

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут – Економіки, управління
і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна
Кафедра – Бізнесу і торгівлі
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітня програма – «Підприємництво і торгівля, товарознавство
та експертиза в митній справі»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «Управління проєктом відкриття консервного заводу з
виробництва соків в Одеській області»**

КРМ.БіТ. 1.704-03.1.2.1

Здобувач: _____ Шарлай Ганна Михайлівна

Керівник: _____ д.е.н., проф. Басюркіна Н.Й.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від _____ 2025 р., протокол № _____

Завідувач кафедри

Бізнесу і торгівлі _____ Наталія БАСЮРКІНА

Одеса – 2025 р.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ ім. Г. Е. Вейнштейна

Кафедра – Бізнесу і торгівлі

Ступінь вищої освіти – другий (магістр)

Спеціальність – 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма – «Підприємництво і торгівля, товарознавство та експертиза в митній справі»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Бізнесу і торгівлі

____ д.е.н., проф. Басюркіна Н.Й.

_____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

здобувачки Ганни Шарлай

(ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

1. Тема роботи: «Управління проєктом відкриття консервного заводу з виробництва соків в Одеській області» затверджена наказом ОНТУ від 08.11.2024 р. № 704-03.

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 30.11.2025 р.

3. Вихідні дані роботи: дані Державної служби статистики України, методичні вказівки кафедри ТПТнУБ ОНТУ, підручники і посібники, монографічний матеріал, аналітичні дані спеціалізованих Інтернет-видань, ЗМІ, дані харчових підприємств України.

4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра: Анотація. Зміст.
Вступ.

Розділ 1. Теоретичні особливості управління проєктом відкриття консервного заводу з виробництва соків

Розділ 2 Аналіз ринку соків та перспектив відкриття консервного заводу в Одеській області

Розділ 3. Напрями управління проєктом відкриття консервного заводу

Розділ 4. Охорона праці та виробнича безпека на консервному заводі
Список літератури.

Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): таблиць – 45, рисунків – 14.

6. Дата видачі завдання 10.11.2024 р.

Керівник: _____ д.е.н., проф. Басюркіна Н.Й
Підпис

Завдання прийняв до виконання _____ Ганна ШАРЛАЙ
Підпис

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збирання інформації для характеристики управління проектом відкриття консервного заводу з виробництва соків Моніторинг управління проектом відкриття консервного заводу з виробництва соків і написання розділу 1	15.11.2024 – 28.03.2024 рр.	Виконано
2.	Дослідження і формування методичних основ ринку соків та перспектив відкриття консервного заводу в Одеській області та написання розділу 2	04.04.2025 – 01.06.2025 рр.	Виконано
3.	Моделювання управління проектом відкриття консервного заводу. Оцінка перспектив їх розвитку і написання розділу 3	30.08.2025 – 03.10.2025 рр.	Виконано
4.	Написання розділу 4 з охорони праці та безпеки життєдіяльності на консервному заводі	05.10.2025– 20.10.2025 рр.	Виконано
5.	Формулювання висновків до роботи	24.10.2025 – 15.11.2025 рр.	Виконано
6.	Оформлення роботи та її рецензування	20.11.2025– 28.11.2025 рр.	Виконано

Керівник: _____ д.е.н., проф. Басюркіна Н.Й
Підпис

Завдання прийняв до виконання _____ Ганна ШАРЛАЙ
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 _____ Ганна ШАРЛАЙ
Підпис

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра містить 110 сторінки, 45 таблиць, список літератури з 77 найменувань, 5 додатків.

Метою виконання роботи є обґрунтування та розробка ефективної системи управління проєктом відкриття консервного заводу з виробництва соків в Одеській області для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Об'єктом аналізу, узагальнень і дослідження є процес управління проєктом у харчовій промисловості, включаючи організаційні, фінансові та виробничі аспекти.

Завданням роботи передбачено дослідження теоретичних основ проєктного управління, виявлення факторів, що впливають на успішність проєкту, аналіз ринку соків та конкурентного середовища, визначення ключових конкурентних переваг майбутнього заводу, розробку організаційної структури, планування виробничих процесів і логістики, фінансову оцінку ефективності проєкту, а також розгляд питань охорони праці та виробничої безпеки.

Одержані результати можуть бути використанні на підприємствах можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його фінансової стабільності, розвитку місцевого виробництва та забезпечення конкурентних позицій на ринку соків.

Рік виконання роботи – 2025.

Рік захисту роботи – 2025.

THE SUMMARY

Thesis contains 111 pages, 45 tables, the list of references of 77 titles, 5 application.

The purpose of the work is to justify and develop an effective project management system for the opening of a juice canning factory in the Odesa region to ensure the enterprise's competitiveness and sustainable development.

The object of analysis, generalizations, and research activity is the process of project management in the food industry, including organizational, financial, and production aspects.

The task of the work is to investigate the theoretical foundations of project management, identify factors affecting project success, analyze the juice market and competitive environment, determine key competitive advantages of the future factory, develop an organizational structure, plan production processes and logistics, conduct financial evaluation of project efficiency, as well as consider occupational health and safety issues.

The obtained results can be used by enterprises to improve operational efficiency, strengthen financial stability, develop local production, and ensure competitive positions in the juice market.

Year of implementation of work – 2025.

Year of defense of work – 2025.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ ВІДКРИТТЯ КОНСЕРВНОГО ЗАВОДУ З ВИРОБНИЦТВА СОКІВ	11
1.1 Поняття, сутність та структура проєктного управління у харчовій промисловості.....	11
1.2 Фактори, які впливають на успішність проєкту відкриття консервного заводу	15
1.3 Методи та моделі управління проєктами: зарубіжний та вітчизняний досвід	200
Висновок до першого розділу	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РИНКУ СОКІВ ТА ПЕРСПЕКТИВ ВІДКРИТТЯ КОНСЕРВНОГО ЗАВОДУ В ОДЕСЬКІЙ ОБЛАСТІ	26
2.1 Загальна характеристика ринку соків: попит, пропозиція, основні виробники	26
2.2 Оцінка конкурентних переваг вітчизняних підприємств та можливості входу на ринок.....	40
2.3 SWOT-аналіз та визначення конкурентних переваг майбутнього заводу.....	49
Висновок до другого розділу	56
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ ВІДКРИТТЯ КОНСЕРВНОГО ЗАВОДУ	58
3.1 Мета, завдання та етапи реалізації проєкту.....	58
3.2 Організаційні заходи: структура управління, персонал, логістика та виробничі процеси.....	61
3.3 Фінансове планування та оцінка ефективності проєкту: економічний, соціальний та екологічний ефект	77
Висновок до третього розділу.....	83
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА ВИРОБНИЧА БЕЗПЕКА НА КОНСЕРВНОМУ ЗАВОДІ	86
4.1 Основні вимоги з охорони праці та безпеки харчової продукції	86

4.2 Заходи щодо профілактики виробничих ризиків та забезпечення безпечних умов праці	89
Висновок до четвертого розділу	90
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	98
ДОДАТКИ	107

ВСТУП

Сучасні умови розвитку харчової промисловості в Україні характеризуються зростанням конкуренції, необхідністю впровадження інноваційних технологій та підвищенням вимог до якості харчової продукції. У цьому контексті відкриття консервного заводу з виробництва соків в Одеській області є перспективним інвестиційним проєктом, здатним забезпечити регіон новими робочими місцями, збільшити обсяги переробки сільськогосподарської сировини та сприяти розвитку місцевої економіки. Управління таким проєктом потребує комплексного підходу, який охоплює стратегічне планування, оцінку ринку, організацію виробничих процесів та забезпечення високих стандартів безпеки харчових продуктів.

Актуальність теми обумовлена необхідністю формування ефективної системи управління інвестиційними та виробничими проєктами у харчовій промисловості, зокрема в частині відкриття нових підприємств. В умовах посилення глобальної конкуренції та коливань у постачанні сировини важливого значення набуває вивчення чинників, що визначають успішність проєкту, а також аналіз ринку соків як однієї з найбільш динамічних галузей переробної промисловості. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері проєктного менеджменту, питання управління проєктами відкриття консервних заводів, адаптовані до умов Одеської області, потребують подальшого системного опрацювання.

Мета дослідження полягає у теоретичному та практичному обґрунтуванні процесу управління проєктом відкриття консервного заводу з виробництва соків в Одеській області, а також у визначенні ефективних управлінських рішень щодо організації, фінансування та реалізації даного проєкту.

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано такі **завдання**:

1. Розкрити теоретичні засади проєктного управління у харчовій промисловості та визначити ключові елементи структури проєкту.

2. Виявити фактори, що впливають на успішність відкриття консервного заводу в сучасних умовах.

3. Проаналізувати світовий і вітчизняний досвід застосування методів і моделей управління проєктами.

4. Дослідити ринок соків в Україні та Одеській області, визначивши тенденції попиту, пропозиції та структуру конкурентного середовища.

5. Оцінити можливості входу нового підприємства на ринок та визначити його конкурентні переваги, здійснивши SWOT-аналіз.

6. Розробити комплекс заходів з організації управління проєктом, включаючи структуру персоналу, виробничі процеси, логістику та інфраструктуру.

7. Провести фінансово-економічну оцінку ефективності проєкту з урахуванням економічного, соціального та екологічного ефектів.

8. Розглянути питання охорони праці, виробничої безпеки та вимог щодо якості харчової продукції на майбутньому підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління проєктом відкриття консервного заводу з виробництва соків.

Предметом дослідження виступають методи, моделі, організаційні та фінансові інструменти управління проєктом у харчовій промисловості.

У роботі застосовано комплекс **методів дослідження**, що включає аналіз і синтез, методи стратегічного та SWOT-аналізу, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, графічні методи, а також методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів.

Інформаційну базу дослідження становлять аналітичні звіти ринку соків, статистичні дані Державної служби статистики України, публікації науковців з питань проєктного менеджменту та харчової промисловості, наукові статті, монографії, нормативно-правові акти та електронні джерела.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для планування, організації та впровадження проєкту відкриття консервного заводу в Одеській області, а також у підвищенні

ефективності управління інвестиційними проєктами у харчовій промисловості загалом.

Структура роботи включає вступ, чотири розділи, висновки, список використаної літератури та додатки. Перший розділ присвячений теоретичним засадам проєктного управління, другий – аналізу ринку соків та оцінці перспектив відкриття підприємства в Одеській області, третій – обґрунтуванню напрямів управління проєктом, четвертий – питанням охорони праці та виробничої безпеки на майбутньому заводі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ ВІДКРИТТЯ КОНСЕРВНОГО ЗАВОДУ З ВИРОБНИЦТВА СОКІВ

1.1 Поняття, сутність та структура проектного управління у харчовій промисловості

Проектне управління у харчовій промисловості є ключовим інструментом забезпечення ефективності функціонування підприємств, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до динамічних умов ринку. У сучасних умовах розвитку харчового сектору, що характеризується високою конкуренцією, нестабільністю зовнішнього середовища та швидкими технологічними змінами, управління проектами стає необхідним для оптимізації виробничих процесів, скорочення часу на впровадження нових продуктів та мінімізації ризиків (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи авторів щодо сутності проектного управління у харчовій промисловості

Автори	Визначення сутності проектного управління
С. Бурлуцька, Б. Шморгун [13, с. 123]	Проектне управління у харчовій промисловості розглядається як системний підхід до організації процесів виробництва, що передбачає гнучке планування, контроль та адаптацію до змін зовнішнього середовища.
О. Кіндрат, Г. Дутка [29 с. 151]	Використання Agile-методології дозволяє підвищити ефективність і продуктивність управління проектами, скоротити час на впровадження нових продуктів та адаптуватися до змін ринку.
О. Гайдаєнко, О. Меліксетов, С. Штельмах [16, с. 67]	Проектне управління спрямоване на мінімізацію ризиків та оптимізацію операційних процесів у підприємствах харчової промисловості через використання ІТ-рішень і методів моніторингу.
Н. Купріна, Х. Баранюк [34, с. 31]	Технологічне підприємництво як інструмент проектного управління дозволяє забезпечити розвиток виробництва, підвищення ефективності діяльності та інноваційність у харчовій промисловості.
Н. Шашков, І. Фадєєв, Т. Казаков [70, с. 167]	Гнучкі методології управління проектами в харчовій промисловості дозволяють інтегрувати інноваційні рішення, підвищувати швидкість реалізації проєктів та адаптацію до зовнішніх змін.

Відповідно до різних підходів авторів, проєктне управління у харчовій промисловості розглядається як системний, інтегративний процес, який передбачає планування, організацію, контроль і адаптацію ресурсів та операційних процесів із урахуванням технологічних, ринкових та інноваційних факторів [29 с. 151; 70, с. 167]. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише ефективно реалізовувати виробничі проєкти, а й інтегрувати інноваційні технології та методи управління, забезпечуючи сталий розвиток та конкурентні переваги.

Як видно з узагальнених підходів авторів, проєктне управління у харчовій промисловості має кілька ключових напрямів. Системний підхід та гнучке планування. За словами С. Бурлуцької та Б. Шморгуна [13, с. 123], проєктне управління розглядається як інтегроване управління всіма виробничими процесами, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати ресурси для досягнення цілей проєкту.

Agile-методологія та швидка адаптація. О. Кіндрат та Г. Дутка [29 с. 151] наголошують на важливості використання гнучких методів управління, що скорочують час впровадження нових продуктів, підвищують продуктивність команд і дозволяють швидко адаптуватися до змін ринку.

Оптимізація ризиків та застосування ІТ-рішень. За підходом О. Гайдаєнка, О. Мелікsetова та С. Штельмаха [16, с. 67], ключовим завданням проєктного управління є мінімізація ризиків та оптимізація операційних процесів через впровадження сучасних інформаційних технологій та методів моніторингу.

Технологічне підприємництво та інноваційність. Н. Купріна та Х. Баранюк [34, с. 31] відзначають, що застосування технологічного підприємництва в управлінні проєктами дозволяє забезпечити розвиток виробництва, підвищення ефективності діяльності та впровадження інновацій.

Інтеграція інноваційних рішень через гнучкі методології. Н. Шашков, І. Фадєєв та Т. Казаков [70, с. 167] підкреслюють, що гнучкі методи управління проєктами дозволяють інтегрувати нові технології та рішення у виробничий процес, підвищуючи швидкість реалізації проєктів та адаптивність до зовнішніх

змін. Таким чином, на основі аналізу підходів авторів можна сформулювати власне визначення. Проектне управління у харчовій промисловості – це інтегрований системний процес організації, планування, контролю та адаптації виробничих та інноваційних проектів, спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства, мінімізацію ризиків та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного ринку.

Структура проектного управління у харчовій промисловості є фундаментальним механізмом, що забезпечує ефективну координацію всіх етапів реалізації виробничих та інноваційних проектів.

(Рис. 1.1. Структура проектного управління у харчовій промисловості, побудовано на основі [7, с. 67] Див. Додаток Б)

У сучасних умовах динамічного ринку харчової продукції, швидких змін споживчих вподобань та технологічних інновацій, організаційна структура проектного управління стає ключовим фактором успішності реалізації проектів [32, с. 98]. Збалансована структура дозволяє чітко розподілити обов'язки між учасниками проекту, оптимізувати використання ресурсів, забезпечити ефективне управління ризиками та контроль за дотриманням стандартів харчової промисловості. Крім того, інтеграція інформаційних технологій та аналітичних інструментів у структуру управління проектами сприяє підвищенню прозорості процесів, швидкості прийняття рішень та оперативного реагування на зовнішні зміни. Як зазначають С. Бурлуцька та Б. Шморгун [13, с. 122–132], РМО виступає централізованою структурою, яка координує всі проекти підприємства, забезпечує стандартизацію процесів і контроль за виконанням цілей. Наявність РМО дозволяє підтримувати єдиний підхід до управління проектами та підвищує ефективність взаємодії між різними підрозділами підприємства.

Роль проектного менеджера полягає у безпосередньому керівництві конкретним проектом, плануванні ресурсів, контролі виконання завдань, управлінні ризиками та взаємодії з командою. Ефективний менеджмент на цьому рівні забезпечує дотримання встановлених термінів, бюджету та стандартів якості. Команда реалізує завдання проекту, охоплюючи виробничі, технологічні

та маркетингові аспекти [21, с. 65]. Взаємодія членів команди, обмін інформацією та спільна робота над завданнями є ключовим чинником своєчасного та якісного виконання проєкту.

Забезпечує проєкт необхідними матеріалами, обладнанням та фінансовими ресурсами, що є критично важливим для стабільного виконання виробничих процесів. Недостатність ресурсів або їх неефективне використання може призвести до зриву графіка реалізації проєкту. Інформаційні системи та аналітичні інструменти дозволяють моніторити виконання проєктів, оцінювати ризики та приймати оперативні управлінські рішення [26, с. 114]. Застосування сучасних ІТ-рішень підвищує прозорість процесів та ефективність контролю.

Контроль та аудит відповідає за оцінку результатів проєкту, контроль виконання бюджету та відповідність встановленим стандартам харчової промисловості. Регулярний аудит дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати управлінські дії. Зацікавлені сторони / стейкхолдери включають власників підприємства, інвесторів, постачальників, регуляторні органи та споживачів, які впливають на стратегічні рішення та спрямовують розвиток проєкту [8, с. 45]. Їх участь є необхідною для забезпечення відповідності проєкту ринковим та законодавчим вимогам. Таким чином, структура проєктного управління у харчовій промисловості забезпечує комплексну організацію процесів, чіткий розподіл ролей та ефективне використання ресурсів, що безпосередньо впливає на успішність реалізації проєктів та інноваційний розвиток підприємства.

Отже, проєктне управління у харчовій промисловості є комплексним інтегрованим механізмом, що поєднує планування, організацію, контроль і адаптацію ресурсів та процесів. Системний підхід, застосування гнучких методологій, технологічне підприємництво та використання інформаційних технологій дозволяють підвищити ефективність виробництва, мінімізувати ризики та забезпечити інноваційний розвиток підприємства. Структура проєктного управління, яка включає РМО, проєктного менеджера, команду, ресурсні підрозділи та ІТ-підтримку, забезпечує чіткий розподіл обов'язків,

оптимізацію ресурсів і контроль виконання завдань, що є ключовим чинником успішної реалізації виробничих і інноваційних проєктів у динамічному ринковому середовищі.

1.2 Фактори, які впливають на успішність проєкту відкриття консервного заводу

Успішність реалізації проєкту відкриття консервного заводу значною мірою залежить від комплексу економічних факторів, що визначають ефективність виробничого процесу, рентабельність і стабільність підприємства. Аналіз таких факторів дозволяє прогнозувати потенційні ризики, оптимізувати використання ресурсів та підвищити конкурентоспроможність майбутнього підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Економічні чинники включають фінансові, ринкові, виробничі та логістичні аспекти, що впливають на планування, запуск та подальшу експлуатацію заводу. Ретельне управління цими факторами є критично важливим для досягнення стратегічних цілей проєкту та забезпечення його сталого розвитку (табл. 1.2). Наявність достатнього капіталу для будівництва та запуску заводу є визначальним чинником початкового етапу проєкту [5, с. 14]. Забезпечення фінансових ресурсів дозволяє покрити витрати на обладнання, технологічні процеси та закупівлю сировини, що гарантує стабільний старт діяльності підприємства. Недостатнє фінансування може призвести до затримок реалізації проєкту або до його зупинки.

Таблиця 1.2

Економічні фактори, що впливають на успішність проєкту відкриття консервного заводу (побудовано на основі [7, с. 124])

Фактор	Особливості	Вплив на проєкт
Фінансування	Наявність достатнього капіталу для будівництва та запуску заводу	Забезпечує стабільний старт проєкту та покриває витрати на обладнання та сировину
Ринковий попит	Середньо- та довгострокова потреба у консервах на внутрішньому та зовнішньому ринку	Визначає обсяги виробництва та прибутковості
Вартість сировини	Ціна фруктів та овочів для виробництва	Впливає на собівартість та рентабельність
Конкурентне середовище	Кількість існуючих виробників та їхні ціни	Впливає на цінову політику та частку ринку
Ефективність логістики	Витрати на транспортування сировини та готової продукції	Оптимізація витрат підвищує прибутковості

Попит на консервовану продукцію визначає обсяги виробництва, рівень прибутковості та перспективи розвитку підприємства. Аналіз середньо- та довгострокових потреб ринку дозволяє приймати стратегічні рішення щодо асортименту продукції, масштабів виробництва та маркетингових заходів. Ціна фруктів та овочів безпосередньо впливає на собівартість продукції та її рентабельність [7, с. 224]. Коливання цін на сировину потребує ефективного планування закупівель та впровадження механізмів оптимізації витрат, щоб забезпечити економічну стабільність підприємства.

Кількість існуючих виробників та їхні цінові стратегії формують ринкові умови для нового заводу. Вивчення конкурентів дозволяє визначити оптимальні ціни, обсяги виробництва та нішу, яку підприємство може зайняти, щоб максимально ефективно реалізувати продукцію. Витрати на транспортування сировини та готової продукції значно впливають на собівартість та прибутковості [9, с. 10]. Оптимізація логістичних процесів дозволяє зменшити витрати, забезпечити своєчасну доставку продукції на ринок та підвищити загальну ефективність проєкту.

Технічні фактори є визначальними для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності проєкту відкриття консервного заводу. Вони

охоплюють вибір обладнання, технологічні процеси, енергозабезпечення та рівень автоматизації виробництва. Правильне управління технічними аспектами дозволяє мінімізувати витрати, підвищити продуктивність та гарантувати відповідність продукції стандартам якості та безпеки [62, с. 98]. Технічні фактори інтегруються з економічними та організаційними аспектами проєкту, формуючи комплексну систему управління, яка забезпечує сталий розвиток підприємства та його здатність оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Технічні фактори успішності проєкту
(побудовано на основі [67, с. 117])

Фактор	Особливості	Вплив на проєкт
Вибір обладнання	Сучасні технології переробки та консервування	Підвищує якість продукції та знижує витрати
Технологічний процес	Оптимізація виробництва, стандарти безпеки харчової продукції	Впливає на продуктивність та відповідність нормам
Енергозабезпечення	Наявність стабільного джерела енергії	Забезпечує безперервність виробництва
Автоматизація	Використання ІТ та цифрових систем управління	Знижує ризик помилок та підвищує ефективність

Використання сучасних технологій переробки та консервування є критично важливим для забезпечення високої якості продукції. Оптимальний вибір обладнання зменшує витрати на виробництво, скорочує час технологічного циклу та дозволяє впроваджувати інноваційні методи обробки сировини. Розробка та впровадження оптимізованого технологічного процесу дозволяє підвищити продуктивність та забезпечити відповідність стандартам безпеки харчової продукції. Це включає контроль якості на всіх етапах виробництва, дотримання санітарних норм і ефективне використання ресурсів. Стабільне джерело енергії гарантує безперервність виробничого процесу та мінімізує ризики простоїв. Наявність резервних та альтернативних джерел енергії є додатковим чинником підвищення надійності функціонування заводу. Використання інформаційних технологій і цифрових систем управління виробництвом знижує ймовірність помилок, підвищує ефективність контролю та прискорює виконання операцій [35, с. 31]. Автоматизація дозволяє оптимізувати виробничі процеси, інтегрувати

системи моніторингу якості та забезпечити оперативне прийняття управлінських рішень.

Соціальні фактори виступають невід'ємною складовою успішності проєкту відкриття консервного заводу, оскільки вони визначають ефективність людського капіталу та взаємодію підприємства з соціальним оточенням (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Соціальні фактори успішності проєкту (побудовано на основі [22, с. 51])

Фактор	Особливості	Вплив на проєкт
Кваліфікований персонал	Наявність фахівців з харчових технологій та менеджменту	Забезпечує правильну організацію виробництва та контроль якості
Соціальна відповідальність	Врахування потреб громади та робочих	Підвищує лояльність працівників та репутацію підприємства
Тренінги та навчання	Підвищення компетенцій співробітників	Покращує ефективність роботи та знижує ризики помилок

До основних соціальних факторів належать наявність кваліфікованого персоналу, соціальна відповідальність підприємства та систематичне навчання співробітників. Соціальні аспекти проєктного управління забезпечують стабільність операційного процесу, підвищують рівень мотивації працівників та сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства серед локальної громади та партнерів. Вони тісно взаємодіють із технічними та економічними факторами, формуючи комплексний підхід до управління проєктом.

Наявність фахівців з харчових технологій та менеджменту є ключовим чинником для організації виробництва та контролю якості продукції. Професійна компетентність співробітників дозволяє ефективно виконувати технологічні операції, дотримуватися санітарних норм і запроваджувати інновації. Врахування потреб громади та працівників підвищує лояльність персоналу та репутацію підприємства. Соціально відповідальна поведінка включає створення безпечних умов праці, дотримання трудових стандартів та підтримку локальних ініціатив, що позитивно впливає на загальне сприйняття бізнесу. Систематичне підвищення кваліфікації співробітників покращує ефективність виконання робіт та знижує ризики виробничих помилок [50, с. 49]. Регулярні тренінги дозволяють

адаптувати персонал до нових технологій, впроваджувати стандарти якості та сприяють розвитку корпоративної культури безперервного навчання.

Політичні та регуляторні фактори відіграють ключову роль у забезпеченні легальної та ефективної діяльності харчових підприємств, зокрема при відкритті консервного заводу. Вони визначають умови функціонування бізнесу, впливають на фінансове планування, можливості експорту та загальну стійкість проєкту у мінливому зовнішньому середовищі (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Політичні та регуляторні фактори (побудовано на основі [70, с. 167])

Фактор	Особливості	Вплив на проєкт
Ліцензії та сертифікація	Відповідність ДСТУ та санітарним нормам	Необхідно для легальної діяльності та експорту
Податкова політика	Податкові ставки та пільги для харчових підприємств	Впливає на рентабельність та фінансове планування
Державна підтримка	Гранти та субсидії для агропромислових проєктів	Знижує фінансове навантаження на старті
Військово-політична ситуація	Вплив війни та санкцій	Може впливати на постачання сировини та логістику

Регуляторні вимоги включають дотримання стандартів безпеки харчової продукції, ліцензування виробництва та відповідність санітарним нормам. Політична стабільність та податкова політика формують сприятливі або обмежувальні умови для фінансового розвитку проєкту. У сучасних умовах війни та санкцій також виникають додаткові ризики, пов'язані з логістикою та постачанням сировини [38, с. 67].

Відповідність ДСТУ та санітарним нормам є обов'язковою умовою для легальної діяльності підприємства та можливості експорту продукції. Наявність сертифікацій підтверджує якість та безпеку продукції, підвищує довіру споживачів і відкриває доступ до міжнародних ринків. Податкові ставки та пільги для харчових підприємств безпосередньо впливають на рентабельність і фінансове планування проєкту. Сприятлива податкова система дозволяє зменшити витрати та інвестувати більше коштів у модернізацію виробництва. Гранти та субсидії для агропромислових проєктів знижують фінансове

навантаження на старті та стимулюють розвиток підприємства. Ці механізми підтримки сприяють прискоренню реалізації проєкту та зменшенню ризиків, пов'язаних із нестачею капіталу. Вплив війни та міжнародних санкцій може обмежувати постачання сировини, ускладнювати логістику та впливати на стабільність виробничих процесів [36]. Для мінімізації ризиків необхідно передбачати альтернативні джерела постачання та адаптивні стратегії управління.

Отже, успішність проєкту відкриття консервного заводу визначається взаємодією економічних, технічних, соціальних та політичних факторів, що впливають на ефективність виробництва, рентабельність та стабільність підприємства. Наявність достатнього фінансування, аналіз ринкового попиту та конкурентного середовища, оптимізація логістики й використання сучасного обладнання та технологій дозволяють забезпечити високі стандарти якості продукції та мінімізувати ризики. Кваліфікований персонал, системне навчання та соціальна відповідальність підвищують ефективність роботи команди, а дотримання регуляторних вимог, державна підтримка та адаптація до військово-політичної ситуації сприяють стабільності та сталому розвитку проєкту на внутрішньому та зовнішньому ринках.

1.3 Методи та моделі управління проєктами: зарубіжний та вітчизняний досвід

У сучасному менеджменті проєктів застосування моделей зарубіжного досвіду дозволяє підвищити ефективність реалізації проєктів у різних сферах, включаючи харчову промисловість. Кожна модель управління проєктом відображає специфіку організації робіт, розподілу ресурсів та контролю за виконанням завдань. Вибір конкретної моделі визначається масштабом проєкту, рівнем невизначеності, необхідністю гнучкості та швидкістю адаптації до змін ринку. Зарубіжний досвід показує, що впровадження ітеративних та процесно-орієнтованих моделей управління дозволяє не лише покращити контроль над ресурсами та ризиками, а й підвищити швидкість прийняття рішень, що є

критично важливим для інноваційних та високотехнологічних підприємств харчової промисловості (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Моделі управління проектами: зарубіжний досвід
(побудовано на основі [22, с. 78])

Модель	Особливості	Сфера застосування	Переваги
Waterfall (Каскадна модель)	Послідовна реалізація етапів проекту: планування → розробка → тестування → впровадження	ІТ, виробництво, будівництво	Чітка структура, легкий контроль етапів
Agile (гнучкі методи)	Ітеративна розробка, постійний зворотний зв'язок, швидкі коригування	ІТ-проекти, харчова промисловість, стартапи	Гнучкість, швидке реагування на зміни, залучення клієнта
Scrum	Розбивка роботи на спринти, регулярні зустрічі команди	ІТ, R&D, інноваційні проекти	Прозорість процесу, швидке виявлення проблем
PRINCE2	Процесно-орієнтоване управління проектом з контролем ризиків та ресурсів	Державні та великі корпоративні проекти	Стандартизований підхід, акцент на контроль та ризики
Lean Project Management	Оптимізація ресурсів, усунення втрат, підвищення ефективності	Виробництво, логістика, харчова промисловість	Мінімізація витрат, підвищення продуктивності

Каскадна модель передбачає послідовну реалізацію етапів проекту: планування → розробка → тестування → впровадження. Така структура забезпечує чітке розуміння прогресу та простоту контролю на кожному етапі [8, с. 45]. Вона доцільна для проектів із визначеними вимогами та низьким рівнем змін.

Agile базується на ітеративній розробці, постійному зворотному зв'язку та швидкому внесенні коригувань. У харчовій промисловості ця модель дозволяє адаптувати виробництво під змінний ринковий попит та скорочувати час впровадження нових продуктів. Модель Scrum передбачає розбивку роботи на короткі спринти з регулярними зустрічами команди, що забезпечує прозорість процесу та швидке виявлення проблем. Вона ефективна для інноваційних та R&D-проектів, де важливий швидкий зворотний зв'язок і адаптація. Модель PRINCE2 орієнтована на процеси з акцентом на контроль ризиків та ресурсів,

стандартизує управління великими державними та корпоративними проєктами. Використання PRINCE2 дозволяє знизити ймовірність помилок та забезпечити стабільність реалізації. Модель Lean Project Management спрямована на оптимізацію ресурсів, усунення втрат та підвищення ефективності виробництва [33, с. 140]. У харчовій промисловості вона дозволяє мінімізувати витрати, підвищити продуктивність і якість продукції, що особливо актуально для масштабних виробничих проєктів.

Вітчизняний досвід управління проєктами в харчовій промисловості та суміжних секторах характеризується використанням як класичних, так і сучасних адаптивних методів. Ці підходи дозволяють організувати проєктну діяльність відповідно до специфіки локальних умов, ресурсної бази та ринкових вимог. Використання різних методів управління забезпечує баланс між структурованим контролем і гнучкістю, що дозволяє підвищити ефективність реалізації проєктів та мінімізувати ризики (табл. 1.7).

Особливістю вітчизняного досвіду є інтеграція цифрових інструментів планування та управління (ERP, MS Project), а також адаптація гнучких методологій Agile з урахуванням локальних потреб і ресурсів. Це сприяє швидкій реакції на зміни ринку та підвищує продуктивність команд, що особливо важливо для інноваційних проєктів харчової промисловості.

Таблиця 1.7

Методи управління проєктами: вітчизняний досвід
(побудовано на основі [67, с. 125])

Метод	Особливості	Сфера застосування	Переваги
Класичне планування	Детальне планування всіх етапів, ресурси і терміни визначаються на початку	Будівництво, харчова промисловість	Чітка структура, контроль виконання
Моделі адаптивного управління	Ітеративне планування з можливістю змін у ході проєкту	Агропромисловість, виробництво, ІТ	Гнучкість, врахування зовнішніх змін
Матричне управління проєктами	Розподіл відповідальності між функціональними та проєктними командами	Промислові та аграрні підприємства	Ефективне використання ресурсів, покращення комунікацій

Цифрові системи управління проєктами (ERP, MS Project)	Використання програмного забезпечення для планування, контролю та аналізу	Виробництво, логістика, агро, харчова промисловість	Підвищує точність планування та контроль витрат
Agile вітчизняна адаптація	Гнучкі методи з урахуванням локальних умов і ресурсів	ІТ, харчова промисловість, стартапи	Швидке реагування на зміни, підвищення ефективності команд

Класичне планування передбачає детальне планування всіх етапів проєкту на початку його реалізації. Він ефективний для стабільних умов і забезпечує чітку структуру, контроль термінів та ресурсів. Застосовується в будівництві та харчовій промисловості, де важливі передбачуваність та точність. Модель адаптивного управління передбачає ітеративне планування з можливістю внесення змін у процесі реалізації проєкту. Він дозволяє враховувати зовнішні фактори, зміну попиту та непередбачувані обставини, що особливо актуально для агропромисловості та ІТ-проєктів [16, с. 67]. Матричне управління проєктами передбачає розподіл відповідальності між функціональними та проєктними командами, що підвищує ефективність використання ресурсів та покращує комунікації. Використовується у промислових та аграрних підприємствах, де важлива координація між підрозділами. Цифрові системи управління проєктами (ERP, MS Project) передбачає використання спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє планувати, контролювати та аналізувати виконання проєктів. Це підвищує точність планування, забезпечує прозорість процесів та контроль витрат. Гнучкі методи із урахуванням локальних умов та ресурсної бази дозволяють швидко реагувати на зміни, підвищувати ефективність команд та скорочувати час реалізації проєктів. Цей підхід застосовується у харчовій промисловості та стартапах [28, с. 218].

Отже, проведений аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду управління проєктами демонструє, що ефективність реалізації проєктів значною мірою залежить від вибору відповідної моделі та методології, що враховує специфіку підприємства, масштаби проєкту та рівень невизначеності. Зарубіжні ітеративні та

процесно-орієнтовані підходи, такі як Agile, Scrum, PRINCE2 та Lean, забезпечують гнучкість, контроль ресурсів і ризиків, а також швидке реагування на зміни ринку. Вітчизняні методи, що поєднують класичне планування, адаптивні моделі та цифрові інструменти управління (ERP, MS Project), дозволяють інтегрувати структурований контроль з локальною адаптацією та підвищувати продуктивність команд. Комплексне використання зарубіжних та вітчизняних практик сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню ефективності управління та мінімізації ризиків у харчовій промисловості та інших галузях.

Висновок до першого розділу

За результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Сутність проєктного управління у харчовій промисловості полягає у забезпеченні ефективного функціонування підприємства через інтеграцію планування, контролю, організації ресурсів та інноваційних рішень. Використання системного підходу, гнучких методологій і сучасних ІТ-рішень дозволяє оптимізувати виробничі процеси, скоротити час на впровадження нових продуктів та знизити ризики. Чітко структурована організація, що включає проєктний офіс, менеджерів, команди та зацікавлені сторони, забезпечує координацію всіх етапів проєкту, підвищує ефективність взаємодії між підрозділами та сприяє сталому розвитку та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

Успішна реалізація проєкту відкриття консервного заводу залежить від комплексного управління економічними, технічними, соціальними та політичними чинниками. Забезпечення фінансових ресурсів, правильний вибір обладнання та технологічних процесів, оптимізація логістики й автоматизація виробництва гарантують ефективність операцій та конкурентоспроможність продукції. Соціальні фактори, включно з кваліфікованим персоналом та навчанням співробітників, забезпечують стабільність виробництва, тоді як

дотримання ліцензійних вимог, податкова підтримка та адаптація до зовнішніх політичних умов мінімізують ризики та забезпечують стійкий розвиток підприємства.

Досвід зарубіжних та вітчизняних методів управління проектами показує, що успіх реалізації залежить від поєднання структурованих та гнучких підходів. Ітеративні та процесно-орієнтовані моделі дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку, контролювати ресурси та ризики, тоді як класичні й адаптивні методи з використанням цифрових систем забезпечують точність планування та координацію команд. Використання цих підходів у комплексі підвищує ефективність реалізації проектів, забезпечує адаптивність до локальних умов і ресурсної бази, а також сприяє досягненню стратегічних цілей підприємств харчової промисловості та суміжних секторів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РИНКУ СОКІВ ТА ПЕРСПЕКТИВ ВІДКРИТТЯ

КОНСЕРВНОГО ЗАВОДУ В ОДЕСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1 Загальна характеристика ринку соків: попит, пропозиція, основні виробники

Ринок сокової продукції в Україні у 2022-2024 рр. зазнав суттєвих трансформацій під впливом воєнних дій, логістичних обмежень, зміни структури попиту та зростання собівартості сировини. Сегмент характеризується високою конкуренцією, значною орієнтованістю на переробку яблук і томатів та значною часткою експорту, насамперед яблучного концентрату. Попит формувався в умовах зниження реальних доходів населення, що зумовило переорієнтацію споживачів на більш доступні категорії продукції. Пропозиція, зі свого боку, залежала від урожайності фруктів і овочів, стану переробного сектору та можливостей збуту на зовнішніх ринках. Основними виробниками залишаються великі національні компанії, які володіють потужностями для виробництва соків і концентратів та мають налагоджену експортну інфраструктуру. У табл. 2.1 наведено комплексний стан виробництва сокової продукції в Україні, демонструючи різноспрямовані тенденції в окремих сегментах.

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва сокової продукції в Україні у 2022-2024 рр. (побудовано на основі [1-3])

Показник	2022	2023	2024	Темп зміни 2023/2022, %	Темп зміни 2024/2023, %
Всього виробництва, млн л	360	372	340	3,3	-8,6
у т.ч. томатний сік	36	35,5	31	-1,4	-12,7
яблучний сік відновлений	89	92	78	3,4	-15,2
соки прямого віджиму	22	20	17	-9,1	-15,0
суміші фруктових-овочеві	195	193	185	-1,0	-4,1
експорту соків, тис. т	127	134	110	5,5	-17,9
частка яблучного концентрату в експорті, %	97	96	95	х	х

Загальний обсяг виробництва у 2022 р. становив 360 млн л, а у 2023 р. він зріс до 372 млн л, що відповідає позитивному темпу зміни на рівні 3,3%. Це свідчить про часткову адаптацію виробників до нових умов господарювання, оптимізацію логістичних процесів та поступове відновлення внутрішнього попиту. Проте вже у 2024 р. виробництво скоротилося до 340 млн л або на 8,6%, що було насамперед зумовлено різким зниженням врожайності плодово-овочевої продукції та зростанням виробничих витрат.

Аналіз структури виробництва за видами соків демонструє диференційований вплив ринкових факторів. Виробництво томатного соку скоротилося з 36 млн л у 2022 р. до 31 млн л у 2024 р., а темп зміни у 2024 р. становив -12,7%. Це пов'язано з падінням площ під томатами та зменшенням обсягів їх переробки. У сегменті відновленого яблучного соку у 2023 р. зафіксовано невелике зростання (на 3,4%), проте у 2024 р. відбулося значне скорочення виробництва (-15,2%) через дефіцит яблук, спричинений несприятливими погодними умовами та високим попитом на експорт яблучного концентрату.

Особливо показовим є зниження виробництва соків прямого віджиму: їх обсяг впав із 22 млн л у 2022 р. до 17 млн л у 2024 р. Темпи падіння у 2023 та 2024 рр. становили -9,1% і -15,0% відповідно, що свідчить про зменшення попиту на продукцію преміум-сегменту, яка характеризується більш високою собівартістю та чутливістю до доходів населення. Аналогічні тенденції простежуються і в сегменті фруктових сумішей, де обсяги виробництва стабільно скорочувалися протягом трьох років.

Показники експорту також демонструють зміну ринкової ситуації. У 2023 р. експорт зріс до 134 тис. т (на 5,5 %), однак у 2024 р. він суттєво зменшився до 110 тис. т (-17,9 %) через зниження запасів сировини та підвищення внутрішнього попиту на концентрати. Частка яблучного концентрату в експорті залишається стабільно високою (95-97%), що підтверджує домінування цього продукту у зовнішньоторговельній структурі сокової продукції України.

Ринок соків в Україні у 2022-2024 рр. знаходився під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх шоків, що відобразилося на скороченні виробництва, зміні структури випуску та коливаннях експортної активності. Погіршення показників у 2024 р. свідчить про необхідність модернізації виробництва, диверсифікації сировинної бази та підвищення стійкості галузі до економічних та кліматичних ризиків.

Аналіз споживання сокової продукції є ключовим елементом оцінки ринку, оскільки саме рівень та структура споживання визначають обсяги виробництва, напрямки інвестицій та маркетингові стратегії підприємств. У 2022-2024 рр. споживчі пріоритети населення України зазнали змін під впливом соціально-економічної нестабільності, зниження реальних доходів, зростання цін на харчові продукти та суттєвого зменшення купівельної спроможності. У таких умовах попит на більш дорогі категорії продукції, зокрема соки прямого віджиму, почав поступово скорочуватися, тоді як сегмент масового попиту – пакетовані соки та нектари – залишався відносно стабільним, хоча також демонстрував певне зниження. Узагальнення тенденцій споживання дозволяє глибше оцінити ситуацію на ринку та спрогнозувати подальший розвиток сокової індустрії (табл. 2.2 Споживання соків населенням України у 2022-2024 рр. (млн л) (побудовано на основі [1-3], Див. Додаток В)

Дані табл. 2.2 свідчать про поступове скорочення обсягів споживання сокової продукції населенням України. Загальне споживання зменшилося з 295 млн л у 2022 р. до 270 млн л у 2024 р., що відповідає загальному падінню на 25 млн л. Така тенденція зумовлена зниженням купівельної спроможності домогосподарств, оптимізацією структури витрат споживачів та їх переорієнтацією на базові продукти харчування. Особливо чутливим до економічної нестабільності виявився сегмент соків прямого віджиму. Їх споживання скоротилося з 18 млн л до 14 млн л, тобто на 4 млн л за два роки. Це пов'язано зі зростанням цін на продукцію преміум-категорії та зменшенням частки домогосподарств, готових купувати дорожчі натуральні соки.

Сегмент пакетованих соків (об'ємом 1 л) залишається найбільш масовим, однак також демонструє відчутні зміни. Обсяги споживання у 2022 р. становили 235 млн л, тоді як у 2024 р. вони знизилися до 215 млн л (–20 млн л). Це зниження відображає загальне падіння попиту на соки у межах напоїв середнього цінового сегменту, спричинене конкуренцією з боку більш дешевих альтернатив – морсів, напоїв з концентратів та газованих напоїв.

Споживання нектарів, попри більш доступну ціну, також дещо знизилося – з 42 млн л у 2022 р. до 39 млн л у 2024 р. (–3 млн л). Зменшення попиту у цьому сегменті пояснюється як зміною структури споживання напоїв, так і прагненням населення скорочувати витрати на напівнатуральні продукти.

Ринок соків в Україні у 2022-2024 рр. стикався з помітним скороченням внутрішнього попиту у всіх основних сегментах. Зниження споживання є наслідком макроекономічних та соціальних факторів, серед яких інфляційні процеси, зростання вартості фруктових сировини, зміна споживчих пріоритетів та підвищення конкуренції з іншими видами напоїв. Ця тенденція створює виклики для виробників, що потребує адаптації їхніх стратегій, оптимізації асортиментної політики та підсилення маркетингової активності на внутрішньому ринку.

Аналіз структури ринку соків дозволяє оцінити зміни у споживчих вподобаннях населення, визначити найбільш перспективні сегменти та оцінити рівень конкуренції між різними видами сокової продукції. Ринкова структура за сегментами у 2022-2024 рр. відображає реакцію споживачів на економічні умови, зміну стилю харчування, доступність продукції та рівень цін. Важливою тенденцією є поступове переформатування споживчого попиту в бік більш доступних сегментів, тоді як преміальні продукти скорочують свою частку. Рис. 2.1 дає змогу наочно простежити, як змінювалися частки основних сегментів ринку соків – відновлених соків, нектарів, соків прямого віджиму та фруктових овочевих сумішей – протягом трьох років.

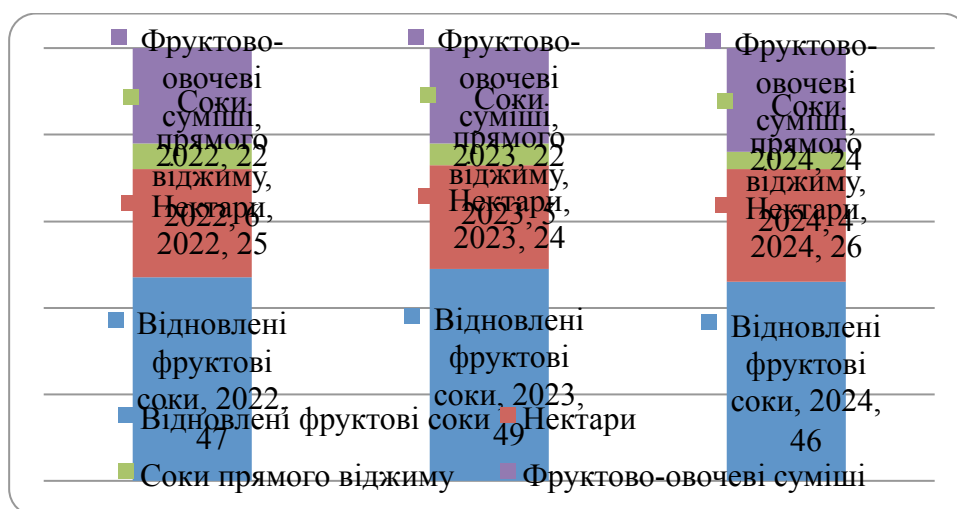


Рис. 2.1. Структура українського ринку соків за сегментами в Україні (%)
(побудовано на основі [1-3])

Найбільшу частку за 2022-2024 рр. займають відновлені фруктові соки – 47 % у 2022 р., 49 % у 2023 р. та 46 % у 2024 р. Незначне зростання у 2023 р. можна пояснити тим, що цей сегмент забезпечує оптимальне співвідношення ціни та якості, роблячи його найбільш доступним для широкої аудиторії. Проте у 2024 р. спостерігається зниження частки відновлених соків, що може бути результатом загального скорочення ринку та зростання популярності альтернативних напоїв. Сегмент нектарів займає другу за розміром позицію на ринку. Його частка у 2022 р. становила 25 %, у 2023 р. – 24 %, а у 2024 р. – 26 %. Незважаючи на невеликі коливання, попит на нектари залишається досить стабільним. Зростання частки у 2024 р. свідчить про підвищений інтерес до більш доступної за ціною продукції, що є логічною реакцією споживачів на економічні труднощі та подорожчання натуральних соків. Соки прямого віджиму займають найменшу частку ринку – лише 6 % у 2022 р., 5 % у 2023 р. і 4 % у 2024 р. Зменшення їхньої частки є закономірним явищем, оскільки цей сегмент належить до преміум-категорії, а в умовах падіння реальних доходів населення частина споживачів відмовляється від дорожчих продуктів на користь більш економічних альтернатив. Фруктово-овочеві суміші демонструють поступове зростання частки ринку: 22 % у 2022 та 2023 рр. і 24 % у 2024 р. Це може бути пов'язано зі зростаючим інтересом українців до функціональних та здорових напоїв. Зміцнення позицій цього

сегменту також підкреслює загальносвітовий тренд на здорове харчування та популярність продуктів із підвищеною харчовою цінністю. Таким чином, структура ринку соків в Україні у 2022-2024 рр. показує перерозподіл попиту від дорогих натуральних соків прямого віджиму до більш доступних відновлених соків, нектарів і фруктових сумішей. Ця динаміка має важливе значення для виробників, оскільки окреслює перспективні напрями розвитку продуктового портфеля та дозволяє оптимізувати асортимент відповідно до ринкових тенденцій і змін у поведінці споживачів.

Дослідження регіональних особливостей ринку соків є важливим елементом комплексного аналізу галузі, оскільки умови виробництва, структура споживання та динаміка сировинної бази суттєво відрізняються залежно від області. Одеська область традиційно відіграє значну роль у формуванні вітчизняного ринку сокової продукції завдяки сприятливим природно-кліматичним умовам, розвинутому фермерському сектору та наявності переробних підприємств. Проте у 2022-2024 рр. на ринок регіону вплинули економічні, кліматичні та логістичні фактори, що зумовили певні коливання у виробництві й споживанні соків. Табл. 2.3 узагальнює ключові показники функціонування цього ринку. (Таблиця 2.3. Загальна характеристика ринку соків в Одеській області у 2022-2024 рр. (побудовано на основі [1-3] Див. Додаток Д)

Обсяг виробництва зріс з 32 млн л у 2022 р. до 34 млн л у 2023 р., що свідчить про часткове відновлення переробних потужностей та покращення сировинної бази після несприятливих факторів попередніх років. Проте у 2024 р. виробництво скоротилося до 29 млн л, що безпосередньо пов'язано з неврожаєм фруктів, зокрема яблук та винограду, які є визначальними для сокової галузі регіону. Споживання соків у регіоні протягом аналізованого періоду стабільно зменшувалося – з 27 млн л у 2022 р. до 25 млн л у 2024 р. Така тенденція є характерною для України загалом і зумовлена падінням реальних доходів населення та переглядом домогосподарствами структури витрат у бік дешевших продуктів. Частка Одеської області на національному ринку соків коливалася незначно – 8,9 % у 2022 р., 9,1 % у 2023 р. та 8,5 % у 2024 р. Незважаючи на певне

скорочення частки у 2024 р., регіон зберігає вагоме значення у переробній галузі України, що пов'язано з наявністю великих виробників соків та підприємств із виробництва концентратів. Якісні характеристики сировинної бази є ключовим чинником для виробництва сокової продукції. У 2022 р. спостерігався дефіцит основної сировини (яблук, винограду, томатів) через нестабільні погодні умови та скорочення оброблюваних площ. У 2023 р. ситуація частково стабілізувалася, що сприяло збільшенню виробництва концентратів. Проте у 2024 р. дефіцит сировини знову загострився через несприятливі кліматичні умови та зменшення врожаю, що особливо сильно вплинуло на сегмент яблучного концентрату.

Участь малого фермерського сектору у забезпеченні сировини залишається значною та варіювалася від 32 % у 2022 р. до 35 % у 2023 р., а потім знизилася до 33 % у 2024 р. Основним фактором впливу є доступ до систем зрошення, що є критично важливим для вирощування винограду – ключової культури для виробництва соків у регіоні. Розвиток дрібного фермерського господарства залишається важливим, проте нестабільний клімат формує додаткові ризики. Обсяг виробництва концентратів також відображає загальний стан сировинної бази. У 2022 р. він становив 5,8 тис. т, у 2023 р. зріс до 6,4 тис. т завдяки покращеним умовам для вирощування фруктів, але у 2024 р. знову скоротився до 4,9 тис. т. Це підтверджує наявність суттєвого дефіциту фруктової сировини та підкреслює високу залежність галузі від урожайності. Таким чином, ринок соків Одеської області у 2022-2024 рр. характеризується поєднанням виробничого потенціалу та високої чутливості до природно-кліматичних умов. Незважаючи на збереження важливої ролі регіону в переробній галузі країни, ключовими викликами залишаються нестабільність сировинної бази, кліматичні ризики, зниження споживчого попиту та необхідність модернізації виробничих потужностей.

Табл. 2.4 узагальнює ключові тенденції розвитку ринку соків України та Одеської області у 2022-2024 рр., що дозволяє здійснити порівняльну оцінку їхніх структурних особливостей, динаміки та факторів впливу.

Таблиця 2.4

Порівняння ключових тенденцій ринку соків України та Одеської області
(побудовано на основі [1-3])

Критерій	Україна	Одеська область
Динаміка виробництва 2022-2024	спад на 5,6%	спад на 9,4%
Фактори зниження виробництва	війна, логістика, нестача фруктів	дефіцит винограду, зниження врожаю, висока собівартість
Динаміка споживання	-8,5%	-7,4%
Преміум-сегмент (соки прямого віджиму)	стрімке падіння	дуже низький попит
Потужності переробки	стабільні	скорочуються на 5-7%
Частка експорту	висока (яблучний концентрат)	низька, переважно внутрішній ринок

Враховуючи суттєві регіональні відмінності у сировинній базі, рівні переробних потужностей та інтенсивності попиту, порівняльний аналіз створює підґрунтя для комплексного розуміння стану галузі в умовах нестабільного економічного середовища. Представлені показники дають змогу виявити як загальнонаціональні тренди, так і специфічні регіональні виклики, притаманні південним територіям, включно з Одеською областю. Порівняльна оцінка динаміки виробництва свідчить, що в Україні загальний обсяг випуску сокової продукції у 2022-2024 рр. скоротився на 5,6%, тоді як в Одеській області спад є більш значним і становить 9,4%. Така асиметрія пояснюється різною структурою сировинної бази: на національному рівні виробництво частково підтримується регіонами з розвинутими садами та достатніми обсягами яблучної сировини, тоді як Одеська область значною мірою залежить від урожайності винограду і томатів, які в зазначений період демонстрували нестабільність.

Фактори зниження виробництва також мають різну природу. Для України у цілому визначальними стали воєнні дії, збої логістики та дефіцит фруктових сировини, особливо яблук для концентрату. Натомість в Одеській області вагому роль відіграли агрокліматичні чинники, зниження врожаю винограду та зростання собівартості виробництва через подорожчання переробки та енергоносіїв. Це зумовило більш інтенсивний спад виробництва у південному регіоні. Динаміка

споживання демонструє загальну тенденцію до скорочення як у масштабах країни, так і в межах Одещини. В Україні попит зменшився на 8,5%, тоді як в області – на 7,4%. Зниження купівельної спроможності населення та перехід частини споживачів до дешевших напоїв та власне приготованих соків визначили спільний тренд. Водночас темпи падіння в області є дещо нижчими, що може пояснюватися локальними ринковими особливостями, близькістю до виробників та більшою доступністю сезонної продукції.

Особливу увагу привертає преміум-сегмент, зокрема соки прямого віджиму. На національному рівні цей сегмент скоротився досить стрімко, що свідчить про чутливість споживачів до цін. В Одеській області ситуація ще складніша: попит на преміальні соки є стабільно низьким через загальний рівень доходів та орієнтацію населення на більш доступні варіанти. У результаті регіон практично не формує внутрішнього ринку для продукції середнього та високого цінового сегмента.

Стан переробних потужностей відрізняється залежно від масштабу ринку. У цілому по Україні вони залишаються стабільними завдяки підтримці великих виробників та наявності контрактів на експорт концентратів. У той же час в Одеській області потужності скорочуються на 5–7%, що пов'язано з нерівномірним завантаженням обладнання та недостатньою кількістю сировини для повного циклу виробництва.

Частка експорту також демонструє суттєву нерівність. Україна має високий рівень зовнішніх поставок насамперед яблучного концентрату, який користується стійким попитом на європейських ринках. Натомість Одеська область орієнтована переважно на внутрішній ринок, що зумовлено її спеціалізацією на виробництві соків для місцевого споживання та нижчими обсягами виготовлення концентратів, придатних до експорту. Національний ринок соків визначається експортною орієнтацією та стабільністю виробничих потужностей, тоді як Одеська область потребує посиленої підтримки сировинної бази, модернізації переробки та адаптації до змін кліматичних умов.

Рис. 2.2 відображає динаміку попиту на ринку соків Одеської області у 2022-2024 рр. та дозволяє оцінити зміни у споживанні різних категорій сокової продукції.

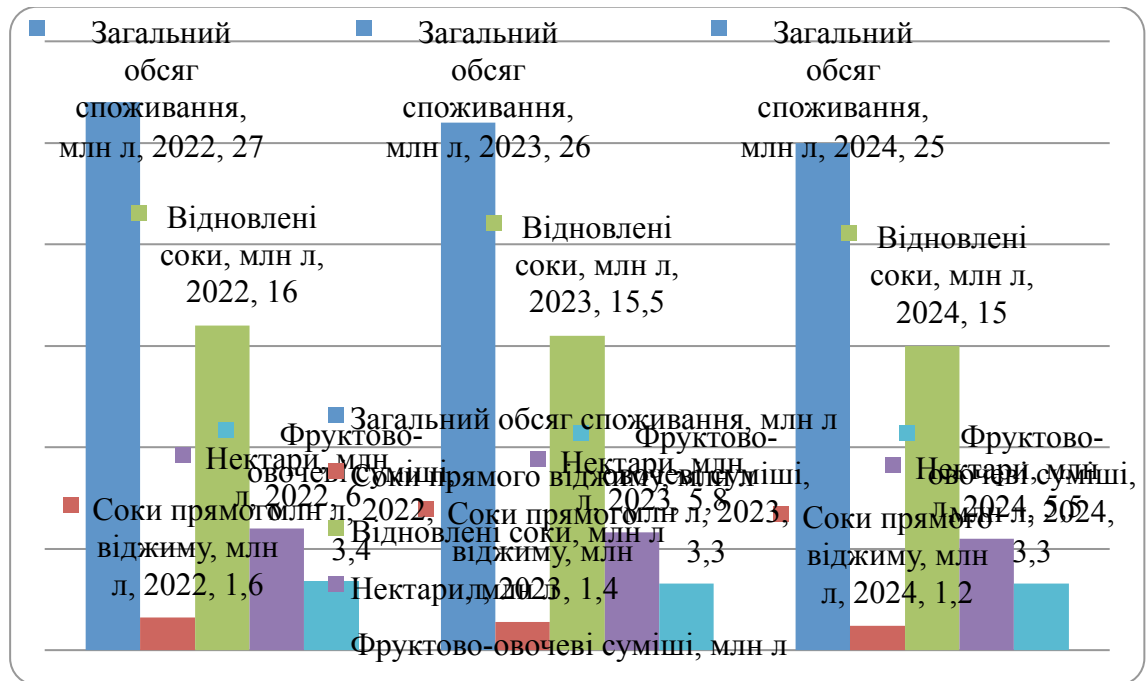


Рис. 2.2. Попит на ринку соків Одеської області у 2022-2024 рр.
(побудовано на основі [1-3])

Представлені дані характеризують структурне співвідношення сегментів ринку – соків прямого віджиму, відновлених соків, нектарів та фруктово-овочевих сумішей, а також загальний рівень споживання напоїв населенням області. Аналіз цих тенденцій дає змогу визначити фактори зміни попиту та оцінити стійкість окремих сегментів у змінному соціально-економічному середовищі.

Упродовж 2022-2024 рр. спостерігаємо поступове скорочення загального обсягу споживання соків в Одеській області з 27 млн л у 2022 р. до 25 млн л у 2024 р. Зниження на 2 млн л свідчить про вплив загальноекономічних чинників, передусім падіння доходів населення, що зумовило перехід частини споживачів до більш доступних альтернатив або скорочення купівельної активності. Така тенденція є типовою для ринку товарів не першої необхідності у періоди економічної нестабільності.

Преміальний сегмент – соки прямого віджиму характеризується більш стрімким падінням, ніж ринок загалом. Обсяги їх споживання скоротилися з 1,6 млн л у 2022 р. до 1,2 млн л у 2024 р., що становить зменшення на 0,4 млн л. Це свідчить про високу чутливість цього сегменту до зміни цін та купівельної спроможності, адже продукція прямого віджиму позиціонується як дорожча та менш доступна для широкого кола споживачів.

Відновлені соки залишаються найбільш масовим сегментом ринку, хоча й демонструють помірне скорочення попиту. За трирічний період їх споживання знизилося з 16 млн л у 2022 р. до 15 млн л у 2024 р. Незважаючи на спад, їхня частка на ринку залишається стабільною завдяки оптимальному співвідношенню ціни та якості, що робить відновлені соки найбільш доступною категорією для населення області.

Сегмент нектарів також демонструє тенденцію до зниження: у 2024 р. споживання становило 5,5 млн л проти 6 млн л у 2022 р. Нектари належать до товарів середньої цінової категорії, тому швидше реагують на фінансові коливання, що й обумовлює скорочення попиту. Зниження відбувається рівномірно та відповідає загальним тенденціям ринку.

Фруктово-овочеві суміші демонструють порівняно стабільну динаміку: споживання зменшилося лише на 0,1 млн л. Така відносна стійкість пояснюється їх універсальністю, орієнтацією на здорове харчування та популярністю серед вузьких споживчих груп, що робить сегмент менш чутливим до економічних коливань. Упродовж 2022-2024 рр. спостерігаємо збереження низхідного тренду на ринку соків Одеської області, при цьому темпи скорочення різняться залежно від сегменту. Найбільш уразливими виявилися преміальні соки прямого віджиму, тоді як сегмент фруктово-овочевих сумішей демонструє відносну стабільність.

Пропозиція на ринку соків регіону визначається рівнем виробничих потужностей підприємств, доступністю сировини та ефективністю переробки. В умовах Одеської області ці фактори значною мірою залежать від врожайності фруктів, кліматичних умов та організації виробництва. Аналіз пропозиції за 2022-2024 рр. демонструє коливання обсягів виробництва, що відображає непостійність

сировинної бази та сезонний характер виробництва. Особливо помітне падіння виробництва у 2024 р., що зумовлено дефіцитом фруктів та зниженням завантаженості обладнання (рис. 2.3).

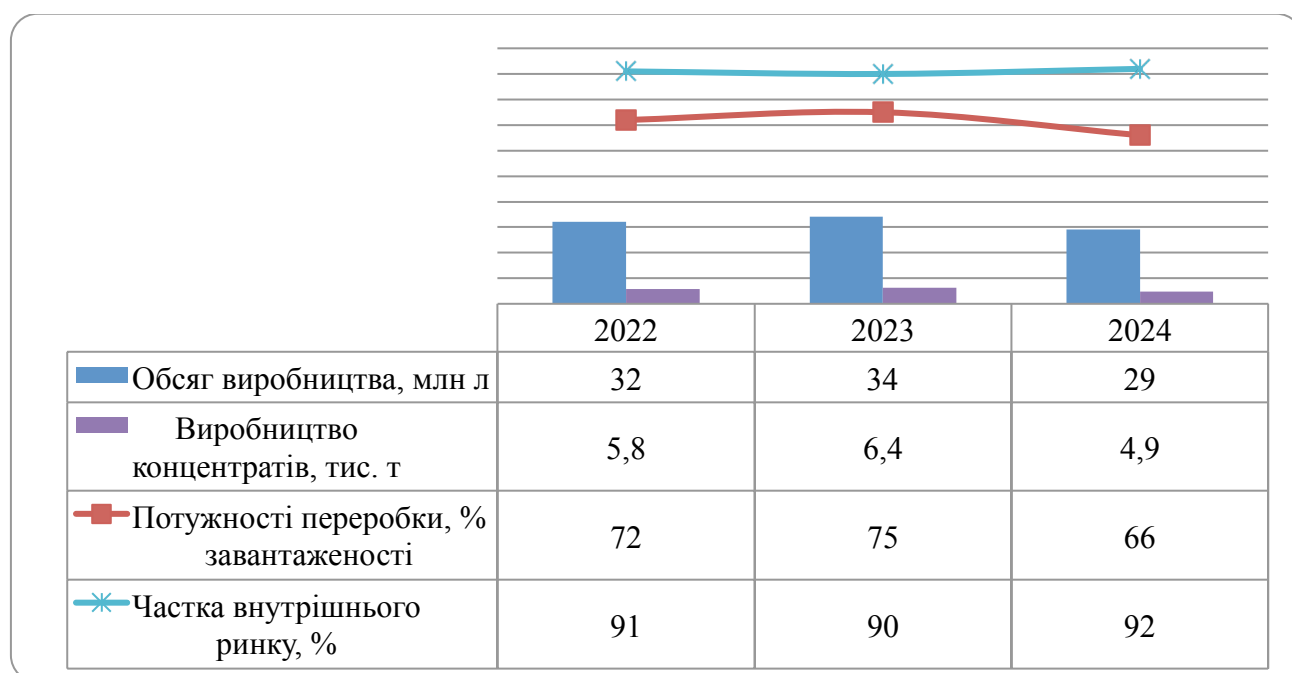


Рис. 2.3. Пропозиція на ринку соків Одеської області у 2022-2024 рр.

(побудовано на основі [1-3])

Обсяг виробництва збільшився з 32 млн л у 2022 р. до 34 млн л у 2023 р., що пов'язано із сприятливими умовами для врожаю та оптимізацією виробничих процесів. Проте у 2024 р. обсяг виробництва впав до 29 млн л через неврожай фруктів, що безпосередньо обмежило випуск продукції. Потужності переробки були завантажені на 72-75% у 2022–2023 рр., проте у 2024 р. ефективність впала до 66%, що свідчить про недовикористання обладнання через нестачу сировини та логістичні обмеження. Основна сировина – яблука та виноград – у 2024 р. зазнала дефіциту, що відобразилося на зменшенні виробництва концентратів та готової продукції. Наявність винограду у 2023 р. дозволила дещо підвищити обсяги, однак у наступному році дефіцит сировини став ключовим обмежувальним фактором. Виробництво концентратів скоротилося з 6,4 тис. т у 2023 р. до 4,9 тис. т у 2024 р., підтверджуючи негативний вплив дефіциту сировини на пропозицію. Частка внутрішнього ринку залишалася високою (91-92%), що свідчить про

орієнтацію виробників переважно на локальне споживання, з урахуванням обмеженого експорту та дефіциту сировини для зовнішніх поставок. Таким чином, аналіз пропозиції показує, що виробничі можливості регіону значною мірою залежать від сировинної бази та сезонних факторів, що визначає структуру та обсяг ринку соків в Одеській області.

Ринок сокової продукції Одеської області характеризується високою концентрацією середніх і малих виробників, що зумовлює різноманітність асортименту та сегментацію за ринковою орієнтацією (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні виробники сокової продукції Одеської області

(побудовано на основі [1-3])

Виробник	Основна продукція	Орієнтація ринку	Потужності, млн л на рік	Особливості діяльності
ТОВ «Наш сік»	яблучні та виноградні соки, нектари	внутрішній ринок	10-12	Залежність від урожаю винограду, власні садові розсадники
СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА»	фруктово-овочеві суміші, томатні соки	локальний та регіональний ринок	8-9	Сильна сезонність виробництва, використання місцевої сировини
ПрАТ «Виноградна долина»	виноградні соки, концентрати	частково експорт	6-7	Зниження виробництва у 2024 р. через дефіцит винограду
Фермерські кооперативи (сукупно)	соки прямого віджиму	фермерські магазини, HoReCa	1-1,5	Використання зрошення, локальні органічні продукти
Малі виробники	сезонні соки з яблук та ягід	локальний ринок	0,5-1	Найбільш залежні від урожайності та логістики

Основні підприємства регіону спеціалізуються на виробництві яблучних, виноградних соків, нектарів та фруктових сумішей, використовуючи як локальні ресурси, так і власні садові розсадники. Аналіз структури виробників дозволяє визначити ключові тенденції конкуренції, вплив сезонності врожаю та особливості ринкової орієнтації.

ТОВ «Наш сік» є провідним виробником яблучних та виноградних соків і нектарів. Підприємство орієнтується на внутрішній ринок і володіє виробничими потужностями 10-12 млн л на рік. Значною мірою діяльність компанії залежить від урожаю винограду, проте наявність власних садових розсадників дозволяє частково компенсувати нестабільність сировинної бази.

СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА» спеціалізується на фруктово-овочевих сумішах та томатних соках. Його продукція реалізується на локальному та регіональному ринках. Потужності підприємства складають 8-9 млн л на рік. Сезонність виробництва залишається ключовим обмежувальним фактором, адже обсяги виробництва значною мірою залежать від доступності місцевої сировини.

ПрАТ «Виноградна долина» виробляє виноградні соки та концентрати з частковим експортом продукції. Потужності підприємства становлять 6-7 млн л на рік. У 2024 р. відбулося скорочення виробництва через дефіцит винограду, що підкреслює високий рівень сезонної залежності.

Фермерські кооперативи переважно виготовляють соки прямого віджиму для фермерських магазинів та сегменту HoReCa. Сукупні потужності становлять 1-1,5 млн л на рік. Основною особливістю є використання систем зрошення та виробництво локальної органічної продукції, що створює нішеву перевагу на ринку.

Малі виробники виготовляють сезонні соки з яблук та ягід для локального ринку з обсягами 0,5-1 млн л на рік. Ці підприємства є найвразливішими до коливань врожаю та логістичних обмежень, що обумовлює високу залежність від природно-кліматичних умов та доступності сировини. Таким чином, ринок сокової продукції Одеської області характеризується сегментацією за масштабами виробництва, ринковою орієнтацією та залежністю від сезонності сировини, що впливає на динаміку пропозиції та конкурентні позиції підприємств.

Отже, ринок сокової продукції в Україні та Одеській області у 2022-2024 рр. характеризувався значною чутливістю до макроекономічних, соціальних та кліматичних факторів. Загальне виробництво скоротилося як на національному рівні, так і в регіоні, що було зумовлено дефіцитом сировини, зростанням

собівартості та впливом воєнних дій. Попит демонстрував спад, особливо в сегменті преміальних соків прямого віджиму, тоді як масові категорії – відновлені соки, нектари та фруктові-овочеві суміші – залишалися більш стабільними. Основними виробниками були великі національні компанії з налагодженою експортною та внутрішньою мережею збуту, тоді як регіональні підприємства забезпечували локальний ринок і залежали від сезонності та врожайності фруктів. У цілому, аналіз показує необхідність модернізації виробництва, диверсифікації сировинної бази та адаптації маркетингових стратегій до зміни споживчих пріоритетів.

2.2 Оцінка конкурентних переваг вітчизняних підприємств та можливості входу на ринок

Оцінка конкурентних переваг вітчизняних підприємств є важливим етапом стратегічного аналізу ринку соків Одеської області. Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом ряду факторів, серед яких асортимент продукції, канали збуту, цінова політика, маркетингова стратегія та інноваційні підходи до виробництва. Аналіз сильних і слабких сторін основних гравців ринку дозволяє не лише оцінити їхню поточну позицію, але й визначити потенційні можливості входу на ринок для нових учасників, а також перспективи розширення діяльності існуючих підприємств. Як видно з даних табл. 2.6, ТОВ «Наш сік» займає лідируючу позицію на ринку соків Одеської області із часткою 25%. Підприємство пропонує класичні смаки – яблучний, апельсиновий та мультифруктовий соки, що забезпечує високу привабливість для масового споживача. Основні канали збуту – ритейл та HoReCa – дозволяють охоплювати як роздрібних покупців, так і підприємства громадського харчування. Серед сильних сторін можна виділити високу якість продукції та власну тару, що підвищує впізнаваність бренду. Водночас обмежена географія продажів зменшує потенціал зростання, що вказує на необхідність розширення дистрибуційної мережі.

Таблиця 2.6

Основні конкуренти на ринку соків Одеської області
(побудовано на основі [1-3])

№	Назва підприємства	Асортимент продукції	Частка ринку (%)	Основні канали збуту	Цінова політика	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	ТОВ «Наш сік»	Яблуко, апельсин, мультифрукт	25	Рітейл, HoReCa	Середня	Висока якість, власна тара	Обмежена географія продажів
2	ПрАТ «Виноградна долина»	Вишня, морква, томат	15	Супермаркети	Нижча за середню	Низька ціна, локальна популярність	Обмежений асортимент
3	СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА»	Яблуко, апельсин, гранат	10	Онлайн-продажі, локальні магазини	Середня	Сучасна упаковка, маркетинг	Відсутність дистрибуції в віддалених регіонах
4	ТОВ «НЬЮТОНСІК»	Апельсин, мультифрукт, екзотичні соки	12	Супермаркети, HoReCa	Вища за середню	Широкий асортимент, преміум-якість	Висока ціна, обмежена реклама

ПрАТ «Виноградна долина» спеціалізується на соках із вишні, моркви та томата та має частку ринку 15 %. Підприємство використовує супермаркети як основний канал збуту, а цінова політика нижча за середню, що робить продукцію доступною для широкого кола споживачів і створює локальну популярність. Слабкою стороною є обмежений асортимент, що зменшує привабливість для споживачів, які шукають різноманітність смаків.

СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА» пропонує соки яблука, апельсина та граната з часткою ринку 10 %. Основні канали збуту включають онлайн-продажі та локальні магазини, що відповідає сучасним трендам діджиталізації продажів. Серед сильних сторін – сучасна упаковка та маркетинг, які підвищують конкурентоспроможність бренду. Водночас відсутність дистрибуції в віддалених

регіонах обмежує потенційну ринкову частку, що може зменшувати обсяги продажів у порівнянні з лідерами ринку.

ТОВ «НЬЮТОНСІК» займає 12 % ринку та пропонує апельсинові, мультифруктові та екзотичні соки, орієнтуючись на преміум-сегмент. Підприємство активно використовує супермаркети та HoReCa, забезпечуючи охоплення різних сегментів споживачів. Сильними сторонами є широкий асортимент та преміум-якість продукції, що підвищує імідж бренду. Основні обмеження пов'язані з високою ціною та обмеженою рекламною підтримкою, що може зменшувати привабливість для ціново чутливих споживачів. Таким чином, аналіз конкурентів показує, що ринок соків Одеської області є сегментованим, із чітким розмежуванням за ціновими сегментами, асортиментом та каналами збуту. Для ефективного входу на ринок новим учасникам необхідно враховувати ці фактори та пропонувати унікальні конкурентні переваги, такі як інноваційні смаки, ефективну дистрибуцію та адаптовану маркетингову стратегію.

Оцінка конкурентоздатності підприємств на ринку соків Одеської області дозволяє визначити позиції основних гравців та виявити фактори, які впливають на їхню стійкість на ринку. Матриця конкурентоздатності за М. Портером є ефективним інструментом для аналізу сили конкуренції за різними напрямками (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця конкурентоздатності М. Портера для ринку соків Одеської області
(побудовано на основі [1-3])

Сили конкуренції	Коефіцієнт значимості (1-5)	ТОВ «Наш сік»		ПрАТ «Виноградна долина»		СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА»		ТОВ «НЬЮТОНСІК»	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Нові конкуренти	3	4	12	3	9	3	9	3	9
Субститути	2	3	6	4	8	3	6	2	4
Споживачі	3	4	12	3	9	3	9	3	9
Постачальники	2	3	6	2	4	2	4	1	2
Реальні конкуренти	4	5	20	4	16	3	12	2	8
Держава	4	3	12	2	8	3	12	2	8
Всього	-	-	68	-	54	-	52	-	40

Як свідчать дані табл. 2.7, ТОВ «Наш сік» демонструє найвищий рівень конкурентоздатності – 68 балів. Основним фактором такої переваги є сильна позиція серед реальних конкурентів (бал 5, оцінка 20), а також високі показники за впливом споживачів та нових конкурентів. Це свідчить про здатність підприємства утримувати лідируючу позицію на ринку, завдяки широкому асортименту, середньому ціновому сегменту та розвиненій системі збуту.

ПрАТ «Виноградна долина» отримало 54 бали. Перевага підприємства полягає у низькій ціні продукції та локальній популярності, що забезпечує стабільну частку ринку. Слабкими сторонами є обмежений асортимент і часткова залежність від каналу супермаркетів, що зменшує адаптивність до змін ринкових умов та впливу нових конкурентів.

СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА» набрало 52 бали, демонструючи середню конкурентоздатність. Підприємство активно використовує сучасну упаковку та маркетингові інструменти, однак обмежена дистрибуція в регіоні зменшує ефективність присутності на ринку. Слабким фактором також є відносно менший вплив на реальних конкурентів та постачальників.

ТОВ «НЬЮТОНСІК» із 40 балами займає найслабшу позицію серед основних гравців ринку. Основна причина – висока ціна та обмежена рекламна підтримка, що зменшує привабливість для споживачів, орієнтованих на середній ціновий сегмент. Сильними сторонами залишаються преміум-якість продукції та широкий асортимент, проте підприємство потребує посилення маркетингової стратегії та розширення каналів збуту для підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, аналіз конкурентоздатності за методикою М. Портера дозволяє виділити лідера ринку – ТОВ «Наш сік», середні позиції – ПрАТ «Виноградна долина» та СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА» і відстаючого учасника – ТОВ «НЬЮТОНСІК». Ці дані є основою для розробки стратегій входу на ринок нових гравців та удосконалення бізнес-моделі діючих підприємств.

Позиціювання підприємств на ринку за ціновими сегментами є одним із ключових інструментів аналізу конкурентоспроможності продукції. Воно

дозволяє оцінити, як підприємства розподіляють свої товари між низьким, середнім і високим ціновим сегментом, а також визначити їхню здатність задовольнити потреби різних груп споживачів. Для ринку соків Одеської області оцінка позиціювання показує, які компанії займають лідерські позиції у різних сегментах та які продукти відрізняються за ціновим та якісним критерієм (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Позиціювання основних конкурентів на ринку соків за ціновими сегментами
(побудовано на основі [1-3])

Продукт	Низькі ціни	Середні ціни	Високі ціни
Яблучний сік	ПрАТ «Виноградна долина»	ТОВ «Наш сік»	СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА»
Апельсиновий сік	ПрАТ «Виноградна долина»	ТОВ «Наш сік»	СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА»
Мультифруктовий	ТОВ «НЬЮТОНСІК»	ТОВ «Наш сік»	СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА»
Сезонні соки (вишня, морква, томат)	ПрАТ «Виноградна долина»	ТОВ «Наш сік»	—

Як видно з табл. 2.8, ТОВ «Наш сік» представлено в середньому ціновому сегменті практично для всіх видів соків, що свідчить про орієнтацію на широкий масовий ринок і баланс між якістю та доступністю продукту. Це стратегічно вигідна позиція, оскільки дозволяє підприємству задовольнити потреби основної частини споживачів, які обирають середню цінову категорію. ПрАТ «Виноградна долина» концентрується на низькому ціновому сегменті, пропонуючи яблучний, апельсиновий та сезонні соки. Така стратегія дозволяє залучати споживачів, орієнтованих на економію, та забезпечує стабільний обсяг продажів у регіоні. Основною перевагою є низька ціна та локальна популярність, однак обмежений асортимент може стримувати зростання частки ринку у середньому та високому цінових сегментах. СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА» представлена у високому ціновому сегменті для яблучного, апельсинового та мультифруктового соків. Висока якість продукції та сучасна упаковка забезпечують преміальну позицію,

проте обмежена дистрибуція і відсутність широкого охоплення ринку зменшують потенційний обсяг продажів. ТОВ «НЬЮТОНСІК» орієнтується на мультифруктовий сегмент у низькому ціновому діапазоні. Підприємство виділяється преміальним асортиментом та екзотичними смаками, що дозволяє залучати споживачів, які шукають нові продукти. Водночас висока ціна та обмежена рекламна підтримка створюють певні бар'єри для масового проникнення на ринок. Таким чином, аналіз позиціювання показує, що ринок соків Одеської області поділений за ціновими сегментами: низький сегмент займає ПрАТ «Виноградна долина», середній – ТОВ «Наш сік», високий – СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА». ТОВ «НЬЮТОНСІК» має спеціалізовану нішу у преміум-мультифруктових соках.

Оцінка конкурентоспроможності підприємств ринку соків є ключовим елементом стратегічного аналізу. Вона дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємств у різних аспектах діяльності та побудувати візуальне представлення їхнього становища на ринку. Для цього використовується багатокутник конкурентоспроможності, який показує інтегровану оцінку підприємства за такими критеріями, як ціна, асортимент, якість продукту, дистрибуція, маркетинг і реклама, імідж бренду, інновації та упаковка. (Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на ринку соку в Одеській області (побудовано на основі [1-3] див. Додаток Е)

Згідно з даними рис. 2.4, ТОВ «Наш сік» демонструє високі показники за критеріями ціни, якості продукту та дистрибуції. Це свідчить про здатність підприємства забезпечувати доступну продукцію з високою якістю та ефективно охоплювати ринок через основні канали збуту. Водночас, показники маркетингу та інновацій є середніми, що обмежує потенціал для розширення ринкової частки.

ПрАТ «Виноградна долина» виділяється конкурентоспроможністю за ціною та якістю продукції в низькому ціновому сегменті, що дозволяє утримувати стабільних споживачів, орієнтованих на економічні переваги. Однак низькі оцінки

за дистрибуцією та маркетингом вказують на обмежену географію продажів і слабку рекламну підтримку, що зменшує можливість збільшення частки ринку.

СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА» показує сильні позиції за якістю продукту, маркетингом і інноваційною упаковкою, що формує преміальний образ бренду. Водночас середні оцінки за дистрибуцією та ціною вказують на обмежене охоплення ринку та невисоку доступність продукції для масового споживача.

ТОВ «НЬЮТОНСІК» має високі оцінки за асортимент, якість продукту, імідж бренду та інновації, що відображає орієнтацію на преміум-сегмент. Проте низькі показники за ціною та дистрибуцією обмежують швидке масштабування бізнесу та доступ до масового ринку.

Таким чином, багатокутник конкурентоспроможності демонструє, що ТОВ «Наш сік» та СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА» мають найвищі інтегровані бали (96 та 97 відповідно), що підтверджує їхню провідну позицію на ринку соків Одеської області. Водночас ПрАТ «Виноградна долина» та ТОВ «НЬЮТОНСІК» мають резерви для покращення конкурентних переваг через розвиток маркетингових стратегій, розширення дистрибуції та оптимізацію цінової політики. Ці результати дозволяють зробити висновок про потенційні можливості входу нових підприємств на ринок: новим гравцям доцільно зосередитися на інноваціях, ефективній дистрибуції та формуванні конкурентної ціни для залучення масового споживача, враховуючи домінування існуючих лідерів.

Оцінка можливостей входу підприємств на ринок соків Одеської області є ключовим етапом стратегічного аналізу для визначення потенціалу розвитку нових гравців у галузі. У сучасних умовах війни та економічної нестабільності ринок зазнає суттєвих змін: змінюються логістичні ланцюги, обмежується доступ до сировини, а купівельна спроможність населення зменшується. Водночас державна підтримка та спрощені регуляторні процедури створюють певні можливості для входження на ринок. Аналіз таких факторів дозволяє визначити стратегічні напрямки для ефективного запуску виробництва та просування продукції (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Можливості входу підприємств на ринок соку в Одеській області
(розроблено автором)

№	Параметр оцінки	Вплив на входження	Сучасні можливості
1	Бар'єри для входу (регуляторні та ліцензійні)	Середні	В умовах війни уряд спрощує ліцензійні процедури для виробництва продуктів харчування, але контроль якості залишається обов'язковим.
2	Початкові інвестиції	Високі	Необхідність придбання обладнання, сировини, пакування; війна підвищує ризики постачання та логістичні витрати.
3	Доступ до дистрибуції	Середні	Локальні ритейлери та онлайн-продажі доступні, проте військові дії можуть обмежувати транспортні шляхи та збільшувати ризики.
4	Конкуренція	Висока	Існуючі підприємства («Наш сік», «Виноградна долина», «ВІТМАРК-УКРАЇНА», «НЬЮТОНСІК») займають сильні позиції; новим гравцям потрібно пропонувати унікальні переваги.
5	Попит на продукцію	Середній / Високий	Зростає попит на здорові та доступні продукти, однак купівельна спроможність населення частково обмежена через війну.
6	Ризики (логістика, сировина, безпека)	Високі	Переривання поставок, пошкодження складів, нестабільність ринку через військові дії.
7	Можливості диференціації	Високі	Нові підприємства можуть увійти на ринок через інноваційні смаки, преміальні лінійки, еко-упаковку або онлайн-продажі.
8	Державна підтримка	Середня	Можливі гранти, податкові пільги для виробників продуктів харчування в умовах війни, але конкуренція за ресурси висока.

Бар'єри для входу на ринок у вигляді регуляторних та ліцензійних обмежень оцінюються як середні. Це пояснюється тим, що уряд в умовах війни спрощує процедури отримання дозволів для виробництва продуктів харчування,

зберігаючи при цьому високі стандарти контролю якості. Такий баланс дозволяє новим підприємствам швидше виходити на ринок, але не знижує вимоги до безпеки продукції. Початкові інвестиції залишаються високими через необхідність придбання сучасного обладнання, закупівлі сировини та пакування. Військові дії підвищують ризики постачання та логістичні витрати, що ускладнює фінансове планування нових проєктів. Тому підприємства повинні ретельно оцінювати капітальні витрати та можливості залучення додаткового фінансування.

Доступ до дистрибуції оцінюється як середній. Локальні ритейлери, супермаркети та онлайн-продажі залишаються доступними каналами збуту. Проте військові дії можуть обмежувати транспортні шляхи, створюючи ризики для регулярних поставок продукції та розширення географії продажів. Конкуренція на ринку є високою, оскільки існуючі підприємства («Наш сік», «Виноградна долина», «ВІТМАРК-УКРАЇНА», «НЬЮТОНСІК») займають сильні позиції у різних сегментах. Для успішного входу на ринок нові гравці повинні пропонувати унікальні переваги, наприклад інноваційні смаки, преміальні продукти або ефективний маркетинг.

Попит на продукцію оцінюється як середній або високий. Сучасний споживач проявляє підвищений інтерес до здорових та натуральних продуктів, проте купівельна спроможність частково обмежена економічними наслідками війни. Це обумовлює необхідність гнучкої цінової політики та адаптації продуктового портфеля.

Ризики, пов'язані з логістикою, сировиною та безпекою, залишаються високими. Переривання поставок, пошкодження складів та нестабільність ринку через військові дії підвищують ймовірність збоїв у виробництві та реалізації продукції.

Можливості диференціації на ринку є високими. Нові підприємства можуть виділятися за рахунок інноваційних смаків, преміальних лінійок, екологічного пакування або ефективного онлайн-продажу, що створює конкурентну перевагу у важких ринкових умовах.

Державна підтримка оцінюється як середня. Можливі гранти та податкові пільги для виробників продуктів харчування відкривають додаткові ресурси для входу на ринок, однак конкуренція за ці ресурси залишається високою.

Отже, проведений аналіз конкурентних переваг та можливостей входу на ринок соків Одеської області показує, що лідери ринку, такі як ТОВ «Наш сік» та СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА», утримують сильні позиції завдяки широкому асортименту, високій якості продукції, ефективній дистрибуції та преміальному іміджу. При цьому середні та нові гравці можуть знайти нішу через інноваційні смаки, екологічне пакування та гнучкі канали збуту. В умовах війни та економічної нестабільності фактори ризику, логістики та купівельної спроможності потребують додаткового аналізу, а державна підтримка та спрощені регуляторні процедури створюють можливості для входження на ринок, якщо нові підприємства здатні запропонувати унікальні конкурентні переваги.

2.3 SWOT-аналіз та визначення конкурентних переваг майбутнього заводу

Оцінка конкурентних переваг майбутнього консервного заводу в Одеській області є важливим етапом стратегічного планування та формування ефективної бізнес-моделі. В сучасних умовах економічної нестабільності та військових дій особливо актуальним є комплексний аналіз факторів, які впливають на здатність підприємства ефективно функціонувати та розширювати ринкову частку. SWOT-аналіз дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні чинники, що визначають сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози, що виникають у процесі виходу на ринок (табл. 2.10). Такий підхід є ефективним інструментом для прийняття стратегічних рішень щодо виробничої, маркетингової та інвестиційної діяльності нового заводу. Сильні сторони майбутнього консервного заводу визначають його потенціал для успішного входження на ринок. Насамперед, використання сучасного обладнання для консервування забезпечує високу якість продукції та підвищує продуктивність

виробництва, що є ключовим чинником конкурентоспроможності.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз майбутнього консервного заводу в Одеській області
(розроблено автором)

Категорія	Показники / Фактори	Коментарі
Сильні сторони	1. Сучасне обладнання для консервування	Підвищує якість продукції та продуктивність
	2. Локальна сировина (овочі, фрукти)	Знижує витрати на транспорт та забезпечує свіжість
	3. Можливість виробництва різних видів консервів	Дозволяє диверсифікувати асортимент
	4. Власний бренд та унікальні рецептури	Формує лояльність споживачів
Слабкі сторони	1. Високі початкові інвестиції	Потреба у значних капітальних вкладеннях
	2. Недосвідченість персоналу	Необхідні навчання та підвищення кваліфікації
	3. Обмежена дистрибуційна мережа	Потрібно створювати логістичну інфраструктуру
Можливості	1. Попит на консервовані продукти у війні	Зростає через нестабільність постачання свіжих продуктів
	2. Державна підтримка та гранти	Можливість отримання фінансової допомоги для виробників продуктів харчування
	3. Розширення на експортні ринки	Можливість виходу на ЄС та сусідні країни
	4. Впровадження інноваційної упаковки та органічних продуктів	Створює унікальні конкурентні переваги
Загрози	1. Військові дії та логістичні ризики	Можливі перебої з постачанням сировини та збутом продукції
	2. Конкуренція з існуючими консервними підприємствами	Необхідна чітка стратегія позиціювання
	3. Коливання цін на сировину	Впливає на собівартість і маржинальність продукції
	4. Зміни в законодавстві та податковій політиці	Потребує постійного моніторингу нормативних вимог

Локальна сировина, така як овочі та фрукти з регіону, дозволяє знизити витрати на логістику та забезпечити свіжість продуктів, що підвищує їх привабливість для споживачів. Можливість виробництва різних видів консервів забезпечує диверсифікацію асортименту, що сприяє задоволенню потреб різних сегментів ринку. Крім того, наявність власного бренду та унікальних рецептур сприяє формуванню лояльності споживачів і створює основу для довгострокового позиціонування на ринку.

Слабкі сторони відображають внутрішні обмеження, що можуть стримувати розвиток підприємства. Високі початкові інвестиції є значним бар'єром для швидкого запуску виробництва, оскільки потребують значних капітальних вкладень у обладнання, сировину та інфраструктуру. Недосвідченість персоналу потребує додаткових витрат на навчання та підвищення кваліфікації, що впливає на ефективність виробничих процесів на початкових етапах. Обмежена дистрибуційна мережа може зменшувати охоплення ринку та обмежувати швидке нарощування обсягів продажів, що вимагає розробки ефективної логістичної стратегії.

Можливості для майбутнього заводу значною мірою зумовлені зовнішніми ринковими умовами та стратегічними трендами. Підвищений попит на консервовані продукти в умовах війни обумовлений нестабільністю постачання свіжих продуктів, що створює сприятливі умови для виходу нового виробника на ринок. Державна підтримка та доступ до грантів для підприємств харчової промисловості дозволяє залучати додаткові фінансові ресурси та знижувати ризики стартового періоду. Розширення на експортні ринки, зокрема до країн ЄС та сусідніх держав, відкриває перспективи збільшення доходів та диверсифікації каналів збуту. Впровадження інноваційної упаковки та органічних продуктів створює унікальні конкурентні переваги та підвищує цінність бренду в очах сучасних споживачів.

Загрози формують рамки ризиків, що можуть обмежувати ефективність діяльності заводу. Військові дії та логістичні ризики можуть призводити до

перебоїв у постачанні сировини та збуті продукції, що потребує розробки стратегій управління ризиками. Конкуренція з існуючими консервними підприємствами в регіоні вимагає чіткого позиціонування бренду та унікальної пропозиції для споживачів. Коливання цін на сировину безпосередньо впливають на собівартість та маржинальність продукції, що потребує гнучкої цінової політики. Зміни в законодавстві та податковій політиці потребують постійного моніторингу нормативних вимог та оперативного реагування на нові регуляторні умови.

Визначення конкурентних переваг майбутнього консервного заводу в Одеській області є критично важливим для формування ефективної стратегії виходу на ринок та подальшого розвитку підприємства. Конкурентні переваги визначають здатність заводу утримувати позиції на ринку, залучати споживачів та забезпечувати фінансову стабільність. У сучасних умовах економічної та політичної нестабільності, а також зростаючого попиту на консервовані продукти, системне оцінювання та стратегічне використання сильних сторін підприємства дозволяє не лише вижити на ринку, а й зайняти лідируючі позиції серед конкурентів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Визначення конкурентних переваг майбутнього консервного заводу
(розроблено автором)

№	Критерій	Можливий показник / стратегія	Очікуваний ефект
1	Якість продукції	Використання локальної сировини та сучасного обладнання	Висока якість, безпечність, привабливість для споживача
2	Асортимент	Виробництво овочевих, фруктових, готових до вживання консервів	Залучення різних сегментів споживачів
3	Ціна	Оптимізація витрат на сировину та логістику	Конкурентна ціна при високій якості
4	Дистрибуція	Локальні ритейлери, HoReCa, онлайн-продажі	Широке охоплення ринку, швидкий доступ до споживача
5	Інновації	Еко-упаковка, органічні продукти, нові рецептури	Виділення на фоні конкурентів, преміальний сегмент
6	Бренд та імідж	Локальний бренд із акцентом на безпечність та натуральність	Підвищення лояльності та довіри споживачів
7	Фінансова стійкість	Державні гранти, кредитні програми, інвестиції	Зменшення ризиків та стабільний розвиток підприємства

Якість продукції є ключовим критерієм формування конкурентних переваг. Використання локальної сировини та сучасного обладнання забезпечує високу якість та безпечність продукції, що підвищує привабливість для споживачів та формує довіру до бренду. Такий підхід дозволяє підприємству виділятися серед конкурентів і утримувати постійних покупців.

Асортимент продукції також визначає конкурентоспроможність. Виробництво овочевих, фруктових та готових до вживання консервів дозволяє залучати різні сегменти споживачів та задовольняти їхні потреби у різноманітності смаків. Різноманітний асортимент сприяє підвищенню ринкової частки та створює додаткові можливості для реалізації продукції у різних каналах збуту.

Ціна є важливим фактором для масового ринку. Оптимізація витрат на сировину та логістику дозволяє встановлювати конкурентні ціни при високій якості продукту, що робить продукцію привабливою для широкого кола споживачів та забезпечує баланс між маржинальністю та обсягами продажів.

Дистрибуція визначає ефективність доступу продукції до кінцевого споживача. Використання локальних ритейлерів, HoReCa та онлайн-продажів забезпечує широке охоплення ринку та швидкий доступ до покупців, що дозволяє швидко реагувати на попит та підвищувати обсяги реалізації.

Інновації стають ключовим чинником виділення на фоні конкурентів. Впровадження еко-упаковки, виробництво органічних продуктів та розробка нових рецептур дозволяють створити преміальний сегмент продукції та формують унікальну пропозицію для споживачів.

Бренд та імідж формують довіру та лояльність споживачів. Локальний бренд із акцентом на безпечність і натуральність продукції підвищує впізнаваність та забезпечує стійке сприйняття заводу на ринку.

Фінансова стійкість забезпечує стабільний розвиток підприємства та зменшує ризики бізнесу. Використання державних грантів, кредитних програм та залучення інвестицій дозволяє компенсувати високі початкові витрати та підтримувати безперервність виробництва в умовах нестабільної економічної

ситуації.

Таким чином, інтегроване використання перелічених критеріїв дозволяє створити стійку конкурентну позицію майбутнього консервного заводу, забезпечити ефективний вихід на ринок та максимізувати привабливість продукції для споживачів.

Оцінка конкурентоспроможності майбутнього консервного заводу в Одеській області є ключовим етапом стратегічного планування та визначення ефективності підприємства на ринку. Конкурентоспроможність відображає здатність заводу пропонувати продукцію, яка задовольняє потреби споживачів, виділяється серед конкурентів та забезпечує фінансову стабільність. Використання системи критеріїв та бальної оцінки дозволяє інтегрувати різні аспекти діяльності заводу – від якості продукції до маркетингової підтримки – і сформувати об'єктивну картину його позиції на ринку (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка конкурентоспроможності майбутнього консервного заводу
(розроблено автором)

Критерії конкурентоспроможності	Вага (1–5)	Оцінка заводу (1–5)	Бал * Вага
Якість продукції	5	5	25
Асортимент	4	4	16
Ціна	5	4	20
Дистрибуція	4	3	12
Маркетинг та реклама	3	3	9
Бренд та імідж	3	3	9
Інновації / упаковка	2	4	8
Всього балів	–	–	99

Якість продукції є найважливішим критерієм, який отримав максимальну вагу 5 та оцінку 5 балів, що в сумі дає 25 балів. Висока оцінка підтверджує, що застосування сучасного обладнання та використання локальної сировини дозволяють забезпечити продукцію високої якості та безпечності, що є вирішальним фактором для споживачів та формує довіру до бренду.

Асортимент має вагу 4 та оцінку 4, що відображає здатність заводу пропонувати різноманітні види консервів – овочеві, фруктові та готові до

вживання. Різноманітність продукції дозволяє залучати різні сегменти споживачів і розширювати ринкову присутність.

Ціна оцінюється 4 балами при максимальній вазі 5, що дає значний внесок у загальну конкурентоспроможність – 20 балів. Оптимізація витрат на сировину та логістику дозволяє забезпечити конкурентні ціни, зберігаючи при цьому високу якість продукції та привабливість для широкого кола споживачів.

Дистрибуція отримала 3 бали при вазі 4, що відображає середній рівень розвитку каналів збуту. Використання локальних ритейлерів, HoReCa та онлайн-продажів забезпечує охоплення ринку, проте обмежена логістична інфраструктура може уповільнювати вихід на віддалені регіони та розширення географії продажів.

Маркетинг та реклама та бренд і імідж оцінені по 3 бали при вазі 3. Це свідчить про те, що поточні зусилля зі створення впізнаваності та просування бренду достатньо ефективні, проте потребують подальшого розвитку для посилення впливу на ринок та формування лояльності споживачів.

Інновації та упаковка отримали оцінку 4 при вазі 2, що дає 8 балів. Це показує, що застосування еко-упаковки, впровадження органічних продуктів та нових рецептур здатні створити додаткові конкурентні переваги та виділити завод на фоні існуючих гравців ринку, особливо у преміальному сегменті.

Загальна кількість балів свідчить про високу інтегровану конкурентоспроможність майбутнього консервного заводу. Такі результати дозволяють зробити висновок про потенціал підприємства для успішного входу на ринок, залучення споживачів та формування стійкої позиції серед конкурентів.

Отже, SWOT-аналіз майбутнього консервного заводу в Одеській області дозволяє системно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що визначають потенціал підприємства на ринку. Сильні сторони, такі як сучасне обладнання, локальна сировина, різноманітний асортимент продукції та власний бренд, створюють основу для високої конкурентоспроможності та лояльності споживачів. Слабкі сторони, зокрема високі інвестиційні витрати, недосвідченість персоналу та обмежена дистрибуція, потребують стратегічного управління для

мінімізації ризиків. Зовнішні можливості у вигляді зростаючого попиту на консервовані продукти, державної підтримки та перспектив виходу на експортні ринки дозволяють підприємству реалізувати свої сильні сторони, тоді як загрози, пов'язані з конкуренцією, коливанням цін та логістичними ризиками, вимагають адаптивної стратегії. Системне визначення конкурентних переваг, таких як висока якість продукції, оптимальна ціна, широкий асортимент, інноваційна упаковка та ефективна дистрибуція, забезпечує стійке позиціонування заводу на ринку та формування його довгострокової конкурентоспроможності.

Висновок до другого розділу

За результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Ринок соків України у 2022-2024 рр. перебував у стані структурних змін, зумовлених економічною нестабільністю, коливаннями врожайності та логістичними обмеженнями. Виробництво скорочувалося переважно у преміальному сегменті, тоді як доступні категорії продуктів залишалися відносно стабільними. Попит населення відображав обмежену купівельну спроможність та прагнення до економії, що змінювало співвідношення сегментів ринку. Основні виробники залишалися крупними компаніями з потужними переробними базами та експортною орієнтацією, тоді як регіональні підприємства, зокрема в Одеській області, функціонували переважно на внутрішньому ринку та були більш залежними від сировинної бази і сезонності. Підсумовуючи, ринок вимагає підвищення стійкості до зовнішніх шоків, оптимізації виробничих процесів і вдосконалення асортиментної політики для відповідності змінам попиту.

Оцінка конкурентних позицій підприємств та можливостей входу на ринок свідчить, що існуючі гравці домінують у своїх сегментах завдяки поєднанню ціни, якості, асортименту та маркетингових стратегій. Нові підприємства можуть ефективно входити на ринок через диференціацію продуктів, інноваційні рішення та використання альтернативних каналів дистрибуції. Водночас війна підвищує

ризиками щодо логістики, сировини та купівельної спроможності, що потребує стратегічного планування та адаптації бізнес-моделі для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку на ринку соків Одеської області.

Комплексний SWOT-аналіз майбутнього консервного заводу в Одеській області демонструє збалансовану картину сильних та слабких сторін підприємства, а також потенційних можливостей і загроз зовнішнього середовища. Основні сильні сторони, включно із сучасним обладнанням, локальною сировиною та унікальними рецептурами, створюють підґрунтя для формування конкурентних переваг, тоді як внутрішні слабкі сторони потребують активного управління ресурсами та навчання персоналу. Зовнішні можливості, зокрема попит на консервовані продукти та державна підтримка, дозволяють ефективно використовувати наявні ресурси, тоді як загрози, пов'язані з ринковою конкуренцією, коливанням цін на сировину та логістичними ризиками, визначають необхідність стратегічної адаптації. Визначення ключових конкурентних переваг, таких як висока якість, різноманітний асортимент, приваблива ціна, інновації в упаковці та сильний бренд, забезпечує майбутньому заводу ефективний вихід на ринок і довгострокову стійкість у конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ ВІДКРИТТЯ КОНСЕРВНОГО ЗАВОДУ

3.1 Мета, завдання та етапи реалізації проєкту

Мета проєкту відкриття консервного заводу «Odessa Juice Factory» полягає у створенні високотехнологічного підприємства з виробництва натуральних фруктових та овочевих соків, нектарів і пюре, здатного забезпечити потреби споживачів Півдня України та сусідніх регіонів у якісній, екологічно безпечній продукції. Проєкт спрямований на формування конкурентоспроможного виробництва, яке працює за сучасними стандартами харчової безпеки, ефективно використовує локальну сировинну базу та сприяє розвитку агропромислового комплексу регіону.

Основними завданнями проєкту є організація та запуск повного циклу виробництва сокової продукції – від закупівлі та приймання фруктів і овочів до фасування та реалізації готової продукції. До ключових завдань належить створення технологічної інфраструктури заводу, зокрема будівництво виробничих і складських приміщень, встановлення сучасних ліній для пресування, пастеризації та пакування продукції. Важливою складовою завдань є формування системи контролю якості відповідно до міжнародних стандартів ISO 22000:2018, налагодження логістичних каналів постачання сировини та збуту продукції, а також розробка ефективної маркетингової стратегії для успішного виходу на ринок і зміцнення позицій бренду. Крім того, проєкт передбачає створення нових робочих місць у регіоні, підвищення рівня переробки сільськогосподарської продукції та стимулювання співпраці з місцевими фермерами. Реалізація цих завдань дозволить не лише забезпечити стабільний випуск якісної продукції, а й сформувати економічні передумови для розвитку підприємства та підвищення інвестиційної привабливості Одеського регіону. Назва проєктованого заводу – «Odessa Juice Factory». Виходячи з назви, завод позиціонується як провідний

виробник соків Півдня України. Назва буде використана на упаковках продукції, офіційних документах, в рекламі та корпоративній продукції.

Табл. 3.1 відображає логічно структуровану послідовність етапів реалізації проекту відкриття консервного заводу «Odessa Juice Factory».

Таблиця 3.1

**Основні етапи реалізації проекту відкриття консервного заводу
«Odessa Juice Factory»**

Етап	Тривалість	Основні заходи
Передпроектна підготовка	2 місяці	Вивчення ринку, вибір земельної ділянки, техніко-економічне обґрунтування
Проектування заводу	3 місяці	Розробка технологічного процесу, проектної документації, вибір обладнання
Будівництво	8 місяців	Зведення виробничих та складських приміщень, інженерних мереж
Монтаж обладнання та запуск	2 місяці	Встановлення та наладка обладнання, тестування ліній
Вихід на проектну потужність	1 місяць	Початок серійного виробництва, маркетингова кампанія, збут продукції

Перший етап – передпроектна підготовка, тривалістю два місяці, включає проведення маркетингових досліджень, аналіз попиту на сокову продукцію та визначення оптимальної земельної ділянки з урахуванням інфраструктурних та логістичних умов. На цьому етапі здійснюється розроблення техніко-економічного обґрунтування, яке є базою для прийняття інвестиційного рішення та формування бюджету проекту. Передпроектна підготовка також передбачає оцінку ресурсного потенціалу регіону та можливостей кооперації з фермерами та агропідприємствами.

Другий етап – проектування заводу, який триває три місяці, охоплює створення технологічної схеми виробництва, розробку архітектурно-будівельної та інженерної документації, а також вибір вискоєфективного обладнання для миття, сортування, переробки та фасування продукції. На цьому етапі визначаються основні технологічні параметри майбутнього виробництва, продуктивність ліній, вимоги до енергозабезпечення та системи контролю якості. Проектувальні рішення мають відповідати сучасним стандартам ISO 22000 та

ДСТУ галузі.

Третій етап – будівництво, розрахований на вісім місяців, включає зведення виробничих, адміністративних і складських приміщень, монтаж інженерних мереж, систем водопостачання, вентиляції та енергозабезпечення. У процесі будівництва забезпечується дотримання вимог промислової безпеки та енергоефективності, що впливає на подальшу економічність виробничої діяльності. Завершення цього етапу створює фізичну інфраструктуру підприємства. Додаток А містить інформацію про територію розташування проєктованого заводу «Odessa Juice Factory».

Четвертий етап – монтаж обладнання та запуск, що триває два місяці, включає встановлення виробничих ліній, їх підключення до комунікацій, наладку та тестування. Особлива увага приділяється перевірці функціонування технологічних процесів, коригуванню параметрів роботи обладнання та проведенню пробних запусків.

П'ятий етап – вихід на проєктну потужність, який триває один місяць, завершує процес реалізації інвестиційного проєкту. У його межах здійснюється запуск серійного виробництва, реалізується комплекс маркетингових заходів, спрямованих на просування бренду «Odessa Juice Factory», налагоджуються канали збуту та укладаються договори з дистриб'юторами. Успішне проходження цього етапу забезпечує стабільний вихід підприємства на ринок та формує основу для подальшого розширення виробництва і зміцнення конкурентних позицій.

Послідовна реалізація зазначених етапів створює умови для ефективного запуску заводу, мінімізації інвестиційних ризиків та забезпечення високої якості продукції на всіх стадіях виробничого циклу.

Реалізація проєкту передбачає чітку поетапну стратегію, яка забезпечить мінімізацію ризиків і скорочення часу виходу на ринок. Особлива увага приділяється якісному відбору сировини та модернізації виробничих ліній для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Завод знаходитиметься в індустріальній зоні м. Одеси, поблизу транспортних шляхів для забезпечення ефективної логістики сировини (фрукти та овочі) з регіональних фермерських

господарств. Підприємство планується будувати відповідно до сучасних стандартів промислової архітектури та енергозбереження.

Отже, мета, завдання та етапи реалізації проєкту відкриття консервного заводу «Odessa Juice Factory» у комплексі відображають системний підхід до формування високотехнологічного виробництва, орієнтованого на випуск якісної та конкурентоспроможної сокової продукції. Узгоджене виконання кожного етапу – від передпроектної підготовки до виходу на проєктну потужність – забезпечує мінімізацію ризиків, оптимізацію витрат і гарантоване досягнення ключових стратегічних цілей. Визначені завдання, що охоплюють технологічне проєктування, інфраструктурне будівництво, організацію логістики, маркетинг і систему контролю якості, створюють основу для ефективного функціонування підприємства та його інтеграції до агропромислового комплексу регіону. Така структурована модель реалізації інвестиційного проєкту дозволяє забезпечити стійкість виробничих процесів, формування стабільного ринкового попиту та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

3.2 Організаційні заходи: структура управління, персонал, логістика та виробничі процеси

Організаційні заходи є ключовим елементом забезпечення ефективного функціонування проєктованого заводу «Odessa Juice Factory». Вони охоплюють формування структури управління, розподіл персоналу, організацію логістики та оптимізацію виробничих процесів. Чітко визначена організаційна структура та функціональна спеціалізація підрозділів дозволяють забезпечити узгоджену взаємодію між виробничим цехом, відділом логістики, відділом збуту та маркетингу, лабораторією контролю якості та адміністративно-господарським блоком. Рациональне планування чисельності персоналу, фонду оплати праці та ресурсного забезпечення створює умови для стабільного виробничого циклу, високої якості продукції та своєчасного постачання на ринок. Система постачання сировини та матеріалів із локальних і регіональних джерел забезпечує

безперервність виробництва, мінімізує логістичні витрати та сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства.

Проектований завод «Odessa Juice Factory» планується створити як нове виробниче підприємство з переробки фруктів та овочів і виготовлення натуральних соків. Підприємство функціонуватиме як повноцінна виробнича одиниця, що включатиме технологічний цех, відділ логістики, відділ збуту та маркетингу, лабораторію контролю якості та адміністративно-господарський підрозділ. Основна діяльність заводу буде спрямована на виробництво високоякісних соків для внутрішнього ринку та подальший вихід на експортні ринки. Процедура створення заводу «Odessa Juice Factory»:

1. Підготовка та подання заяви державному реєстратору про створення підприємства.
2. Отримання свідоцтва про державну реєстрацію.
3. Відкриття банківського рахунку для здійснення розрахунків.
4. Виготовлення та реєстрація печаток і штампів.
5. Постановка на облік у податкових органах.
6. Отримання дозволів на здійснення харчового виробництва.

Витрати на приміщення, маркетинг та адміністративні потреби заводу «Odessa Juice Factory» наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на приміщення, маркетинг та адміністративні потреби заводу

«Odessa Juice Factory»

Вид витрат	Характеристика	Вартість на місяць, грн	Річна вартість, грн
Оренда виробничих площ	Цех 300 м ² , склад 150 м ² , офіс 40 м ²	30000	360000
Маркетинг	Реклама, дегустації, участь у виставках	20000	240000
Адміністративні витрати	Зарплати персоналу офісу, бухгалтерія, канцелярія	25000	300000

Табл. 3.2 демонструє структуру та обсяг витрат заводу «Odessa Juice Factory», пов'язаних із забезпеченням приміщень, маркетингової діяльності та адміністративного супроводу. Витрати на оренду охоплюють цехові, складські та офісні площі загальною площею 490 м², що забезпечує необхідну виробничу та логістичну базу для діяльності заводу, із щомісячною сумою 30 000 грн та річними витратами 360000 грн. Маркетингові витрати включають рекламні кампанії, дегустації продукції та участь у виставках, спрямовані на підвищення впізнаваності бренду та залучення споживачів, з місячним бюджетом 20000 грн і річним обсягом 240000 грн. Адміністративні витрати покривають заробітні плати офісного персоналу, бухгалтерії та канцелярські потреби, що забезпечує ефективне управління підприємством, і складають 25000 грн на місяць та 300000 грн на рік.

Характеристика проєктованого підприємства є ключовим елементом у процесі формування його концепції та подальшої розробки бізнес-моделі. Табл. 3.3 відображає основні параметри консервного заводу «Odessa Juice Factory», що визначають його стратегічне позиціонування, організаційну форму та ринкову орієнтацію.

Таблиця 3.3

Основні характеристики проектного заводу «Odessa Juice Factory»

Показник	Значення
Назва підприємства	Odessa Juice Factory
Місцезнаходження	Нерубайська територіальна громада, Україна
Основна продукція	Соки, нектари, фруктові напої
Основні ринки збуту	Південь України, регіональні дистриб'ютори, HoReCa-сектор
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	ТОВ

Назва підприємства «Odessa Juice Factory» має важливе значення для формування бренду, адже відразу асоціюється з регіоном виробництва, що славиться сприятливими кліматичними умовами для вирощування фруктів та овочів. Така назва підсилює довіру споживачів, підкреслює автентичність та екологічність продукції й сприяє створенню конкурентної переваги на ринку натуральних соків.

Місцезнаходження підприємства в Нерубайській територіальній громаді обумовлює його логістичні переваги, оскільки Одеський регіон має розвинену транспортну інфраструктуру, що включає автомобільні, залізничні та портові сполучення. Це забезпечує можливість оперативного постачання сировини з найближчих фермерських господарств та ефективний розподіл готової продукції між регіональними дистриб'юторами. Розташування також сприяє використанню місцевої сировинної бази, що зменшує витрати підприємства та збільшує свіжість продукції.

Основна продукція заводу – соки, нектари та фруктові напої – орієнтована на зростаючий попит на натуральні харчові товари. Асортимент дозволяє охопити різні групи споживачів: від сімей із дітьми до закладів HoReCa, що активно використовують сокову продукцію у своїй діяльності. Така диверсифікація формує стабільний попит та зменшує ризики, пов'язані зі змінами ринкових тенденцій.

Основні ринки збуту, зокрема Південь України, регіональні дистриб'ютори та HoReCa-сектор, визначають комерційну спрямованість заводу. Орієнтація на

локальний та регіональний рівень дає змогу створити ефективну збутову мережу, скоротити логістичні витрати та забезпечити швидку реакцію на споживчі вподобання. Співпраця з HoReCa-сектором відкриває можливості для укладання довгострокових контрактів і формує стабільний обсяг реалізації.

Форма власності підприємства – приватна – забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень, оперативність реагування на ринкові зміни та здатність швидко адаптувати виробничі процеси. Організаційно-правова форма товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) є оптимальною для інвестиційних проєктів такого типу, оскільки передбачає доступність створення, прозорість діяльності та обмеження ризиків власників у межах статутного капіталу.

Наведені характеристики комплексно визначають конкурентні переваги та стратегічні можливості проєктованого підприємства «Odessa Juice Factory», формуючи основу для його успішного функціонування на ринку натуральних соків. Завод «Odessa Juice Factory» позиціонується як провідний виробник соків на Півдні України. Завод орієнтується на випуск натуральних фруктових та овочевих соків з високою якістю сировини.

Організаційна структура проєктованого заводу «Odessa Juice Factory» наведена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Організаційна структура проєктованого заводу «Odessa Juice Factory»

Організаційна структура проєктованого заводу «Odessa Juice Factory» є ключовим елементом ефективного управління підприємством, оскільки визначає розподіл повноважень, відповідальності та взаємодію між підрозділами, що забезпечують повний виробничо-комерційний цикл. Чітко вибудована структура сприяє раціоналізації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності праці та оперативному вирішенню управлінських завдань. В основі структури – принцип функціональної спеціалізації, що дозволяє оптимізувати діяльність кожного підрозділу та забезпечити високий рівень координації.

Директор є вищою управлінською ланкою та відповідає за стратегічне планування, загальне керівництво підприємством, ухвалення ключових рішень та контроль за виконанням виробничих, фінансових і комерційних планів. Директор координує роботу всіх підрозділів, забезпечуючи їхню узгоджену діяльність, здійснює зовнішні комунікації з партнерами, постачальниками та державними

органами. Також він несе відповідальність за формування корпоративної політики, розвиток бренду та впровадження інновацій у виробничі процеси.

Виробничий цех є основним функціональним підрозділом, що забезпечує технологічний процес переробки фруктів і овочів на соки, нектари та пюре. До його ключових функцій належать сортування та миття сировини, пресування, пастеризація та фасування готової продукції. Виробничий цех працює відповідно до затверджених технологічних регламентів і стандартів якості, впроваджуючи сучасні методи холодного віджиму та енергозберігаючі технології. Налагоджена робота цеху визначає рівень продуктивності та собівартість продукції, що має вирішальне значення для конкурентоспроможності виробника.

Логістичний відділ забезпечує ефективну організацію транспортних і складських операцій. На нього покладено завдання планування постачання сировини від фермерських господарств Півдня України, оптимізація маршрутів транспортування, управління складськими запасами та забезпечення своєчасного відвантаження готової продукції дистриб'юторам та іншим партнерам. Належна робота цього відділу сприяє зниженню логістичних витрат, мінімізації втрат продукції та забезпеченню безперебійності виробничого процесу.

Відділ збуту та маркетингу відповідає за просування продукції «Odessa Juice Factory» на ринку, формування асортиментної політики та вибір ефективних каналів реалізації. У межах цього підрозділу здійснюється аналіз ринку, визначення цільових сегментів, розроблення рекламних кампаній, участь у виставках і переговори з дистриб'юторами та партнерами HoReCa. Важливою функцією відділу є формування позитивного іміджу бренду, забезпечення стабільного попиту та розширення територіального охоплення.

Лабораторія контролю якості виконує функції внутрішнього контролю за відповідністю продукції вимогам стандартів безпеки та якості, зокрема ISO 22000:2018 та ДСТУ 4497:2005. Лабораторія здійснює органолептичні, мікробіологічні та фізико-хімічні дослідження сировини та готової продукції на всіх стадіях технологічного процесу. Її діяльність забезпечує стабільність якісних показників, своєчасне виявлення відхилень та запобігання ризикам, пов'язаним із

виробництвом харчової продукції.

Адміністративно-господарський відділ забезпечує організаційне, кадрове, юридичне та матеріально-технічне функціонування підприємства. До його завдань входять управління персоналом, ведення документації, організація закупівель допоміжних матеріалів, утримання приміщень, забезпечення охорони праці та пожежної безпеки. Він виконує підтримувальну, але критично важливу роль, створюючи умови для ефективної роботи всіх виробничих і функціональних підрозділів.

Таким чином, організаційна структура «Odessa Juice Factory» забезпечує цілісність і взаємозв'язок усіх елементів управління, сприяючи досягненню високої ефективності діяльності та сталому розвитку підприємства на ринку сокової продукції.

Структура персоналу проєктованого заводу «Odessa Juice Factory» відображає організаційну побудову підприємства та розподіл функцій між ключовими підрозділами. Вона забезпечує чітке визначення посадових обов'язків, оптимальне використання трудових ресурсів та ефективну координацію діяльності всіх служб, необхідну для стабільного виробництва соків, нектарів та фруктових напоїв.

Розподіл персоналу між виробничим, логістичним, збутовим, лабораторним та адміністративно-господарським напрямками дозволяє забезпечити безперебійну роботу заводу, контроль якості продукції та ефективну взаємодію з ринками збуту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Структура персоналу проєктованого заводу «Odessa Juice Factory»

№ з/п	Підрозділ	Посади	Кількість осіб	Основні обов'язки
1	Директор	Директор заводу	1	Загальне керівництво, стратегічне планування, контроль діяльності всіх підрозділів
2	Виробничий цех	Технолог, оператор лінії, пакувальник, пресувальник	25	Виконання технологічного процесу, контроль якості виробництва, фасування та пакування продукції
3	Логістичний відділ	Завідувач складу, водії, вантажники	7	Приймання, зберігання та відвантаження сировини та готової продукції, організація транспортування
4	Відділ збуту та маркетингу	Менеджер з продажу, маркетолог	4	Вивчення ринку, просування продукції, робота з клієнтами та дистриб'юторами
5	Лабораторія контролю якості	Лаборант, технолог-контролер	5	Перевірка сировини та готової продукції, дотримання стандартів якості та безпеки
6	Адміністративно-господарський відділ	Бухгалтер, HR, офіс-менеджер, технічний персонал	5	Фінансовий та кадровий облік, адміністративна підтримка, обслуговування приміщень та обладнання
Всього:			47	

Аналіз структури персоналу показує, що проєктований завод «Odessa Juice Factory» має комплексну організаційну модель, яка враховує потреби виробничого процесу, логістики, маркетингу та управління. Загальна чисельність персоналу становить 47 осіб, що дозволяє ефективно виконувати всі ключові функції заводу, забезпечуючи контроль якості продукції, своєчасне постачання сировини, ефективну реалізацію готової продукції та належне управління підприємством. Така структура створює передумови для стабільного розвитку та високої продуктивності заводу.

Динаміка фонду оплати праці є важливим показником ефективності управління персоналом та фінансового планування на проєктованому заводі «Odessa Juice Factory». Табл. 3.6 відображає розподіл заробітної плати за підрозділами та прогноз її змін у плановий період. Загальна чисельність

персоналу підприємства складає 47 осіб, з яких 25 задіяно у виробничому цеху, що є ключовим підрозділом заводу. Середня місячна заробітна плата варіюється від 20000 грн у адміністративно-господарському відділі до 80000 грн у директора, що відображає різний рівень відповідальності та професійної кваліфікації працівників.

Таблиця 3.6

**Динаміка фонду оплати праці персоналу проєктованого
заводу «Odessa Juice Factory» на 2026-2028 pp.**

№ з/п	Підрозділ	Кількість осіб	Середня місячна зарплата, грн	Фонд оплати праці 2026, тис. грн	Фонд оплати праці 2027, тис. грн	Фонд оплати праці 2028, тис. грн
1	Директор	1	80000	960	1040	1120
2	Виробничий цех	25	25000	7500	8125	8750
3	Логістичний відділ	7	22000	1848	2000	2156
4	Відділ збуту та маркетингу	4	28000	1344	1440	1536
5	Лабораторія контролю якості	5	26000	1560	1680	1800
6	Адміністративно-господарський відділ	5	20000	1200	1280	1360
Всього		47		13412	14565	16722

За даними табл. 3.6, фонд оплати праці у 2026 році становить 13412 тис. грн і поступово збільшується до 14565 тис. грн у 2027 році та 16722 тис. грн у 2028 році. Зростання фонду оплати праці пояснюється плановим підвищенням заробітних плат, індексацією з урахуванням інфляції та збільшенням кваліфікаційного рівня персоналу. Найбільший обсяг витрат припадає на виробничий цех (відповідно 7500 тис. грн у 2026 році до 8750 тис. грн у 2028 році), що зумовлено великою чисельністю працівників та технологічною складністю виробничого процесу. Таким чином, аналіз динаміки фонду оплати праці дозволяє зробити висновок про поступове збільшення витрат на персонал, що є необхідним для підтримки стабільного функціонування заводу та забезпечення конкурентоспроможності продукції. Планування фонду оплати

праці забезпечує ефективне використання ресурсів підприємства, підвищення мотивації працівників і сприяє досягненню стратегічних цілей «Odessa Juice Factory».

Завод буде співпрацювати з регіональними фермерськими господарствами Одеської та Миколаївської областей, що дозволить забезпечити: стабільну якість сировини; скорочення логістичних витрат; підтримку місцевих виробників. Основний технологічний процес виробництва включає:

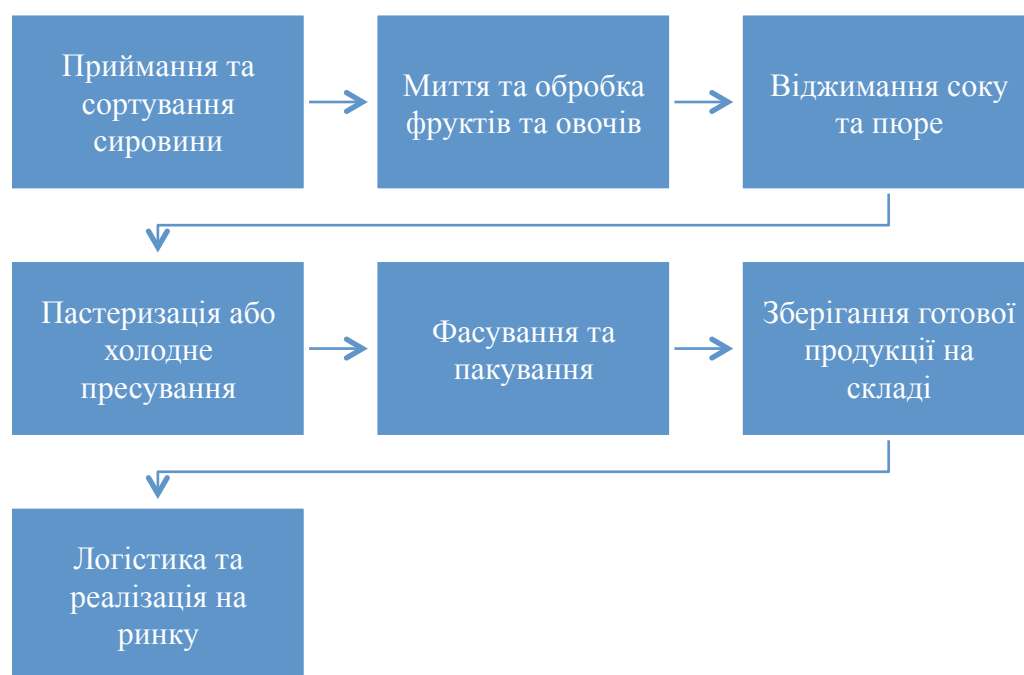


Рис. 3.2. Основний технологічний процес виробництва соків на проєктованому заводі

Основний технологічний процес виробництва соків на проєктованому заводі передбачає послідовне виконання етапів миття, сортування, подрібнення та пресування фруктів з подальшою пастеризацією та фасуванням готового продукту у відповідну тару. Уся технологічна лінія працюватиме за принципами мінімальної термічної обробки, що дозволяє зберегти природний смак, аромат і корисні властивості сировини.

Проектований завод «Odessa Juice Factory» у 2026 році планує:

1. Випускати 10 млн літрів соків та пюре на рік.
2. Використовувати сучасні технології холодного пресування та

пастеризації.

3. Забезпечувати високу якість продукції та контроль на всіх етапах виробництва.

4. Співпрацювати з локальними фермерами для забезпечення стабільної сировинної бази.

5. Виходити на ринки Одеської області та України загалом.

Виробничі потужності заводу дозволять випускати до 10 млн літрів соків на рік. Виробництво обладнане сучасними лініями для миття та сортування фруктів, пресування, пастеризації та фасування продукції у скляні та ПЕТ-пляшки, тетрапакети, а також картонні пакети для дитячих соків.

Для забезпечення стабільної якості продукції завод обладнується лабораторією контролю якості, де перевіряються органолептичні, мікробіологічні та хімічні показники соків. Розподіл виробленої продукції за категоріями зображений у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Асортимент продукції проєктованого заводу

Категорія продукції	Особливості продукції
Соки та нектари	Високий вміст натуральних компонентів, без цукру, фруктові суміші
Фруктові пюре	Призначені для дитячого харчування та кулінарії
Сезонні соки та мікси	Випуск залежить від наявності сезонної сировини, обмежені партії

Проєктований завод планує виробництво продукції трьох основних категорій:

1. Соки та нектари – яблучний, апельсиновий, морквяний, мультифруктовий.

2. Фруктові пюре – яблуко, груша, слива.

3. Сезонні соки та мікси – виноград, гранат, ягідні суміші.

Для забезпечення постійного попиту завод вироблятиме натуральні фруктові та овочеві соки, нектари і пюре, що відсутні у конкурентів регіону. Приміщення приймально-сортувальної групи є основним монопростором технологічного процесу переробки фруктів та овочів. Монопростір приміщень

приймально-сортувальної групи визначається двома основними зонами: контактною (оператор сортування та прийому сировини) і передтехнологічною (миття та підготовка сировини). Функціональна організація приміщень повинна забезпечити раціональне взаємне розміщення входів для транспортування сировини та готової продукції, щоб уникнути перехрещення потоків сировини, персоналу та пакованої продукції. Приймальне приміщення – перше, що бачить транспортна логістика заводу, тому воно повинно бути функціональним та оснащеним відповідними вагами та сортувальними конвеєрами.

Графік завантаження виробничих ліній у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Графік завантаження виробничої лінії на 1 лінію фасування
(потужність 3000 л/день)

Години роботи	Тривалість партії, хв	Оборотність лінії за 1 год.	Коеф. завантаження	Обсяг продукції, л
07.00 – 08.00	30	2	0,8	400
08.00 – 09.00	30	2	0,9	450
09.00 – 10.00	30	2	1,0	500
10.00 – 11.00	30	2	1,0	500
11.00 – 12.00	30	2	0,9	450
12.00 – 13.00	40	1,5	0,8	300
13.00 – 14.00	40	1,5	0,7	260
14.00 – 15.00	30	2	0,6	300
15.00 – 16.00	30	2	0,5	250
16.00 – 17.00	30	2	0,6	300
17.00 – 18.00	40	1,5	0,7	315
18.00 – 19.00	40	1,5	0,8	360

Аналіз графіка завантаження виробничої лінії показує, що максимальне завантаження досягається у проміжках 09.00–11.00, коли коефіцієнт завантаження становить 1,0 і обсяг продукції досягає 500 л на годину. Протягом решти часу спостерігається варіативність завантаження лінії, що обумовлено різною тривалістю партій та організаційними перервами; середній коефіцієнт завантаження залишається високим (0,6–0,9), що свідчить про ефективне використання виробничих потужностей та можливість планового коригування графіка для оптимізації обсягів виробництва. Оптимальний режим роботи заводу

– з 07.00 до 19.00.

Сировинне забезпечення – один із вирішальних факторів успішності консервного заводу. Від наявності якісної сировини (фруктів, овочів), стабільного постачання та своєчасної логістики залежить: безперервність виробництва; стабільна якість кінцевої продукції; можливість випускати задані об'єми та асортимент; конкурентоспроможність на ринку. Для забезпечення заводу сировиною й матеріалами потрібна мережа стабільних і надійних постачальників. Рекомендується обирати постачальників за такими критеріями: якість сировини, своєчасність поставок, умови оплати, географічна близькість, логістичні можливості.

Таблиця 3.9

Потенційні постачальники матеріалів та пакувальних компонентів

Вид матеріалів / тари / допоміжних засобів	Потенційний постачальник / джерело	Періодичність / умови постачання
Тара (скляні банки, ПЕТ, тетрапак)	пакувальні підприємства / фасувальні компанії в Одеській обл. або суміжних регіонах	за потребою, централізовано
Кришки, етикетки, пакування	постачальники упаковки	за замовленням, партіями
Упаковка для транспортування	логістичні / пакувальні компанії	згідно обсягів виробництва
Вода, вода для миття, допоміжні хімізасоби	місцеві постачальники води / побутових засобів	регулярно (наприклад, щомісяця)
Паливно-енергетичні ресурси (газ, електроенергія, пара)	комунальні / енергопостачальні підприємства	за умови договору з постачальниками

Потенційні постачальники матеріалів і пакувальних компонентів забезпечують безперервність виробничого процесу, оскільки своєчасне постачання тари, етикеток, допоміжних засобів та енергоресурсів є критично важливим для стабільного випуску продукції. Налагоджена співпраця з локальними та регіональними постачальниками дозволяє мінімізувати логістичні витрати, забезпечити гнучкі умови поставок і підтримувати високу якість виробничих ресурсів.

Табл. 2.19 характеризує систему забезпечення проєктованого заводу «Odessa Juice Factory» основною сировиною та відображає ключові джерела її

постачання, що формують основу виробничого процесу. Раціонально організоване постачання фруктів і овочів має стратегічне значення, оскільки саме якість та стабільність сировинної бази визначають конкурентоспроможність готової продукції, її собівартість та безперервність виробничого циклу. Аналіз представлених джерел дозволяє оцінити гнучкість постачання, сезонність, ризики та потенціал для довгострокової співпраці з виробниками регіону.

Таблиця 3.10

Джерела постачання сировини (фрукти, овочі)

Постачальник / джерело	Тип сировини	Умови поставки	Метод доставки / оплати
Локальні фермерські господарства Одеської та сусідніх областей	яблука, морква, вишня, гранат, інші фрукти/овочі	централізована поставка під контракт «давальницької сировини» або закупівля	самовивіз або доставка через транспорт партнера; оплата – безготівкова / за договором
Садівницькі/овочеві кооперативи – оптові бази	фрукти/овочі сезонні / за контрактом	складська поставка, партії	самовивіз або логістика компанії, оплата за договором
Сезонні ринки, бази – для екстрених закупівель	«зайва» сировина в сезон (фрукти, овочі)	дрібні партії, при потребі	самовивіз, оплата готівкова

Представлена структура постачання сировини забезпечує збалансоване поєднання стабільних контрактних поставок та гнучких сезонних закупівель, що дозволяє мінімізувати ризики дефіциту сировини та коливань цін. Налагоджена співпраця з локальними фермерами, кооперативами та оптовими базами створює умови для формування надійної ресурсної бази, зменшення логістичних витрат і підвищення якості продукції, що в підсумку сприяє ефективності та стійкості функціонування «Odessa Juice Factory».

Запропонована модель постачання забезпечує гнучкість – у сезон, коли багато сировини, можна працювати з фермерами / кооперативами; поза сезоном – за договором давальницької сировини або за напівфабрикатами / концентратами. Такий підхід використовують успішні виробники – наприклад, у структурі класичних консервних заводів і підприємств, що виробляють соки.

Для забезпечення безперервного виробничого процесу та мінімізації ризиків

необхідно чітко визначити: момент поставки, періодичність, обсяги, метод закупівлі, маршрут доставки (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Приблизний графік поставок сировини та матеріалів

Найменування	Момент поставки	Періодичність	Метод закупівлі / доставки
Фрукти/овочі для соків	щодня або 2–3 рази на тиждень (у сезон)	сезонно / оптова партія	централізована поставка + логістика
Тара і пакування	за 7–10 днів до запуску нової партії	за потребою (по партіях)	замовлення у постачальника, доставка транспортом
Вода / технічна вода	щомісяця за базовими запасами	регулярна поставка	через місцевих постачальників води
Паливо / енергоресурси (газ, електро, пара)	за графіком енергопостачальника	постійно	згідно договорів з енергосистемою
Хімізасоби для миття та дезінфекції	раз на квартал або за потребою	централізовано	оптові закупівлі

Таке планування дозволяє налагодити «безперервний конвеєр» – від прийому сировини до випуску готової продукції, зменшити простої, оптимізувати витрати на логістику та зберігання. Варто передбачити запас сировини та тари для покриття логістичних затримок, сезонних коливань та пікових навантажень. Особливу увагу приділити контролю якості на вході (сировина) і системі НАССР / відповідних стандартів, щоб забезпечити безпечну продукцію. Це підсилить конкурентні переваги. Також доцільно планувати гнучку логістику та запасні канали поставок (декілька постачальників, можливість закупівлі готових напівфабрикатів або концентратів) – це важливо для стабільності.

Отже, проведений аналіз організаційних заходів проєктованого заводу «Odessa Juice Factory» свідчить про високий рівень структурованості управління та чітке розподілення функцій між підрозділами. Продумана організаційна структура забезпечує ефективне взаємодію між виробничим цехом, логістикою, відділом збуту та маркетингу, лабораторією контролю якості та адміністративно-господарським підрозділом, що дозволяє стабільно виконувати виробничий цикл,

контролювати якість продукції та забезпечувати своєчасне постачання на ринок. Рациональний розподіл персоналу та планування фонду оплати праці створюють передумови для ефективного використання трудових ресурсів і підвищення продуктивності заводу. Налагоджена система постачання сировини та матеріалів з локальних і регіональних джерел мінімізує логістичні витрати та ризики дефіциту, що сприяє безперервності виробничого процесу та забезпечує конкурентні переваги підприємства.

3.3 Фінансове планування та оцінка ефективності проєкту: економічний, соціальний та екологічний ефект

Витрати на приміщення, маркетинг та адміністративні потреби є складовою частиною операційних витрат підприємства. Вони забезпечують функціонування виробничих та офісних приміщень, проведення рекламних кампаній, участь у виставках, а також підтримку адміністративної діяльності. Планування цих витрат дозволяє прогнозувати фінансове навантаження на підприємство та забезпечити стабільність його діяльності (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Витрати на приміщення, маркетинг та адміністративні потреби проєктованого заводу «Odessa Juice Factory»

Вид витрат	Характеристика	Вартість на місяць, грн	Фонд витрат 2026, тис. грн	Фонд витрат 2027, тис. грн	Фонд витрат 2028, тис. грн
Оренда виробничих площ	Цех 300 м ² , склад 150 м ² , офіс 40 м ²	30000	360	370	380
Маркетинг	Реклама, дегустації, участь у виставках	20000	240	250	260
Адміністративні витрати	Зарплати персоналу офісу, бухгалтерія, канцелярія	25000	300	310	320
Всього			900	930	960

Найбільшу частку витрат складають адміністративні потреби та оренда приміщень. Маркетингові витрати поступово збільшуються у 2027–2028 роках,

що обумовлено планованим розширенням рекламних активностей і участю у нових виставках. Загалом, запланований фонд витрат на адміністративно-маркетингові потреби становить від 900 тис. грн у 2026 році до 960 тис. грн у 2028 році, що свідчить про поступове нарощування витрат у міру розвитку проекту.

Фонд оплати праці є ключовим показником, що відображає витрати підприємства на персонал. Він включає заробітну плату всіх підрозділів заводу, що безпосередньо впливає на продуктивність та якість виробництва. Планування фонду оплати праці дозволяє забезпечити оптимальну чисельність персоналу та ефективне використання трудових ресурсів (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Фонд оплати праці персоналу проектного заводу «Odessa Juice Factory»

№ з/п	Підрозділ	Кількість осіб	Середня місячна зарплата, грн	Фонд оплати праці 2026, тис. грн	Фонд оплати праці 2027, тис. грн	Фонд оплати праці 2028, тис. грн
1	Директор	1	80000	960	1020	1080
2	Виробничий цех	25	25000	7500	7875	8250
3	Логістичний відділ	7	22000	1848	1925	2000
4	Відділ збуту та маркетингу	4	28000	1344	1420	1500
5	Лабораторія контролю якості	5	26000	1560	1650	1740
6	Адміністративно-господарський відділ	5	20000	1200	1280	1360
Всього		47		13412	14170	15930

Найбільші витрати спрямовані на виробничий цех, що пояснюється значною чисельністю працівників. Фонд оплати праці поступово зростає впродовж 2026–2028 років, що відображає планове підвищення зарплат і можливе розширення штату. Загальний фонд оплати праці у 2026 році становить 13412 тис. грн, що відповідає потребам запуску заводу та забезпечує конкурентну оплату персоналу.

Витрати на сировину, матеріали та енергоресурси формують основну частину собівартості продукції. Планування цих витрат є критично важливим для

оцінки економічної ефективності виробництва та контролю виробничого процесу (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

**Витрати на сировину, матеріали та енергоресурси проєктованого
заводу «Odessa Juice Factory»**

Вид витрат	Характеристика / джерело	Вартість 2026, тис. грн	Вартість 2027, тис. грн	Вартість 2028, тис. грн
Фрукти та овочі	Локальні фермери, кооперативи, сезонні закупівлі	6000	6350	6700
Тара та пакування	Скляні банки, ПЕТ, тетрапак, кришки, етикетки	1200	1270	1340
Вода / технічна вода	Місцеві постачальники	300	310	320
Хімізасоби для миття та дезінфекції	Оптові закупівлі	150	160	170
Паливно-енергетичні ресурси	Газ, електроенергія, пара	1500	1550	1600
Всього		9150	9640	10130

Найбільшу частку витрат займають фрукти та овочі, що є основною сировиною для виробництва соків. Витрати на тару та пакування також мають значний вплив на загальні витрати. Приріст витрат у 2027–2028 роках обумовлений зростанням обсягів виробництва та підвищенням цін на сировину. Загальні витрати на сировину та матеріали у 2026 році становлять 9 150 тис. грн.

Податкові зобов'язання включають податок на прибуток, ПДВ, соціальні внески та місцеві податки. Врахування цих витрат дозволяє забезпечити фінансову дисципліну та своєчасне виконання зобов'язань перед державними органами (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Податки та збори проєктованого заводу «Odessa Juice Factory»

Вид податку	Ставка та характеристика	2026,	2027,	2028,
--------------------	---------------------------------	--------------	--------------	--------------

		тис. грн	тис. грн	тис. грн
Податок на прибуток	18% від прибутку (приблизно)	1200	1280	1360
ПДВ	20% від реалізації (не враховуючи можливого відшкодування)	2500	2630	2760
Єдиний соціальний внесок (ЄСВ)	22% від фонду оплати праці	2950	3117	3505
Місцеві податки та збори	Земельний податок, екологічний податок	150	160	170
Інші обов'язкові платежі	Ліцензії, сертифікації, митні збори	100	110	115
Всього податків та зборів		6900	7297	7910

З табл. 3.15 видно, що найбільшу частку податкового навантаження складає ПДВ та ЄСВ. Планове зростання податкових платежів у 2027–2028 роках пов'язане із збільшенням фонду оплати праці та доходів від реалізації продукції. У 2026 році загальні податки та збори заплановані на рівні 6 900 тис. грн, що забезпечує виконання зобов'язань перед державою без негативного впливу на фінансову стабільність підприємства.

Зведені витрати відображають сумарні витрати підприємства за усіма статтями: адміністративними, фондом оплати праці, сировиною та податками. Цей показник є ключовим для оцінки рентабельності та фінансової ефективності проекту (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Зведені витрати проектного заводу «Odessa Juice Factory»

Категорія витрат	2026, тис. грн	2027, тис. грн	2028, тис. грн
Витрати на приміщення, маркетинг та адміністративні потреби	900	930	960
Фонд оплати праці персоналу	13412	14170	15930
Витрати на сировину та матеріали	9150	9640	10130
Податки та збори	6900	7297	7910
Загальні витрати	30362	31937	34930

Загальні витрати на запуск і функціонування заводу у 2026 році складають 30362 тис. грн. Зростання витрат у наступні роки пояснюється збільшенням фонду оплати праці та обсягів закупівель сировини. Зведені витрати дозволяють планувати фінансові потоки та оцінювати ефективність інвестиційного проекту.

Прогноз доходів від реалізації продукції відображає потенційний обсяг виручки підприємства за плановий період. Ці дані дозволяють оцінити економічну ефективність виробництва та спланувати фінансові потоки (табл. 3.17). Найбільший обсяг продажів припадає на фруктові соки. Загальний дохід у 2026 році становить 615000 тис. грн. Зростання доходів у наступні роки прогнозується на 4-5% щорічно, що обумовлено збільшенням обсягів виробництва та підвищенням цін на продукцію. Дохід від реалізації перевищує загальні витрати, що підтверджує рентабельність проєкту.

Таблиця 3.17

Прогнозований обсяг продажів та доходи від реалізації продукції
проєктованого заводу «Odessa Juice Factory»

Продукція	Характеристика	Обсяг продажу, млн л	Середня ціна, грн/л	Доходи 2026, тис. грн	Доходи 2027, тис. грн	Доходи 2028, тис. грн
Соки фруктові	Натуральні, без цукру	5	50	250000	260000	270000
Соки овочеві	З міксом фруктів та овочів	3	55	165000	170000	175000
Напої з м'якоттю	Фруктові та ягідні	2	60	120000	125000	130000
Смузі та коктейлі	Фруктово-ягідні, 0,25–0,5 л	1	80	80000	85000	90000
Всього доходів від реалізації				615000	640000	665000

Розрахунок прибутку та грошового потоку дозволяє оцінити фінансовий результат діяльності підприємства та визначити його здатність генерувати грошові ресурси для покриття витрат і інвестицій (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Розрахунок прибутку та грошового потоку проєкту відкриття
заводу «Odessa Juice Factory»

Показник	2026, тис. грн	2027, тис. грн	2028, тис. грн
Доходи від реалізації продукції	615000	640000	665000
Загальні витрати	30362	31937	34930
Прибуток до оподаткування	584638	608063	630070
Податок на прибуток (прибл. 18%)	105235	109451	113413
Чистий прибуток	479403	498612	516657
Амортизація (приблизно)	2203	2203	2203
Грошовий потік	481606	500815	518860

У 2026 році прибуток до оподаткування складає 584638 тис. грн. Після сплати податку на прибуток чистий прибуток становить 479403 тис. грн. Амортизація у 2026 році запланована на рівні 2203 тис. грн, що дозволяє розрахувати грошовий потік у розмірі 481606 тис. грн. Отримані дані свідчать про високу ефективність фінансової діяльності заводу та достатню ліквідність для покриття поточних витрат.

Дисконтований грошовий потік використовується для оцінки теперішньої вартості майбутніх доходів та витрат підприємства. Використання ставки дисконту дозволяє врахувати ризики та вартість капіталу (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

Дисконтований грошовий потік проєкту відкриття заводу «Odessa Juice Factory» (ставка дисконту 18%)

Рік	Грошовий потік, тис. грн	Дисконтний множник	Дисконтований грошовий потік, тис. грн	Накопичений дисконтований грошовий потік, тис. грн
2026	481606	0,847	407603	407603
2027	500815	0,718	359587	767190
2028	518860	0,609	315480	1082670

У 2026 році грошовий потік становить 481606 тис. грн. Застосування дисконтного множника 0,847 дозволяє визначити дисконтований грошовий потік на рівні 407603 тис. грн. Цей показник дає можливість оцінити економічну ефективність інвестицій у реальних грошових умовах та прогнозувати фінансовий результат проєкту у майбутньому.

Основні фінансові показники відображають ключові результати діяльності проєкту, включаючи доходи, витрати, прибуток, грошовий потік, інвестиції та рентабельність. Ці дані є базою для прийняття управлінських рішень та оцінки інвестиційної привабливості (табл. 3.20).

Таблиця 3.20

Основні фінансові показники проєкту відкриття заводу
«Odessa Juice Factory»

№	Показник	Значення
1	Загальні доходи, тис. Грн	615000
2	Загальні витрати, тис. Грн	30362
3	Прибуток, тис. Грн	584638
4	Чистий прибуток, тис. Грн	479403
5	Грошовий потік, тис. Грн	481606
6	Інвестиції, тис. Грн	9062,4
7	Витрати на 1 грн продукції, грн	0,046
8	Рентабельність продукції, %	77
9	Термін окупності, років	0,9
10	Рентабельність інвестицій, %	54

У 2026 році загальні доходи підприємства становлять 615000 тис. грн, а загальні витрати – 30362 тис. грн. Прибуток до оподаткування складає 584638 тис. грн, чистий прибуток – 479403 тис. грн. Грошовий потік у 2026 році запланований на рівні 481606 тис. грн. Рентабельність продукції становить 77%, а рентабельність інвестицій – 54%. Термін окупності інвестицій складає 0,9 року, що свідчить про високу економічну ефективність та інвестиційну привабливість проєкту.

Отже, фінансовий аналіз проєкту «Odessa Juice Factory» показує високу економічну ефективність, що підтверджується значним чистим прибутком (479403 тис. грн) та рентабельністю продукції на рівні 77% у 2026 році. Планування витрат на приміщення, адміністративні потреби, маркетинг, фонд оплати праці та сировину дозволяє оптимально розподілити ресурси і забезпечити стабільну операційну діяльність. Соціальний ефект проєкту проявляється у створенні робочих місць і підтримці місцевих постачальників фруктів та овочів, а екологічний – у використанні локальної сировини та ресурсозберігаючих технологій, що зменшує негативний вплив на навколишнє середовище.

Висновок до третього розділу

За результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Сукупність визначених цілей, завдань і етапів реалізації проєкту відкриття консервного заводу «Odessa Juice Factory» дозволяє сформувати цілісну

концепцію створення сучасного виробничого підприємства, здатного ефективно функціонувати в умовах конкурентного ринку харчової промисловості. Послідовна реалізація кожного етапу – від аналізу ринку та проектування до запуску обладнання й організації збуту – забезпечує логічність та керованість інвестиційного процесу, сприяє зменшенню технологічних та організаційних ризиків і підвищує ймовірність успішного виходу підприємства на ринок. Завдяки комплексному підходу до планування виробництва та впровадженню сучасних стандартів якості проєкт створює передумови для формування стабільного виробництва, розширення асортименту, підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку «Odessa Juice Factory» у довгостроковій перспективі.

Організаційна модель заводу «Odessa Juice Factory» демонструє комплексний підхід до управління виробничим процесом, персоналом і логістикою. Чітко визначена структура підрозділів і функцій забезпечує злагоджену роботу виробничого цеху, логістики, відділу збуту та маркетингу, лабораторії контролю якості і адміністративного апарату, що дозволяє досягти високої ефективності виробництва та контролю за продукцією. Планування фонду оплати праці і чисельності персоналу відповідає технологічним і організаційним потребам заводу, що сприяє стабільному функціонуванню та мотивації працівників. Раціонально організована система постачання сировини, тари та матеріалів гарантує безперервність виробничого процесу, зниження витрат та гнучке реагування на ринкові умови, що закладає основу для стійкого розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Реалізація проєкту «Odessa Juice Factory» забезпечує високу фінансову віддачу та ефективне використання інвестицій, що підтверджується грошовим потоком 481606 тис. грн і рентабельністю інвестицій 54% у 2026 році. Заплановані витрати і фонд оплати праці дозволяють підтримувати безперебійну діяльність підприємства та своєчасне виконання податкових зобов'язань. Соціальний ефект проявляється через розвиток зайнятості та співпрацю з локальними фермерами, а екологічний ефект досягається завдяки контролю якості сировини, використанню безпечних матеріалів пакування та ефективному

енергоспоживанню на виробництві.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ І БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ НА КОНСЕРВНОМУ ЗАВОДІ

4.1 Основні вимоги з охорони праці та безпеки харчової продукції

Забезпечення безпечних умов праці на харчових виробництвах є ключовим фактором для збереження здоров'я працівників та ефективності виробничого процесу. Консервні заводи характеризуються великою кількістю технологічного обладнання, контактами з харчовою сировиною та хімічними реагентами, що створює потенційні ризики травматизму та професійних захворювань. Тому для кожного підрозділу виробництва встановлюються конкретні вимоги з охорони праці та використання засобів індивідуального захисту. У табл. 4.1 представлені основні вимоги з охорони праці для різних робочих місць консервного заводу.

Таблиця 4.1

Основні вимоги з охорони праці на харчовому виробництві

№	Підрозділ / робоче місце	Основні вимоги з охорони праці	Особливості
1	Виробничий цех	Використання спецодягу та засобів індивідуального захисту (рукавички, маски, бахіли)	Обов'язково для всіх працівників цеху
2	Лабораторія контролю якості	Робота з хімічними реагентами у витяжних шафах, використання захисних окулярів	Забезпечує безпеку при аналізі продуктів
3	Логістика / склади	Дотримання правил підйому вантажів, використання візків та рохлів	Знижує ризик травматизму
4	Адміністративні приміщення	Ергономічне робоче місце, регулярні перерви, дотримання освітлення	Профілактика професійних захворювань
5	Загальні вимоги	Інструктаж, навчання безпечним методам роботи, наявність аварійних виходів і засобів пожежогасіння	Постійний контроль і перевірки

Для виробничого цеху акцент зроблено на використанні спецодягу та індивідуальних засобів захисту, що обов'язково для всіх працівників. Лабораторія контролю якості передбачає роботу з хімічними реагентами у витяжних шафах та використання захисних окулярів, що забезпечує безпечний аналіз продукції. Для

працівників складів та логістики важливе дотримання правил підйому вантажів та використання спеціального обладнання, що знижує ризик травм. Адміністративні приміщення організовуються з урахуванням ергономіки, освітлення та перерв для запобігання професійним захворюванням. Загальні вимоги включають навчання безпечним методам роботи, наявність аварійних виходів та засобів пожежогасіння, що забезпечує системний контроль безпеки на підприємстві.

Безпека харчової продукції є критичним аспектом діяльності консервного заводу, оскільки будь-які порушення технологічного процесу можуть призвести до псування продуктів, шкоди для здоров'я споживачів та економічних втрат. Впровадження вимог стандартів ДСТУ та НАССР забезпечує контроль на всіх етапах виробництва – від приймання сировини до транспортування готової продукції. Табл. 4.2 демонструє ключові стандарти та вимоги на кожному етапі виробничого процесу.

Таблиця 4.2

Основні вимоги до безпеки харчової продукції

№	Етап виробництва	Основні вимоги / стандарти	Особливості
1	Приймання сировини	Перевірка свіжості та відповідності санітарним нормам	Вимоги ДСТУ та НАССР
2	Зберігання	Температурний контроль, правильне розміщення продуктів	Мінімізація ризику псування
3	Переробка	Дотримання технологічного процесу, чистота обладнання	Виключає потрапляння сторонніх часток та мікробів
4	Пакування	Використання безпечної тари, етикетування	Забезпечує безпечне транспортування
5	Транспортування	Дотримання температурного режиму і умов гігієни	Контроль перевізника

Приймання сировини передбачає перевірку свіжості та відповідності санітарним нормам. На етапі зберігання здійснюється температурний контроль та правильне розміщення продуктів для мінімізації ризику псування. Переробка продукції потребує дотримання технологічного процесу та чистоти обладнання, що запобігає потраплянню сторонніх часток і мікробів. Пакування продукції передбачає використання безпечної тари та правильне маркування, що гарантує

безпечне транспортування. На етапі транспортування суворо контролюється температурний режим та гігієнічні умови перевезення.

Ефективне управління охороною праці та безпекою харчової продукції неможливе без чітко визначених заходів контролю та відповідальних осіб. Систематичні перевірки, фіксація результатів та регулярне навчання персоналу дозволяють попереджати порушення та підвищувати загальний рівень безпеки на підприємстві. У табл. 4.3 наведено основні заходи контролю, відповідальних осіб та частоту перевірок.

Таблиця 4.3

Заходи контролю та відповідальні особи

№	Заходи контролю	Відповідальний підрозділ / особа	Частота перевірки	Особливості
1	Перевірка засобів індивідуального захисту	Відділ охорони праці	Щоденно	Забезпечення наявності та справності
2	Контроль температури зберігання продукції	Виробничий відділ / лаборант	Щогодини	Фіксація у журналах
3	Санітарний огляд обладнання	Лабораторія контролю якості	Після кожної зміни	Мийка та дезінфекція
4	Перевірка документації НАССР	Відділ якості	Щотижня	Аналіз критичних точок та коригуючі дії
5	Навчання персоналу	Відділ HR / відділ охорони праці	Раз на рік	Працівники проходять інструктаж і перевірку знань

Перевірка засобів індивідуального захисту проводиться щоденно відділом охорони праці для забезпечення їх наявності та справності. Контроль температури зберігання продукції здійснюється щогодини виробничим відділом або лаборантом із фіксацією у журналах. Санітарний огляд обладнання після кожної зміни забезпечує його миття та дезінфекцію. Перевірка документації НАССР щотижня дозволяє аналізувати критичні точки та виконувати коригуючі дії. Навчання персоналу раз на рік забезпечує інструктаж та перевірку знань працівників щодо безпечних методів роботи.

Отже, проведений аналіз основних вимог з охорони праці та безпеки харчової продукції показує, що ефективна система безпеки на консервному заводі повинна комплексно охоплювати всі підрозділи – від виробничого цеху до

адміністративних приміщень. Виконання вимог щодо використання засобів індивідуального захисту, дотримання технологічних процесів, санітарних норм та стандартів НАССР забезпечує мінімізацію ризиків травматизму та харчових отруєнь, сприяє підтриманню здоров'я працівників і гарантує високу якість продукції.

4.2 Заходи щодо профілактики виробничих ризиків та забезпечення безпечних умов праці

Виявлення та оцінка виробничих ризиків є першим та ключовим етапом управління безпекою праці на консервному заводі. Аналіз потенційних небезпек дозволяє систематизувати інформацію щодо всіх робочих місць та підрозділів, визначити можливі наслідки для здоров'я працівників та матеріальних цінностей, а також оцінити рівень ризику, що дозволяє пріоритетизувати заходи безпеки. У табл. 4.4 представлені основні потенційні ризики для кожного підрозділу консервного заводу та їх можливі наслідки.

Таблиця 4.4

Виявлення та оцінка виробничих ризиків

№	Робоче місце / підрозділ	Потенційні ризики	Наслідки	Рівень ризику (високий / середній / низький)
1	Виробничий цех	Травми при роботі з обладнанням	Порізи, удари, пошкодження кінцівок	Високий
2	Лабораторія	Робота з хімічними речовинами	Опіки, отруєння	Середній
3	Логістичний відділ	Підйом і транспортування вантажів	М'язові травми, розтягнення	Середній
4	Склад	Пожежна небезпека	Загроза здоров'ю та майну	Високий
5	Адміністративні приміщення	Ергономічні ризики (неправильна посадка, тривала робота за комп'ютером)	Хронічні захворювання опорно-рухового апарату	Низький

Виробничий цех характеризується високим ризиком травм при роботі з обладнанням, що може призвести до порізів, ударів і пошкодження кінцівок. Лабораторія контролю якості пов'язана з роботою з хімічними речовинами, що становить середній ризик опіків і отруєнь. Логістичний відділ та склад мають середній і високий рівень ризику відповідно, що обумовлено підйомом вантажів і пожежною небезпекою. Адміністративні приміщення характеризуються низьким ризиком, пов'язаним із ергономічними факторами, які можуть спричинити хронічні захворювання опорно-рухового апарату.

Профілактика виробничих ризиків є основою для забезпечення безпечних умов праці та мінімізації травматизму на підприємстві. Розробка та впровадження конкретних заходів дозволяє системно знизити небезпеку, пов'язану з технологічним процесом, використанням обладнання та умовами робочого середовища. Табл. 4.5 демонструє заходи профілактики для кожного робочого місця.

Таблиця 4.5

Заходи профілактики виробничих ризиків

№	Робоче місце / підрозділ	Заходи профілактики	Примітки
1	Виробничий цех	Використання спецодягу, інструктаж з безпеки, встановлення огорожень на обладнанні	Регулярний контроль технічного стану обладнання
2	Лабораторія	Використання захисних окулярів, рукавичок, витяжних шаф	Контроль правильного зберігання хімікатів
3	Логістичний відділ	Навчання правильним методам підйому вантажів, використання візків	Зменшення навантаження на спину працівників
4	Склад	Пожежні тренування, наявність вогнегасників, контроль температури та вентиляції	Періодичні перевірки систем пожежної безпеки
5	Адміністративні приміщення	Ергономічне обладнання, перерви для розминки, освітлення робочого місця	Зниження ризику професійних захворювань

У виробничому цеху основні заходи включають використання спецодягу, інструктаж з безпеки та встановлення огорожень на обладнанні, що забезпечує захист від травм. Лабораторія оснащується витяжними шафами та засобами індивідуального захисту для безпечної роботи з хімічними реагентами. У логістичному відділі проводиться навчання правильним методам підйому

вантажів і використання візків для зменшення навантаження на спину. Для складу організовуються пожежні тренування, контроль температури та вентиляції, а адміністративні приміщення оснащуються ергономічними меблями та системою перерв для розминки працівників.

Контроль виконання заходів з профілактики виробничих ризиків є невід'ємною частиною системи управління охороною праці. Визначення відповідальних осіб та встановлення регулярності перевірок дозволяє забезпечити постійний моніторинг, своєчасне виявлення порушень та корекцію недоліків у роботі підприємства. Табл. 4.6 відображає основні заходи контролю, відповідальні підрозділи та частоту перевірок. (Таблиця 4.6 Контроль виконання заходів та відповідальні особи див. додаток Ж)

Контроль наявності спецодягу та СИЗ здійснюється щоденно відділом охорони праці із веденням журналу видачі засобів захисту. Стан обладнання перевіряє технічний відділ щотижня, включаючи профілактичне обслуговування. Температура та вентиляція контролюються адміністративно-господарським відділом щоденно з фіксацією показників у журналах. Санітарно-гігієнічні перевірки проводяться щомісяця, що забезпечує підтримання чистоти та дезінфекції на виробництві. Навчання та інструктаж працівників організовується раз на рік та при прийомі на роботу, що гарантує належну підготовку персоналу до безпечної роботи.

Отже, систематичне виявлення, оцінка та профілактика виробничих ризиків на консервному заводі дозволяє створити безпечні умови праці для всіх категорій персоналу. Впровадження конкретних заходів, таких як використання засобів індивідуального захисту, навчання працівників безпечним методам роботи, контроль технічного стану обладнання та дотримання санітарно-гігієнічних норм, забезпечує мінімізацію травматизму, зниження ймовірності професійних захворювань і підтримання ефективного технологічного процесу.

Висновок до четвертого розділу

За результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Впровадження та дотримання основних вимог з охорони праці й безпеки харчової продукції дозволяє систематично знижувати ймовірність виникнення виробничих ризиків та контролювати якість продуктів на всіх етапах виробництва. Чітке визначення заходів контролю, навчання персоналу та регулярний моніторинг створюють умови для безпечної праці та забезпечення відповідності продукції санітарним та технологічним стандартам.

Ефективне управління профілактикою виробничих ризиків ґрунтується на комплексному підході, що включає регулярну оцінку небезпек, впровадження захисних заходів та контроль їх виконання. Такий підхід дозволяє систематично зменшувати рівень ризику для персоналу, попереджати аварійні ситуації та забезпечувати безпечну експлуатацію технологічного обладнання, що позитивно впливає на стабільність виробничого процесу та якість продукції.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Сутність проєктного управління в харчовій промисловості полягає у забезпеченні ефективної діяльності підприємства через інтеграцію планування, контролю, організації ресурсів та впровадження інноваційних рішень. Використання системного підходу, гнучких методологій та сучасних інформаційних технологій дозволяє оптимізувати виробничі процеси, скоротити терміни впровадження нових продуктів і знизити виробничі ризики. Чітко структурована організаційна модель, що включає проєктний офіс, менеджерів, робочі групи та зацікавлені сторони, забезпечує координацію всіх етапів проєкту, підвищує ефективність взаємодії між підрозділами та сприяє сталому розвитку й зміцненню конкурентних позицій підприємств харчової промисловості.

Успішна реалізація проєкту відкриття консервного заводу залежить від комплексного управління економічними, технічними, соціальними та політичними чинниками. Забезпечення фінансових ресурсів, правильний вибір обладнання та технологічних процесів, оптимізація логістики та автоматизація виробництва гарантують ефективність операцій і конкурентоспроможність продукції. Соціальні аспекти, включно з підготовкою кваліфікованого персоналу та систематичним навчанням співробітників, забезпечують стабільність виробництва, тоді як дотримання ліцензійних вимог, податкова підтримка та

адаптація до зовнішніх політичних умов мінімізують ризики та забезпечують стійкий розвиток підприємства.

Досвід зарубіжних і вітчизняних практик управління проектами свідчить, що успіх реалізації визначається поєднанням структурованих та гнучких підходів. Ітеративні та процесно-орієнтовані моделі дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку, контролювати ресурси та ризики, тоді як класичні та адаптивні методи із застосуванням цифрових систем забезпечують точність планування та координацію команд. Інтеграція цих підходів підвищує ефективність реалізації проектів, дозволяє адаптуватися до локальних умов та ресурсної бази, а також сприяє досягненню стратегічних цілей підприємств харчової промисловості та суміжних секторів.

Ринок соків України у 2022–2024 роках перебував у стані структурних трансформацій під впливом економічної нестабільності, коливань врожайності та логістичних обмежень. Виробництво у преміальному сегменті демонструвало скорочення, тоді як доступні категорії продуктів залишалися відносно стабільними. Споживчий попит відображав обмежену купівельну спроможність населення та прагнення до економії, що змінювало баланс сегментів ринку. Провідні гравці залишалися великими компаніями з потужними переробними базами та орієнтацією на експорт, тоді як регіональні виробники, зокрема в Одеській області, переважно працювали на внутрішньому ринку та були більш залежними від сировинної бази і сезонних коливань. У цілому, ринок вимагає підвищення стійкості до зовнішніх шоків, оптимізації виробничих процесів та вдосконалення асортиментної політики для адаптації до змін попиту.

Аналіз конкурентних позицій та можливостей входу на ринок показує, що існуючі гравці утримують домінуючі позиції у своїх сегментах завдяки комбінації цінової політики, якості, різноманітності асортименту та маркетингових стратегій. Нові підприємства можуть ефективно інтегруватися на ринок шляхом диференціації продукції, впровадження інновацій та використання альтернативних каналів дистрибуції. Водночас триваючі воєнні дії підвищують ризики щодо логістики, постачання сировини та купівельної спроможності, що

потребує стратегічного планування та адаптації бізнес-моделі для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку на ринку соків Одеської області.

SWOT-аналіз перспектив майбутнього консервного заводу в Одеській області відображає збалансовану картину сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. До основних сильних сторін належать сучасне обладнання, локальна сировина та унікальні рецептури, що формує конкурентні переваги. Внутрішні слабкі сторони потребують ефективного управління ресурсами та підвищення кваліфікації персоналу. Серед зовнішніх можливостей виділяються зростаючий попит на консервовані продукти та державна підтримка, тоді як загрози, пов'язані з ринковою конкуренцією, коливанням цін на сировину та логістичними ризиками, визначають необхідність стратегічної адаптації. Формування ключових конкурентних переваг – висока якість продукції, різноманітний асортимент, приваблива ціна, інновації в упаковці та сильний бренд – забезпечує заводу ефективний вихід на ринок та довгострокову стійкість у конкурентному середовищі.

Сукупність визначених цілей, завдань та етапів реалізації проєкту відкриття консервного заводу «Odessa Juice Factory» дозволяє сформувати інтегровану концепцію створення сучасного виробничого підприємства, здатного ефективно функціонувати на конкурентному ринку харчової промисловості. Послідовна реалізація всіх етапів – від аналізу ринку та проєктування до запуску обладнання і організації збуту – забезпечує логічну структуру інвестиційного процесу, зменшує технологічні та організаційні ризики і підвищує ймовірність успішного виходу заводу на ринок. Завдяки комплексному підходу до планування виробництва та впровадженню сучасних стандартів якості проєкт створює передумови для стабільного виробництва, розширення асортименту продукції, підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку «Odessa Juice Factory».

Організаційна структура заводу демонструє системний підхід до управління виробництвом, персоналом і логістикою. Чітке розподілення підрозділів і функцій забезпечує координацію роботи виробничого цеху, логістики, відділу збуту та

маркетингу, лабораторії контролю якості і адміністративного апарату, що сприяє високій ефективності виробництва та контролю продукції. Планування чисельності персоналу та фонду оплати праці відповідає технологічним і організаційним потребам заводу, що забезпечує стабільне функціонування та мотивацію працівників. Раціонально організована система постачання сировини, тари та матеріалів гарантує безперервність виробничого процесу, оптимізацію витрат і гнучке реагування на ринкові умови, закладаючи основу для стійкого розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Реалізація проекту «Odessa Juice Factory» передбачає високу фінансову ефективність та оптимальне використання інвестицій, що підтверджується запланованим грошовим потоком у розмірі 481 606 тис. грн і рентабельністю інвестицій 54% у 2026 році. Раціональне планування витрат та фонду оплати праці забезпечує безперебійну діяльність підприємства та своєчасне виконання податкових зобов'язань. Соціальний ефект проявляється через створення нових робочих місць і співпрацю з локальними фермерами, тоді як екологічний ефект досягається контролем якості сировини, використанням безпечних пакувальних матеріалів та ефективним енергоспоживанням у виробництві.

Комплексне дотримання вимог з охорони праці та безпеки харчової продукції є невід'ємною умовою стабільної та безпечної роботи консервного заводу. Системне застосування засобів індивідуального захисту, санітарних норм, технологічних стандартів і контролю критичних точок процесу дозволяє попереджати виробничі травми та запобігати порушенням якості продукції, що забезпечує високий рівень безпеки для персоналу та споживачів.

Організація профілактичних заходів та контроль їх реалізації є ключовим елементом системи охорони праці на харчовому виробництві. Чітке визначення відповідальних осіб, регулярне навчання персоналу, санітарно-гігієнічний контроль та моніторинг обладнання дозволяють мінімізувати ризики травм, професійних захворювань та пожеж, забезпечуючи безпеку праці і ефективне функціонування виробничого процесу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналіз ринку соків в Україні. 2025 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-sokov-v-ukraine-2025-god> (дата звернення: 25.11.2025)
2. Аналіз ринку соків в Україні: тенденції та основні виробники. Koloro. URL: <https://www.koloro.ua> (дата звернення: 25.11.2025).
3. Аналітика ринку соків України. Marketing Agency. URL: <https://0222.agency> (дата звернення: 25.11.2025).
4. Бабій О., Бондаренко Є., Івченко Д. Аналіз та перспективи розвитку ринку соків і сокової продукції. Вісник ЛТЕУ. Технічні науки. Львів: Львівський торговельно-економічний університет. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-tech/article/view/297> (дата звернення: 25.11.2025).
5. Басюркіна Н.Й. «Антикризове управління»: конспект лекцій для студентів за 07 «Управління та адміністрування» спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» освітньою програмою «Підприємництво і торгівля, товарознавство та експертиза в митній справі» ступеня вищої освіти «Магістр». Одеса : ОНТУ, 2022. 50 с.
6. Басюркіна Н.Й. «Управління проєктами»: конспект лекцій для студентів, що навчаються за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» освітньою програмою «Підприємництво і торгівля, товарознавство та експертиза в митній справі» ступеня вищої освіти «Магістр» денної і заочної форм навчання. Одеса : ОНТУ, 2022. 172 с.
7. Басюркіна Н.Й. Агропромислові формування в забезпеченні продовольчої безпеки : монографія. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2013. 441 с.
8. Басюркіна Н.Й., Дудка Т.В., Меліх О.О. Адаптація харчових підприємств України до нестабільних умов господарювання : монографія. Одеса : ОНАХТ, 2013. 160 с.

9. Басюркіна Н.Й. Кон'юнктура світових ринків товарів та послуг : конспект лекцій для бакалаврів спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» денної та заочної форм навчання. Одеса: ОНТУ, 2023. 27 с.
10. Білоус С. П., Бривус А. О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106> (дата звернення: 25.11.2025)
11. Бойко В. А. Харчова промисловість України: сучасний стан та перспективи розвитку. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. 328 с.
12. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31–33.
13. Бурлуцька С. В., Шморгун Б. В. Вдосконалення методики управління проектами в харчовій промисловості на основі підходів Agile. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 2(58). С. 122–132.
14. Вігуржинська С.Ю., Басюркіна Н.Й., Свистун Т.В. Економіка підприємства : навч. посібник / за ред. С.Ю. Вігуржинської. Одеса : ОНАХТ, 2018. 116 с.
15. Власова В. П., Тарновська І. В., Недоля Д.В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85> (дата звернення: 25.11.2025)
16. Гайдаєнко О. В., Меліксетов О. І., Штельмах С. О. Огляд інформаційних технологій управління проєктними та операційними ризиками в торговельній організації. *Інтелектуальні інформаційні системи в управлінні проєктами та програмами: зб. праць міжнар. наук.-практ. конф. 12–15 вересня 2023 р. Коблево*. Харків: ХНУРЕ, 2023. С. 65-68.
17. Гайдаєнко О. В., Меліксетов О. І. Методи управління ризиками в торговій організації. *Інновації в суднобудуванні та океанотехніці : матеріали XIV Міжнар. наук.-тех. конф.*, 20-21 вер. 2023 р. Миколаїв : НУК, 2023. С. 469-471.
18. Державна митна служба України. Статистика та реєстри. URL: <https://customs.gov.-ua/statistika-ta-reiestri> (дата звернення: 25.11.2025).

19. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. 2023. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf (дата звернення: 25.11.2025).

20. ДСТУ 9125:2021. Консерви. Соки та нектари фруктові. Технічні умови. Чинний від 2022-07-01. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2022. 34 с. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_9125_2021.pdf (дата звернення: 25.11.2025)

21. Економічні трансформації бізнес-структур в Україні : монографія / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. д.е.н. Басюркіної Н.Й. Одеса : ОНАХТ, 2018. 288 с.

22. Ефективність використання інноваційно-інвестиційного потенціалу продовольчого бізнесу / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. к.е.н. Бровкіної Ю.О. Одеса : ОНАХТ, 2020. 218 с.

23. Зимовець В. В., Шелудько Н. Сучасні тенденції розвитку механізмів державного регулювання підготовки кадрів для харчової промисловості. Харків: НУХТ, 2020. 120 с.

24. Іванов В. В., Костенко В. В., Столярчук В. М. Харчова промисловість України: сучасний стан та перспективи розвитку. Київ, 2022. 264 с.

25. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с.

26. Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнес-структур в Україні : монографія / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. д.е.н. Басюркіної Н.Й. Одеса : ОНАХТ, 2019. 226 с.

27. Карковська В., Дзюрах Ю. Цифрова трансформація харчової промисловості: управлінський аспект. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. №4 (18). С. 66-78.

28. Карпов В.А., Басюркіна Н.Й., Горбаченко С.А., Шевченко-Перепьолкіна Р.І. Проектний аналіз : навч. посібник / за ред. проф. Карпова В.А. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2019. 324 с.

29. Кіндрат О. В., Дутка Г. І. Agile-методи для ефективної та продуктивної імплементації ІТ-продукту. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2021. Вип. 28. С. 149–157.

30. Кітченко О. М. Вибір стратегії розвитку підприємства на стадії бізнес проектування. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-08> (дата звернення: 25.11.2025)

31. Коваленко О. В. Стратегії розвитку агропродовольчих підприємств в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2 (30). С. 101-107.

32. Коваленко О. В. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Дніпро: Дніпропетровський державний університет економіки та права, 2023. 424 с.

33. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 134–140.

34. Лазоренко Л. В. Роль стратегії в діяльності організації. URL: https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_91164696.pdf (дата звернення: 25.11.2025).

35. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 60 – 64.

36. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 65–71.

37. Меліхов А. А. Стратегічна спрямованість конкурентного розвитку підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/72006417.pdf> (дата звернення: 25.11.2025)

38. Методи проведення спеціальних економічних розрахунків : підручник / Осіпов П.В., Басюркіна Н.Й., Дудка Т.В. та ін.; під ред. д.е.н., проф. Осіпова П.В. Одеса : Друк, 2010. 262 с.

39. Методичні вказівки до виконання і оформлення дипломної роботи – економічної частини... / Укл. Н.Й. Басюркіна, В.А. Шалений. Одеса: ОНТУ, 2023. 38 с.

40. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи магістра... / Укл. Н.Й. Басюркіна. Одеса: ОНТУ, 2024. 40 с.

41. Методичні вказівки до виконання курсової роботи «Управління проєктами» для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» / Укл. Н.Й. Басюркіна. Одеса : ОНТУ, 2022. 45 с.

42. Названо лідерів з продажу соку в Україні. AgroPortal.ua. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraine/nazvano-lideriv-z-prodazhu-soku-v-ukrajini> (дата звернення: 25.11.2025).

43. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.12.2025).

44. Огляд ринку соків в Україні, 2021-2023 рр. Pro-Consulting. URL: <https://pro-consul-ting.ua> (дата звернення: 25.11.2025)

45. Петрова І. М. Адаптація аграрного бізнесу до умов війни в Україні. *Економіка АПК*. 2022. № 11. С. 45-52.

46. Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Харків, 01 – 28 лютого 2024 р. / [редкол. : П. Т. Бубенко, О. Ю. Палант, О. О. Рудаченко] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін.]. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. 372 с.

47. ПрАТ «Виноградна долина». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33089667/ (дата звернення: 25.11.2025).

48. Привабливість харчового бізнесу в Україні : монографія / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. д.е.н. Басюркіної Н.Й. Одеса : ОНАХТ, 2017. 192 с.

49. Ринок соків, смузі та фруктових пюре в Україні: нові тренди та обсяги виробництва у контексті воєнного періоду. Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua> (дата звернення: 25.11.2025).

50. Рихліцький В. І. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства / Українська правда : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата звернення: 25.11.2025).

51. Сапотницька Н. Я., Козак В. Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 49-52.

52. Сарбаш С. М. Вплив міжнародних конфліктів на економічний розвиток. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 2(24). С. 56–64.

53. Сембай Н. М. Напрями покращення якості підготовки кадрів харчової промисловості України в сучасних умовах. *Регіональна економіка*. 2023. №1(107). С. 63-75.

54. Семенча І., Гордієнко С. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 143-150.

55. Ситуація на ринку соків України: аналіз і прогнози. Agravery. URL: <https://www.agra-very.com> (дата звернення: 25.11.2025).

56. Соколюк М. П. Цифрова трансформація каналів збуту агропродовольчої продукції в Україні. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. № 1 (15). С. 62-69.

57. Соколюк К. Ю. Ідентифікація релевантного ринку сокової продукції та аналіз тенденцій його розвитку в умовах війни. *Агросвіт*. 2025. № 12. С. 79-89.

58. СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/22480087/ (дата звернення: 25.11.2025).

59. Статистичний огляд ринку сільського господарства України. AgroStats. URL: <https://agrostats.uhmi.org.ua> (дата звернення: 25.11.2025).

60. Товарознавство споживчих товарів. Пакування. Митне оформлення : навч. посібник у 2 частинах. Я.Г. Верхівкер та ін. Херсон: Олді+, 2022. 324 с.

61. Товарознавство споживчих товарів. Пакування. Митне оформлення. Лабораторний практикум для студентів СВО «Бакалавр» та «Магістр». Я.Г. Верхівкер та ін. Херсон: Олді+, 2021. 308 с.

62. ТОВ «Наш сік». URL: <https://nashsik.ua/> (дата звернення: 25.11.2025).

63. ТОВ «НЬЮТОНСІК». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20997082/ (дата звернення: 25.11.2025).

64. ТОП-10 соків України: Продукція яких виробників стала найкращою за результатами Народної дегустації? URL: <https://techhorticulture.com/top-10-sokiv-ukraini-narodni-degustacii> (дата звернення: 25.11.2025).

65. Трансформації вітчизняного підприємництва в умовах ризиків і загроз сьогодення / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. д.е.н., проф. Басюркіної Н.Й. Ів.-Франківськ : ОНТУ, 2023. 467 с.

66. Українська асоціація аграрного експорту. Експорт соків та динаміка виробництва яблучного концентрату, аналіз ринку за 2022-2023 рр. URL: <https://uaexport.org/2023/05/30/ukrayina-vhodit-do-pereliku-dvadtsyati-najbilshih-eksporteriv-sokiv/> (дата звернення: 25.11.2025).

67. Управління проєктами післявоєнної розбудови України: тези доповідей / відповідальний за випуск С.Д.Бушуєв. Київ: КНУБА, 2024. 270 с.

68. Шашков Н., Фадєєв, І., Казаков, Т. Управління проєктами в ІТ сфері: застосування гнучких методологій. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2021. № 28. С. 166–172.

69. Bushuyev S., Kozyr B., Zapryvoda A. (2019), «Nonlinear strategic management of infrastructure programs», *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, No. 4 (10), P. 14–23.

70. Geissdoerfer M. Savaget P., Bocken Nancy M.P., Jan Hultink E. (2017). The Circular Economy – A New Sustainability Paradigm? *Journal of Cleaner Production* 143: 757–768.

71. Hart J., Adams K., Giesekam J., Tingley D. D., Pomponi F. (2019). Barriers and drivers in a circular economy: the case of the built environment. *Procedia Cirp*, 80, 619–624.
72. Kalmykova Y., Sadagopan M., Rosado L. (2018). Circular economy–From review of theories and practices to development of implementation tools. *Resources, conservation and recycling*, 135, 190–201.
73. Korhonen J., Honkasalo A., Seppälä J. (2018). Circular economy: the concept and its limitations. *Ecological economics*, 143, 37–46.
74. Lewandowski M. (2016). Designing the business models for circular economy – Towards the conceptual framework. *Sustainability*, 8(1), 43.
75. Lüdeke-Freund F., Gold S., Bocken N. M. (2019). A review and typology of circular economy business model patterns. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 36–61.
76. Schroeder P., Anggraeni K., Weber U. (2019). The relevance of circular economy practices to the sustainable development goals. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 77–95.
77. Tanasiichuk A. та ін. Innovative Methods of Assessing the Efficiency of Internet Communications of Enterprises. *European Journal of Sustainable Development*, 2022, 11 (2), 15. URL: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2022.v11n2p15> (дата звернення: 25.11.2025).

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу ім. Г. Е.
Вейнштейна

Кафедра торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля» Освітня програма
«Підприємництво і торгівля, товарознавство та експертиза в митній справі»
Ступінь вищої освіти: магістр

ГРАФІЧНІ МАТЕРІАЛИ

до кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Управління проектом відкриття консервного заводу з виробництва соків
в Одеській області»

Кількість аркушів: 110

Дипломник: _____ / Шарлай Г.М. /
(підпис)

Керівник: _____ / д.е.н., проф. Басюркіна Н.Й. /
(підпис)

Одеса 2025

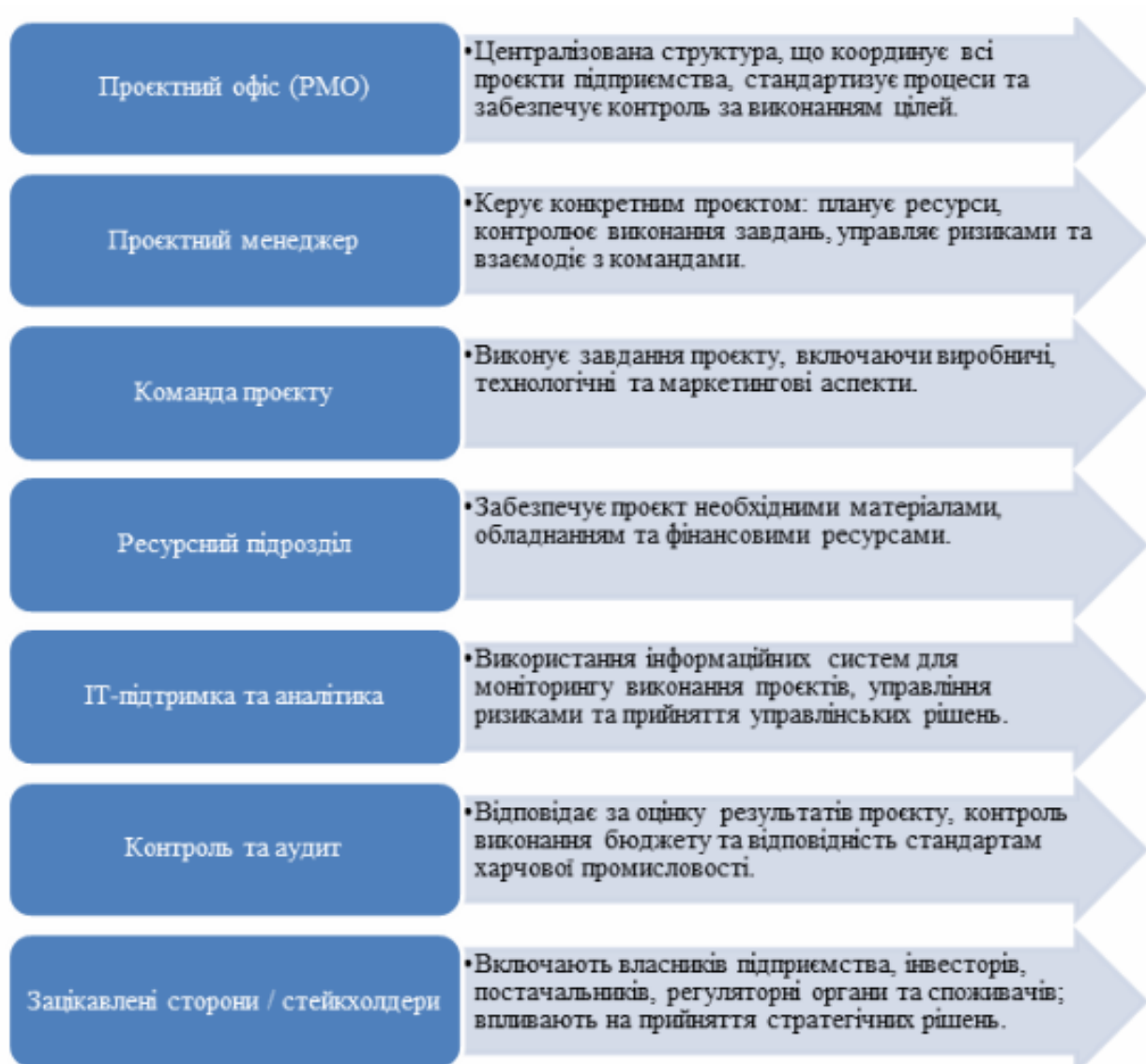
ДОДАТКИ

Додаток А

Територія проєктованого заводу «Odessa Juice Factory»



Рис. 1.1. Структура проектного управління у харчовій промисловості
(побудовано на основі [7, с. 67])



Додаток В

Таблиця 2.2. Споживання соків населенням України у 2022-2024 рр. (млн л)
(побудовано на основі [1-3])

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022
Загальне споживання	295	285	270	-25
Споживання соків прямого віджиму	18	16	14	-4
Споживання пакетованих соків (1 л)	235	228	215	-20
Споживання нектарів	42	41	39	-3

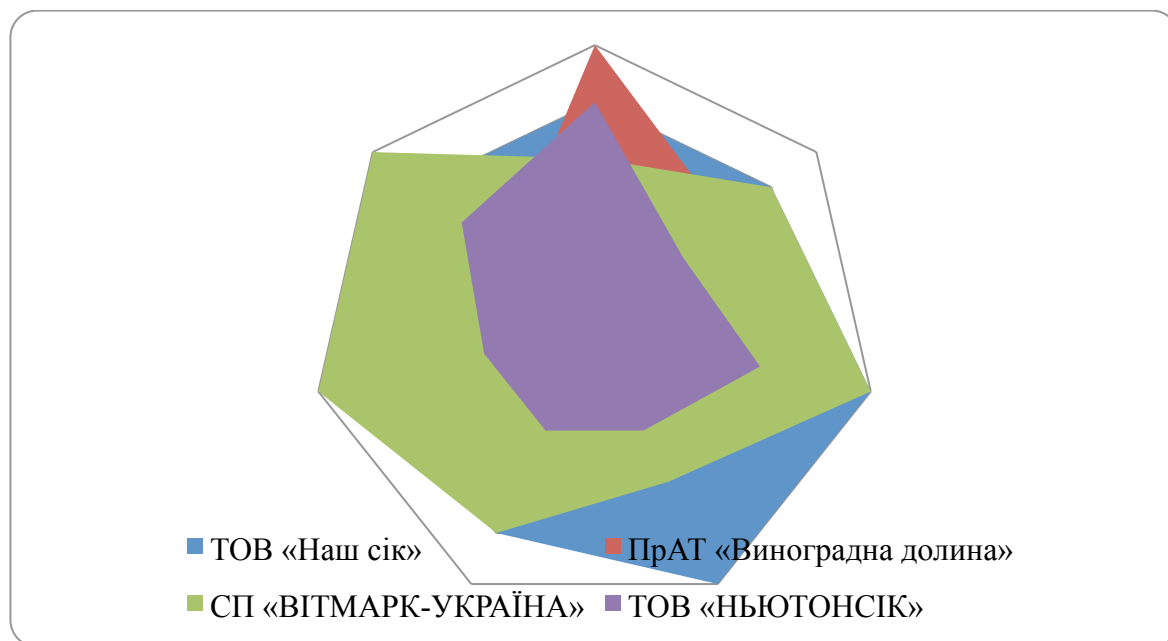
Додаток Д

Таблиця 2.3. Загальна характеристика ринку соків в Одеській області у 2022-2024 рр. (побудовано на основі [1-3])

Показник	2022	2023	2024	Особливості
Обсяг виробництва, млн л	32	34	29	Зростання у 2023 р., падіння у 2024 р. через неврожай фруктів
Обсяг споживання, млн л	27	26	25	Стійке зниження через падіння доходів населення
Частка ринку України, %	8,9	9,1	8,5	Область зберігає значимі переробні потужності
Основна сировина: яблука, виноград, томати	дефіцит	стабілізація	дефіцит	Через зменшення врожаю яблук та винограду у 2024 р.
Участь малого фермерського сектору, %	32	35	33	Вплив зрошення – ключовий для винограду
Виробництво концентратів (тис. т)	5,8	6,4	4,9	Підтверджує нестачу сировини у 2024 р.

Додаток Е

Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на ринку соку в Одеській області (побудовано на основі [1-3])



Додаток Ж

Таблиця 4.6. Контроль виконання заходів та відповідальні особи

№	Заходи контролю	Відповідальний підрозділ / особа	Частота перевірки	Примітки
1	Контроль наявності спецодягу та СІЗ	Відділ охорони праці	Щоденно	Ведення журналу видачі засобів захисту
2	Перевірка стану обладнання	Технічний відділ	Щотижня	Включає профілактичне обслуговування
3	Контроль температури та вентиляції	Адміністративно-господарський відділ	Щоденно	Фіксація показників у журнал
4	Санітарно-гігієнічні перевірки	Відділ охорони праці	Щомісяця	Контроль чистоти та дезінфекції
5	Навчання та інструктаж працівників	Відділ HR / охорони праці	Раз на рік та при прийомі на роботу	Обов'язковий протокол проходження навчання