

Керівник к.е.н., доцент Юлія ДЬЯЧЕНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026 р., протокол № 14

Завідувач кафедри менеджменту та логістики _____Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Галузь знань

Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту і логістики
перший (бакалаврський)
D «Бізнес, адміністрування та право»
(07 «Управління та адміністрування»)
D3 (073) «Менеджмент»
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)
“ ____ ” 20 ____ р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувачі вищої освіти
Вікторії ВАХІВСЬКІЙ**

1. Тема роботи: «Удосконалення конкурентної стратегії підприємства»
затверджена наказом по університету від 20.03.2026 р. № 128-03
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 01.06.2026 р.
3. Вихідні дані роботи: наукові статті та підручники вітчизняних та зарубіжних вчених, звітність діяльності підприємства, статистичні дані.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства. 1.1. Сутність та роль конкурентної стратегії в стратегічному управлінні. 1.2. Класифікація та процес розробки конкурентної стратегії підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Комплексний аналіз господарської діяльності та передумов вибору конкурентної стратегії «Агрофірма «Евріка» (ТОВ). 2.1. Діагностика стану внутрішнього середовища підприємства «Агрофірма «Евріка» (ТОВ). 2.2. Аналіз сучасного стану галузі овочевої консервації. 2.3. Аналіз конкурентної стратегії «Агрофірма «Евріка» (ТОВ) та її основних конкурентів . Висновки до розділу 2. Розділ 3. Рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії «Агрофірми «Евріка» (ТОВ). 3.1. Розробка заходів для підвищення ефективності конкурентної стратегії підприємства «Агрофірма «Евріка» (ТОВ). 3.2. Оцінка економічної ефективності проєкту. Висновки до розділу 3. Висновки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 16, рисунків 28.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проєкту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02-15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03-18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	19.03-30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	31.03-15.04.26	виконано
5	Розробка проєктного розділу	16.04-26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04-30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05-05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05-11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05-15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05-20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат та ШІ	21.05-26.05.26	виконано
12	Малий захист та доопрацювання роботи за результатами малого захисту	27.05-05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06-10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06-15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-24.06.26	виконано

Здобувач

(підпис)

Керівник роботи

(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник

підпис

Вікторія ВАХІВСЬКА

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена необхідністю формування гнучких конкурентних стратегій для вітчизняних підприємств в умовах мінливого ринкового середовища, посилення конкуренції та специфічних викликів аграрно-виробничого сектору України, що потребує пошуку нових інструментів зміцнення ринкових позицій.

У першому розділі **«Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства»** визначено сутність та роль конкурентної стратегії в системі стратегічного управління, проаналізовано класичні моделі (М. Портера, І. Ансоффа, Ф. Котлера та ін.) та етапи процесного підходу до її формування.

У другому розділі **«Комплексний аналіз господарської діяльності та передумов вибору конкурентної стратегії Агрофірма «Евріка» (ТОВ)»** проаналізовано фінансово-економічний стан підприємства, його ресурсний потенціал та позиції на ринку овочевої консервації, окреслено проблеми низької диференціації асортименту та недостатньої маркетингової активності на фоні високої конкуренції ринку.

У третьому розділі **«Рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії «Агрофірми «Евріка» (ТОВ)»** запропоновано впровадження лінійки інноваційної продукції: овочевих салатів «Країнами світу» у реторт-пакетах, здійснено підбір необхідного технологічного обладнання та розробку маркетингових заходів із просування нового продукту, а також економічне обґрунтування проєкту, яке підтвердило його ефективність.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 67 сторінок, 18 таблиць, 28 рисунків. Перелік посилань нараховує 42 найменування.

Ключові слова: конкурентна стратегія, конкурентна перевага, стратегічне управління, диверсифікація, диференціація.

SUMMARY

The relevance of this topic is driven by the need to develop flexible competitive strategies for domestic enterprises in a volatile market environment, increasing competition, and the specific challenges of Ukraine's agro-industrial sector, which necessitates the search for new tools to strengthen market positions.

The first section **«Theoretical Foundations of Forming an Enterprise's Competitive Strategy»** defines the essence and role of competitive strategy within the strategic management system. It analyzes classical models (M. Porter, I. Ansoff, P. Kotler, etc.) and the stages of the process approach to its formation.

The second section **«Comprehensive Analysis of Economic Activity and Prerequisites for Choosing a Competitive Strategy for Agrofirma Evrika LLC»** analyzes the financial and economic state of the enterprise, its resource potential, and its position in the vegetable canning market. It highlights issues such as low product differentiation and insufficient marketing activity amidst high market competition.

The third section **«Recommendations for Improving the Competitive Strategy of Agrofirma Evrika LLC»** proposes the introduction of line an innovative vegetable salads titled «Countries of the World» in retort pouches. It includes the selection of necessary technological equipment, the development of marketing measures to promote the new product, and an economic justification of the project, which confirms its efficiency.

The bachelor's thesis contains 67 pages, 18 tables, 28 drawings. The list of links includes 42 name.

Key words: competitive strategy, competitive advantage, strategic management, diversification, differentiation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та роль конкурентної стратегії в стратегічному управлінні.....	9
1.2. Класифікація та процес розробки конкурентної стратегії підприємства.....	16
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПЕРЕДУМОВ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ «АГРОФІРМА «ЕВРІКА» (ТОВ).....	26
2.1. Діагностика стану внутрішнього середовища підприємства «Агрофірма «Евріка» (ТОВ)	26
2.2. Аналіз сучасного стану галузі овочевої консервації.....	33
2.3. Аналіз конкурентної стратегії «Агрофірма «Евріка» (ТОВ) та її основних конкурентів	41
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ «АГРОФІРМИ «ЕВРІКА» (ТОВ)	49
3.1. Розробка заходів для підвищення ефективності конкурентної стратегії підприємства «Агрофірма «Евріка» (ТОВ)	49
3.2. Оцінка економічної ефективності проєкту	55
Висновки до розділу 3	64
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	67
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної глобалізації та нестабільності економічного середовища конкурентоспроможність підприємства стає визначальним чинником його виживання та розвитку. Для українських агропереробних підприємств, питання розробки ефективної конкурентної стратегії набуває особливої гостроти через високу насиченість ринку та зміну споживчих переваг. Пошук інноваційних підходів до створення конкурентних переваг є необхідною умовою для зміцнення ринкових позицій вітчизняних виробників.

Ступінь дослідження проблеми. Теоретичні та прикладні аспекти формування конкурентних стратегій висвітлені у працях провідних науковців, таких як М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер, А. Томпсон. Серед вітчизняних дослідників вагомий внесок зробили З. Шершньова, М. Саєнко, Ю. Іванов та інші. Проте, незважаючи на значну кількість напрацювань, особливості адаптації конкурентних стратегій до сучасних умов мінливого ринку плодоовочевої консервації потребують подальшого вивчення.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення конкурентної стратегії «Агрофірма «Евріка» (ТОВ) на основі впровадження інноваційних видів продукції та методів просування. Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **завдання**:

- визначити теоретичну сутність конкурентної стратегії та її роль у стратегічному управлінні підприємством;
- дослідити сучасні класифікаційні моделі конкурентних стратегій та етапи їх формування;
- проаналізувати фінансово-господарський стан «Агрофірми «Евріка» (ТОВ) та передумови її конкурентного розвитку;
- провести оцінку конкурентного середовища на ринку овочевої консервації та визначити позиції досліджуваного підприємства;

– обґрунтувати заходи щодо вдосконалення конкурентної стратегії підприємства через запуск нової лінійки продукції в реторт-пакетах та розрахувати їх економічну ефективність.

Об’єктом дослідження є процес удосконалення конкурентної стратегії підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади вдосконалення конкурентної стратегії підприємства в умовах динамічного ринку.

Методи дослідження. В основу дослідження покладені загальнонаукові та спеціальні методи: системний підхід, економічного і статистичного аналізу, стратегічного аналізу (PESTEL, SWOT-аналіз, матриця БКГ, багатокутник конкурентоспроможності).

Інформаційно-нормативною базою роботи є звітність «Агрофірма «Евріка» (ТОВ), статистичні дані ринку, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених.

Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю впровадження запропонованої лінійки салатів «Країнами світу» у виробничий процес «Агрофірма «Евріка» (ТОВ). Це дозволить підприємству диференціювати асортимент, залучити нові сегменти споживачів, зменшити логістичні витрати та забезпечити зростання прибутковості.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи бакалавра. Вахівська В.І. Удосконалення конкурентної стратегії підприємства. Секція менеджменту і логістики. Наукова конференція здобувачів вищої освіти 24 - 27 березня 2026 року ОНТУ.

Публікації. Вахівська В.І., Дьяченко Ю.В. Напрями підвищення ефективності конкурентної стратегії підприємства. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 року. Одеса: ОНТУ, 2026. С. 132-135.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль конкурентної стратегії в стратегічному управлінні

Ключовим орієнтиром для будь-якого суб'єкта господарювання є формування стійких конкурентних переваг та зміцнення власного ринкового статусу. В умовах сучасної економіки, що характеризується високою конкуренцією та мінливістю зовнішніх чинників, процес управління конкурентною діяльністю суттєво ускладнюється. Відтак, актуалізується питання розробки гнучкої конкурентної стратегії, здатної адаптуватися до ринкових змін.

Конкурентна стратегія виступає інструментом визначення шляхів досягнення успіху та лідерства. Це не одноразовий акт, а безперервна система заходів, де життєздатність бізнесу безпосередньо залежить від його адаптивності та готовності до нових викликів. Завдяки стратегічному підходу підприємство отримує відповіді на важливі запитання: вибір ніші, оптимізація ресурсного потенціалу, методи протидії конкурентам та напрямки сталого зростання.

Основа дослідження цієї категорії базується на взаємозв'язку таких понять, як «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «стратегія». Хоча кінцевою метою боротьби є прибуток через лояльність клієнтів, методи його досягнення можуть суттєво відрізнятися. Центральною ланкою в цій системі залишається конкурентоспроможність.

Основна ціль конкурентної стратегії полягає у завоюванні та утриманні частки ринку, що гарантує впливовість компанії. Ефективна модель дозволяє не лише розширювати клієнтську базу, а й підтримувати високий рівень задоволеності постійних споживачів. Конкурентна стратегія направлена на

максимізацію прибутку та досягнення економічної ефективності, яка може бути досягнута в умовах ринку. Важливим аспектом при цьому виступає оптимізація використання наявних ресурсів. Інколи стратегії можуть передбачати колаборації з конкурентами (спільна розробка, стандартизація). Постійний моніторинг середовища та модернізація стратегічних планів є надзвичайно важливим для реалізації цих завдань.

Розглянемо різні наукові підходи до трактування визначення «конкурентна стратегія» у працях вітчизняних та іноземних науковців (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Трактування економічного змісту поняття «конкурентна стратегія підприємства»

Автор	Визначення сутності поняття
М. Портер	«спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі» [4]
І. Ансофф	«стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані з управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)» [5]
А. Томпсон, А. Стрікланд	«розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі» [6]
Ю. Іванов	«ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі» [7]
З. Шершньова	«це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага» [8]
М. Саєнко	«спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [9]

Продовження таблиці 1.1

З. Бугера	«план дії фірми, направлений на досягнення успіху в конкурентній боротьбі на даному ринку» [10]
І. Божидай	«динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, підпорядкований загальній меті підприємства, що ґрунтуються на внутрішніх можливостях підприємства, спрямований на досягнення та утримання бажаного рівня конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стійкої конкурентної позиції підприємством та здатний нейтралізувати вплив конкурентних сил» [11]
І. Ступак	«орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання» [12]
Т. Павлюк	«узагальнена модель дій і сукупність правил, якими має керуватися підприємство при прийнятті рішень для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності» [13]

Джерело: створено автором на основі [4-13]

Різноманітні наукові погляди на визначення поняття конкурентної стратегії варто розглядати не як ті, що суперечать один одному, а як такі, що взаємно збагачують загальне розуміння цього явища. Узагальнення теоретичних напрацювань дає змогу виділити ключові риси даного поняття, насамперед те, що така стратегія завжди має вузьку спрямованість і формується під конкретний напрям бізнесу або окремий ринковий сегмент. Вона тісно переплетена з маркетинговою активністю компанії та зазвичай має специфічний набір цілей, що виокремлюють її з-поміж інших стратегічних планів. Головним завданням тут постає забезпечення стабільного та впевненого положення організації в ринковому просторі.

Підсумовуючи наведені трактування поняття «конкурентна стратегія» різними авторами, наведемо його загальне визначення. Конкурентна стратегія

- це системна програма дій, що базується на ефективному використанні існуючих конкурентних переваг підприємства та активізації його перспективних конкурентних переваг. Такий підхід дозволить зайняти суб'єктом господарювання стабільну та сильну позицію у конкурентному середовищі.

В процесі формулювання визначення «конкурентна стратегія», розробки та її реалізації велику роль відіграє вивчення конкурентного оточення, приділяючи особливу увагу таким поняттям як «конкурентна сила» та «конкурентна позиція» як основ досягнення конкурентної переваги. Під останньою слід розуміти наявність у суб'єкта господарювання унікальних компетенцій або ресурсів, які дозволяють йому випереджати інших гравців галузі, зміцнювати своє положення та демонструвати вищі показники прибутковості (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Конкурентні переваги та способи їх досягнення

Джерело: [14]

Здатність компанії забезпечувати конкурентну перевагу безпосередньо залежить від якості взаємодії зі споживачами та готовності протистояти зовнішньому тиску галузевого середовища. Порівняльний аналіз кількісних показників конкурентних переваг підприємства відносно конкурентів дозволяє чітко окреслити його ринкову позицію та виявити ключові сильні сторони.

Основні параметри, що зумовлюють створення таких переваг, відображено на рисунку 1.2.

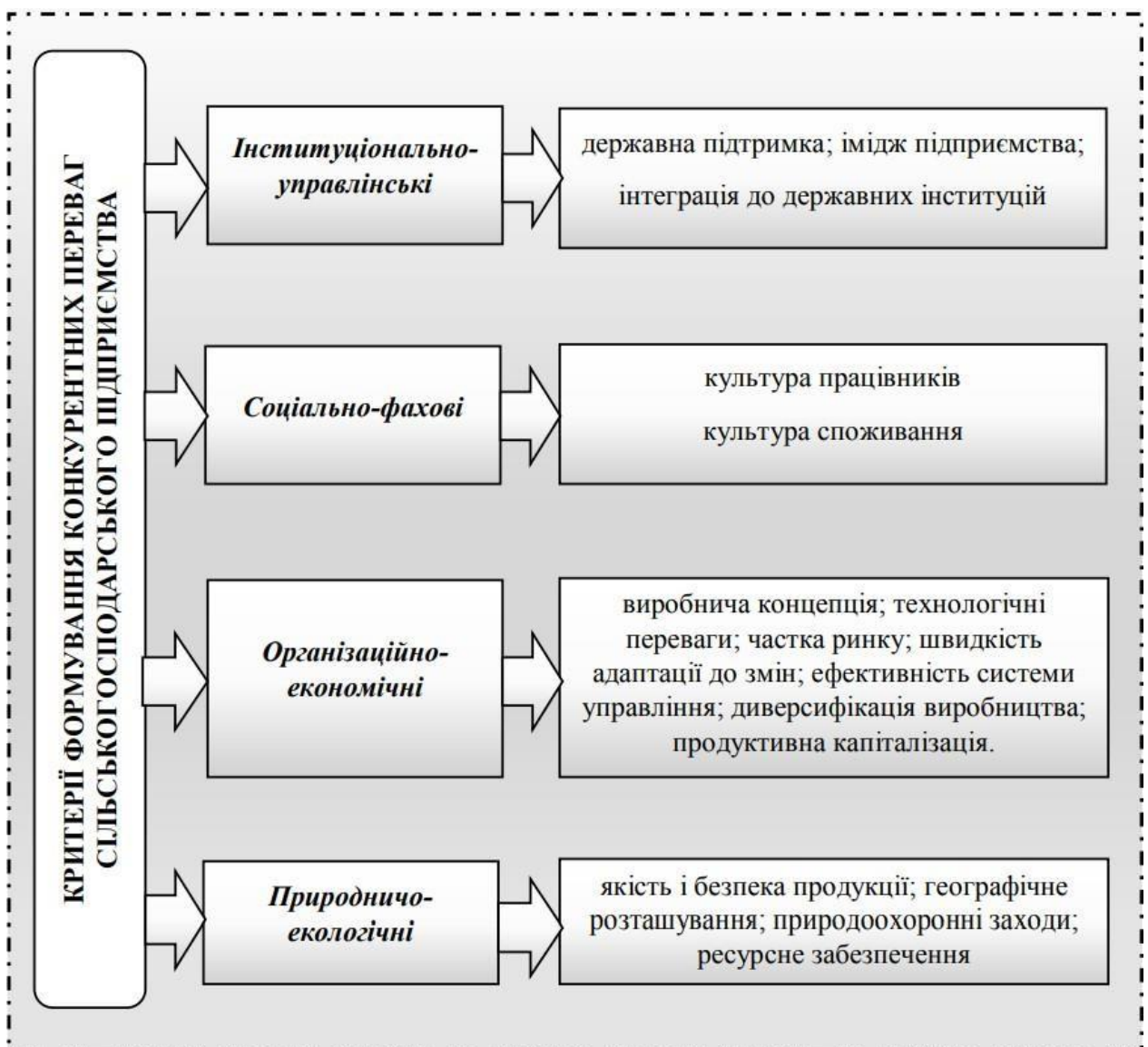


Рис. 1.2. Критерії формування конкурентних переваг підприємства

Джерело: [1]

Наведені переваги визначають успіх підприємства на конкретному ринку, проте їх ефективне використання потребує чіткого розуміння позиції конкурентної стратегії в загальній ієрархії управління компанією.

Конкурентна стратегія виступає головним інструментом створення ринкових переваг та гарантує життєздатність організації в довгостроковій перспективі. Цей рівень планування також ідентифікують як ділову або бізнесову стратегію. Вона слугує механізмом практичної реалізації корпоративних цілей у конкретних сферах діяльності. Фундаментальна відмінність між ними полягає в тому, що загальнокорпоративна стратегія визначає вектор розвитку підприємства та склад портфеля бізнесів, тоді як конкурентна стратегія дає відповідь на питання щодо методів досягнення лідерства у кожній окремій стратегічній області.

Згідно з методологією Майкла Портера, універсального алгоритму успіху не існує, тому для кожної бізнес-одиниці диверсифікованого підприємства має розроблятися індивідуальна програма дій. Взаємозв'язок між цими рівнями стратегічного планування є діалектичним. Традиційно конкурентна стратегія розглядається як інструмент деталізації загального курсу підприємства, посідаючи підпорядковане місце та забезпечуючи практичне втілення глобальних цілей. Проте в управлінській практиці часто виникають ситуації, коли саме розробка бізнес-стратегій має передувати зміні загального портфеля підприємства.

Такий підхід зумовлений тим, що радикальні кроки, як-от диверсифікація або вихід на міжнародні ринки, супроводжуються високими ризиками та суттєвими фінансовими витратами. Тому раціональним рішенням є першочерговий пошук внутрішніх резервів для зміцнення ринкових позицій у наявних сферах діяльності. Лише після того, як буде доведено неможливість розв'язання товарно-ринкових проблем за допомогою наявних конкурентних стратегій, доцільно переходити до реструктуризації бізнес-портфеля.

Таким чином, корпоративна стратегія визначає межі та напрями руху, тоді як конкурентна стратегія виступає гнучким механізмом, що дозволяє

максимізувати ефективність у межах цих кордонів, мінімізуючи потребу в ризикованих стратегічних маневрах.

Процес визначення оптимальної конкурентної стратегії потребує глибокого аналізу зовнішніх факторів ринку в поєднанні з ревізією внутрішнього ресурсного потенціалу організації. Перспективи подальшої життєдіяльності суб'єкта господарювання безпосередньо зумовлені рівнем відповідності його внутрішнього середовища до обраної конкурентної стратегії. Вибір механізмів реалізації ринкових переваг має базуватися на об'єктивних даних фінансового стану підприємства та оцінці привабливості продукції для цільової аудиторії, що є ключовими складниками діагностики конкурентоспроможності.

Сучасна парадигма стратегічного управління висуває до конкурентних стратегій вимоги, що передбачають :

- 1) об'єднати управлінські, екологічні, економічні, технологічні, технічні та інші аспекти розвитку об'єкта управління;
- 2) домогтися інтеграції частин керованого об'єкта;
- 3) досягти стратегічних цілей;
- 4) використовувати під час розробки стратегії наукові досягнення економіки та інших наук [15].

Проте, в умовах сучасної гіпердинамічності ринків цей перелік суттєво розширюється, вимагаючи від бізнесу здатності до миттєвої реакції у відповідь на зміни зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство.

Також якісна стратегія повинна чітко ідентифікувати специфічну нішу, де компанія може досягти переваги над конкурентами, при цьому важливою умовою є об'єктивність аналізу, що виключає ілюзорне перебільшення власних переваг або недооцінки переваг конкурентів. Визначальним критерієм для реалізації стратегічного плану виступає забезпечення реальної спроможності підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію.

Ключовою вимогою до конкурентної стратегії є забезпечення випереджальної реакції на деструктивні фактори зовнішнього середовища,

лише тоді вона виконує свою функцію, у протилежному випадку її розробка втрачає будь-яку практичну доцільність для бізнесу.

1.2. Класифікація та процес розробки конкурентної стратегії підприємства

Аналіз наукових джерел свідчить про відсутність уніфікованого погляду серед економістів щодо класифікації стратегічних підходів до конкуренції. Така варіативність думок зумовила виникнення розгалуженої системи стратегій, головною метою яких є забезпечення адаптивності суб'єкта господарювання до нестабільного ринкового середовища. Серед усього розмаїття концепцій фундаментальне значення мають класифікаційні моделі, розроблені М. Портером, І. Ансоффом та Ф. Котлером. Також вагомий внесок у розвиток цього питання зробили Р. Майлз, Ч. Сноу, М. Трейсі та Ф. Вірсема.

Класифікаційна модель за І. Ансоффом представлена на рис. 1.3.

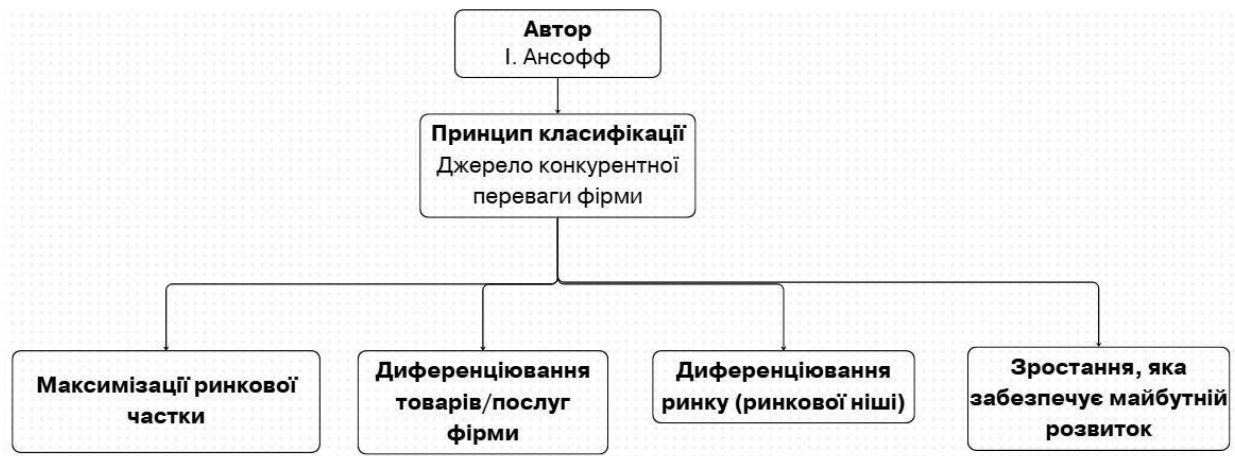


Рис. 1.3. Класифікаційна модель за І. Ансоффом

Джерело: створено автором на основі [5]

Сутність стратегій:

– Максимізації ринкової частки – мінімізація вартості вироблених товарів та продаж їх за ціною, нижчою, ніж у конкурентів;

- Диференціювання товарів/послуг фірми – спроможність фірми запропонувати товар, який задовольняє специфічні потреби певної групи покупців;
- Диференціювання ринку (ринкової ніші) – спроможність фірми створювати нові ринкові потреби та досягати прихильності споживачів за рахунок формування та підтримання позитивного іміджу фірми;
- Зростання, яка забезпечує майбутній розвиток – географічне розширення ринку збуту, сегментування ринку та стимулювання попиту [5].

Класифікаційна модель за М. Портером представлена на рис. 1.4.

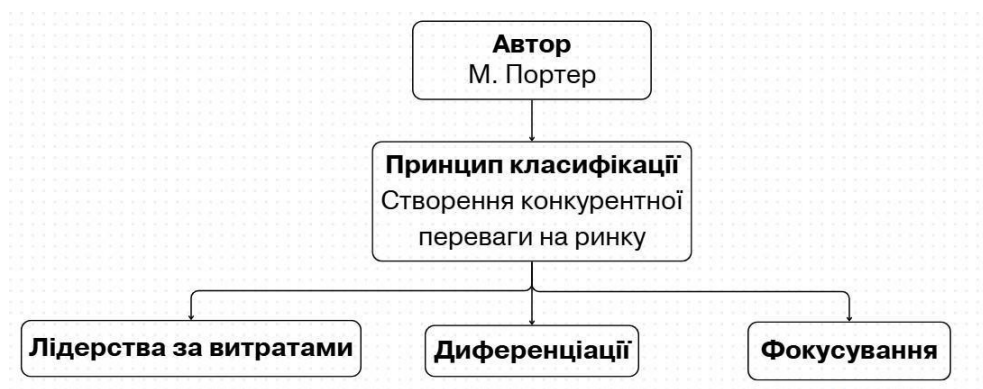


Рис. 1.4. Класифікаційна модель за М. Портером

Джерело: створено автором на основі [17]

Сутність стратегій:

- Лідерство за витратами – досягнення найменших витрат по цільовій галузі за рахунок джерел: ефекту економії на масштабах; «упрощення» товару; дешевших матеріально-технічних, трудових ресурсів; організаційних та виробничих «ноу-хау»;
- Диференціації – створення ринкової позиції, відмінної від конкурентів за рахунок таких джерел: товару; упаковки; сервісу; кадрів; іміджу;
- Фокусування – спеціалізація та концентрація діяльності з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок [17].

Класифікаційна модель за Ф. Котлером представлена на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Класифікаційна модель за Ф. Котлером

Джерело: створено автором на основі [18]

Сутність стратегій:

- Ринкового лідера – утримання домінуючої ринкової частки, основними видами стратегій є стратегії оборони та наступу;
- Претендента на лідерство або фірми-челенджера – збільшення ринкової частки для досягнення ринкової першості; основним видом стратегії є стратегія наступу;
- Фірми-послідовника – захист ринкової позиції та ринкової частки; основними стратегіями є стратегія оборони, стратегія наслідування дій лідера - імітація, копіляція, адаптація;
- Фірми-нішера – утримання ринкової частки в ніші; вдала реалізація стратегії диференціації; основними видами стратегій є підтримання позицій, стратегія інтеграції, стратегія лідерства у ніші; стратегія виходу за межі ніші [18].

Класифікаційна модель за М. Трейсі, Ф. Вірсемом представлена на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Класифікаційна модель за М. Трейсі, Ф. Вірсемом

Джерело: створено автором на основі [19]

Сутність стратегій:

- Функціональна перевага – компанія забезпечує вищу цінність, лідируючи у своїй галузі за ціною та зручністю товару, розраховуючи на споживачів, яким потрібні надійні та якісні товари та послуги, але які хочуть отримати їх без особливих зусиль на придбання та за низькими цінами;
- Тісний зв'язок із споживачем – компанія забезпечує вищу цінність, ретельно сегментуючи ринки, і створюючи товари чи послуги конкретно під потреби цільових споживачів; спеціалізується на задоволенні унікальних потреб покупців, встановлюючи з ними тісні взаємини та збираючи детальну інформацію про їх особисті переваги та звички;
- Лідируюча позиція щодо товарів-новинок – компанія забезпечує вищу споживчу цінність, пропонуючи постійний потік нових товарів чи послуг, які швидко "виштовхують" як її власні застарілі товари або послуги, так і товари або послуги, які пропонуються її конкурентами; обслуговує споживачів, які потребують найсучасніших товарів та послуг, не піклуючись про їх вартість та про те, наскільки зручна процедура їх придбання [19].

Класифікаційна модель за Р. Майлзом, Ч. Сноу представлена на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Класифікаційна модель за Р. Майлзом, Ч. Сноу

Джерело: створено автором на основі [19]

Сутність стратегій:

- «Розвідника» – концентрують увагу на ідентифікації нових можливостей і вирішенні підприємницьких проблем;
- «Захисника» – приділяють основну увагу операціям на актуальних ринках і вирішенню інженерних проблем;
- «Аналітика» – концентрують увагу на ідентифікації нових можливостей і вирішенні підприємницьких проблем. Використовують змішаний підхід і направляють головні зусилля на вирішення адміністративних задач до тих пір, поки не виділять на фоні інших будь-яку одну;
- «Реакціонера» – не здатні до формування власної стратегії [19].

Важливо розуміти, що наведені стратегічні підходи не є взаємовиключними, оскільки універсального алгоритму успіху, придатного для будь-якого підприємства, не існує. У практичній діяльності менеджмент часто вдається до поєднання кількох стратегій, кожна з яких має власні ризики, обмеження та передумови реалізації.

Як зазначав дослідник Кау, відсутність «єдиного рецепту» перемоги є логічною, адже масове використання ідентичних методів виключало б саму суть конкурентної переваги [19].

Попри розмаїття сучасних концепцій, більшість із них базується на теорії М. Портера, фокусуючись або на мінімізації витрат, або на диференціації. В умовах нестабільної економіки України та сучасних викликів для бізнесу, як найбільш доцільний вектор розвитку для вітчизняних підприємств, пропонується стратегія мінімізації витрат.

Вибір конкретного виду стратегії із зазначених класифікацій потребує чіткої послідовності дій.

На сьогодні сформовано потужне наукове підґрунтя щодо теоретичних та методичних аспектів розробки конкурентної стратегії. Аналіз праць провідних вітчизняних і закордонних дослідників демонструє варіативність підходів: кожен автор пропонує унікальну візію етапності стратегічного процесу, специфіку інструментарію для оцінки середовища та критерії вибору альтернатив. На основі цих підходів було сформовано модель процесного підходу, яка структурує процедуру розробки конкурентної стратегії у п'ять послідовних етапів (рис. 1.8.)



Рис. 1.8. Послідовність етапів формування конкурентної стратегії підприємства

Джерело: [23]

Наведемо поглиблений аналіз кожного з елементів запропонованого процесного підходу.

Перший етап – підготовчий. Даний крок закладає фундамент майбутньої діяльності через реалізацію двох критичних завдань: формування місії та встановлення цілей.

Місія виступає стратегічним орієнтиром на довгострокову перспективу. Місія акумулює в собі ключове призначення компанії щодо виробництва продукції чи надання послуг, окреслює цільові ринки та пріоритетні технології. Також вона відображає бачення майбутнього стану фірми, її корпоративну культуру та внутрішній клімат. Чітка місія транслює ринку цінність, яку підприємство створює для своїх споживачів.

Розробка системи коротко-, середньо- та довгострокових цілей є дуже важливим процесом, оскільки саме вони визначають вектор конкурентної боротьби, цей процес потребує особливої ретельності.

Другий етап – аналітичний. Ця стадія фокусується на проведенні стратегічного аналізу, а саме аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає виявлення ключових компетенцій та ресурсів, які можуть бути ідентифіковані як сильні сторони, а також виявлення слабких сторін підприємства. В сучасних умовах, для вибору оптимального шляху розвитку, пропонується не лише оцінювати власні показники, а й використовувати метод бенчмаркінгу – порівняння параметрів підприємства з кращими світовими та галузевими практиками.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає вивчення макрооточення та безпосереднього ринкового середовища (мікрорівень). Метою є своєчасна ідентифікація потенційних загроз та вікон можливостей. Особливий акцент варто робити на таких властивостях середовища, як складність, взаємозалежність факторів, висока динамічність та невизначеність.

Третій етап – прогнозно-плановий. На основі поєднання отриманих даних про внутрішні можливості та зовнішні виклики визначаються обмеження діяльності. На цьому етапі розробляється детальний план втілення стратегії, де фіксуються конкретні терміни реалізації кожного кроку та прогнозуються очікувані кількісні та якісні показники.

Четвертий етап передбачає вибір альтернатив. Тут відбувається оцінка та порівняння розроблених стратегічних альтернатив. Критерієм вибору є здатність стратегії забезпечити досягнення цілей при мінімізації ризиків. Остаточне рішення приймається з урахуванням галузевої приналежності, організаційної структури та специфіки намічених цілей.

П'ятий етап – моніторинг і оцінка результативності, що передбачає безперервний моніторинг впровадженої стратегії на предмет її відповідності задекларованим результатам. Система оцінювання має бути комплексною та включати як монетарні (фінансові), так і немонетарні (соціальні, репутаційні, клієнтські) індикатори.

Процес формування конкурентної стратегії фокусується на дослідженні зовнішніх факторів для виявлення перспектив та ризиків. Він передбачає ретельний аналіз альтернативних шляхів розвитку, оцінку ймовірних загроз та пошук інструментів для створення нових конкурентних переваг підприємства.

Ефективність розробленої стратегії безпосередньо залежить від дотримання певних принципів, ігнорування яких може призвести до стратегічних помилок.

Процес проектування дієвої конкурентної стратегії підприємства має базуватися на дотриманні низки наступних принципів:

1. Важливо те, як обрана стратегія узгоджена з даними SWOT-аналізу. Ефективною вважається лише та стратегічна альтернатива, що максимально залучає внутрішній потенціал, тобто сильні сторони, для освоєння ринкових можливостей, а також мінімізує вплив зовнішніх загроз та внутрішніх слабких сторін.

2. При виборі стратегії ключовим критерієм є її здатність забезпечити реалізацію місії організації та досягнення заздалегідь визначених стратегічних цілей.

3. Необхідно забезпечити високий рівень координації між усіма підтримуючими стратегіями (маркетинговою, фінансовою, виробничою

тощо). Всі функціональні підсистеми мають працювати злагоджено задля реалізації конкурентної стратегії.

4. Критичне значення має аналіз рівня ризиковості, особливо у випадках, коли впровадження стратегії передбачає залучення значних обсягів активів.

5. Розробка стратегічних рішень повинна включати прогноз реакції ключових груп впливу - як внутрішніх (персонал, власники), так і зовнішніх (партнери, державні органи, клієнти).

Низька якість обґрунтування стратегії зазвичай проявляється через такі недоліки:

1. Стратегія фокусується лише на окремих аспектах, ігноруючи комплексний характер ринкових взаємодій та специфіку внутрішніх бізнес-процесів організації.

2. Розробка передбачає лише лінійний сценарій розвитку без формування альтернативних (резервних) планів, що унеможлиблює швидку адаптацію до турбулентного зовнішнього середовища.

3. Простежується підміна стратегічних орієнтирів поточними тактичними завданнями, що призводить до втрати довгострокового фокусу.

4. Використання неперевірених даних, суб'єктивних припущень або ігнорування результатів моніторингу зовнішніх і внутрішніх факторів впливу.

5. Низька управлінська компетенція та ігнорування опору змінам.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було проведено комплексне дослідження теоретичних засад формування конкурентної стратегії підприємства. На основі аналізу наукових підходів встановлено, що конкурентна стратегія є цілеспрямованою програмою дій, яка базується на використанні конкурентних переваг для зміцнення ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

Доведено, що основою успішної стратегії є баланс між внутрішніми можливостями організації та зовнішніми викликами. Систематизація класичних моделей (за М. Портером, І. Ансоффом та Ф. Котлером) засвідчила, що вибір між лідерством за витратами, диференціацією чи фокусуванням залежить від галузевої специфіки та інтенсивності конкурентного середовища.

Проаналізовано етапи формування конкурентної стратегії підприємства. З'ясовано, що в умовах сучасної турбулентності стратегія має бути гнучким механізмом, що передбачає альтернативні сценарії розвитку та швидку адаптацію до змін.

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПЕРЕДУМОВ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АГРОФІРМА «ЕВРІКА» (ТОВ)

2.1. Діагностика стану внутрішнього середовища підприємства «Агрофірма «Евріка» (ТОВ)

Агрофірма «Евріка» (ТОВ) була створена у 1988 році. На той момент це був маленький науково-виробничий сільськогосподарський кооператив. Підприємство розпочало свою діяльність з вирощування зернових та технічних культур на відносно невеликих площах. В 1997 році Агрофірма «Евріка» (ТОВ) стала правонаступником кооперативу «Евріка» і була перереєстрована. Пізніше підприємство почало розширювати площі полів і вирощувати овочі (томати, картоплю, цибулю, баштанні культури, моркву, перець і т.і.). З міркувань підвищення доданої вартості продукції було вирішено побудувати консервний завод, таким чином, підприємство стало вертикально інтегрованим.

Агрофірма «Евріка» (ТОВ) – це середнє за розміром підприємство, що розташоване за адресою Україна, Одеський р-н, Одеська обл., село Молодіжне, вулиця Заводська, будинок 20.

До видів діяльності підприємства відповідно до КВЕД відносяться:

Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Інші: 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів

01.28 Вирощування пряних, ароматичних і лікарських культур

01.30 Відтворення рослин

01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві

10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків

10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів

47.21 Роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах

47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

На підприємстві сформована місія та стратегічні цілі за допомогою методу побудови «дерева цілей». Місія Агрофірми «Евріка» (ТОВ) – сприяти покращенню якості життя людей, виробляючи для них смачні, корисні та доступні за ціною продукти харчування. «Дерево цілей» підприємства представлено в додатку А.

Розвиток підприємства відбувається в двох напрямках: вирощування овочів та зернових культур, а також виробництво плодово-овочевої консервації.

Рослинництво здійснюється на площі понад 2 тисячі гектарів у двох районах Одеської області – Овідіопольському та Білгород-Дністровському. Завод із виробництва плодовоовочевих консервів розташований в Овідіопольському районі у с. Молодіжне.

Для здійснення виробничо-господарської діяльності Агрофірма «Евріка» (ТОВ) має у своєму розпорядженні всю необхідну інфраструктуру та основні засоби: будівлі, споруди, сільськогосподарську техніку, а також обладнання для переробки овочів та виробництва плодовоовочевих консервів.

Для оцінки ступеню зносу основних засобів було розраховано коефіцієнт зносу основних засобів, на основі фінансової звітності підприємства, за 2022-2024 роки: 2022 рік - 63,53%, 2023 рік – 68,5%, 2024 рік – 49,39%. Згідно з цими даними, значення коефіцієнт зносу в 2022 та 2023 роках є високим, що свідчить про незадовільний технічний стан основних засобів, однак, в 2023-2024 роках на підприємстві було оновлено основні

технологічні лінії (переробка горошку та томатів) та дільницю стерилізації, що зумовило покращення показника в 2024 році.

На підприємстві налагоджений повний цикл виробництва, починаючи від вирощування сировини, закінчуючи її переробкою, що дозволяє контролювати весь процес та якість продукції ще на етапі вирощування. Також завод знаходиться близько до полів, що дозволяє знижувати собівартість продукції за рахунок скорочення логістичних витрат.

Консервація продукції здійснюється за класичною технологією без використання синтетичних консервантів, барвників, ароматизаторів та ГМО. Підприємство виготовляє продукцію згідно з національними стандартами ДСТУ. Продукція фасується у скляну тару типу «твіст-офф».

Річний обсяг виробництва консервації становить 3350 тонн. На заводі переробляються сезонні овочі, а в зимовий період – капуста, морква, квасоля та нут. Асортимент налічує більше 40 найменувань: консервовані огірки і томати, зелений горошок, нут, томатна паста, овочеві соки, квасоля в томатному і ніжному соусі, аджика, різні соуси та інші види продукції. При цьому продукція слабо диференційована, представлені лише класичні поєднання смаків та лише у одному-двох об'ємах.

Якість продукції та її асортимент безпосередньо впливають на положення підприємства на ринку. В сегменті консервованої плодово-овочевої продукції «Агрофірма «Евріка» (ТОВ) займає незначну частку ринку в національному масштабі, продукція більше орієнтована на регіональний ринок, через нижчі ціни на продукцію та прихильність споживачів до локальних брендів. Продукція на підприємстві випускається під торговою маркою «З бабусиної грядки».

Підприємство переважно реалізує продукцію через непрямі канали збуту, що відбувається через дистриб'юторів у різних регіонах України. Продукція представлена в таких мережах роздрібної торгівлі як «Сільпо», «Варус», «Таврія В», а також на онлайн платформах «Розетка», «Пром» та інші. Основні дистриб'ютори наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні дистриб'ютори «Агрофірми «Евріка» (ТОВ)

Найменування, код ЄДРПОУ	Продукція, товари, послуги	Період співпраці
ТОВ «РИСОЛІ УКРАЇНА», 31454383	Зернові та олійні культури	з 2015 р.
ПП «ВАЙТЕРРА УКРАЇНА», 23393195	Зернові та олійні культури	з 2017 р.
ТОВ «СВІФТ-2016», 40156836	Консервована продукція	з 2016 р.
ТОВ «УКРПРОДЛОГІСТИКА», 37028530	Консервована продукція	з 2013 р.

Джерело: надано підприємством

Щодо прямих каналів збуту, то наразі існує лише один фірмовий магазин, що розташований біля самого заводу в селі Молодіжне. Продукція підприємства переважно реалізується на внутрішньому ринку, лише невелика частка експортується до Ізраїлю та Канади.

Для стимуляції збуту «Агрофірма «Евріка» (ТОВ) періодично проводить акції, надаючи знижку на свою продукцію. Протягом останніх декількох років спостерігається стад в рекламній активності підприємства. Продукція «Агрофірми «Евріка» (ТОВ) належить до категорії товару преміум-якості у середньому ціновому сегменті.

Для детальнішої оцінки стану внутрішнього середовища підприємства проведемо аналіз фінансових показників підприємства. Для цього дослідимо показники ліквідності, стійкості, прибутковості та рентабельності за 2024 звітний рік. У таблиці 2.2 розраховано показники ліквідності.

Таблиця 2.2

Аналіз показників ліквідності «Агрофірми «Евріка» (ТОВ)

Показники	Норматив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20-0,35	0,032	1,284	1,252
2. Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності	0,7-1	0,712	3,252	2,54
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1-2	3,944	26,237	22,293

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

За результатами розрахунків видно, що коефіцієнт абсолютної, швидкої та поточної ліквідності суттєво підвищилися на кінець звітної періоду за нормативний рівень. Це вказує на високий рівень платоспроможності підприємства, проте сильне відхилення від нормативного значення може свідчити про надлишкову ліквідність, що виникла через неефективне управління фінансовими ресурсами.

Проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз фінансової стійкості підприємства «Агрофірми «Евріка» (ТОВ)

Показники	Норматив	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1. Коефіцієнт автономії	Більше 0,5	0,759	0,714
2. Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів	Менше 1	0,317	0,400
3. Наявність власних оборотних коштів, тис. грн.	Збільшення	277 920	248 183
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,4...0,6	0,869	0,701
5. Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	Більше 0,1	0,733	0,637

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансової стійкості підприємства вказує на ефективне використання грошових ресурсів у його діяльності та фінансову стабільність на ринку. Усі показники знаходяться в межах нормативного рівня або ж трохи перевищують його, що також свідчить фінансову незалежність від зовнішніх кредиторів. Наявність власних оборотних коштів на кінець звітної періоду продемонструвало незначне зменшення.

Проаналізуємо показники рентабельності у табл. 2.4. Можна побачити, що рентабельність реалізованої продукції, продажів, а також виробництва у 2023 році є досить низькою, але показники значно підвищуються у 2024 році.

Таблиця 2.4

Аналіз показників рентабельності «Агрофірми «Евріка» (ТОВ)

Показники	2023 р	2024р
1. Рентабельність реалізованої продукції, %	1,01	17,99
2. Рентабельність продаж, %	1,02	16,36
3. Рентабельність виробництва, %	0,35	7,44

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Далі проведемо аналіз прибутку «Агрофірми «Евріка» (ТОВ) за допомогою табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Формування прибутку «Агрофірми «Евріка» (ТОВ)

Показники	2023 р.	2024 р.
	тис. грн	тис. грн
1. Прибуток від основної операційної діяльності	-10 964	10 799
2. Прибуток від іншої операційної діяльності	17 396	30 428
3. Фінансовий результат від операційної діяльності	6 432	41 227
4. Фінансовий результат від інвестиційної діяльності	0	0
5. Фінансовий результат від фінансової діяльності	-4 839	-7 190
6. Фінансовий результат від іншої діяльності	0	0
7. Фінансовий результат до оподаткування	1 593	34 037
8. Податок на прибуток	0	0
9. Чистий фінансовий результат	1 593	34 037

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності підприємства

За результатами таблиці видно, що в 2024 році чистий фінансовий результат «Агрофірми «Евріка» (ТОВ) є позитивним (прибуток) та вищим за 2023 рік.

Для повноцінного дослідження фінансових можливостей «Агрофірми «Евріка» (ТОВ) проведемо аналіз ймовірності банкрутства згідно п'ятифакторної моделі Альтмана (табл 2.6).

Таблиця 2.6

Розрахунок ймовірності банкрутства «Агрофірми «Евріка» (ТОВ)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
x1	0,68	0,66	0,50
x2	0,75	0,72	0,68
x3	0,38	0,004	0,07

Продовження табл. 2.6

x4	3,81	3,15	2,50
x5	0,38	0,004	0,68
Z	5,79	3,71	3,96

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, показник ймовірності банкрутства знаходиться у «безпечній зоні», що свідчить про низьку ймовірність настання банкрутства.

Важливим аспектом для оцінки діяльності підприємства є кадри. Розглянемо організаційну структуру підприємства «Агрофірма «Евріка» (ТОВ), вона є лінійно функціональною та представлена на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства «Агрофірма «Евріка» (ТОВ)

Джерело: розроблено автором на основі інформації наданої підприємством

Середньооблікова чисельність персоналу за роками складає: 2022 рік - 169 осіб, 2023 рік - 178 осіб, 2024 рік - 161 особа. Згідно з цими значеннями можна зробити висновок, що загальна чисельність працівників зменшилася в 2024 році, що може бути спричинено складністю пошуку кваліфікованих

робітників та впровадженню нової технологічної лінії, що потребує меншу кількість персоналу для її обслуговування.

На підприємстві існує плинність кадрів, що пов'язана із сезонністю робіт - велика кількість працівників наймається на певний період для робіт на полях. При цьому, навантаження збільшується в сезон (квітень-вересень), що потребує більшої кількості робітників на цей період.

Підприємство пропонує своїм працівникам умови праці, що відповідають чинному Законодавству України «Про охорону праці». Воно надає 24 дні оплачуваної відпустки, офіційне працевлаштування, забезпечує безпеку під час роботи та комфортні умови праці.

Щодо інноваційної діяльності, то підприємство «Агрофірма «Евріка» (ТОВ) інвестує кошти в модернізацію обладнання для забезпечення високої якості продукції. Це стосується виробничих потужностей (впровадження нових ліній та їх модернізація), а також впровадження сучасних підходів в рослинництві (використання систем крапельного зрошення на всіх полях, що дозволяє забезпечувати врожайність в умовах посушливого клімату Одещини, а також точково вносити добрива, мінімізуючи хімічне навантаження на ґрунт).

2.2. Аналіз сучасного стану галузі овочевої консервації

Для аналізу сучасного стану галузі проведемо аналіз макрофакторів та мікрофакторів зовнішнього середовища.

До макрофакторів відносяться:

1. Політичні чинники демонструють загрози, які пов'язані з геополітичною ситуацією. Російсько-українська війна є одним з найбільш впливових факторів, вона може ускладнювати логістику та спричиняти руйнування. Не менш важливим аспектом є політична нестабільність, що ускладнює планування діяльності. Позитивний вплив має державна підтримка підприємств агропромислового комплексу.

2. Економічні фактори характеризуються значним негативним тиском. Інфляція і підвищення вартості сировини та енергоресурсів зменшують маржинальність підприємств. При цьому зниження купівельної спроможності обмежує можливості збільшення обсягів збуту та створює умови в яких ціна стає надважливим аспектом. Коливання валютних курсів для даної галузі є негативним, проте не дуже впливовим фактором, оскільки підприємства переважно забезпечуються сировиною з внутрішнього ринку, а ті, хто експортують продукцію мають певну вигоду з цього.

3. Соціальні фактори були спричинені переважно російсько-українською війною. Демографічна криза характеризується зміною рівня міграції, смертності та народжуваності, при чому в негативну сторону. Зменшення чоловічої частини населення може спричиняти дефіцит кадрів, особливо виробничого персоналу. Підвищений рівень стресу може впливати як на споживачів, так і на персонал. Таким чином ці зміни спричинили зміну структуру ринку праці та споживання.

4. Технологічні чинники мають лише позитивний вплив. Поява технологій автоматизації виробництва, методів пакування, використання ІТ у логістиці та розробка нової продукції відкривають нові можливості для розвитку підприємств галузі. За рахунок цих факторів можна послабити негативний вплив інших чинників.

5. Екологічні фактори демонструють значний негативний вплив. Зміни клімату дуже сильно впливають на врожайність, а вичерпання природних ресурсів (енергетичні та водні) можуть створити ризики для сталого виробництва. Також популярнішим стає еко-пакування, що робиться з метою збереження довкілля. Всі ці чинники спричиняють підвищення собівартості продукції.

6. Правове середовище характеризується високим рівнем регуляторного тиску. Найбільший вплив мають зміни в податковому та трудовому законодавстві. Процеси євроінтеграції та необхідність адаптації до вимог ЄС і міжнародних сертифікатів та митне законодавство створюють

додаткові бар'єри для виходу на зовнішні ринки. Позитивним чинником є лише законодавчі ініціативи щодо підтримки бізнесу, які мають на меті спрощення умов функціонування підприємств у кризовий період.

Зведемо проаналізовані макрофактори зовнішнього середовища та представимо їх у вигляді матриці PESTEL-аналізу в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Матриця PESTEL-аналізу

Фактор	Сила впливу (від 0 до 3)	Характер впливу (+1 або -1)	Оцінка
1	2	3	4
1. Політичні фактори:			
1.1 російсько-українська війна	3	-1	-3
1.2 Державна підтримка АПК	2	+1	+2
1.3 Політична нестабільність	3	-1	-3
Разом за політичними факторами			-4
2. Економічні фактори:			
2.1 Інфляція	3	-1	-3
2.2 Зниження купівельної спроможності населення	3	-1	-3
2.3 Коливання валютних курсів	1	-1	-1
2.4 Собівартість сировини та енергоресурсів	3	-1	-3
Разом за економічними факторами			-10
3. Соціальні фактори:			
3.1 Демографічна криза та старіння населення	3	-1	-3
3.2 Зменшення чисельності чоловічої половини населення	3	-1	-3
3.4 Підвищений рівень стресу у населення	2	-1	-2
Разом за соціальними факторами			-8
4. Технологічні фактори:			
4.1 Автоматизація виробництва для зниження витрат і підвищення продуктивності	3	+1	+3
4.2 Впровадження нових технологій пакування	2	+1	+2
4.3 Використання ІТ у логістиці та управлінні постачанням	2	+1	+2
4.4 Розробка нових продуктів	2	+1	+2
Разом за технологічними факторами			+9
5. Екологічні фактори:			
5.1 Зміни клімату (посухи, аномалії і т.д.)	3	-1	-3
5.2 Популяризація еко-пакування	2	-1	-2
5.3 Вичерпання ресурсів	3	-1	-3
Разом за екологічними факторами			-8

Продовження табл. 2.7

6. Правові фактори:			
6.1 Зміни в податковому, трудовому законодавстві та нормах харчової безпеки	3	-1	-3
6.2 Законодавчі ініціативи у сфері бізнесу	2	+1	+2
6.3 Вимоги міжнародних сертифікатів для експорту	2	-1	-2
6.4 Необхідність адаптації до вимог ЄС, через інтеграцію України до неї	2	-1	-2
6.5 Митне законодавство	1	-1	-1
Разом за правовими факторами			-6

Джерело: розроблено автором

Згідно з результатами проведеного PESTEL-аналізу було визначено, що найбільш негативний вплив мають економічні, екологічні, соціальні та правові фактори, трохи менше політичні. Технологічні фактори мають позитивний вплив на підприємства галузі.

Проведемо аналіз мікрофакторів зовнішнього середовища, що передбачає дослідження таких аспектів: споживачі, постачальники, конкуренти та контактні аудиторії.

Розглянемо сучасні тенденції в споживанні консервованої овочевої продукції. Останнім часом, в умовах частих та тривалих відключеннях електроенергії споживачі віддають перевагу продукції тривалого зберігання, тому овочева консервація наразі є досить актуальною. Більшість населення України створює продуктові запаси вдома, половина з них оновлює їх на постійній основі.

Консервована овочева продукція розглядається споживачами як трохи менш поживна, але хороша альтернатива свіжим овочам, особливо в зимовий період, коли не сезон свіжих. З цього можна зробити висновок, що попит на продукцію є сезонним.

Все більше споживачів звертають увагу на склад продукції, тому надається перевага більш «чистим» продуктам, що не мають зайвих інгредієнтів, тобто штучних добавок. Це зумовлено трендами на здорове харчування та екологічність продукції, адже стан навколишнього середовища

також впливає на здоров'я населення. Також зростає попит на органічні, вегетаріанські та веганські продукти.

При цьому можна спостерігати зростання попиту на товари-замінники, тобто ферментовану продукцію (соління та салати), оскільки вона вважається кориснішою через менший зміст кількості оцту та має більше пробіотиків і корисних мікроелементів, що також відповідає тренду на здорове харчування. Проте наразі темпи росту цього сегменту ринку в Україні є незначними через велику націнку в ритейлі, хоча світовий ринок стрімко зростає [24].

Структуру продажів овочевої консервації по каналах в 2023 році наведено на рис. 2.2.

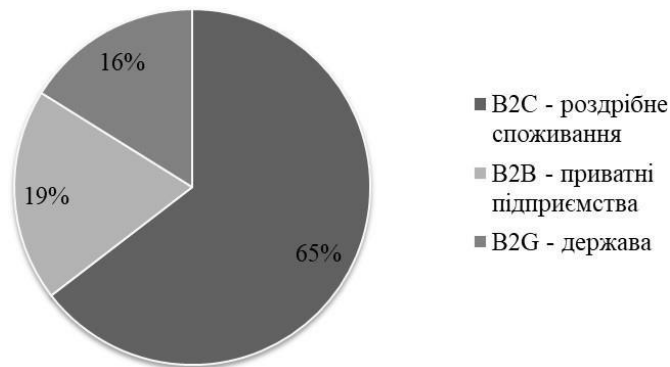


Рис. 2.2. Структура продажів овочевої консервації по каналах в 2023 р.

Джерело: [25]

Згідно з рисунком, домінуючим каналом збуту є сегмент B2C, інша частина продукції реалізується державному сектору та приватним підприємствам. Таким чином можна зробити висновок, що зацікавленість держави в овочевій консервації є суттєва.

На внутрішньому ринку 85% продукції виробляється вітчизняними виробниками [26]. Імпорт має невеликі обсяги та переважно це продукція з досить високою вартістю, в порівнянні з вітчизняною. Найбільше протягом 2023 року реалізувалось овочевої консервації з Угорщини, на другому місці за продажами знаходиться продукція з Італії, на третьому – з Польщі [27]. Також завозиться продукція з унікальною рецептурою, наприклад, з додаванням інших спецій, сиру або овочей, які не вирощують в Україні. Розглянемо

експорт продукції, що за час війни знизився на 10-15% [26]. Це було спричинено зміною умов в контрактах з основними покупцями та припиненням співпраці з білоруссю та росією. Найбільшим імпортером української овочевої консервованої продукції є Німеччина, це 35%, що у 2023 році склало 1,5 мільйона доларів у вартісному вираженні. На другому місці Латвія, туди експортувалося 12% від всього обсягу, що становило 530 тисяч доларів. Далі йде США, що імпортувала 7,5 % продукції на 330 тисяч доларів [28].

Обсяги виробництва на початку війни також досить сильно скоротилися через окупацію територій, а відповідно і полів та виробничих потужностей. Тенденції зміни місткості ринку овочевої консервації за 2021-2023 роки наведено на рис. 2.3.

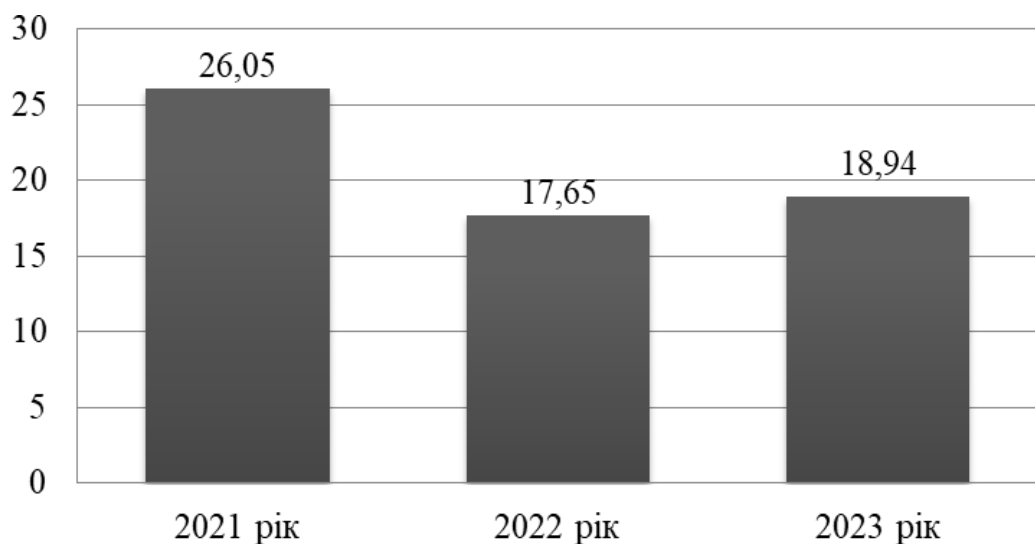


Рис. 2.3. Тенденції зміни місткості ринку овочевої консервації за 2021-2023 роки, тис. т

Джерело: [25]

В умовах зниження купівельної спроможності населення ціна на продукцію є дуже важливим фактором. Ціна на пакування, енергоресурси та логістику зросли за останні роки, що спричинило підвищення собівартості, і відповідно, ціни на готову продукцію, тому споживачі віддають перевагу місцевим виробникам, що можуть реалізувати продукцію за нижчими цінами.

Також наразі дуже часто виникають різні аномалії на тлі зміни клімату, це як посухи, так і раптові морози посеред весни, що може погано впливати на врожайність та провокувати збільшення цін на сировину.

Через ці фактори, у вартісному вираженні результати перевищили довоєнні показники, не зважаючи на падіння обсягу виробництва в 2022 році у натуральному вираженні.

Зміна показників виробництва овочевої консервації в Україні в 2021-2023 роках у вартісному вираженні наведена на рис. 2.4.

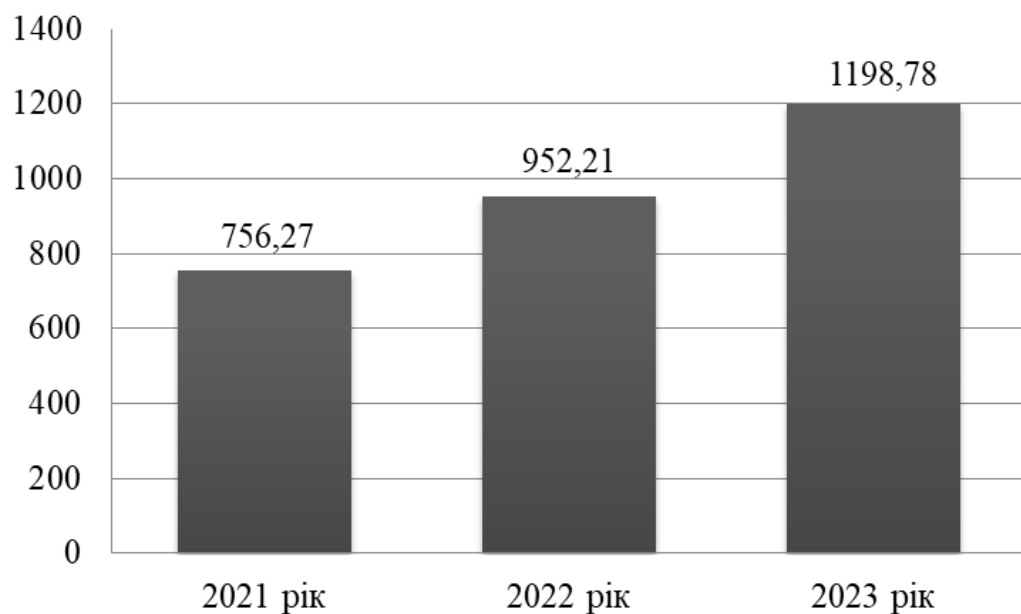


Рис. 2.4. Зміна показників виробництва овочевої консервації в Україні в 2021-2023 роках у вартісному вираженні, млн. грн

Джерело: [25]

Підприємств-виробників консервної продукції можна поділити на три категорії:

1. Ті, в яких виробництво овочевої консервації є основним видом переробної діяльності та мають власну торгову марку компанії, що виробляє продукцію, наприклад, «Верес» та «Ніжин», вони самостійно займаються просуванням своєї продукції.

2. Ті, в яких виробництво овочевої консервації не є основним видом діяльності, наприклад, «Хуторок» більше всім відомий як виробник борошна, проте він має підрядників в консервній галузі і задача просування лягає на них.

3. Виробництво продукції торговими мережами під власними ТМ (Повна чаша, Своя лінія, Премія та ін.), що дозволяє встановлювати нижчі ціни ніж у інших виробників.

Розподіл ринкових часток між ключовими виробниками овочевої консервації за підсумками 2023 року висвітлено на рис. 2.5.

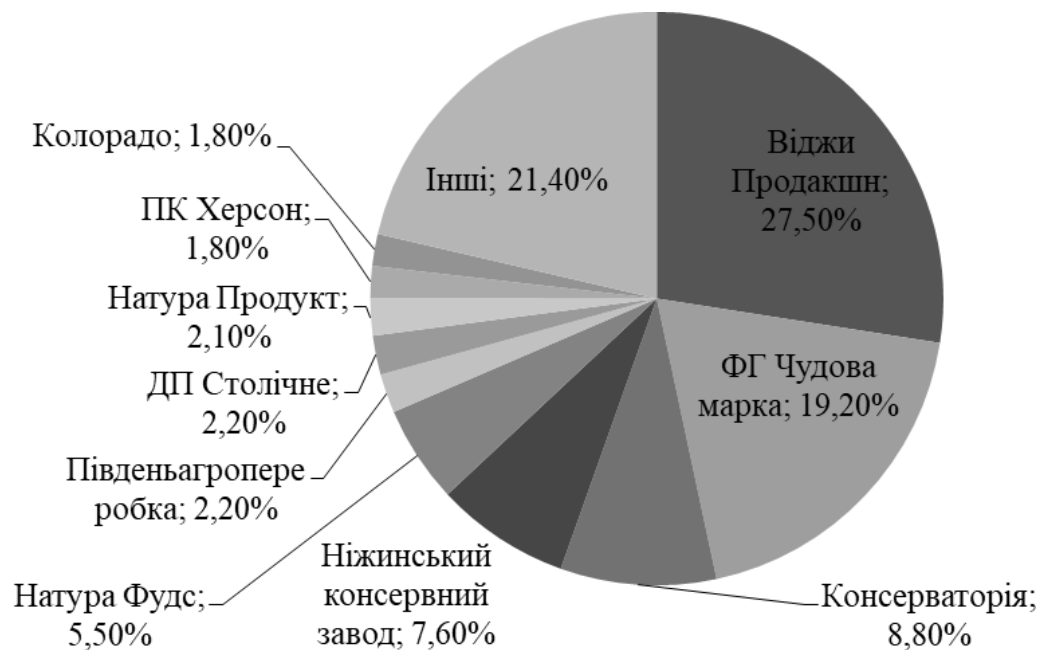


Рис. 2.5. Розподіл ринкових часток між ключовими виробниками овочевої консервації за підсумками 2023 року

Джерело: [26]

Окрім конкурентів великий вплив на діяльність підприємства мають контактні аудиторії. Фінансові кола можуть впливати на формування кредитної політики, інвестиційні рішення компанії, зовнішнє враження про платоспроможність, надання фінансових ресурсів (позики, лізинг).

Державні наглядові органи (Державна податкова служба, Держпродспоживслужба, Антимонопольний комітет України) контролюють дотримання законодавства щодо податків, якості продукції, умов праці.

Можуть призначати перевірки, штрафи або видавати приписи. Впливають на репутацію підприємства у разі порушень.

Аудиторські та консалтингові компанії можуть надавати рекомендації щодо різних питань та проводити фінансові аудити. Підвищують прозорість та довіру до підприємства зі сторони партнерів.

Засоби масової інформації (ЗМІ) формують імідж компанії у суспільстві. Можуть як підвищити довіру, так і створити репутаційні ризики.

Громадські організації (що займаються захистом довкілля, споживачів, прав працівників тощо) можуть публічно виступати за зміни в екологічній політиці компанії. Здатні ініціювати перевірки або привертати увагу ЗМІ. Партнерство з такими організаціями може підвищити рівень корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

Власні працівники через внутрішню та зовнішню комунікацію або страйки можуть впливати на репутацію.

Від партнерів, дилерів, дистриб'юторів залежить якість логістики, покриття ринку, імідж у точках продажу. Вони можуть впливати на політику ціноутворення, маркетинг і просування бренду. Негативна співпраця з ними може знизити доступність продукції для кінцевого споживача.

2.3. Аналіз конкурентної стратегії «Агрофірма «Евріка» (ТОВ) та її основних конкурентів

Проаналізуємо детальніше конкурентів «Агрофірма «Евріка» (ТОВ), які є лідерами ринку, а саме: «Віджи Продакшн», «Консерваторія», «Ніжинський консервний завод», «Натура фудс». А також регіональних конкурентів: «Південьагропереробка» та «Одеський консервний завод».

«Віджи Продакшн» виробляє продукцію під торговою маркою «Верес» та є лідером на ринку. Це вертикально інтегроване підприємство, тому воно має власну сировинну базу, а також власний логістичний центр. Підприємство активно слідує за трендами в харчуванні населення та реагує на них. Має

широкий асортимент, різні товарні групи є диференційованими. Також це диверсифіковане підприємство, що займається не лише виробництвом консервованих овочів, а й соусів, маринадів та рідких приправ, готових страв (консервовані каші, супи) та фруктових джемів. Всього 89 найменувань, 57 з яких консервована овочева продукція. Продукція виробляється як за національними стандартами (ДСТУ), так і за власними стандартами (ТУ У). Підприємство використовує різні формати пакування: скляні банки «твіст офф», дой паки та жерстяні банки. «Віджи Продакшн» має розвинену систему збуту. Продукція широко представлена у великих мережах роздрібної торгівлі по всій Україні (Метро, Сільпо, Таврія В, АТБ, Копійка, Варус та ін.), а також в інтернет-магазинах (Розетка, Пром та ін.). Також воно експортує продукцію в понад 25 країн світу. Компанія активно просуває свою продукцію через соцмережі, в тому числі активно залучаючи блогерів. Ціна є трохи вище середнього [29].

Згідно з рисунком 2.5, ФГ «Чудова марка» займає друге місце за часткою ринку, однак асортимент цього підприємства складається з понад 30 різних видів солінь, салатів по-корейськи та стерилізованих овочів, тому вважаємо не доцільно їх порівнювати зі звичайною консервацією, оскільки така продукція має зберігатися при певному температурному режимі та не довготривалий час. Її розглядатимемо як товар-замінник [30].

Консервний завод «Консерваторія» виготовляє продукцію для торгової мережі «Метро», під торговою маркою ритейлу «Аро» та «Metro Chef» та для мережі гіпермаркетів-дискаунтерів «Велмарт» під торговою маркою «1» та «Хіт Продукт». До асортименту входять консервовані: огірки, помідори, квасоля, солодкий перець та заправка борщова (22 найменування). Просуванням займаються безпосередньо ритейли. Продукція відповідає стандартам ДСТУ. Для пакування використовують скляні банки. Має цінову перевагу через те, що виготовляється на замовлення торгових мереж під їх власними брендами [31, 32].

«Ніжинський консервний завод» випускає консервовану продукцію під торговою маркою «Ніжин», а соління, овочі у вакуумі та салати під брендом «Грінвіль». Також під брендом «Премія» для «Fozzy Group». Випускається продукція власних торгових марок для латвійської дистриб'юторської компанії і для мережі магазинів компанії «Моноліт» (Німеччина). Підприємство є вертикально інтегрованим та має власну сировинну базу. До асортименту консервованої овочевої продукції відноситься понад 40 найменувань: різні салати, консервовані овочі, соуси, томатний сік та паста, ікра і т.і. Соління та салати теж представлені досить широко (понад 55 найменувань). Виробництво функціонує відповідно до міжнародного стандарту ДСТУ ISO 22000, що підтверджує високий рівень системи управління безпечності продукції. Ціна є вище середнього під власним брендом, а під брендом «Премія» середня. Для консервації використовуються скляні та жерстяні банки. Продукція менш широко представлена у великих мережах роздрібної торгівлі, переважно тільки «Метро», «Епіцентрі» та «Fozzy Group», а також можна знайти на «Розетці» та інших онлайн-платформах. Продукція експортується в понад 25 країн світу. Близько половини всього обсягу виробленої продукції підприємством експортується. Також компанія досить активно веде соціальні мережі [33].

«Натура фудс» виготовляє продукцію для «Fozzy Group» під брендами «Премія» та «Повна Чаша». Асортимент включає мариновані огірки та помідори (9 найменувань). Ціна досить низька, а якість відповідає стандартам ТУ У. Просування здійснюється ритейлом. Для пакування використовують скляні банки [34].

«ПівденьАгроПереробка» виробляє продукцію під торговою маркою «Гурман», а також на замовлення «Хуторок», для торгової мережі «Метро», під торговою маркою ритейлу «Аго», «Fine Life» та для мережі гіпермаркетів-дискаунтерів «Велмарт» під торговою маркою «1». Асортимент включає: консервовані огірки, помідори, нут, солодкий перець, горошок, квасолу, кукурудзу, а також томатну пасту, аджику, кабачкову ікру, джеми,

консервовані каші. Серед овочевої консервації 37 позицій. Ціна на продукцію є нижче середнього. Продукція представлена в таких торгових мережах: «Таврія В», «Точка», «Varus», «Novus», «FOZZY», «АТБ», «Копійка» та інші. Підприємство використовує скляні та жерстяні банки для пакування. Продукція виготовляється згідно зі стандартами ТУ та ДСТУ [35].

«Одеський консервний завод» випускає продукцію під такими торговими марками: «Господарочка», «Союз-Агро» та «Союз морів». Підприємство здійснює виробництво за стандартами ГОСТ, ДСТУ та ТУ. Виробництво є диверсифікованим, виготовляється: халва, консервовані овочі, томатна паста, кабачкова й баклажанна ікра, різні види квасолі, томатний сік, соуси, томатна паста, рибні консерви, а також власна тара й упаковка. Овочева консервація налічує 40 найменувань. В Україні продукція представлена в таких мережах роздрібної торгівлі як: «Копійка», «Таврія В», «Варус», «Обжора». Також можна зустріти в різних онлайн-магазинах. Ціни на продукцію середні. Пакується продукція в скляні та жерстяні банки та й дойпаки. Експорт здійснюється до 21 країни світу [36].

На основі проведеного аналізу конкурентів визначимо яка конкурентна стратегія відповідає кожному підприємству. При цьому будемо керуватися класифікацією за Ф. Котлером. «Віджи Продакшн» наразі слідує стратегії ринкового лідера, оскільки має найбільшу частку ринку. «Консерваторія» та «Ніжинський консервний завод» в поточному періоді мають стратегію фірми-челенджера, вони займають не найбільшу, проте велику частку ринку та постійно прагнуть до її збільшення, щоб зайняти позицію лідера. «Натура фудс» та «Південьагропереробка» використовують стратегію фірми-послідовника, вони мають стійку ринкову позицію, хоча і частка ринку в них менша. «Одеський консервний завод» та «Агрофірма «Евріка» (ТОВ) дотримується стратегії фірми-нішера, вони займають незначну частку на національному ринку, проте мають більшу орієнтацію та кращі позиції на регіональному.

Виходячи з аналізу конкурентів, побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Дані для побудови багатокутника конкурентоспроможності підприємства
«Агрофірма «Евріка» (ТОВ)

Показники	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг оцінок окремих показників підприємства за десятибальною шкалою							
		«Агрофірма «Евріка» (ТОВ)	оцінка	«Віджи Продакшн» (Верес)	оцінка	«Ніжинський консервний завод»	оцінка	«ПівденьАгро Переробка»	оцінка
Частка ринку	0,15	3	0,45	10	1,5	8	1,2	5	0,75
Якість і споживчі переваги товарів	0,15	8	1,2	9	1,35	10	1,5	8	1,2
Ступінь дієвості каналів збуту	0,12	7	0,84	10	1,2	9	1,08	8	0,96
Ефективність просування	0,12	5	0,6	10	1,2	8	0,96	5	0,6
Інноваційність та зручність пакування	0,07	7	0,49	9	0,63	9	0,63	8	0,56
Широта асортименту	0,1	6	0,6	10	1	9	0,9	7	0,8
Ціна товару	0,15	9	1,35	8	1,2	7	1,05	9	1,35
Виробничі потужності та технологічний рівень	0,14	6	0,84	10	1,4	9	1,26	6	1,12
Разом	1		6,37		9,48		8,58		7,34

Джерело: розроблено автором

Згідно зі зваженою оцінкою «Агрофірма «Евріка» (ТОВ) займає найгірші позиції серед конкурентів, а найкращі позиції має «Віджи Продакшн», за ним слідує «Ніжинський консервний завод» та «ПівденьАгроПереробка».

На рис. 2.6 наведено графік багатокутника конкурентоспроможності підприємства «Агрофірма «Евріка» (ТОВ). Згідно з рисунком «Агрофірма «Евріка» (ТОВ) поступається за часткою ринку, ефективністю просування, інноваційністю та зручністю пакування, широтою асортименту, якістю і споживчими перевагами товарів та виробничими потужностями, проте має нижчу ціну на продукцію.



Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності підприємства «Агрофірма «Евріка» (ТОВ)

Джерело: розроблено автором

Для детальної оцінки потенціалу кожної стратегічної зони господарювання (далі – СЗГ) підприємства «Агрофірма «Евріка» (ТОВ) проведемо портфельний аналіз за допомогою матриці БКГ. Весь асортимент продукції поділимо на такі СЗГ: 1 - консервовані овочі з додаванням оцту, 2 - консервовані овочі без додавання оцту, 3 - готові закуски та салати, 4 - соуси, 5 - соки. Для цього розрахуємо відносну частку ринку (далі – ВЧР) та темпи росту ринку (далі – ТРР) на основі [36]. При чому даний аналіз вважаємо доцільніше провести в масштабі регіонального ринку, оскільки в цьому сегменті досліджуване підприємство має більшу частку ринку.

СЗГ №1 (консервовані овочі з додаванням оцту)

$$\text{ВЧР} = 1300 / 850 = 1,53$$

$$\text{ТРР} = (8915 - 8769) / 8769 * 100 = 1,66\%$$

СЗГ №2 (консервовані овочі без додавання оцту)

$$\text{ВЧР} = 1050 / 700 = 1,5$$

$$\text{ТРР} = (5076 - 4575) / 4575 * 100 = 10,95\%$$

СЗГ №3 (готові закуски та салати)

$$ВЧР=400/900=0,44$$

$$ТРР=(4232-3561)/3561*100=18,84\%$$

СЗГ №4 (соуси)

$$ВЧР=250/1100=0,23$$

$$ТРР=(3870-3817)/3817*100=1,39\%$$

СЗГ №5 (соки)

$$ВЧР=350/450=0,78$$

$$ТРР=(3309-3238)/3238*100=2,19\%$$

На основі цих розрахунків зобразимо матрицю БКГ на рисунку 2.7.

Темпи росту ринку, %	20 високі	Зірки		Дикі кішки 3	
	10	Дойні корови		Собаки	
	0 низькі	1		5	4
		10	висока	1	низька
		Відносна частка ринку			0,1

Рис. 2.7. Матриця БКГ портфелю компанії «Агрофірма «Евріка» (ТОВ)

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Згідно з матрицею БКГ можна зробити висновок, що СЗГ №1 знаходиться в зоні «дойні корови», а тому ця група товарів приносить найбільший прибуток, який можна інвестувати в інші СЗГ для їх розвитку. СЗГ №2 потрапила в зору «зірки», вона приносить високі прибутки, але і потребує значних інвестицій для підтримки позицій на ринку. СЗГ №3 опинилася в зоні «дикі кішки», тому можна розглянути можливість інвестування в неї, щоб перевести в майбутньому до зони «зірки». Зазначимо, що ця СЗГ представлена лише однією позицією на підприємстві. СЗГ №4,5 потрапили в зону «собаки»,

тому рекомендовано детальніше проаналізувати ці товарні групи в асортименті і, можливо, вдатися до стратегії скорочення.

На основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища «Агрофірми «Евріка» (ТОВ) ми розробили матрицю SWOT, яка наведена в додатку В.

За його допомогою було структуровано сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства та можливості та загрози зовнішнього середовища. При цьому було запропоновано певні стратегічні альтернативи для подальшого розвитку підприємства як от: активізація рекламної кампанії, використання реторт пакетів для частини продукції, виготовлення товарів-замінників (соління, заморожені або пастеризовані овочі), створення системи мотивації персоналу, диференціювання наявних категорій товарів і т.і.

Висновки до розділу 2

Аналіз діяльності «Агрофірми «Евріка» (ТОВ) свідчить про стабільний фінансовий стан підприємства, високу ліквідність та наявність потужної власної сировинної бази, що дозволяє реалізовувати повний цикл виробництва плодоовочевої консервації. Попри позитивну динаміку прибутковості у 2024 році та успішну модернізацію основних засобів, підприємство наразі займає незначну частку ринку з обмеженою маркетинговою активністю та низьким рівнем диференціації продукції порівняно з національними лідерами.

Умови високої конкуренції та негативний вплив макрофакторів вимагають від підприємства низку заходів для зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому ринку. В результаті проведеного портфельного аналізу було виявлено, що СЗГ №3 (готові закуски та салати) мають перспективи розвитку, що дозволить трансформувати наявний виробничий потенціал у стійку конкурентну перевагу.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ «АГРОФІРМИ «ЕВРІКА» (ТОВ)

3.1. Розробка заходів для підвищення ефективності конкурентної стратегії підприємства «Агрофірма «Евріка» (ТОВ)

За результатами проведеного SWOT-аналізу ми виявили, що асортимент продукції «Агрофірми «Евріка» (ТОВ) є широким, але лише для продукції за класичною рецептурою, а також він характеризується низьким рівнем диференціації. Для детальної оцінки цього аспекту було проведено БКГ-аналіз, за його допомогою ми дійшли висновку, що готові закуски та салати є перспективним напрямком розвитку для даного підприємства в сучасних умовах.

Спираючись на цю інформацію, ми пропонуємо продовжувати слідувати стратегії «фірми-нішера» та впровадити нову лінійку готових салатів та закусок під назвою «Країнами світу», а саме: італійський «Сицилійський мікс», мексиканський «Сонце ацтеків», французький «Рататуй по-селянськи». Ця лінійка передбачає звичні для українців поєднання смаків, які створено за мотивами страв інших країн. Розглянемо кожную позицію детальніше:

1. Для салату італійського «Сицилійський мікс» основою служить: баклажан, кабачок, морква, цибуля. Це все заливається соусом з томатної пасти, олії, базиліка і дрібки цукру.

2. Мексиканський салат «Сонце ацтеків» складається з: кукурудзи, моркви, солодкого перцю та стручкової квасолі. В соус буде входити: олія, сік лимонний, копчена паприка, чорний перець.

3. У французькому салаті «Рататуй по-селянськи» за основу буде взято: кабачок, моркву, цибулю, болгарський перець. А для соуса: олія, суміш трав (чебрець, розмарин), часник.

Для даної лінійки пропонуємо використовувати новий формат пакування, а саме реторт-пакети та випускати в об'ємі 250 грам.

Реторт-пакет – це міцна багатошарова упаковка, зазвичай виготовлена з поліестеру, алюмінієвої фольги та поліетилену. Така комбінація матеріалів забезпечує стійкість до високих температур (до 120–135°C), герметичність і захист від зовнішнього середовища, що дозволяє зберігати продукцію до 24 місяців без холодильника [38].

Процес стерилізації в реторт-пакетах займає менше часу ніж в скляних банках, це зумовлено пласкою формою пакета та тоншим матеріалом, що дозволяє пришвидшити процес нагрівання продукту. Таким чином такий формат пакування дозволяє зберігати більше корисних мікроелементів, смаку, кольору та консистенції продукту.

Для підприємства це можливість реалізовувати продукцію в більшій кількості різних об'ємів. Це інноваційне рішення, яке ще не присутнє в жодного з конкурентів. Також ми пропонуємо обрати формат з зіп-замком для забезпечення можливості повторного закривання упаковки.

Продукція в такому пакуванні є дуже зручною для безпосереднього вживання, особливо поза межами дому. Така модернізація дозволить реалізувати продукцію державі для військових. Також це може слугувати як готовий гарнір до страв, який можна брати в дорогу, на роботу, похід.

В порівнянні зі скляними банками, реторт-пакети мають набагато меншу вагу та займають менше місця, і коли наповнені готовим продуктом, і у вигляді сировини. Це зумовлено відсутністю пустот, що дозволить скоротити логістичні витрати. Також вони не мають крихкості як скло. Проте, реторт-пакети потребують іншого пакування для транспортування, а саме, вони транспортуються в картонних коробках. Це треба для захисту від проколів, що може призвести до розгерметизації. Також доцільно використовувати перегородки всередині коробки для запобігання проколів одного пакету куточком іншого. Реторт-пакети потребують контролю вологості на складі для запобігання розмокання картонних коробок, через що поставлена поверх

коробка може збільшити тиск на продукцію нижньої, що також може призвести до розгерметизації.

Нами було розроблено приклад дизайну пакування для нової лінійки продукції (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Приклад дизайну пакування нового продукту

Джерело: розроблено за допомогою штучного інтелекту «Gemini»

Для реалізації даного проєкту важливо розуміти з яких етапів технологічного процесу складається виробництво нової продукції. При розробці даної лінійки було враховано, щоб технологія виготовлення кожної позиції була ідентичною. Таким чином, технологічний процес виробництва овочевих салатів у реторт-пакетах складається з наступних етапів:

1. Відбувається первинна обробка сировини, а саме: сортування овочів за якістю, миття, очищення від шкірки, насіння та плодоніжок.
2. Очищені овочі подають на овоченарізальну машину, де вони подрібнюються на кубики розміром 15х15 мм.
3. Нарізані овочі піддають короткочасній термічній обробці парою або гарячою водою (85–95°C) протягом 3–5 хвилин. Це інактивує ферменти (щоб овочі не темніли) та видаляє повітря з тканин.
4. У окремому котлі з мішалкою готують соус згідно з рецептурою (змішування олії, томатної пасты, солі, цукру, оцту та специфічних спецій для кожної продукції). Соус доводять до температури 80°C.

5. У реторт-пакет спочатку засипається суміш овочевих кубиків, а потім додається гаряча рідка фаза. Співвідношення овочів до соусу становить 75–80% на 20–25%.

6. З пакета видаляється повітря, після чого відбувається герметичне термозапаювання шва.

7. Пакети завантажують у автоклав. Процес проходить при температурі 120°C та підвищеному тиску протягом 20–30 хвилин. Тиск необхідний, щоб пакети не розірвалися від внутрішнього розширення.

8. Після стерилізації пакети швидко охолоджують водою в камері автоклава до температури 30–40°C. Це зупиняє процес «доварювання» овочів, щоб вони не втратили форму.

9. Після цього наноситься дата виготовлення та відбувається пакування у транспортну тару.

Враховуючи вищенаведене, для виробництва консервованих салатів в промисловому масштабі потрібно мати спеціальне обладнання. На даному підприємстві технологічні процеси влаштовані таким чином, що операції інспекції, миття та очищення проходять на одному обладнанні, а потім підготовлена сировина розходиться по різних лініям. Отже, ґрунтуючись на цьому, почнемо підбір обладнання, починаючи з другого етапу.

Для цього необхідно встановити машину з нарізання овочів, де процес переробки починається з подачі сировини в приймальний бункер, звідки вона потрапляє на робоче колесо, що обертається. Під дією відцентрової сили продукт фіксується на внутрішній поверхні барабана, а лопасті спрямовують його до зони нарізки. Вихід сировини назовні відбувається через спеціальний регульований зазор, величина якого відносно леза ножа і визначає майбутню товщину скибочок. Після первинного розсікання пластини проходять крізь напрямну плиту до вузла з дисковими ножами, які розділяють масу на поздовжні смужки. На завершальній стадії ці смужки подаються на блок поперечних ножів для остаточного подрібнення.

Для цього було обрано дайсер DC Sprint вартістю 200 тисяч гривень (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Дайсер DC Sprint

Джерело: [39]

На третьому етапі необхідна машина для бланшування продукту. Під час цього процесу термічна обробка відбувається шляхом переміщення сировини крізь камеру, заповнену насиченою парою. Стабільність температурного режиму в межах до 100 °C забезпечується автоматикою з електромагнітними клапанами, що дозволяє адаптувати параметри під конкретний вид продукту. Для гнучкого налаштування тривалості бланшування головний привід оснащений системою частотного регулювання, яка допомагає коригувати швидкість транспортування залежно від обраної технології. Для цього нам необхідний паровий бланшувач водного типу для овочів, фруктів та інших продуктів STvega Pro VN L5000/7000 вартістю 350 тис.грн (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Паровий бланшувач водного типу STvega Pro VN L5000/7000

Джерело: [40]

Для четвертого етапу, де відбувається приготування соусу використовується спеціальна варильна ємність, розігрів якої здійснюється за допомогою пари. Вона надходить від генератора і забезпечує інтенсивне та рівномірне підвищення температури по всьому корпусу чаші. Завдяки принципу непрямого теплообміну в поєднанні з роботою мішалки значно знижується ризик прилипання або підгоряння інгредієнтів. Така система автоматизує приготування, позбавляючи потреби у безперервному нагляді за термічною обробкою продукту. Для цієї цілі було обрано котел варильний Firex PRIE500M V1 вартістю 100 тисяч гривень (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Котел варильний Firex PRIE500M V1

Джерело: [41]

Після того як всі основні компоненти підготовлено, необхідна лінія пакування в реторт пакети, яка складається з:

1. Дозатора;
2. Вакууматора, що важливий для забезпечення довгого зберігання продукції;
3. Запаювача, для створення міцного термошву він має бути розрахований на роботу з багатошаровою металізованою плівкою та забезпечувати надійну герметизацію, що витримує автоклавування;
4. Автоклава, дуже важливо, щоб він був з функцією контролю тиску, інакше пакет може розірвати;

5. Маркувальника [42].

Таким чином було обрано лінію пакування від «Minguri Machinery» вартістю 800 тисяч гривень.

Очікується, що запровадження технологічної лінії для виготовлення нової лінійки салатів допоможе підприємству не лише збільшити прибуток за рахунок високорентабельної продукції, сегмент ринку якої стрімко зростає, а й привернути увагу нової аудиторії.

3.2. Оцінка економічної ефективності проекту

Для визначення доцільності впровадження даного проекту, а саме випуску лінійки салатів «Країнами світу»: салату італійського «Сицилійський мікс», мексиканського салату «Сонце ацтеків» та французького салату «Рататуй по-селянськи», проведемо оцінку його інвестиційної привабливості.

Плановий річний обсяг виробництва трьох видів продукції сумарно становить 150000 пакетів по 250 грам, тобто кожного виду салату планується випускати по 50000 одиниць на рік.

Розрахуємо витрати на необхідну сировину і допоміжні матеріали для кожного виду продукції (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунок витрат на сировину і допоміжні матеріали, паливо і електроенергію на технологічні цілі

Статті витрат	Од. вим.	Норма витрат на од. продукції	Ціна од. продукції, грн	Витрати на од. продукції, грн	Повні витрати на річний випуск продукції, тис. грн
1. Сировина і основні матеріали для салату «Сицилійський мікс» (обсяг 50 000 од.)					
Баклажан	кг	0,087	31	2,70	134,85
Кабачок	кг	0,043	28	1,20	60,20
Морква	кг	0,033	7	0,23	11,55
Цибуля ріпчаста	кг	0,032	11	0,35	17,60
Корінь селери	кг	0,022	48	1,06	52,80
Томатна паста	кг	0,015	27	0,41	20,25

Продовження табл. 3.1

Олія соняшникова рафінована	кг	0,013	64	0,83	41,60
Яблучний оцет	кг	0,003	61	0,18	9,15
Цукор	кг	0,012	26	0,31	15,60
Сіль	кг	0,005	12	0,06	3,00
Суміш спецій	кг	0,002	350	0,70	35,00
Разом	X	X	X	8,03	401,60
2. Сировина і основні матеріали для салату «Сонце ацтеків» (обсяг 50 000 од.)					
Кукурудза	кг	0,076	10	0,76	38
Квасоля стручкова	кг	0,054	81	4,37	218,7
Перець болгарський	кг	0,043	135	5,81	290,25
Морква	кг	0,033	7	0,23	11,55
Цибуля ріпчаста	кг	0,011	11	0,12	6,05
Олія соняшникова рафінована	кг	0,027	64	1,73	86,4
Вода питна	л	0,015	5	0,08	3,75
Цукор	кг	0,004	26	0,10	5,2
Сіль	кг	0,005	12	0,06	3
Лимонний концентрат	кг	0,001	172	0,17	8,6
Суміш спецій	кг	0,002	350	0,70	35
Разом	X	X	X	14,13	706,5
3. Сировина і основні матеріали «Рататуй по-селянськи» (обсяг 50 000 од.)					
Кабачок	кг	0,097	28	2,72	135,8
Перець болгарський	кг	0,043	135	5,81	290,25
Морква	кг	0,033	7	0,23	11,55
Цибуля ріпчаста	кг	0,022	11	0,24	12,1
Томати свіжі	кг	0,022	98	2,16	107,8
Олія соняшникова рафінована	кг	0,028	64	1,79	89,6
Сіль	кг	0,005	12	0,06	3
Суміш спецій	кг	0,005	350	1,75	87,5
Разом	X	X	X	14,75	737,6
4. Допоміжні матеріали					
Упаковка (реторт-пакет)	шт	1	7,5	7,5	1125,0
Коробка картонна	шт	0,05	56	2,8	420,0
Перегородки	шт	0,05	25	1,25	187,5
Разом	X	X	X	11,8	1732,5
5. Паливо і електроенергія на технологічні цілі					
Електроенергія	кВт/год	0,04	8,13	0,33	49,5
Вода	м³	0,002	35,17	0,07	10,5
Разом	X	X	X	0,40	60,0

Джерело: розроблено автором

Для обслуговування лінії варто додатково залучити оператора виробничої лінії, основна зарплата якого становить 13000 гривень на місяць, а

додаткова складає 50%. Таким чином основна і додаткова заробітна плата виробничого робочого на рік становить: $1 \cdot 13000 \cdot 12 \cdot 1,5 = 234000$ гривень. 22% від заробітної плати складає єдиний соціальний внесок: $234000 \cdot 0,22 = 51480$ гривень.

Витрати на виробниче обладнання становлять: $200 + 350 + 100 + 8500 = 1500$ тис. грн. Амортизаційні відрахування будемо розраховувати прямолінійним методом, тобто щорічні амортизаційні відрахування становитимуть: $1500 / 5 \text{ років} = 300$ тис. грн.

Загальновиробничі витрати становлять 35% від фонду оплати праці, що загалом складе: $234000 \cdot 0,35 = 81900$ гривень.

Витрати по статтях «Адміністративні витрати», «Витрати на збут», «Інші операційні витрати» становлять: 4,5%, 8%, 10% від виробничої собівартості.

Повна собівартість одиниці нової продукції «Сицилійський мікс» представлена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок собівартості одиниці продукції салату «Сицилійський мікс»

Статті калькуляції	Сума, грн.
Сировина і основні матеріали	8,03
Допоміжні матеріали	11,55
Паливо і електроенергія на технологічні цілі	0,40
Основна і додаткова заробітна плата	1,56
Єдиний соціальний внесок	0,34
Амортизація обладнання основного виробництва	2,00
Загальновиробничі витрати	0,55
Виробнича собівартість	24,43
Адміністративні витрати	1,10
Витрати на збут	1,95
Інші операційні витрати	2,44
Повна собівартість	29,93

Джерело: розраховано автором

Повна собівартість одиниці нової продукції «Сонце ацтеків» представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок собівартості одиниці продукції салату «Сонце ацтеків»

Статті калькуляції	Сума, грн.
Сировина і основні матеріали (другого продукту)	14,13
Допоміжні матеріали	11,55
Паливо і електроенергія на технологічні цілі	0,40
Основна і додаткова заробітна плата	1,56
Єдиний соціальний внесок	0,34
Амортизація обладнання основного виробництва	2,00
Загальновиробничі витрати	0,55
Виробнича собівартість	30,53
Адміністративні витрати	1,37
Витрати на збут	2,44
Інші операційні витрати	3,05
Повна собівартість	37,40

Джерело: розраховано автором

Повна собівартість одиниці нової продукції «Рататуй по-селянськи» представлена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок собівартості одиниці продукції салату «Рататуй по-селянськи»

Статті калькуляції	Сума, грн.
Сировина і основні матеріали (третього продукту)	14,75
Допоміжні матеріали	11,55
Паливо і електроенергія на технологічні цілі	0,40
Основна і додаткова заробітна плата	1,56
Єдиний соціальний внесок	0,34
Амортизація обладнання основного виробництва	2,00
Загальновиробничі витрати	0,55
Виробнича собівартість	31,15
Адміністративні витрати	1,40
Витрати на збут	2,49
Інші операційні витрати	3,12
Повна собівартість	38,16

Джерело: розраховано автором

Знайдемо оптову ціну на продукцію, яка розраховується за формулою 3.1.

$$\text{Цопт} = \text{Повна собівартість} + \text{Прибуток} \quad (3.1)$$

В свою чергу, прибуток розраховується за формулою 3.2.

$$\text{Прибуток} = \text{Рентабельність} * \text{Повна собівартість} \quad (3.2)$$

Встановимо рентабельність на рівні 20%, тоді:

$$\text{Ц}_{\text{опт } 1} = 29,93 + 29,93 * 0,2 = 35,92 \text{ грн/од}$$

$$\text{Ц}_{\text{опт } 2} = 37,40 + 37,40 * 0,2 = 44,88 \text{ грн/од}$$

$$\text{Ц}_{\text{опт } 3} = 38,16 + 38,16 * 0,2 = 45,79 \text{ грн/од}$$

Річний дохід від реалізацій становитиме $= (35,92 * 50000) + (44,88 * 50000) + (45,79 * 50000) / 1000 = 6329,5$ тис. грн.

Розрахуємо інвестиції в основні фонди, які необхідні для впровадження бізнес-плану в таблиці 3.5. Зазначимо, що для даної лінії потрібно 21 метр квадратний площі майданчика, а витрати для підготовки майданчика становлять 1450 гривень за метр квадратний.

Таблиця 3.5

Структура і сума інвестицій в основні фонди

Структура інвестицій	Порядок розрахунку	Сума, тис. грн
1. Майновий внесок підприємства	$S_{\text{ПРОММАЙДАНЧИКА}} * \text{Вартість } 1\text{м}^2, 21 * 1,45 = 30,45 \text{ грн}$	30,45
2. Придбання і монтаж технологічного обладнання	$\text{Іовф} = \text{ВБР} + \text{Іоб}$ де ВБР – вартість будівельно-монтажних робіт; Іоб – інвестиції на придбання обладнання. $\text{Іоб} = \text{Цо} + \text{Тв} + \text{Мо}$ де Цо – ціна придбання нового обладнання; Тв – транспортно-складські витрати, приймаємо рівними до 5% від Цо; Мо – вартість монтажних робіт, визначаємо, укрупнено в розмірі до 10 % від Цо. $\text{Іоб} = 1500 + (1500 * 0,05) + (1500 * 0,1) = 1725 \text{ тис. грн.}$ $\text{Іовф} = 1725 + 4,57 = 1729,57 \text{ тис. грн.}$	1729,57
3. Вартість будівельно-монтажних робіт	ВБР – визначаємо укрупнено в розмірі 15 % від майнового внеску підприємства. $30,45 * 0,15 = 4,57 \text{ тис. грн.}$	4,57
4. Створення складу зберігання продукції	Визначаємо укрупнено в розмірі 10 % від оптової ціни нового обладнання. $1500 * 0,1 = 150 \text{ тис. грн.}$	150
Разом		1910,02

Джерело: розраховано автором

Для впровадження у виробництво нової продукції, підприємство повинне мати певну суму оборотних коштів. Розрахуємо необхідний обсяг інвестицій на оборотні кошти у виробничих запасах (на сировину, матеріали)

визначимо по формулі 3.3.

$$H_{B.3.i} = V_{mpi} * N_{mpi} \quad (3.3)$$

де V_{mpi} – витрати і-го виду матеріальних ресурсів;

N_{mpi} – норма запасу і-го виду матеріальних ресурсів, днів.

Норма запасу і-го виду матеріальних ресурсів (N_{mpi}) розрахуємо за формулою 3.4:

$$N_{mpi} = 0,75 * t_{пості} \quad (3.4)$$

де $t_{пості}$ – планований інтервал часу між двома наступними постачаннями і-го виду матеріальних ресурсів, днів.

$$N_{mp1} = 0,75 * 5 = 3,75 \text{ діб}$$

$$N_{mp2} = 0,75 * 30 = 22,5 \text{ діб}$$

Розрахунок оборотних коштів для створення запасів і матеріалів виконаємо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок оборотних коштів для створення запасів і матеріалів

Сировина і матеріали	Витрати матеріальних ресурсів на добовий випуск продукції (1000 од.), тис. грн	Періодичність постачання, діб	Норматив оборотних коштів у запасах, тис. грн.
Сировина і основні матеріали для продукту №1			
Баклажан	2,70	3,75	10,13
Кабачок	1,20	3,75	4,50
Морква	0,23	3,75	0,86
Цибуля ріпчаста	0,35	3,75	1,31
Корінь селери	1,06	3,75	3,98
Томатна паста	0,41	3,75	1,54
Олія соняшникова рафінована	0,83	22,5	18,68
Яблучний оцет	0,18	22,5	4,05
Цукор	0,31	22,5	6,98
Сіль	0,06	22,5	1,35
Суміш спецій	0,70	22,5	15,75
Сировина і основні матеріали для продукту №2			
Кукурудза	0,76	3,75	2,85
Квасоля стручкова	4,37	3,75	16,39
Перець болгарський	5,81	3,75	21,79
Морква	0,23	3,75	0,86

Продовження таблиці 3.6

Цибуля ріпчаста	0,12	3,75	0,45
Олія соняшникова рафінована	1,73	22,5	38,93
Вода питна	0,08	22,5	1,80
Цукор	0,10	22,5	2,25
Сіль	0,06	22,5	1,35
Лимонний концентрат	0,17	22,5	3,83
Суміш спецій	0,70	22,5	15,75
Сировина і основні матеріали для продукту №3			
Кабачок	2,72	3,75	10,20
Перець болгарський	5,81	3,75	21,79
Морква	0,23	3,75	0,86
Цибуля ріпчаста	0,24	3,75	0,90
Томати свіжі	2,16	3,75	8,10
Олія соняшникова рафінована	1,79	22,5	40,28
Сіль	0,06	22,5	1,35
Суміш спецій	1,75	22,5	39,38
Допоміжні матеріали			
Упаковка (реторт-пакет)	7,50	22,5	168,75
Коробка картонна	2,80	22,5	63,00
Перегородки	1,25	22,5	28,13
Разом			558,08

Джерело: розраховано автором

Нами пропонуються заходи щодо формування попиту і стимулювання збуту продукту, а також розраховано відповідний бюджет маркетингових заходів. Результати зводимо у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Бюджет маркетингових заходів по просуванню продукції

Заходи	Витрати, тис. грн
1. Зовнішня реклама:	
Сітілайти	535,20
2. Інтернет-реклама:	
Налаштування контекстної реклами	16,08
Розміщення контекстної реклами	28,80
Аудит контекстної реклами	16,80
Реклама в YouTube	24,0
Разом	620,88

Джерело: розроблено автором

Планується розміщення 30 сітілайтів по регіону: біля ключових точок продажу продукції; в районах передмістя з високою щільністю населення; автобусними зупинками та транспортними вузлами. Період розміщення

реклами становить 6 місяців, для підвищення впізнаваності бренду та стабільного просування серед аудиторії. Оновлення контенту реклами буде проводитися раз на 6 тижнів, тобто друкувати постери треба буде 4 рази за весь період маркетингового заходу. Середня ціна на розміщення реклами в сіті-лайті в Одеській області становить 2820 грн/шт. на місяць. Друк постера в Одеській області в середньому коштує 230 грн/шт. Загальні витрати на зовнішню рекламу на весь період складуть: $(2820 \cdot 30 \cdot 6) + (230 \cdot 4 \cdot 30) = 846000 + 46000 = 891000$ грн.

Інтернет-заходи триватимуть 4 місяці, що дозволить побачити реальні результати, протестувати різні варіанти креативів і цільових аудиторій. Розміщення контекстної реклами на 1 місяць вартує 7200 грн.. Отже за 4 місяці сума становитиме: $6000 \cdot 4 = 28800$ грн. Налаштування контекстної реклами та аудит буде проводитися раз на місяць і коштуватиме 4020 грн. та 4200 грн. відповідно. Загальна сума складе: $(4020 + 4200) \cdot 4 = 32880$ грн. Реклама в YouTube коштує 6000 грн/міс., що загалом складе: $6000 \cdot 4 = 24000$ грн.

Такі маркетингові заходи дозволять успішно запустити нову лінійку, підвищити продажі і відомість бренду, створити імідж та лояльність до нього.

Загальні інвестиції на реалізацію проєкту складають за формулою 3.5:

$$IC = Ioф + ICок + ICмарк \quad (3.5)$$

де $Ioф$ – інвестиції в основні фонди;

$ICок$ – інвестиції в оборотні кошти;

$ICмарк$ – інвестиції на маркетингові заходи.

$$IC_{заг} = 1910,02 + 558,08 + 620,88 = 3088,98 \text{ тис. грн.}$$

На підприємстві прибуток за останній рік становив 34037 тис. грн, тому немає потреби у кредиті для реалізації даного проєкту.

Ставку дисконтування, яку використовують при розрахунках ЧПВ, приймають на рівні 12 %, при цьому термін реалізації проєкту складає 5 років, тоді: $KД1 = 0,893$, $KД2 = 0,8$, $KД3 = 0,712$, $KД4 = 0,636$, $KД5 = 0,567$.

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів, тис. грн.

Показники	Роки				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Виручка від реалізації	6329,5	6329,5	6329,5	6329,5	6329,5
Поточні витрати	5274,5	5274,5	5274,5	5274,5	5274,5
Амортизаційні відрахування	300	300	300	300	300
Прибуток до оподаткування	1055	1055	1055	1055	1055
Податок на прибуток 18%	189,9	189,9	189,9	189,9	189,9
Чистий прибуток	759,6	759,6	759,6	759,6	759,6
Чисті грошові надходження	1059,6	1059,6	1059,6	1059,6	1059,6
Коефіцієнт дисконтування	0,893	0,8	0,712	0,636	0,567
Чистий приведений дохід	946,22	847,68	754,44	673,91	600,79
Чистий приведений дохід накопичуванням підсумком	946,22	1793,90	2548,34	3222,24	3823,04

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо чистий приведений дохід за формулою 3.6:

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i} - \text{IC} \quad (3.6)$$

де IC – стартові інвестиції;

$\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i}$ – сума чистих грошових надходжень, дисконтованих

впродовж n-років;

$$\text{ЧПД} = 3823,04 - 3088,98 = 734,06 \text{ тис. грн.}$$

Якщо ЧПД > 0, то це означає, що в результаті реалізації проекту прибутковість підприємства підвищується та проект вважається прийнятним.

Розрахуємо індекс прибутковості за формулою 3.7:

$$\text{ІП} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i}}{\text{IC}} \quad (3.7)$$

де IC – стартові інвестиції;

$\sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^i}$ – сума чистих грошових надходжень, дисконтованих

впродовж n-років;

$$ПІ = 3823,04/3088,98 = 1,24$$

Розрахуємо термін окупності за формулою 3.8:

$$ТОІ = \frac{ІС}{(\sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^i})_{\text{серед}}} \quad (3.8)$$

де $(\sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^i})_{\text{серед}}$ – середня сума чистого грошового потоку за період

часу прийнятий в розрахунках (місяць, квартал, рік).

$$ТОІ = 3088,98/(3823,04/5) = 4,04 \text{ року}$$

Грунтуючись на вищенаведених розрахунках можна зробити висновок, що реалізація даного проєкту є економічно доцільною, оскільки: значення чистого приведенного доходу є позитивним, що свідчить про підвищення прибутковості підприємства внаслідок його реалізації; індекс дохідності показує, що на кожную вкладену гривню підприємство отримає 24 копійки прибутку; термін окупності складає менше ніж прийнятий термін реалізації проєкту.

Окрім цього, впровадження запропонованих заходів підвищить інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства з 6,37 до 6,85, адже покращить оцінку за такими показниками як: інноваційність та зручність пакування; широта асортименту; виробничі потужності та технологічний рівень.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного аналізу ми виявили, що асортимент продукції «Агрофірми «Евріка» (ТОВ) є широким, але це стосується лише сегменту продукції за класичною рецептурою, а також він характеризується низьким рівнем диференціації. Проведений БКГ-аналіз показав, що готові закуски та салати є перспективним напрямком розвитку для даного

підприємства в сучасних умовах. Таким чином, для вдосконалення конкурентної стратегії «Агрофірми «Евріка» (ТОВ) нами було запропоновано випускнової лінійки продукції, а саме салатів «Країнами світу» в реторт-пакетах. Реалізація цього проєкту дозволить підприємству залучити нову аудиторію, скоротити логістичні витрати та зміцнити конкурентні позиції за рахунок унікальної для ринку пропозиції.

Економічні розрахунки підтвердили доцільність реалізації даного проєкту: позитивний показник чистого приведенного доходу (734,06 тис. грн) та індексу доходності на рівні вище одиниці (1,24) свідчать про здатність нової стратегії генерувати прибуток, а окупиться він протягом 4,04 року.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра проведено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів формування конкурентної стратегії «Агрофірма «Евріка» (ТОВ). На основі вивчення наукових підходів встановлено, що ефективна стратегія має базуватися на гнучкому поєднанні внутрішнього потенціалу підприємства з викликами зовнішнього середовища.

Аналіз господарської діяльності підприємства показав, що воно має стабільний фінансовий стан та потужну сировинну базу, проте оцінка конкурентного середовища виявила низький рівень впізнаваності бренду та слабку диференціацію асортименту порівняно з лідерами ринку, тому підприємство потребує активізації маркетингових зусиль та розширення асортименту для зміцнення ринкових позицій.

За результатами проведеного стратегічного аналізу, зокрема матриці БКГ та SWOT-аналізу, було ідентифіковано перспективність напрямку готових закусок та салатів. У роботі обґрунтовано вдосконалення поточної стратегії шляхом впровадження інноваційної лінійки продукції «Країнами світу» у реторт-пакетах, що є унікальним рішенням для регіонального ринку. Розрахунки економічної ефективності підтвердили доцільність реалізації проєкту, оскільки чистий приведений дохід є позитивним і становить 734,06 тис. грн, індекс прибутковості дорівнює 1,24, а термін окупності складає 4,04 року.

Отримані результати мають практичне значення для «Агрофірма «Евріка» (ТОВ), оскільки дозволяють диференціювати продукцію, залучити нові сегменти споживачів та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Масюк Ю.В. Конкурентні стратегії: сутність та особливості формування на сільськогосподарському підприємстві. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. 2018. № 19. С. 506–510.
2. Горват Олександр, Феєр Оксана. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука». 2023. № 2(35). С. 289–294.
3. Чумак О.В., Соловійова О.О., Петровський О.А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. № 3(89). с 78.
4. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Основи, 1998. 390 с.
5. Ansoff H. I. Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.
6. Thompson, Arthur A. Jr. Strickland, A. Crafting And Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage. Irwin/McGraw-Hill, 2004.
7. Іванов Ю.Б., Іванова О.Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Проблеми економіки. 2012. № 4. С. 121–128.
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : Київський національний економічний університет, 2004. 699 с.
9. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.
10. Бугера З. Основи формування конкурентної стратегії підприємства. Матеріали Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі». 2016. С. 186-187.

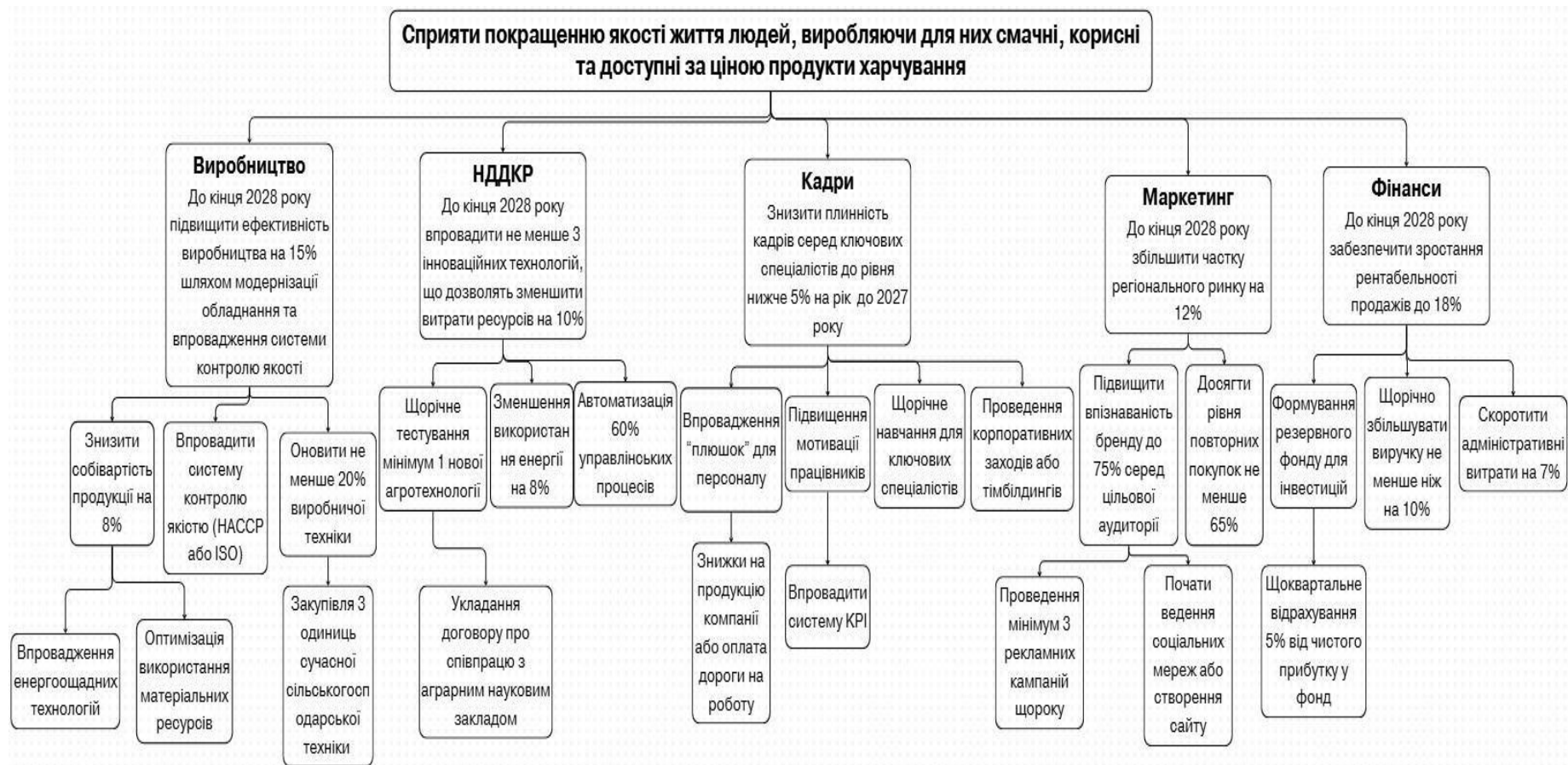
11. Божидай І.Г. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. Траєкторія науки. 2016. №1(6).
12. Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія. Вісник національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2010. № 684. С. 249-254.
13. Павлюк Т.І., Гайдей О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства. «Young Scientist». 2016. № 12. С.821.
14. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство. 2018. № 17. С. 402–412.
15. Бортнік С. М., Маленицький Д. С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. № 7. С. 40–43.
16. Устименко А.В. Сучасні конкурентні стратегії організації: сутність, особливості, переваги та недоліки. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. 2019. № 2. С. 151–154.
17. Портер М. Е. Конкуренція / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : «Основи», 2005. 622 с.
18. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент / пер. з англ. С. Павленко. Київ: Хімджест, 2008. 720 с.
19. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 245 с.
20. Осовська Г.В., Барбаріч Т.М. Формування стратегії конкуренції підприємств. Економіка АПК. 2010. № 21. С. 32-35.
21. Кузнецова, І.О., Горбатюк, В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4(74-75). С.109–120.
22. Халімон Т.М, Рожкова Я.В. Розробка конкурентної стратегії підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1(35). С. 26–32.

23. Фоцій П.М., Фоцій М.Д. Основні принципи та етапи формування конкурентної стратегії промислового підприємства. Економічні науки. 2022. № 4. С. 67–71.
24. Ціна в торгових мережах стримує ринок ферментованих овочів. Агровидання «AgroPortal». URL: <https://agroportal.ua/news/eksklyuzivny/rinok-fermentovanih-ovochiv-v-ukrajini-strimuyetsya-cinoyu-v-riteyli> (дата звернення: 06.03.2026).
25. Аналіз ринку овочевої консервації в Україні. Bizmart. URL: https://bizmart.info/publications/publications/pub_obz/6390/ (дата звернення: 06.03.2026).
26. Аналіз ринку овочевої консервації в Україні. 2024 рік. Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-ovoshnoj-konservacii-v-ukraine-2024-god> (дата звернення: 06.03.2026).
27. Таранова Н., Козаченко О. Огляд ринку консервації в Україні. З якими труднощами стикаються виробники та чи витісняє імпорту українську продукцію. Delo.ua. URL: <https://delo.ua/business/oglyad-rinku-konservaciyi-v-ukrayini-z-yakimi-trudnoshhami-stikayutsya-virobniki-ta-ci-vitisnyaje-import-ukrayinsku-produkciyu-420890/> (дата звернення: 06.03.2026).
28. Українські овочеві консерви найзатребуваніші в Німеччині. AgroTimes. URL: <https://agrotimes.ua/ovochi-sad/ukrayinski-ovochevi-konservy-najzatrebuvanishi-v-nimechchyni/> (дата звернення: 06.03.2026).
29. Офіційний сайт компанії «Верес». URL: <https://www.veresfood.com/> (дата звернення: 06.03.2026).
30. ФГ «Чудова марка». Офіційний сайт виробника. <https://www.chudovamarka.com.ua/> (дата звернення: 06.03.2026).
31. Офіційний сайт компанії «METRO». URL: <https://www.metro.ua/> (дата звернення: 06.03.2026).
32. Офіційний сайт мережі супермаркетів «Велмарт» URL: <https://velmart.ua/> (дата звернення: 06.03.2026).

33. Ніжинський консервний завод «Ніжин». Офіційний сайт виробника. URL: <https://nizhyn.ua/> (дата звернення: 06.03.2026).
34. Офіційний сайт торгово-промислової групи «Fozzy Group». URL: <https://fozzy.ua/ua/> (дата звернення: 06.03.2026).
35. Офіційний сайт бренду «Гурман». URL: <https://gurman.od.ua/> (дата звернення: 06.03.2026).
36. Офіційний сайт компанії «Одеський консервний завод». URL: <https://okz.od.ua/> (дата звернення: 06.03.2026).
37. Державна служба статистики. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 08.04.2026).
38. Реторт-пакети: що це таке та навіщо потрібні автоклав і запаювач. Wellpacks - Інтернет магазин пакетів і упаковок на замовлення. URL: <https://wellpacks.ua/blog/retort-pakety-sovremennoe-reshenie-dlya-sohraneniya-pischi> (дата звернення: 26.04.2026).
39. ТОВ ПБ інжиніринг Україна. Обладнання для передпродажної підготовки та переробки овочів та фруктів. URL: <https://pbeu.com.ua/> (дата звернення: 27.04.2026).
40. STvega. Харчове промислове обладнання. URL: <https://stvega.net/> (дата звернення: 27.04.2026).
41. Професійне обладнання для громадського харчування від компанії LODMAR. URL: <https://lodmar.com.ua/ru/> (дата звернення: 27.04.2026).
42. Компанія «АЙТПІ-ГРУП». Пакувальне обладнання в Україні. URL: <https://itpgroup.com.ua/> (дата звернення: 27.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Агрофірма "Евріка" (Товариство з обмеженою відповідальністю)	Дата (рік, місяць, число)	30.12.2023
Територія	ОДЕСЬКА	за ЄДРРНО	UA51100070010049456
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів	за КВЕД	01.13
Середня кількість працівників	2 178		
Адреса, телефон	Заводська, буд. 20, с. МОЛОДІЖНЕ, ОВІДІПОЛЬСЬКИЙ РАЙОН, ОДЕСЬКА обл., 67840	0504921173	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	☒
за міжнародними стандартами фінансової звітності	☐

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	609	688
Основні засоби	1010	45 998	41 273
первісна вартість	1011	126 112	131 021
знос	1012	80 114	89 748
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	46 607	41 961
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	199 154	310 967
виробничі запаси	1101	49 176	95 338
незавершене виробництво	1102	37 689	21 573
готова продукція	1103	110 629	192 574
товари	1104	1 660	1 482
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	129 742	4 074
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	170	13 611
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11 780	47 704
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	14 345	3 080
готівка	1166	246	230
рахунки в банках	1167	14 099	2 850
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	355 191	379 436
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	401 798	421 397

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	285	285
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	18 214	18 214
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	102	102
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	299 687	301 280
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	318 288	319 881
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	61 802	5 316
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	61 802	5 316
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	13 000	87 279
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 388	5 310
розрахунками з бюджетом	1620	4 216	325
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	435	499
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	93	863
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 576	1 924
Усього за розділом III	1695	21 708	96 200
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	401 798	421 397

Берішник
Головний бухгалтер

ЕП Карабан
Олена Павлівна

Білий Михайло Іванович

Карабан Олена Павлівна

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство Агрофірма "Евріка" (Товариство з обмеженою відповідальністю) за ЄДРПОУ 20934070

Дата (рік, місяць, число) 2024 01 01

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

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

КОДН
2024 01 01
20934070

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	156 569	310 195
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(157 500)	(186 579)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	-	123 616
збиток	2095	(931)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	24 432	93 814
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(8 618)	(6 518)
Витрати на збут	2150	(1 415)	(3 628)
Інші операційні витрати	2180	(7 036)	(48 237)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	6 432	159 047
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 757	859
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(6 596)	(5 750)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 593	154 156
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 593	154 156
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 593	154 156

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	302 318	228 921
Витрати на оплату праці	2505	15 370	13 670
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 355	3 015
Амортизація	2515	9 793	7 413
Інші операційні витрати	2520	31 646	27 077
Разом	2550	362 482	280 096

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

Білий
Михайло
ІвановичЕП Карабан
Олена Павлівна

Білий Михайло Іванович

Карабан Олена Павлівна

Додаток 1
до Національного положення (статуту)
бухгалтерського обліку 1 "Зазначені вимоги до фінансової звітності"

Підприємство **Агрофірма "Евріка" (Товариство з обмеженою відповідальністю)**

Територія **ОДЕСЬКА**

Організаційно-правова форма господарювання **Товариство з обмеженою відповідальністю**

Вид економічної діяльності **Вирощування овочів і багаторічних культур, коренеплодів і бульбоплодів**

Середня кількість працівників ² **161**

Адреса, телефон **Заводська, буд. 20, с. МОЛОДІЖНЕ, Великодолинська, ОДЕСЬКИЙ, ОДЕСЬКА обл., 67840,**

Україна

Дата (рік, місяць, число) **2023 12 01**

за ЄДРПОУ **20934070**

за КАТОТТГ ¹ **UA51100070010049456**

за КОПФГ **240**

за КВЕД **01.13**

0504921173

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "✓" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2024** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	688	1 483
Основні засоби	1010	41 273	104 252
первісна вартість	1011	131 021	205 993
знос	1012	89 748	101 741
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізичні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	41 961	105 735
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	310 967	341 455
виробничі запаси	1101	95 338	91 869
незавершене виробництво	1102	21 573	31 430
готова продукція	1103	192 574	217 958
товари	1104	1 482	198
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 074	5 207
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	13 611	14 545
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	47 704	9 471
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 080	19 079
готівка	1166	230	176
рахунки в банках	1167	2 850	18 903
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	379 436	389 757
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	421 397	495 492

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	285	285
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	18 214	18 214
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	102	102
Перерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	301 280	335 317
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	319 881	353 918
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	5 316	126 719
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	5 316	126 719
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	87 279	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5 310	9 050
розрахунками з бюджетом	1620	325	286
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	70
розрахунками з оплати праці	1630	499	435
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	863	3 322
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 924	1 692
Усього за розділом III	1695	96 200	14 855
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	421 397	495 492

Керівник

Головний бухгалтер



Михайло
Іванович
Білий
Олена
Павлівна

Білий Михайло Іванович

Карабан Олена Павлівна

¹ Коэффициент административного территориального единства та території територіальних громад.

² Визначається в порядку, затвердженому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **Агрофірма "Евріка" (Товариство з обмеженою відповідальністю)** за СДРГІОУ
(найменування)

Дата (рік, місяць, число) **2025 01 01**

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за **Рік 2024** р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

КОДИ
2025 01 01

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	208 115	156 569
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(189 193)	(157 500)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	18 922	-
збиток	2095	(-)	(931)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	35 422	24 432
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(7 236)	(8 618)
Витрати на збут	2150	(887)	(1 415)
Інші операційні витрати	2180	(4 994)	(7 036)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	41 227	6 432
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	7 040	1 757
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(14 230)	(6 596)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	34 037	1 593
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	34 037	1 593
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	34 037	1 593

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	234 097	302 318
Витрати на оплату праці	2505	15 180	15 370
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 268	3 355
Амортизація	2515	12 409	9 793
Інші операційні витрати	2520	20 840	31 646
Разом	2550	285 794	362 482

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-


 Керівник _____ Білий Михайло Іванович
 Головний бухгалтер _____ Карабан Олена Павлівна

Додаток В

OT SW	О - можливості	Т - загрози
	1. Тренд на здорове харчування та органічні, вегетеріанські, веганські, екологічні продукти. 2. Зростання попиту на консервацію серед населення. 3. Збільшення державних закупівель консервної продукції. 4. Технології за допомогою яких зберігається більше корисних речовин	1. Зниження купівельної спроможності населення. 2. Демографічна криза, брак фахівців та чоловіків. 3. Залежність від врожайності та змін клімату. 4. Коливання валютних курсів. 5. Висока конкуренція. 6. Нестабільна економічна та політична ситуація в країні. 7. Наявність товарів-замінників. 8. Підвищення цін на сировину та енергоресурси. 9. Фактор сезонності
S - сильні сторони	S*O	S*T
1. Власна сировинна база 2. Широкий асортимент продукції (за класичною рецептурою) 3. Розвинена мережа дистрибуції в Україні 4. Відповідність ОСУ стратегії підприємства 5. Цінова конкурентна перевага 6. Оновлення основних фондів 7. Фінансова стійкість 8. Прибуткова діяльність	1. Взяти участь у тендері на постачання продукції для ЗСУ 2. Збільшити обсяги продажу через наявну мережу дистрибуції 3. Приймати тару для переробки та повторного використання	1. Розширити перелік постачальників тари. 2. Самостійно виготовляти тару та кришки. 3. Використання енергозберігаючого обладнання. 4. Встановлення сонячних панелей. 5. Використання реторт пакетів для частини продукції, для зниження витрат. 6. Виготовлення товарів-замінників (соління, заморожені або пастеризовані овочі). 7. Випуск лінійки готових закусок та салатів.
W - слабкі сторони	W*O	W*T
1. Низька маркетингова активність підприємства 2. Неефективна кадрова політика підприємства 3. Низька диференціація продукції 4. Невідповідність сертифікації продукції для здійснення експорту в ЄС	1. Диференціювати наявні категорії товарів (випускати в різних об'ємах або додавання цікавіших спецій) 2. Активізація рекламної кампанії. 3. Почати ведення соціальних мереж, запуск сайту. 4. Запровадження системи мотивації персоналу.	1. Пройти сертифікацію системи якості ISO та HACCP.

Джерело: розроблено автором