

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КУДАШКІНА КРІСТІНА ВАДИМІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ Ольга ДОРОНІНА
«___» _____ 2025 р.

**ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Оксана ТАРАНИЧ, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Кудашкіна К.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства кондитерської галузі. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств в кондитерській галузі України. Показано вплив макро- та мікросередовища на конкурентні переваги підприємства. Встановлено ключові фактори впливу на конкурентоспроможність конкретного підприємства та можливості підвищення його переваг.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкуренція, підприємство, кондитерська галузь.

64 ст., 22 табл., 5 рис., 8 дод., 38 джерел.

Kudashkina K. Assessment of the enterprise competitiveness in the confectionery industry. Specialty 073 «Management». Educational Program «Management». Vasyl` Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2025.

This qualification work undertakes an examination of the theoretical and practical aspects of the competitiveness of the enterprises in the confectionary industry of Ukraine. The impact of macro- and microenvironment on the competitive advantages of an enterprise are demonstrated. The key factors influencing the competitiveness of a specific company and opportunities for increasing its advantages are established.

Keywords: competitiveness, competition, enterprise, confectionary industry.

64 p., 22 tab., 5 pic., 8 app., 38 ref.

ЗМІСТ

ВСТУП

4

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

7

1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності

7

1.2 Методичні підходи оцінки конкурентоспроможності підприємства

15

1.3 Особливості конкурентного середовища в кондитерській галузі

20

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ВІННИЦЬКА

КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»

25

2.1 Загальна характеристика підприємства

25

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

31

2.3 Порівняльний аналіз конкурентоспроможності підприємства

40

РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА

ФАБРИКА»

45

3.1 Узагальнення результатів дослідження щодо конкурентоспроможності підприємства

45

3.2 Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства

48

ВИСНОВКИ

58

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

60

ДОДАТКИ

65

ВСТУП

Кондитерська галузь в Україні є однією з ключових складових харчової промисловості, що характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами споживчих уподобань і значним впливом зовнішніх економічних та геополітичних факторів. У сучасних умовах глобалізації, зростання цін на сировину, логістичних викликів і трансформації ринкових трендів питання оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємств цієї галузі набуває особливої ваги. Конкурентоспроможність виступає не лише як здатність підприємства утримувати ринкові позиції, а й як комплексна характеристика, що включає інноваційну активність, ефективність управління ресурсами, адаптивність до змін і створення унікальної споживчої цінності.

Складність конкурентного середовища кондитерської галузі зумовлена високою концентрацією учасників, значною залежністю від імпортової сировини та швидкими змінами споживчих трендів, таких як попит на органічні продукти чи товари зі зниженим вмістом цукру. Геополітичні виклики, зокрема військові дії та логістичні обмеження, додатково ускладнюють операційну діяльність, підвищуючи собівартість продукції та створюючи бар'єри для експорту. У таких умовах підприємства змушені не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й розробляти стратегії, які враховують як локальні, так і глобальні ринкові тенденції. Це робить дослідження конкурентоспроможності актуальним з точки зору пошуку ефективних шляхів адаптації до нестабільного ринкового середовища.

Теоретичний аспект конкурентоспроможності охоплює широкий спектр підходів — від економіко-аналітичних до управлінсько-поведінкових, що дозволяє розглядати її як багатовимірну категорію. Водночас практична значущість таких досліджень полягає в розробці конкретних рекомендацій, які дають змогу підприємствам не лише виживати, а й нарощувати ринкову частку, оптимізувати витрати та створювати продукти з високою доданою вартістю. Для ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (надалі ПрАТ «ВКФ»), яке функціонує в структурі корпорації «Рошен», аналіз конкурентоспроможності є

необхідним інструментом для визначення сильних і слабких сторін, а також для формування стратегій, що забезпечать стійкість у динамічному ринковому середовищі.

Актуальність теми також підкреслюється необхідністю врахування сучасних викликів, таких як зростання вимог до екологічності виробництва, цифровізації бізнес-процесів і посилення конкуренції з боку міжнародних брендів. У цьому контексті дослідження конкурентоспроможності ПрАТ «ВКФ» дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й розробити практичні рекомендації щодо його розвитку, що сприятиме зміцненню позицій на внутрішньому та міжнародному ринках. Таким чином, аналіз конкурентоспроможності є ключовим елементом стратегічного управління, спрямованим на забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах мінливого економічного ландшафту.

Мета дослідження полягає в оцінці конкурентоспроможності підприємства та розробці рекомендацій щодо її підвищення в умовах сучасного ринкового середовища кондитерської галузі на прикладі ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Для досягнення цієї мети визначено такі **завдання**:

1. проаналізувати теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства;
2. дослідити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
3. охарактеризувати особливості конкурентного середовища кондитерської галузі України;
4. провести аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «ВКФ»;
5. оцінити його конкурентні позиції за допомогою моделі п'яти сил Портера;
6. розробити практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ВКФ».

Об'єктом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі.

Предметом дослідження є організаційно-економічні аспекти оцінки та підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» в умовах сучасного ринкового середовища.

Теоретичне значення роботи полягає в систематизації та поглибленні знань про конкурентоспроможність як економічну категорію, зокрема через зіставлення підходів до її визначення та оцінки, а також узагальнення методичних інструментів аналізу. **Практичне значення дослідження** зумовлене розробкою конкретних рекомендацій для ПрАТ «ВКФ», які включають оптимізацію трудових ресурсів, модернізацію виробничих потужностей, трансформацію організаційної структури, посилення експортної орієнтації, розвиток інноваційної діяльності, вдосконалення стратегічного планування, оптимізацію ланцюгів постачання, цифровізацію маркетингу, впровадження практик сталого розвитку та системи управління якістю. Ці рекомендації можуть бути використані підприємством для підвищення ефективності діяльності та зміцнення ринкових позицій.

Апробація результатів дослідження. Основні аспекти кваліфікаційної (бакалаврської) роботи було опубліковано у збірнику тез за наведеним бібліографічним описом:

Кудашкіна К.В., Таранич О.В. Аналіз стану та сучасних тенденцій розвитку ринку кондитерських виробів України в перспективі європейської інтеграції. *Сталі розумні міста та території: європейський досвід та можливості для України у повоєнний період*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Луцьк, 20-21 травня, 2025.

Структура кваліфікаційної (бакалаврської) роботи складається зі вступ, трьох розділів, висновку, списку використаних посилань із 38 найменувань, 22 таблиць, 5 рисунків та 8 додатків. Загальний обсяг роботи становить 84 сторінок. Основний зміст висвітлено на 64 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності

У системі сучасної економічної парадигми конкурентоспроможність виступає багатокомпонентним і багаторівневим феноменом, що не зводиться до окремого показника чи одиничної характеристики підприємства, а проявляється як сукупна властивість його здатності до активного, стійкого й результативного функціонування в умовах ринкової взаємодії. У підґрунті цього феномену — постійна напруга між ефективністю, прибутковістю та необхідністю пристосування до зовнішніх викликів. Ефективність традиційно репрезентує здатність суб'єкта досягати максимального результату за мінімальних витрат ресурсів.

Це внутрішньо орієнтована категорія, яка не передбачає наявності суперника чи потреби в порівнянні з іншим агентом. Водночас прибутковість, маючи фінансовий вимір, репрезентує доцільність і рентабельність здійснюваної діяльності, однак теж може існувати поза конкурентним полем — як наслідок монопольного становища або сприятливого попиту. На противагу їм, конкурентоспроможність визначає не просто здатність до виживання, а — здатність перемагати у динамічному ринковому змаганні, що змінюється внаслідок інституційних трансформацій, інноваційного прориву або варіативності споживчих очікувань. Ця категорія потребує не лише наявності якісного продукту чи оптимізованої структури витрат, а й складної системи внутрішніх і зовнішніх чинників, що взаємодіють у динаміці. Вона вимагає адаптивності, мобільності, здатності до стратегічного бачення та чіткого розуміння ринкової логіки. Якщо ефективність можна виміряти коефіцієнтом використання ресурсів, а прибутковість — грошовим еквівалентом доходу, то конкурентоспроможність — це вже відносне положення на ринку, що не

піддається однозначному обчисленню, а формується через порівняння, динаміку та взаємозалежність.

Формування конкурентоспроможності передбачає наявність чітко окресленої системи параметрів, які визначають здатність підприємства не лише існувати, а й розширювати частку на ринку. До таких параметрів належать якісні характеристики товару або послуги, інноваційний потенціал, рівень технологічної складності, швидкість реагування на запити споживачів, вартісна пропозиція, маркетингова стратегія, логістична гнучкість, кадровий ресурс, управлінські компетенції та здатність до синергії між усіма зазначеними складовими [21, с.119]. Конкурентоспроможність не є функцією одного елемента — вона завжди виникає внаслідок міждисциплінарної інтеграції управління, фінансів, інженерії, HR, правового забезпечення та стратегічного планування. Наприклад, інноваційна продукція без супровідного сервісу, логістики й позиціонування втрачає конкурентний потенціал. Так само низька собівартість не гарантує переваг, якщо відсутня адаптивність до змін споживчих уподобань. У цьому сенсі конкурентоспроможність можна розглядати як проекцію інтегрованої здатності системи до самовідновлення, само модернізації й випереджального реагування на загрози. У реальному економічному просторі вона проявляється через сталість позицій, зростання ринкової частки, здатність до виходу на нові ринки, репутаційний капітал, динаміку рентабельності, адаптивність до законодавчих змін і технічного прогресу. Ця системна властивість стає ключовим маркером життєздатності суб'єкта підприємництва.

Поняття конкурентоспроможності має багатовекторну структуру, яка поєднує внутрішній і зовнішній рівні. На внутрішньому рівні вона визначається продуктивністю, інноваційністю, внутрішньофірмовими компетенціями, ефективністю використання ресурсів і здатністю генерувати унікальну цінність. Інакше кажучи, конкурентоспроможність — це не лише результат оптимізації, а ще й прояв творчого перетворення ресурсного потенціалу в унікальну пропозицію. На зовнішньому рівні вона формується через позиціонування в галузі, участь у коопераційних зв'язках, ступінь вертикальної або горизонтальної

інтеграції, відкритість до міжнародних стандартів і відповідність регуляторним вимогам. Стратегія досягнення конкурентоспроможності не може бути уніфікованою — вона завжди контекстуальна, залежна від галузевих умов, стадії життєвого циклу підприємства, доступності капіталу, інтенсивності технологічних змін і поведінкової моделі споживача [38].

В системі сучасних економічних досліджень категорія «конкурентоспроможність» розглядається як одна з найскладніших і водночас фундаментальних характеристик суб'єкта господарювання. Її інтерпретація не обмежується лише здатністю утримувати позиції на ринку, а виводиться в площину стратегічної, ресурсної, інституційної та поведінкової взаємодії. Багатовекторність підходів до визначення поняття зумовлює необхідність систематизації наукових позицій і формалізації ключових елементів, що фіксуються в літературі. Нижче подано зіставлення підходів різних авторів до трактування сутності конкурентоспроможності, що дозволяє простежити еволюцію змісту категорії залежно від предметної спрямованості дослідження — від економіко-аналітичного до управлінсько-поведінкового [12].

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «конкурентоспроможність» у працях сучасних українських дослідників

Автор(и)	Формулювання поняття конкурентоспроможності
1	2
Булавіна О. А.	Конкурентоспроможність визначається як властивість суб'єкта підприємництва реалізовувати особистісний потенціал через створення інноваційної, адаптивної моделі поведінки, яка дозволяє досягати переваг на динамічному ринку [7]
М. Портер	Положення виробника на внутрішньому та зовнішньому ринку, яке визначається сукупністю факторів та відображається сукупністю показників [21, с. 220]
В.В. Кривіцька, В.В. Зянько	Здатність компанії виробляти та продавати товари та послуги, які пропонують споживачам найкраще співвідношення якості і ціни у порівнянні з аналогічними товарами/послугами інших компаній у цьому секторі [25]
П.В. Брінь, Є.О. Звонко	Конкурентоспроможність підприємства – відносний інтегральний показник, який характеризує конкурентні переваги підприємства над іншими компаніями галузі, і формується через низку факторів, основними з яких є конкурентоспроможність продукції [6]
Н.В. Грицишин	Рівень компетентності підприємства в певній галузі, порівняльна перевага відносно інших конкурентів, які діють в регіоні, країні та за її межами [18, с. 29-30]

1	2
Валінкевич Н. В., Селотвінський О. А.	Автори трактують конкурентоспроможність як системну характеристику, що охоплює рівень управлінських рішень, інноваційну активність та ресурсний потенціал підприємства у співвідношенні з ринковими вимогами [10]
В.Ф. Оберемчук	Конкурентоспроможність підприємства – комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображує ступінь переваги оціночних показників діяльності підприємства, що визначає його успіх на певному ринку [21, с. 221]
Д. В. Погребняк	Комплексна порівняльна характеристика, що відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів [33]
Воронкова А.Е., Пономарьов В.П., Дібніс Г.І.	Сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) в різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою певним чином [11]
Герасимова В.О., Резанов Е.О.	Конкурентоспроможність розглядається як багатофакторна категорія, що залежить від маркетингової активності, інноваційної готовності, системи логістики та репутаційного капіталу. Здатність підприємства розвиватись відповідно до своєї стратегії та конкурувати з іншими гравцями [12]
З.Е. Шершньова, С.В. Оборська	Рівень компетенції щодо інших конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу визначеної спрямованості, а також окремих складових: технології, ресурсів, менеджмент, навичок і знань персоналу, які виражаються в якості продукції, прибутковості та продуктивності [21, с. 221]

Отже визначення конкурентоспроможності наголошують на багатокомпонентності цієї характеристики. Узагальнюючи наведені поняття можна сказати, що вона являє собою категорію, яка охоплює наявні ресурси, потенціал підприємства та зовнішні фактори, визначає ефективність діяльності підприємства порівняно з іншими діячами галузі, а також в сукупності зі здатністю здійснювати свою стратегічну місію. Варто зазначити важливість порівнюваності даної категорії, оскільки результати визначення ефективності діяльності в контексті конкуренції мають сенс тільки при співставленні зі спорідненими діячами тієї ж сфери. Оцінювання і визначення конкурентоспроможності підприємства залежить також від галузі і контексту в якому воно діє, та поставлених стратегічних задач. Пріоритизація впливу того чи іншого фактора залежить від контексту підприємства та його поточної позиції, чинників внутрішнього та зовнішнього впливу. Зокрема аналіз трактувань поняття «конкурентоспроможність» показав, що дана категорія визначається

інноваційністю, репутаційним рівнем, ресурсозабезпеченістю та умінням ефективно її використовувати, адаптивністю, здатністю керувати бізнес-процесами (маркетинговими, логістичними, фінансовими, виробничими, тощо). Варто також зазначити, що загальна конкурентоспроможність підприємства формується через конкурентоспроможність продукції/послуг, де вирішальним є споживач, та бізнес-процесів, тобто наближенням до операційної досконалості. Тому конкурентоспроможність не є статичною — це динамічне утворення, яке змінюється разом із середовищем, що на нього впливає [6]. У цьому процесі визначальною є здатність підприємства до інерційного реагування або випереджального впливу. Якщо перше забезпечує виживання, то друге дозволяє формувати тренди.

Стратегічна конкурентоспроможність полягає у створенні таких ресурсів, які є важко імітованими, складними для заміни та тривалими за ефектом. Це можуть бути унікальні технології, особливі схеми організації виробництва, виняткова корпоративна культура, довготривалі контракти, науково-дослідні розробки або комбінація декількох факторів. У межах моделі ресурсної переваги (resource-based view) конкурентоспроможність визначається не лише наявністю ресурсів, а й здатністю підприємства їх комбінаційно використовувати для створення довгострокових переваг. Важливим чинником виступає й інституційне середовище: рівень правового захисту, передбачуваність регуляторної політики, доступ до фінансових інструментів, стан інфраструктури та розвиток суміжних галузей. У разі недостатньої якості інституційного середовища навіть найбільш продуктивне підприємство стикається з обмеженнями, які не дають реалізувати потенціал конкурентоспроможності повною мірою [15]. Тому оцінювання цього феномену потребує системного підходу, що враховує мікро-, мезо- та макрорівень.

Одним із ключових вимірів конкурентоспроможності є інноваційність як здатність підприємства до створення нових рішень, продуктів, процесів або бізнес-моделей. Саме інновації формують стратегічні бар'єри для входу конкурентів, дозволяють отримати патентні монополії, підвищують лояльність

споживачів та знижують чутливість до цінових коливань. У цьому контексті особливого значення набуває структура витрат на дослідження й розробки, рівень кадрової кваліфікації, швидкість інтеграції цифрових технологій, доступ до венчурного капіталу та здатність створювати інноваційні екосистеми навколо продукту. Інноваційна конкурентоспроможність не обмежується суто технологічним новаторством — вона охоплює також управлінські інновації, організаційні моделі, маркетингові рішення та нові форми взаємодії з клієнтом. Для підприємств, що діють у високотехнологічному секторі, саме цей тип конкурентоспроможності стає визначальним і трансформується у ключову компетенцію. Це також сприяє трансферу знань, утворенню стратегічних альянсів, прискоренню адаптації до глобальних трендів і формуванню мультиплатформеного впливу в економіці [38].

У межах сучасної економічної доктрини конкурентоспроможність набуває значення не лише як індикатор здатності підприємства витримувати ринковий тиск, а як складна динамічна система, що функціонує в багатовимірному просторі економічних, технологічних, інституційних і соціальних взаємодій. Усередині цієї системи конкурентоспроможність проявляється як змінна або відносно стабільна характеристика, що залежить від великого масиву умов — як ендогенних, так і екзогенних. Питання стабільності конкурентоспроможності безпосередньо пов'язане з тим, наскільки стійкими є джерела переваг підприємства, наскільки структурованою є його внутрішня модель створення вартості та наскільки пластичною є поведінка в умовах зовнішньої турбулентності. У випадках, коли підприємство базує свою ринкову позицію на довгострокових факторах, таких як володіння унікальною технологією, патентами, ексклюзивними контрактами або вертикально інтегрованими структурами, його конкурентоспроможність набуває характеристик відносної стабільності. Таке підприємство здатне акумулювати вигоди тривалий час без істотного ризику втрати лідерства навіть за умов зміни кон'юнктури. Натомість, якщо переваги формуються на основі короткотермінових параметрів — таких як доступ до дешевих ресурсів, короткострокова підтримка держави чи тимчасова

дезорганізація конкурентів, — рівень конкурентоспроможності виявляється крихким і схильним до стрімких коливань у разі зміни зовнішніх умов [21, с.144].

Однією з головних детермінант стабільності конкурентоспроможності є тип галузі, в якій функціонує підприємство. У секторах із високим рівнем вхідного бар'єру, великими початковими інвестиціями та низькою швидкістю інноваційного циклу, як-от авіабудування, енергетика чи фармацевтика, конкурентоспроможність підприємств зазвичай має триваліший горизонт. Її основа — структурна неповторність технологічних процесів, доступ до рідкісних ресурсів, експертна компетенція й регуляторне середовище, що додатково посилює бар'єри входу. У таких умовах підприємство має змогу акумулювати конкурентні переваги, трансформувати їх у стабільну ринкову позицію й розширювати її через зростання масштабів і внутрішню консолідацію. Водночас, у висококонкурентних і швидко змінюваних галузях — ІТ-секторі, fashion-індустрії, електроніці — конкурентоспроможність носить змінний характер. Тут перевага швидко втрачається через циклічність інновацій, постійні зміни уподобань споживачів і технологічну конвергенцію, яка нівелює унікальні характеристики продуктів. Підприємство в таких умовах змушене постійно шукати нові шляхи до перезапуску своєї конкурентної моделі: через оновлення лінійки продуктів, перехід до сервісного супроводу, адаптацію до цифрових платформ і залучення до інноваційних екосистем [5].

Конкурентоспроможність також демонструє різну ступінь стабільності залежно від типу стратегічної орієнтації підприємства. У випадках, коли компанія дотримується стратегії низьких витрат або масової стандартизованої продукції, вона ризикує бути вразливою до змін цін на сировину, трудові ресурси, транспорт або валютні коливання. Її конкурентоспроможність стає похідною від рентабельності, що формується за рахунок масштабу та витрат, і тому стабільність такої моделі є умовною — вона залежить від зовнішніх економічних детермінант, які підприємство не контролює. Натомість компанії, що реалізують стратегію диференціації, інноваційного лідерства або сервісної переваги, мають більше шансів на збереження відносної стійкості

конкурентоспроможності. Тут діє логіка створення унікальної споживчої вартості, яка важко копіюється, тому навіть у разі зміни вартості ресурсів чи регуляторних умов підприємство зберігає здатність залишатися привабливим для своєї цільової аудиторії. Такі компанії будують конкурентоспроможність не лише на продукті, а на комплексі взаємодій, включаючи емоційну складову, репутацію, канали дистрибуції, гнучкість у партнерствах і постійне оновлення знань.

Інституційне середовище — ще один параметр, який суттєво впливає на стабільність конкурентоспроможності. У країнах із розвиненими механізмами захисту прав інвесторів, контрактного права, недискримінаційного доступу до ресурсів і регуляторною передбачуваністю підприємства мають змогу формувати довгострокові стратегії. У таких юрисдикціях стабільність конкурентоспроможності підтримується зовнішнім середовищем, що мінімізує ризики експропріації, маніпуляцій, адміністративного тиску. У менш стабільних економіках конкурентоспроможність часто набуває ситуативного характеру — вона залежить від зв'язків, тимчасової кон'юнктури, доступу до владних центрів або фінансових потоків. За таких умов підприємство змушене компенсувати нестабільність середовища гнучкістю внутрішніх процесів, мультивекторністю стратегій і максимальною адаптивністю до змін. Це породжує неусталений, короткотерміновий тип конкурентоспроможності, який не завжди супроводжується інституційною якістю чи довготривалим ефектом, але дозволяє підприємству функціонувати в умовах невизначеності.

Поведінковий чинник, тобто стиль управлінських рішень, організаційна культура й ціннісна орієнтація власників і топ-менеджменту, відіграє особливу роль у перетворенні конкурентоспроможності з варіативної характеристики на стабільну. Якщо підприємство культивує культуру навчання, відкритості до новацій, сприйняття змін як невід'ємної частини розвитку, то навіть у разі зовнішніх шоків воно демонструє здатність до трансформації без втрати ринкових позицій. У таких системах прийняття рішень спирається на аналітику, моніторинг трендів, прозору комунікацію й делегування відповідальності, що

створює середовище для стійкого розвитку. Натомість авторитарні або інерційні управлінські стилі ведуть до консервації моделей, втрати здатності до адаптації та, як наслідок, зниження конкурентного потенціалу [25].

1.2 Методичні підходи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства у сучасній аналітичній практиці передбачає використання низки методичних підходів, які дають змогу не лише визначити поточний рівень ринкових позицій, а й виявити потенціал до зростання, адаптивність до зовнішніх змін і внутрішню структурну стійкість. Ці підходи не є уніфікованими, кожен із них розроблений під конкретну логіку аналізу — стратегічну, ситуаційну, операційну чи галузеву — і тому застосовується залежно від поставлених завдань, типу ринку, рівня доступної інформації, галузевої специфіки та цілей менеджменту. Важливою ознакою ефективного оцінювання є багаторівневість — поєднання якісних і кількісних показників, врахування позицій підприємства в ланцюгах вартості, виявлення його функціональних переваг, рівня динамічних можливостей та здатності до стратегічної синхронізації з ринковим середовищем [23].

Порівняльний аналіз, що лежить в основі більшості методик, є не просто актом співвідношення показників, а способом виявлення системних переваг чи слабкостей, здатних впливати на рівень прибутковості, ринкову частку, ступінь контролю над витратами чи ступінь залежності від зовнішніх агентів. Водночас практичне застосування методів передбачає також стратегічну інтерпретацію даних, оскільки самі цифри поза логікою ринку не мають пояснювальної сили. У цьому аспекті конкурентоспроможність перетворюється на індикатор глибокої здатності підприємства до рефлексії, тактичної гнучкості та архітектурної перебудови у відповідь на ризики та виклики.

Найбільш поширені методи оцінки конкурентоспроможності включають стратегічні матриці, аналітичні шкали, факторні моделі та інституціонально-індикативні схеми.

Таблиця 1.2 – Основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства та їх характеристика

Назва методу	Коротка характеристика
Матриця БКГ (Boston Consulting Group)	Побудова портфеля бізнес-одиниць за ознаками темпів зростання ринку та частки ринку; дозволяє розподіляти ресурси між напрямками.
Модель п'яти конкурентних сил Портера	Діагностика галузевої привабливості через аналіз п'яти факторів: сила покупців, сила постачальників, загроза нових гравців, загроза товарів-замінників, рівень галузевої конкуренції.
SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз; формує основу для формування стратегічних альтернатив.
PEST-аналіз	Аналіз політичного, економічного, соціального та технологічного середовища з метою виявлення макротрендів і їхнього впливу на діяльність підприємства.
SPACE-аналіз	Метод стратегічного позиціонування з оцінкою чотирьох векторів: фінансова сила, конкурентоспроможність, стабільність середовища, привабливість галузі.
Метод індексної оцінки	Побудова зведеного індексу конкурентоспроможності на основі нормалізованих показників (частка ринку, рентабельність, продуктивність праці тощо).
Модель АНР (Analytic Hierarchy Process)	Метод ієрархічного аналізу для багатокритеріального порівняння альтернатив і вагових коефіцієнтів конкурентних параметрів.
Метод життєвого циклу товару	Оцінка етапу, на якому перебуває продукт (введення, зростання, зрілість, спад), і визначення відповідних стратегій зміцнення конкурентоспроможності.

Застосування вищенаведених методик дозволяє створити комплексну картину конкурентної позиції підприємства — від мікроструктури до стратегічного профілю. Наприклад, матриця БКГ уможливорює реструктуризацію портфеля проєктів, виводячи з нього так звані «собаки» — низькоприбуткові напрями — і перерозподіляючи ресурси на «зірки» та «знаки питання», тим самим формуючи основу для підвищення загальної конкурентоспроможності. У той час як модель Портера більше орієнтована на зовнішню галузеву діагностику і дає змогу зрозуміти глибину ринкових ризиків, силу впливу стейкхолдерів, рівень входу та виходу з ринку. SWOT, навпаки, балансує між внутрішніми й зовнішніми характеристиками, що дозволяє формувати адаптивні й проактивні стратегії. Метод PEST підходить для прогнозування зовнішніх шоків, що не контролюються підприємством, але впливають на його ринкову поведінку: зміна валютного регулювання, нові технології, зміна поведінки споживачів або

податкового навантаження. Отже, кожен метод має свою аналітичну нішу й може бути використаний як у межах загального стратегічного аналізу, так і при прийнятті тактичних рішень у разі загострення конкурентної боротьби чи зміни кон'юнктури [23].

Важливою складовою оцінювання є також визначення типу конкурентної стратегії, яку реалізує підприємство. Класичні підходи передбачають три основні вектори: стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації та стратегія фокусування. Перша ґрунтується на принципі економії на масштабах, глибокій стандартизації виробництва, мінімізації витрат і логістичних витрат. Вона ефективна в умовах цінової конкуренції, але є ризикованою за умов появи інноваційних рішень у конкурентів. Стратегія диференціації, навпаки, передбачає унікальність продукту, брендового позиціонування, високого сервісу та нематеріальних активів, які складно імітувати. Вона дозволяє формувати еластичні цінові політики й працювати з лояльними споживачами. Стратегія фокусування застосовується на вузьких сегментах ринку й дозволяє оптимізувати продукт під специфічні потреби певної категорії клієнтів. У сучасних умовах усе більше підприємств комбінують ці підходи, створюючи гібридні стратегії або переходячи до моделей стратегічної гнучкості, де ключовим є не стільки вибір моделі, скільки здатність її змінювати залежно від ринкової фази [15, 25].

Конкурентна стратегія виявляється не тільки в динаміці продажів, а й у внутрішній структурі організації, її інноваційній активності, інтелектуальному капіталі, кадровому потенціалі, моделі управління знаннями та темпах впровадження нових практик. У цьому сенсі методи оцінки конкурентоспроможності виконують не лише роль інструментів діагностики, а й формують матрицю стратегічного бачення. Вони дають змогу зрозуміти, чи відповідає реальна поведінка підприємства його задекларованій місії, чи існує стратегічний розрив між намірами й діями, чи ефективно функціонують канали трансформації знань у конкурентні переваги. Усе це перетворює процес оцінювання конкурентоспроможності на складний акт інтерпретації, де цифри

лише відкривають перший шар, а дійсну силу дає стратегічна уява, системність мислення, глибина рефлексії та рівень внутрішньої синергії в управлінських рішеннях. Саме тому методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності потрібно розглядати не як набір шаблонів, а як складну аналітичну архітектуру, яка підлягає персоналізації, калібруванню й гнучкому пристосуванню до природи самого бізнесу [4].

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства як складної економічної категорії, що втілює сукупну спроможність до збереження або нарощування ринкових позицій у довготривалій перспективі, неможливе без застосування методик, які дозволяють не тільки фіксувати факт відповідності продукції вимогам ринку, а й аналізувати глибинні внутрішні джерела потенціалу до зростання. Специфіка сучасного підходу полягає у зміщенні фокусу з виключно порівняльного аналізу ринкових показників до дослідження ендогенних характеристик підприємства — таких як технологічна база, здатність до адаптації, гнучкість виробничих процесів, рівень інтелектуалізації управління та інтенсивність інноваційної активності. Показники цього рівня не завжди піддаються безпосередньому кількісному виміру, однак саме вони визначають довгострокову здатність підприємства створювати нову цінність, реагувати на ринкові сигнали та трансформуватися відповідно до еволюції зовнішнього середовища [25]. У практиці оцінювання внутрішніх резервів усе частіше застосовуються методики, що ґрунтуються на обчисленні індексів інноваційного розвитку, коефіцієнтів технологічної зрілості, логістичної керованості, а також аналізі ефективності R&D-діяльності за відношенням інвестицій у розробки до комерціалізованого результату. Ключовими є такі показники, як відсоток доходу, отриманого від інноваційної продукції, обсяг патентного портфеля, швидкість виходу нових продуктів на ринок, кількість впроваджених технічних удосконалень у виробничих процесах, а також частка інтелектуального капіталу в загальній структурі активів.

У сфері технологічного розвитку для оцінки конкурентоспроможності використовують моделі, що враховують рівень автоматизації, ступінь цифрової

трансформації, рівень інтеграції ІТ-систем у виробництво й логістику, швидкість обробки операційної інформації, глибину використання ERP-систем, гнучкість у кастомізації продукту, наявність інфраструктури для аналізу великих даних (Big Data), рівень кіберзахисту та здатність до побудови адаптивної архітектури управління. На цьому рівні важливим є обчислення таких показників, як коефіцієнт технологічного оновлення (співвідношення інвестованих ресурсів у модернізацію до загальної вартості основних засобів), середній цикл розробки нового продукту (Time-to-Market), коефіцієнт автоматизації операцій (кількість ручних процесів у відсотках до загальної кількості), а також індекси цифрової інтеграції (зокрема Digital Intensity Index, який враховує кількість ключових цифрових технологій, впроваджених на підприємстві) [11, с.15]. Застосування таких підходів дозволяє вийти за межі стандартного фінансового аналізу та зрозуміти, наскільки підприємство технологічно підготовлене до нових викликів, наскільки воно здатне утримувати динамічну перевагу завдяки внутрішнім резервам трансформації.

Інноваційна складова конкурентоспроможності є інтегральним параметром, що поєднує як науково-дослідну активність, так і здатність до комерціалізації результатів розробок. У цьому випадку застосовуються методики з використанням таких індикаторів, як Innovation Output Index (відношення кількості нових продуктів до загального портфеля), коефіцієнт інвестиційної окупності інновацій (ROI на інновації), рівень диференціації портфеля продуктів (кількість унікальних позицій, що не мають аналогів), індекс інтелектуального внеску в конкурентну перевагу (розраховується через вагу патентів, ноу-хау, ліцензій у структурі створення вартості). У практичному вимірі це дозволяє ідентифікувати не лише сам факт інноваційної активності, а й її результативність, що є критичною умовою для визначення здатності підприємства утримувати конкурентні позиції в технологічно динамічних галузях.

Значну практичну цінність мають також змішані методики, що базуються на комбінуванні експертного оцінювання, багатофакторних розрахунків та

інтегрального рейтингування. Такі підходи дають змогу сформувати більш повну картину конкурентоспроможності підприємства, поєднуючи об'єктивні фінансові та виробничі показники з оцінками суб'єктів ринку, галузевих експертів, споживачів, інституційних інвесторів. Експертні моделі базуються на структурованих опитуваннях, що включають бальне оцінювання за визначеними критеріями –технологічна гнучкість, ступінь орієнтації на клієнта, ефективність організаційної структури, рівень ризик-менеджменту, наявність кризових планів тощо. В основі таких систем лежить розробка вагових коефіцієнтів, що відображають пріоритетність кожного критерію в контексті конкретної галузі чи етапу розвитку підприємства. У результаті формується інтегральний показник конкурентоспроможності, який дозволяє ранжувати компанії, ідентифікувати лідерів та аутсайдерів, а також виявляти потенційні зони для покращення [23, 37].

1.3 Особливості конкурентного середовища в кондитерській галузі

Галузь кондитерської промисловості в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, причому конкуренти є як внутрішніми (українські компанії), так і зовнішніми (іноземні), тож даний аспект в цьому напрямку є особливо важливим. На українському ринку функціонує близько 800 підприємств різного розміру, що детальніше можна розглянути в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Динаміка і структура кількості підприємств кондитерської галузі на ринку України 2019-2023р.

	2019	2020	2021	2022	2023
виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	341	357	350	317	423
Великі	4	5	5	4	3
Середні	40	42	42	37	34
Малі	112	122	124	99	129
виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	911	852	795	665	746
Великі	1	1	2	2	3
Середні	54	50	49	43	44
Малі	212	206	204	163	192

Якщо розглядати статистику щодо реалізації шоколадної продукції, то помітно, що 2022 рік був особливо кризовим для великих підприємств цієї галузі. Їхня частка у загальному обсязі виробництва значно знизилася. В даний період виробництво забезпечувалося переважно підприємствами середнього розміру, %, що вказує на зміну вектора виробництва внаслідок логістичних, геополітичних і економічних шоків, а також свідчить про здатність середнього бізнесу компенсувати втрату виробничих потужностей найбільших гравців.

Таблиця 1.4 – Частки підприємств (за розміром) у реалізації продукції какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

	2019	2020	2021	2022	2023
Великі	74,3	80,8	79,6	26,4	-
Середні	-	16,9	17,8	70,7	79,7
Малі	-	2,3	2,6	2,9	-

Джерело: створено автором за даними [20]

Така велика кількість виробників продукції у даній галузі (табл. 1.3) пояснюється відповідним попитом, оскільки кондитерські вироби є дуже популярними на українському ринку. На рисунку 1.1 можна побачити, що обсяг виробництва та реалізації усіх видів продукції зростає, особливо стрімко зростали обсяги шоколадної продукції до 2021 року.

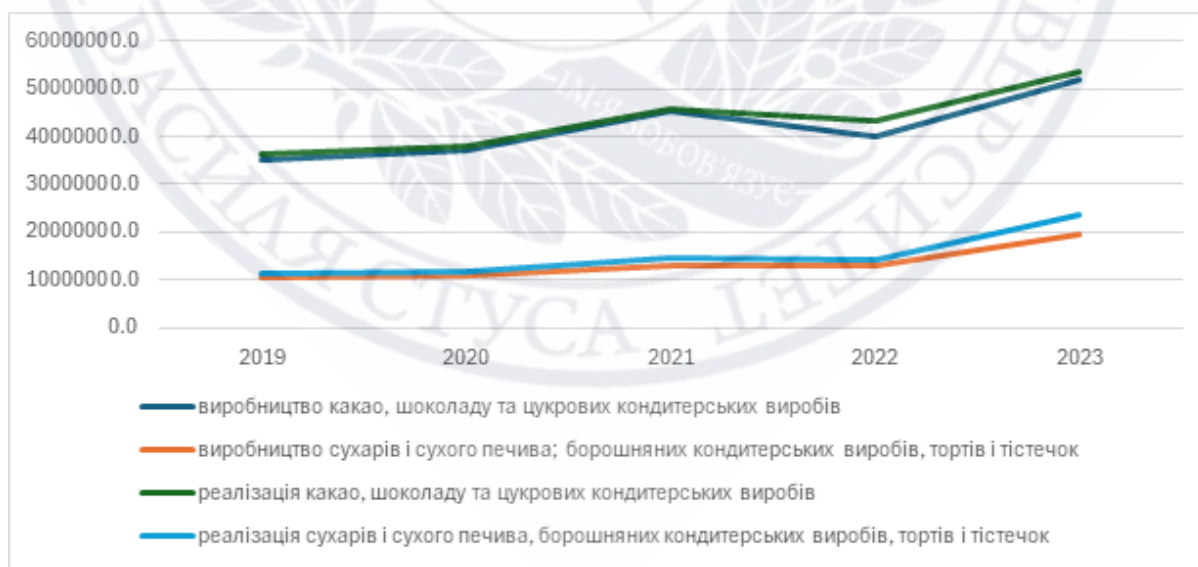


Рисунок 1.1 – Виробництво і реалізація кондитерської продукції 2019-2023р.

Джерело: створено автором за даними [20]

У 2022 році обсяги виробництва знизились, але уже в наступному періоді виробництво було відновлено. Хоча рівень споживання солодошів в Україні є нижчим, ніж в країнах Європи. Можна також помітити, що кількість підприємств, основним видом діяльності яких є виготовлення та реалізація борошняних кондитерських виробів є значно вищою, ніж тих що спеціалізуються на какаоовмісних і шоколадних výroбах. Відповідними є обсяги виробництва та реалізації. Це обумовлюється тим, що виробництво шоколадної продукції є дуже залежним від імпорту і чутливим до валютних коливань. Сировина постачається з-за кордону, при цьому ціна на неї постійно зростає, що потребує більших витрат та робить шоколадну продукцію більш дорогавартісною, в той час як виробництво хлібо-булочних солодошів цілком забезпечується вітчизняною сировиною. Проте варто зазначити що велика частина підприємств є універсальними та поєднують дані напрями кондитерської діяльності.

Більшу частину ринку займають українські виробники (приблизно 95%), що обумовлюється рядом чинників, які пов'язані із вибором споживача. Перш за все це цінові чинники: продукція зарубіжних компаній зазвичай має вищу цінову категорію і є менш доступною за вітчизняну, продукція українського виробництва в свою чергу більше відповідає купівельній спроможності населення. Також споживачі переконані у якості вітчизняної продукції і її відповідності до їх смакових вподобань. Ще одним фактором є вплив тренду на підтримку національного виробника.

Тож основними тенденціями українського ринку солодошів є стабільно високий попит, більшість продукції є однорідною, цінова політика диктується законами ринку, а кількість діячів галузі постійно змінюється, через відносну легкість входу і виходу з ринку [14]. Деякі науковці зазначають, що останні роки діяльність підприємств визначалась впливом воєнних факторів, логістичними, інфраструктурними та демографічними труднощами, популяризацією здорового харчування, розвитком ритейлерами власних виробництв та зниженням попиту на солодоші [1].

Як згадувалось, рівень споживання солодошів в Україні є не таким високим як в країнах Європи, адже для населення кондитерська продукція не є предметом першої необхідності, тож підприємства, особливо великі, реалізують продукцію на зовнішній ринок, розширюючи географію збуту. До цього їх спонукає також відсутність мита на експорт солодошів. У 2023 році Україна експортувала кондитерських виробів з цукру на суму 596351,5 тис.дол., а продукції з какао на 194883,3 тис.дол. Загалом враховуючи усі види кондитерських виробів за 2023 рік на іноземному ринку було реалізовано продукції на суму 1094,27 млн.дол. Найбільша кількість продукції експортується до Румунії, Польщі, Казахстану, Молдови та Болгарії [19].

Проте проблемою з якою стикаються підприємства є логістичні труднощі. Вони відбуваються як через військові дії, так й інші причини. Наприклад, українські виробники стикнулись з непередбачуваними обставинами у 2022 році, коли відбулася блокада автотранспортних шляхів на кордоні із Польщею, що призупинило транзит товарів [24]. Це негативно вплинуло на підприємства не тільки в фінансовому плані, а й в репутаційному, оскільки частина продукції залишилась не реалізованою або довелося змінювати маршрути доставки та перенаправляти вантажівки через інші пропускні пункти, що спричиняло несвоєчасну доставку.

На тенденції і розвиток кондитерської галузі значно вплинули події останніх років. Перше це початок пандемії COVID-19, через що існувала загроза зниження реалізації продукції. Карантинні обмеження призвели до суттєвого скорочення каналів збуту в сегменті HoReCa, закриття фірмових магазинів, зменшення імпульсних продажів у супермаркетах. У 2022 році повномасштабне вторгнення росії спровокувало втрату виробничих потужностей, руйнування логістичних маршрутів і скорочення кількості діючих підприємств. За офіційною статистикою, кількість середніх виробників шоколадної продукції зменшилася на 8 одиниць, або на 19% порівняно з 2021 роком, а кількість малих — на 25 одиниць, що становить падіння на 20% (табл. 1.1). Це пов'язано як з фізичними пошкодженнями підприємств так і з їх добровільним закриттям. Проте у 2023

році ринок почав демонструвати ознаки відновлення: загальна кількість виробників шоколадного напрямку збільшилась до 423 підприємств, що на 33,4% більше порівняно з 2022 роком. Особливо вирізняється збільшення кількості малих підприємств (з 99 до 129), що вказує на мобілізацію приватного капіталу в умовах гнучкості малого бізнесу, а також на зміну моделі виживання: перехід до контрактного виробництва, кооперативних ліній або невеликих партій для локального ринку.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Вінницька кондитерська фабрика» функціонує з 1995 року та є дочірнім підприємством корпорації «Рошен», однієї з найпопулярніших на українському ринку. Підприємство діє у харчовій сфері, а саме кондитерській галузі. Воно спеціалізується на виготовленні та реалізації кондитерської продукції. Основним видом діяльності є виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів. Крім цього підприємство має другорядні види діяльності такі як: виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів тортів і тістечок тривалого зберігання; здійснює оптову торгівлю сировиною, зокрема цукром; діяльність ресторанів та послуги мобільного харчування; діяльність рекламних агентств; біржова та акціонерна діяльність, а також надання в оренду власного нерухомого майна, однак дохід від такої діяльності займає мінімальну частку у загальній структурі. Правова база діяльності охоплює Цивільний та Господарський кодекси України, а також положення Закону України «Про акціонерні товариства». Після приватизації на підприємстві було розпочато послідовну технічну реконструкцію: здійснено модернізацію виробничого комплексу, оновлено пакувальне обладнання, впроваджено нові технологічні лінії [29].

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про ПрАТ «ВКФ»

Дата реєстрації	09.12.1996
Код ЄДРПОУ	00382013
Розмір статутного капіталу	1 026 876 000 грн
Керівник	Салак Віктор Адамович
Кінцевий бенефіціар	Порошенко Олексій Петрович
Адреса	21001, ВІННИЦЬКА область, ВІННИЦЬКИЙ район, місто ВІННИЦЯ, вулиця КОНОВАЛЬЦЯ ЄВГЕНА, будинок 8

Підприємство відоме під брендом «Рошен» уже 30 років, однак його історія сягає набагато глибше. Сама фабрика була заснована ще в 1929 році як державне підприємство. У 1995 її було приватизовано та переформовано на відкрите акціонерне товариство, власником пакету акцій став Український промислово-інвестиційний концерн. Після чого на підприємстві почалась модернізація і переорієнтація на світові стандарти, що передбачало переобладнання, капітальний ремонт, оновлення продукції та пакування. У 2006 році було побудовано новий виробничий корпус №4 де виготовляються ірисні цукерки, вафлі та трубочки, а у 2012 став до ладу цех №5 з виробництва шоколаду. Нині кондитерська фабрика є однією з лідируючих серед кондитерських підприємств. Щорічний обсяг виготовлення солодошів становить понад 100 тис. тон. Асортимент продукції є дуже широким і налічує близько 400 найменувань, включаючи повний спектр усіх сортів класичного шоколаду, здобне печиво, бісквіти, рулети, вафлі та вафельні трубочки, цукерки. Випускається понад 10 видів новорічних подарунків, що складаються з продукції усіх підприємств корпорації. Структуру продукції підприємства можна розглянути на рис. 2.1. Звідси помітно, що основну частину продукції становить шоколад та цукристі вироби, трохи меншу частку займають борошняні солодоші та цукерки.

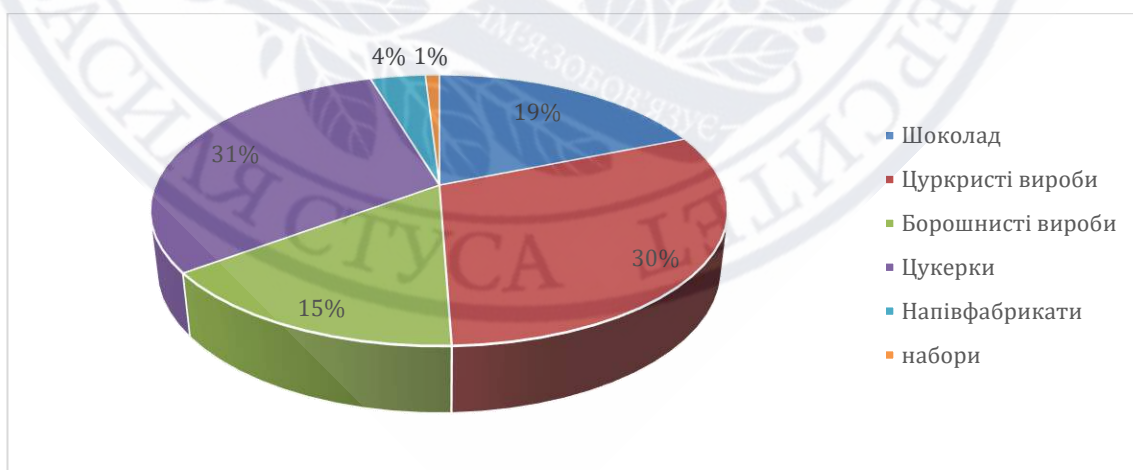


Рисунок 2.1 – Структура виробництва ПрАТ «ВКФ» 2023р.

Наразі ПрАТ «ВКФ» є самостійним підприємством і перебуває на стадії зрілості. Підприємство визначає свою місію як становлення лідером у

виробництві продуктів харчування та задоволення потреб споживачів у якісних продуктах харчування на ринку України

Метою діяльності є одержання прибутку від підприємницької діяльності в інтересах акціонерів, а предметом діяльності є виробництво та реалізація кондитерської продукції та напівфабрикатів, здійснення всіх видів торгівлі.

Основним клієнтом є ДП «Кондитерська корпорація «РОШЕН». Ринком збуту є Україна, а продукції компанії поширена в усіх куточках країни. Однак підприємство не обмежується тільки внутрішнім ринком і значно розширилось на міжнародному ринку. Продукція підприємства представлена на закордонному ринку у 55 країнах, зокрема США, Канаді, Грузії, Китаї, Японії, Кореї, країнах Європи та ін.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною та має централізований характер управління (Додаток А). Даний вид структури забезпечує ефективний розподіл повноважень і відповідальності між різними управлінськими органами, чітко розмежовує підрозділи та їх функції, відображає ієрархію. Нею передбачається високий рівень спеціалізації, існує чіткий поділ керівних та виконавчих підрозділів, а також увага приділена деталізації посадових обов'язків. Виконавчим органом, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства є Директор. Він безпосередньо координує технічний, фінансовий, кадровий, логістичний і адміністративний блоки. Йому підпорядковані головні інженери першого й другого кластерів, які організовують діяльність відповідних дільниць: електропостачання, теплогазозабезпечення, вентиляції, механіки та метрологічної служби. Також у підпорядкуванні директора — начальник відділу постачання та відвантаження продукції, який керує логістичними потоками, зокрема складськими операціями та вантажно-механічними дільницями.

Структура органів управління є дворівневою і складається з дирекції, наглядової ради (відповідальний за нагляд) та загальних зборів акціонерів — вищого органу управління. Такий чіткий розподіл відповідно забезпечує ефективну координацію усіх процесів від технічного розвитку до збуту. Однак,

варто зазначити, що така модель поступається гнучкістю. Недоліком залишається менша адаптивність до ситуацій, коли потрібне термінове переналагодження процесів або інноваційна трансформація — через багаторівневий ланцюг погодження та високу залежність від централізованих рішень.

У Додатку Б наведена структура і динаміка основних засобів підприємства протягом 2018-2013 років. З даних про основні засоби підприємства з початку 2019 на кінець 2023 помітне збільшення суми основних засобів на 4%. Більшу частину основних засобів становлять засоби виробничого призначення 99,3%, з яких найбільшу частку займають машини та обладнання, які протягом проаналізованих періодів коливаються в межах 74-78% від загальної вартості активів, що свідчить про виробничий характер діяльності підприємства, а також, що більша частина основних засобів безпосередньо задіяна у генеруванні доходу. Основні засоби оновлюється нерегулярно, що може призводити до швидкого старіння обладнання. Для того аби визначити ефективність основних засобів варто розглянути результати, якими вона характеризується.

Таблиця 2.2 – Показники ефективності основних засобів ПрАТ «ВКФ» за 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Темп росту, %
Фондовіддача	0,349	0,393	0,470	0,505	0,668	91,12
Фондоємність	2,862	2,546	2,127	1,979	1,498	-47,68
Фондоозброєність	2114,3	2007,9	1964,03	2219,24	2121,45	0,34

Показник фондовіддачі показує, що хоча оновлення засобів відбувається періодично, ефективність його використання щорічно зростає, що є позитивною тенденцією. За останній період порівняно із першим вона зросла майже вдвічі (на 92%). Фондоозброєність є не стабільною і коливається, що пояснюється постійною зміною кількості працівників. Відсутність значних коливань у динаміці обсягів основних засобів свідчить про зважену інвестиційну політику,

орієнтовану на підтримку діючих фондів у технічно справному стані, а також поступове оновлення найзношеніших агрегатів.

Таблиця 2.3 – Основні показники господарської діяльності ПрАТ «ВКФ» за 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий прибуток	7844	4717	1950	-23464	-14722
Чистий дохід	1413796	1651450	1951879	2035396	2604874
Активи	4705056	4521838	4792162	4596274	4519646
Зобов'язання	23 699	12 931	6993	9321	10 408

Дані таблиці 2.3 свідчать про скорочення активів, порівняно із першим періодом, але протягом розглянутих періодів, вони зберігали відносну сталість і їх коливання не значні (до 6%). Зобов'язання суттєво зменшились, у порівнянні з 2019 роком у 2023 вони скоротились на 56%, що позитивно впливає на підприємство і зменшує кредитне навантаження.



Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу та виручки ПрАТ «ВКФ» за 2019-2023 рр.

Чистий дохід зростає протягом усіх періодів, порівнюючи перший та останній період, він зріс на 84%. Однак дані результати приносять прибутку - чистий прибуток зменшувався і з періоду 2022 року підприємство зазнавало збитків. Це свідчить про низьку маржинальність. Дана ситуація могла бути спричинена високим рівнем витрат та зростанням собівартості продукції. Для того, щоб переконатись у правильності припущень, варто розглянути показники витрат підприємства.

Таблиця 2.4 – Структура і обсяги операційних витрат ПрАТ «ВКФ» за 2019-2023 рр.

Витрати	2019	2020	2021	2022	2023	Темп росту, %			
						2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Матеріальні затрати	290135	282813	465978	542811	629248	-2,524	64,765	16,489	15,924
Витрати на оплату праці	623146	772989	849909	850552	1220963	24,046	9,951	0,076	43,549
Відрахування на соціальні заходи	131994	165011	182532	181529	259381	25,014	10,618	-0,549	42,887
Амортизація	291775	342243	372349	396267	405092	17,297	8,797	6,424	2,227
Інші операційні витрати	75460	82043	92928	92661	111653	8,724	13,267	-0,287	20,496
Разом	1412510	1645099	1963696	2063820	2626337	16,466	19,366	5,099	27,256

Матеріальні витрати зросли в двічі, порівнюючи останній і перший період. За винятком 2020 року, коли вони зменшились на 2,5%, спостерігається тенденція до зростання. Особливо помітне стрімке збільшення у 2021 році (на 65%), що може бути зумовлене розширенням виробництва або зростанням цін на сировину. Витрати на оплату праці також щорічно збільшувались, що особливо помітно у останньому періоді (зростання на 43,6%). Відповідно, загалом операційні витрати мають тенденцію до щорічного збільшення, при чому темп зростання не є рівномірним. Найбільшу частину операційних витрат становлять витрати на оплату праці, які займають 46,5% усієї суми операційних витрат.

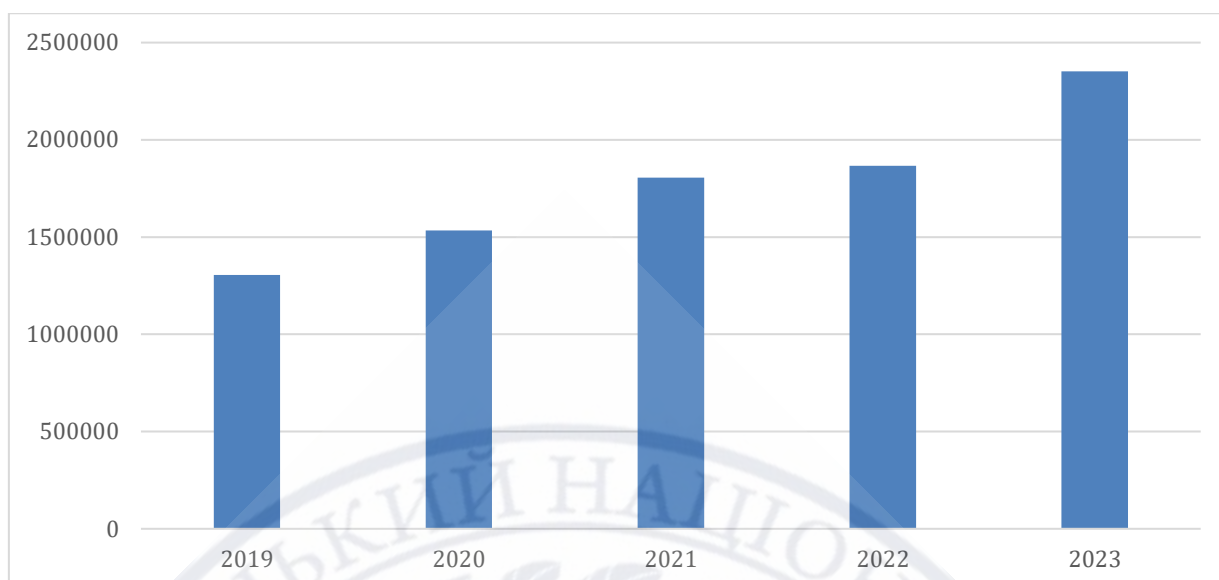


Рисунок 2.3 –Динаміка собівартості продукції ПрАТ «ВКФ» за 2019-2023 рр.

Відповідно до зростання витрат, помітно, що собівартість продукції теж підвищувалась. Відчутний стрибок відбувся з 2022 по 2023 рік, коли собівартість зросла на 25%. Отже, дані підтверджують зв'язок між витратами на виробництво і негативними фінансовими результатами.

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ ПрАТ «ВКФ» передбачає системне вивчення всіх факторів, які визначають господарську стабільність, ефективність ресурсного забезпечення, конкурентоспроможність та здатність підприємства адаптуватися до мінливих умов макросередовища. Структурно-продуктивна модель функціонування компанії формується під дією сукупності внутрішніх змінних, серед яких — трудовий капітал, виробничо-технологічні характеристики, фінансово-інвестиційні параметри, маркетингові канали, а також організаційні підходи до інноваційного розвитку й стратегічного управління. У межах внутрішнього середовища насамперед варто проаналізувати людські ресурси, що становлять критичний компонент у забезпеченні стабільності операційної моделі підприємства.

Таблиця 2.5 – Показники чисельності і оплати праці персоналу
ПрАТ «ВКФ» за 2019-2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Чисельність, осіб	1914	2094	2114	1815	1839
Фонд оплати праці, тис. грн.	623146	772989	849909	850552	1220963
Середньомісячна оплата праці, грн.	27131,05	30762,06	33503,19	39051,97	55327,31

Протягом 2019–2023 років динаміка чисельності персоналу демонструвала фазу зростання до 2021 року з подальшим скороченням у 2022–2023 роках: кількість працівників зменшилась із 2114 до 1839 осіб. Попри це, фонд оплати праці за вказаний період зазнав суттєвого зростання на 42,6%. За останній період місячна середня оплата праці на особу становила 55 тис. грн, що суттєво перевищує середній по країні рівень, створюючи додаткове навантаження на фінансовий результат підприємства, особливо враховуючи негативний показник чистого прибутку. Тож варто визначити чи рівень оплати праці є релевантним ефективності (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 – Аналіз ефективності використання трудових ресурсів та фонду заробітної плати ПрАТ «ВКФ» за 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Продуктивність праці, тис.грн на 1 особу	738,6604	788,658	923,3108	1121,43	1416,462
Індекс зростання ЗП, %	-	124,046	109,951	100,076	143,5495
Індекс зростання ПП, %	-	106,769	117,0736	121,458	126,3085
Коефіцієнт випередження, %	-	86,0717	106,478	121,366	87,98954

З результатів аналізу помітно, хоча продуктивність праці має тенденцію до зростання, оплата праці зростає швидше ніж продуктивність, що становить ризик до зниження ефективності трудових ресурсів. Це призводить до перевитрат на заробітну плату і є одним із чинників, що спричиняють збитковість підприємства. Тож підприємству варто звернути увагу на можливі варіанти оптимізації цих витрат.

Для сучасного підприємства важливою характеристикою є рівень соціальної відповідальності. Він забезпечується в тому числі й рівнем умов

праці. Тому компанія приділяє увагу різноманіттю та інклюзії на робочому місці, і є досить відкритою. Під час найму та в робочому процесі заборонена дискримінація стосовно віку, національності, посади, тощо, усі співробітники мають рівні права і можливості з користування пільгами, кар'єрного зростання, участі в мотиваційних програмах. Дискримінація за статтю також відсутня, в керівництві підприємства зберігається гендерний баланс. Також, забезпечуються робочі місця для людей з інвалідністю, у 2023 їх кількість налічувала 101 особу.

Значна увага приділяється навчанню і розвитку персоналу. Для різних груп співробітників розроблені навчальні програми, де заплановано як аудиторні заняття, так і електронні курси. Сума, витрачена на навчання співробітників у 2022 р. – 89 920 грн. Навчання враховує адаптацію новачків, розвиток співробітників, підвищення ефективності та розвиток лідерства. Так підприємство пропонує навчальні програми для керівників і фахівців та навчання англійської мови.

У мотивації персоналу застосовуються економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи. Окрім встановленої заробітної плати за окладами і тарифами, надаються премії (які залежать від прибутку компанії) та інші виплати. До компенсаційного пакету співробітників, окрім можливості безкоштовного навчання, ПрАТ «ВКФ» також забезпечує оплату медичного страхування та компенсацію харчування. У 2023 році сума витрат на ці заходи становила 8 147 397,48 грн. і 49 360 732,63 грн. відповідно. Розподіленням премії розпоряджаються керівники цехів. Соціальний пакет, що надається працівникам включає в себе оплачувані відпустки, лікарняні, декретні, страхування, подарунки для дітей працівників на свята.

Попит на продукцію підприємства змінюється під впливом великої кількості зовнішніх факторів, серед яких споживачі, конкуренти, економічні умови і регуляторне середовище. Присутні також сезонні зміни. Підприємство враховує можливі ризики щодо зміни попиту і складає плани виробництва відповідно до цього.

Таблиця 2.7 –Обсяги виробництва продукції за видами ПрАТ «ВКФ» за 2019-2023 рр.

Вид продукції		Рік					Темп росту, %
		2019	2020	2021	2022	2023	6/2023
У натуральному виразі тонн	цукерки вагові,коробочні	111635	116277	-	104919	118052	5,75
	вафлі, печиво, крекер, вагові та фасовані, тістечка	30917	30238	-	23840	30739	-0,58
	шоколад	59706	76873	-	26973	37734	-36,80
У вартісному виразі (тис.грн)	цукерки вагові,коробочні	722043,9	815786,8	1018147,7	1118340	1377176	90,73
	вафлі, печиво, крекер, вагові та фасовані, тістечка	334143,2	358344	531493,2	411605	496799	48,68
	шоколад	321324,2	427568,5	400806,6	407884	667899	107,86

Розглянувши обсяги виробництва можна відзначити, що вони характеризуються стабільністю і не мають значних коливань. Відповідно до цього можна відзначити, що підприємство знає оптимальну кількість продукції, яку має випустити

Таблиця 2.8 –Обсяги реалізації продукції за видами ПрАТ «ВКФ» за 2019-2023 рр.

Вид продукції		Рік					Темп росту, %
		2019	2020	2021	2022	2023	6/2023
У натуральному виразі тонн	цукерки вагові,коробочні	111635	116277	-	104919	118052	5,75
	вафлі, печиво,крекер, вагові та фасовані, тістечка	30917	30238	-	23840	30739	-0,58
	шоколад	59706	76873	-	26973	37734	-36,80
У вартісному виразі (тис.грн)	цукерки вагові,коробочні	722043,9	815786,8	1018147,7	1118340	1377176	90,73
	вафлі, печиво,крекер, вагові та фасовані, тістечка	334143,2	358344	393995,7	411605	496799	48,68
	шоколад	321324,2	427568,5	400806,6	407884	667899	107,86

Зменшення обсягу і реалізації продукції спостерігалось тільки в 2022 році, проте у вартісному вираженні вони мали вищі показники, ніж попередні періоди,

що свідчить про зростання цін на продукцію. Найбільшу частку обсягу, як в натуральному так і в вартісному виразі, займає цукеркова продукція. Вартість її виробництва і реалізації щорічно зростає, а кількісно її обсяг зріс на 5,8% за розглянуті період, тож підприємство найбільш орієнтоване на цей вид продукції. Помітно також, що в останньому періоді значно зросла вартість шоколадної продукції, що швидше за все пов'язане з підвищенням цін на сировину (какао-боби). Хоча в 2023 році показники виробництва цього виду продукції були вищими ніж в попередньому, загалом обсяги значно скоротились.

Таблиця 2.9 – Оборотність товарно-матеріальних запасів ПрАТ «ВКФ» за 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Запаси	98270	89991	113356	268797	140349
Виробничі запаси	97153	88720	111153	266945	137692
Середньорічний обсяг запасів	84372,5	94130,5	101673,5	191076,5	204573
Собівартість	1305491	1534681	1805922	1866618	2351639
Коефіцієнт оборотності запасів	15,47	16,30	17,76	9,77	11,49
Тривалість одного обороту	23,26	22,08	20,26	36,85	31,31

Обсяг запасів підприємства був щорічно зростаючим до 2022 року, у наступному періоді розмір запасів скоротився майже вдвічі. Запаси в основному складаються із запасів виробничого призначення. Підприємство характеризується швидким оборотом запасів (найменший показник у 2022-9,8, а найбільший у 2021 -16,3). Найкоротший період обороту запасів спостерігався у 2021 (20,27 днів), а найдовший відповідно у 2022 (36,85 днів), що свідчить про швидку реалізацію запасів, ефективний контроль процесу їх формування та використання.

Продукція компанії «РОШЕН» є широко відомою і популярною на українському ринку, що значною мірою обумовлено ефективною маркетинговою стратегією. Вони мають власну мережу фірмових магазинів, що дозволяє реалізувати товар не тільки через посередників, а й напряму від виробника до споживача, та мати змогу контролювати і забезпечувати якість сервісу. Крім того, фірмові магазини вирізняються унікальним дизайном оформлення вітрин, які представляють собою ляльковий театр, що додатково зацікавлює клієнтів. Значну роль в створенні та просуванні бренду відіграють

зв'язки з громадськістю. Компанією використовувались такі канали просування як біл-борди, реклама в журналах та газетах, рекламні ролики на телебаченні, однак технологічний розвиток дав можливість розширити їх застосовуючи інтернет-ресурси та соціальні мережі. Так для інформування споживачів про новинки і зміни в асортименті, акції, нововведення, проекти фірми компанія використовує соціальні мережі, такі як Instagram та Facebook, а також власний корпоративний сайт. Такі канали також дозволяють одразу отримувати зворотній зв'язок від користувача і оперативно реагувати на їхні запити та відгуки. Також сайт компанії працює як інтернет-магазин, що слугує ще одним джерелом збуту.

Продукція компанії є сертифікованою відповідно до FSSC і відповідає міжнародним стандартам ISO 9001, 14001, OHSASA 18001.

Основними постачальниками підприємства є ТОВ «Енера» (постачальник електроенергії), «Нафтогаз України» (постачальник природного газу), ТОВ «Ю.КОМОДИТЕЗ», ТОВ «СІТІЕНЕРДЖІ», ТОВ «ГК». «ВКФ» має незначну частку власної сировини у виробництві, тож здебільшого користується послугами постачання, основним є ТОВ "БЕРШАДЬ ЛЮКС".

Діяльність підприємства також в великій мірі визначається його фінансовим становищем.

Таблиця 2.10 – Основні показники фінансового стану підприємства ПрАТ «ВКФ» за 2019-2023р.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,414	0,583	0,660	1,102	1,039
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,264	0,396	0,510	0,639	0,768
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001
Коефіцієнт автономії	0,855	0,891	0,841	0,872	0,883
Коефіцієнт фінансової залежності	1,169	1,123	1,189	1,147	1,132
Оборотність коштів	38,68	40,10	53,61	67,31	53,18
Оборотність запасів, дн	23,59	22,39	20,55	37,36	31,75

Продовження табл. 2.10 –

1	2	3	4	5	6
Тривалість операційного циклу, дн	62,27	62,49	74,16	104,67	84,93
Оборотність власного капіталу	0,35	0,41	0,48	0,51	0,65
Рентабельність реалізованої продукції	0,090	0,083	0,088	0,086	0,124
Рентабельність активів	0,002	0,001	0,000	-0,005	-0,003
Рентабельність власного капіталу	0,002	0,001	0,000	-0,006	-0,004

Проведений аналіз дозволяє підсумувати, що підприємство характеризується фінансовою самостійністю і стійкістю, не має значної залежності від позикового капіталу, а маневреність власного капіталу є високою. Протягом досліджуваних періодів підприємство покращило здатність щодо погашення боргів, однак не має достатньо найбільш ліквідних активів для погашення термінових зобов'язань. Капітал підприємства ефективно використовується для отримання доходу, про що свідчить оборотність. Період операційного циклу та оборотності запасів і коштів підвищились у порівнянні з довоєнними показниками, однак тривалість дещо знизилась за останній розглянутий період. Показники рентабельності здебільшого виражають негативні тенденції, що пояснюється отриманими збитками за останні два періоди. Разом з тим, рентабельність реалізованої продукції демонструвала щорічне зростання.

Значна увага приділяється інноваціям, оскільки підприємство діє у середовищі з високим рівнем конкуренції і розуміють важливість постійного вдосконалення та модернізації для збереження лідерських позицій і розвитку. Тож постійно відбувається слідування за новочасними трендами і активне впровадження інновацій. Так впродовж 2023 року підприємство розробило та освоїло виробництво 43 нових видів продукції, серед них: серед яких льодяникова карамель «MINTEX», цукерки «Cherry Queen», шоколадна лінійка «TIBI», желатинові цукерки «YUMMI GUMMI», батони ROSHEN, продукція Lasti, а також різновиди вафель. Окрім обладнання для покращення і розробки рецептур продуктів, підприємство застосовує нові конструкції для зниження

споживання електроенергії і покращення якості. Інновації також охоплюють маркетингову діяльність, в особливості стосовно зовнішнього вигляду продукції, а також з оптимізацією інгредієнтів і зменшенням їх втрат під час виробництва

Стратегічна місія підприємства полягає в досягненні лідерства у сфері виробництва і задоволення потреб споживачів у якісних продуктах харчування на ринку України. Відповідно до цього ПрАТ «ВКФ» у своїй стратегії фокусується на розширенні, освоєнні нових видів продукції та розширенні асортименту, що також допоможе у поліпшенні фінансового стану. Вони фокусуються на ринку України, проте уже мають значне розширення на міжнародній арені. Можна сказати, що вони уже займають лідируючу позицію в кондитерській галузі України і перебувають на стадії зрілості, тож наразі їх стратегію буде доцільніше описати як утримання лідерських позицій. Для досягнення стратегічних цілей підприємство опирається на основні види діяльності, що пов'язані із виробництвом кондитерської продукції, та удосконалення в цих напрямках. Вони оцінюють вплив факторів зовнішнього середовища, розглядаючи їх в комплексі з власними стратегічними напрямками, і на основі цього виокремлюють свої переваги та потенційні ризики. «ВКФ» мають розроблену систему нівелювання негативних чинників. Щодо нівелювання внутрішніх ризиків підприємство здійснює ризик-менеджмент за такими принципами:

- забезпечення стабільного та ефективного функціонування підприємства;
- дотримання внутрішньої політики Товариства;
- раціональне використання та збереження активів Товариства;
- проведення заходів запобігання шахрайству;
- вчасне виявлення помилок в процесі господарської діяльності;
- дотримання точності і повноти бухгалтерських записів, що сприяє своєчасній підготовці достовірної фінансової інформації.

Однак підприємство має справу також із зовнішніми ризиками. Наразі головною загрозою діяльності підприємства є війна, що спричиняє ризики

економічного, транспортно-логістичного, енергетичного, маркетингового та інфраструктурного, соціального характеру. Вони акцентують на тому, що подальша діяльність нерозривно пов'язана із загальною економічною та воєнно-політичною ситуацією в країні та світі, стан яких важко передбачити. Тож підприємство не прогнозує перспективи розбитку більше ніж на 12 місяців. Проте, ПрАТ «ВКФ» намагається підтримувати стабільну діяльність в даних умовах. Постійно проводиться аналіз ймовірних ризиків і розробка заходів їх уникнення. Було введено колегіальний орган, що знизить ризик втрати керівництва на підприємстві; застосовується бронювання та робота стосовно розвитку універсальності працівників для уникнення кадрової кризи; постійний моніторинг законодавчих змін та надійності контрагентів; заходи спрямовані на збереження активів та документів; розробка альтернатив стосовно логістики та енергетичного забезпечення.

На основі огляду середовища ПрАТ «ВКФ» можна зробити SWOT-аналіз (табл 2.11), який дозволить представити більш цілісну картину становища даного підприємства.

Таблиця 2.11 –SWOT-аналіз ПрАТ «ВКФ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Впізнаваність бренду Досвід в кондитерській галузі Відповідність міжнародним стандартам якості Широкий асортимент продукції Велике охоплення ринку (Внутрішнього і зовнішнього) Високі імідж та репутація, як найвідомішого виробника кондитерських виробів в Україні Велика кількість каналів збуту (як прямих так і посередницьких)	Залежність продукції від сезонних змін Висока залежність від постачальників сировини (особливо закордонних, наприклад постачання какао) Висока собівартість продукції Потреба в оновленні обладнання

Можливості	Загрози
Подальше розширення на іноземні ринки Науково технічний прогрес та розвиток нових технологій Великі можливості для інвестування у розвиток інновацій та технологій Залучення інвесторів Розробка та виведення на ринок нової продукції	Висока конкурентність в кондитерській галузі Політична та економічна нестабільність Зростання цін на сировину (в особливості висока ціна на какао-боби) Нестабільність електропостачання Логістичні проблеми Зміна потреб і смаків споживачів Демографічна ситуація (зменшення кількості робочої сили) Ріст інфляції та оподаткування

Проведений аналіз демонструє наявність значного потенціалу. Виявлені переваги та недоліки, можливості і загрози допоможуть визначити напрями напрями для подальшого розвитку та слугуватимуть основою для розробки рекомендацій.

2.3 Порівняльний аналіз конкурентоспроможності підприємства

Порівняльний аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «ВКФ» у межах національного ринку кондитерської продукції потребує багатофакторного підходу, що базується на кількісній верифікації діяльності підприємств, які є найбільшими гравцями в галузі. Як зазначалось у розділі 1, переважна кількість підприємств є українськими, іноземні компанії займають всього 5% від загального ринку кондитерських виробів. Серед них найдовше перебуває «Kraft Foods», а також «Mars», «Nestle». Компанія «Mondeliz» здійснює дистрибуцію як продуктів українського виробництва, так й інших компаній, що входять до групи Modeliz International. Більша частина виробленої продукції припадає на найбільші підприємства, серед яких «Roshen», «Konti», «А.В.К», «Mondeliz», «Бісквіт-шоколад», «Домінік», «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»», що входить до групи «Nestle». Варто зауважити, що компанія «А.В.К» зазнала негативного впливу через війну ще в 2014 році. Оскільки основне виробництво знаходилось в Донецьку та Луганську фабрики припинили роботу. Водночас

компанія складається з декількох підприємств, тож не припиняла своєї діяльності.

Таблиця 2.12 – Загальна інформація про найбільші підприємства кондитерської галузі України

Назва	Розташування	Товари	Бренди
ПрАТ «ВКФ»	м. Вінниця	Шоколадна продукція (в т.ч. цукерки), льодяники, торти, печиво, бісквіти, вафлі, зефір та ін.	Roshen, Roshetto,
ПрАТ «Монделіз Україна»	Сумська область Київська область	Печиво, крекери, шоколадні вироби, солоні снеки, жувальні гумки	Milka, Oreo, Корона, Барні, Belvita, TUC, Dirol
АТ «ВО Конті»	м. Констянтинівка	Печиво, цукерки, тістечка, десерти	Bonjour, Контік, Тімі, Джек
ПрАТ «АВК»	м. Дніпро	Шоколадні цукерки, печиво, вафлі	Шарм, Kresko, Trufalie, Гулівер
ТОВ «ЛКФ «Світоч»»	м. Львів	Шоколад та інші кондитерські вироби	Світоч
ПрАТ «ХБФ»	м. Харків	Шоколад, цукерки, мармелад, зефір, бісквіти, вафлі та ін.	Фірмовий, Забодайка, Old Collection, Georges
ПрАТ «Домінік»	м. Полтава	Шоколад, печиво, цукерки, джаже, вафлі снеки	Домінік, Snack Day

Джерело: створено автором за даними [26-32]

Компанії є досить розвинутими і тривалий час перебувають на ринку. Асортиментний аналіз демонструє, що більшість виробників працюють у межах однорідної товарної матриці: шоколад, печиво, цукерки, бісквіти, вафлі. Однак кожна компанія намагається сформувати власну продуктову нішу. Саме тому кондитерська промисловість дуже прогресивна у плані інновацій. Велике значення вони також приділяють розвитку брендів, як можна побачити, майже кожна компанія розвиває більше ніж одну брендову лінійку.

Про ефективну роботу підприємств свідчать також оцінки експертів. Так деякі компанії зі списку потрапляли в рейтинг Candy Industry Global Top. У 2023 році «Рошен» зайняла в ньому 23 місце, а у попередні 3 роки 27 та 29. В рейтингу потрапляли також компанія «Конті» та «А.В.К.» [34].

Визначення рівня конкурентності базується також на кількісно вимірюваних показниках і результатах.

Таблиця 2.13 – Основні показники діяльності великих підприємств кондитерської галузі України за 2023 рік

Назва	Виручка, тис. грн	Експорт	Частка ринку
ПрАТ «ВКФ»	2 604 874	1 432 680	3,297
ПрАТ «Монделіз Україна»	6 032 071 (з них 4 299 072 від кондитерської продукції)	1 310 005	5,575
АТ «ВО Конті»	273 259	-	0,354
ПрАТ «АВК»	-10 383 000	-	-
ТОВ «ЛКФ «Світоч»»	2538810 (з них 1413367 від реалізації кондитерської продукції)	656282	1,833
ПрАТ «ХБФ»	2366798	539131	3,070
ПрАТ «Домінік»	735 277	-	0,954

Джерело: створено автором за даними [26-32]

Сумарна ринкова частка п'яти лідерів (без урахування неформального сегменту) вказує на наявність олігополії, у межах якої конкуренція зумовлена якістю, ціноутворенням, логістикою та брендовою впізнаваністю. Аналізуючи показники компаній, можна помітити, що «Монделіз» «ХБФ» та «ВКФ» мають найбільший дохід і, відповідно, найбільші обсяги реалізації. Ці ж компанії мають найбільші обсяги експорту, хоча «ЛКФ «Світоч»» випереджає одну з компаній, варто зазначити, що до її структури експорту входить також кавова продукція. За такими підприємствами як «Конті», «Домінік» та «А.В.К.» відсутні точні дані щодо вартості експорту, однак дані підприємства постачають свої вироби і на зарубіжний ринок. Отже, основними конкурентами для ПрАТ «ВКФ» є ПрАТ «Монделіз» та ПрАТ «ХБФ». ПрАТ «АВК» перебуває у важкому становищі і не отримує прибутку, однак продовжує свою діяльність.

ПрАТ «Монделіз» також перебуває на ринку тривалий час, з 1994 року. Їхнім основним видом діяльності є виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів. Як зазначалось вони реалізують продукцію як під українськими брендами, так і закордонними, що вироблені іншими компаніями Mondeliz International. Продукція є відповідною міжнародним стандартам.

Бренди компанії є добре відомими та популярними серед споживачів. Однак порівнюючи дані дві компанії, «ВКФ» має більш лояльну цінову політику, що надає їй перевагу. Свою продукцію компанія експортує в Казахстан, Молдову, Грузію, Швейцарію, Азербайджан та ін.

ПрАТ «ХБФ» є частиною корпорації «Бісквіт-шоколад», що з'явилась у 2004 році. Їх основним видом діяльності є виробництво печива, борошняних виробів і тістечок, відповідно до якого підприємство займало перші місця у Національному бізнес-рейтингу. Продукція виробляється на сучасному обладнанні, серед якого італійські лінії виробництва крекери, бісквітів та рулетів, а також пісочних пирогів з джемом. Бренди компанії не настільки гучні як у попередніх двох, однак з величини реалізації можна ствердити, що продукція компанії також затребувана на ринку. Компанія постачає свою продукцію у такі країни як Грузія, Литва, Латвія, США, Канада та ін.

Отже, у межах конкурентного середовища ПрАТ «ВКФ» посідає стабільну середньо-високу позицію, характеризується помірним експортним потенціалом, глибокою товарною лінійкою, високою впізнаваністю бренду та розвиненою дистрибуційною мережею. Компанія конкурує переважно з ПрАТ «Монделіз Україна» та ПрАТ «ХБФ», поступаючись першому в обсягах виручки, але випереджаючи другого за складністю рецептур і якісними параметрами продукції. Ризики, пов'язані з кон'юктурою ринку, компенсуються за рахунок активного брендингу, інновацій та оптимізації виробничих процесів. Такий підхід дозволяє ПрАТ «ВКФ» утримувати стійку позицію на ринку та розширювати присутність в умовах динамічного середовища.

На основі визначених лідерів ринку варто провести більш комплексне дослідження їхніх позицій. В таблиці 2.14 представлено порівняльні показники конкурентоспроможності розглянутих підприємств.

Результати аналізу показують, що найвищі показники конкурентоспроможності має ПрАТ «Монделіз Україна».

Таблиця 2.14 – Показники конкурентоспроможності лідируючих підприємств

Показники конкурентоспроможності	ПрАТ «ВКФ»	ПрАТ «Монделіз Україна»	ПрАТ «ХБФ»
Рівень витрат	1,089	0,909	0,972
Фондовіддача	0,668	3,064	9,864
Рентабельність продукції	0,124	0,236	0,145
Продуктивність праці	1416,462	6417,097	2704,912
Ефективність виробничої діяльності	142,160	642,668	272,725
Коефіцієнт автономії	0,883	0,597	0,954
Коефіцієнт покриття	1,039	0,131	18,938
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,094	6,957
Коефіцієнт оборотності коштів	6,864	7,569	5,001
Фінансовий стан	1,494	1,368	7,319
Рентабельність продажу	-0,006	0,068	0,066
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,000	0,043	0,044
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,9	0,9	0,9
Коефіцієнт ефективності реклами	-1,0	0,956	0,293
Ефективність організації збуту товарів	0,047	0,360	0,267
Якість товару	1,04	0,96	0,80
Ціна товару	0,99	2,28	1,24
Конкурентоспроможність товару	1,015	1,62	1,02
Конкурентоспроможність підприємства	22,10	97,41	43,42

ПрАТ «ВКФ» потребує посилення власних позицій, в особливості стосовно управління витратами, ефективності рекламної діяльності та оптимізації виробничих процесів.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ВКФ»

3.1 Узагальнення результатів дослідження щодо конкурентоспроможності підприємства

Важливою складовою аспекту конкурентоспроможності є не тільки здатність протистояти спорідненим компаніям, а й спроможність слідувати власній меті та місії. Відповідно до сформованої підприємством «ВКФ» місії можна сказати, що вони уже займають лідируючу позицію в кондитерській галузі України і перебувають на стадії зрілості, тож наразі їх стратегію буде доцільніше описати як утримання лідерських позицій. Однак, якщо говорити про розширення географії збуту, то в цьому плані підприємству варто сфокусуватись на іноземному ринку. Продукція ПрАТ «ВКФ» уже є широко представленою закордоном в 55 країнах, тож уже має репутацію. Крім того, серед українських компаній «Рошен» є лідером з експорту. Велика частка доходу підприємства генерується за рахунок реалізації продукції в інших країнах. Частка експорту у збуті становила 55%, що, за словами виконавчого директора корпорації, обумовлено зниженням споживання населенням України солодоців з какао через міграцію та дорожчанням даного виду солодоців, тоді як купівельна спроможність знижується [35]. Наступною за величиною експорту є компанія «Монделіз», однак в структурі їхнього доходу частина експорту є значно меншою.

Варто також відзначити, що у формулюванні місії вони не обмежуються кондитерським сегментом, акцент зроблено загалом на продуктах харчування, що може свідчити про наміри компанії розширювати профіль своєї діяльності.

На основі попереднього аналізу середовища ПрАТ «ВКФ» та розгляді ринкових особливостей кондитерської галузі, можна оцінити становище підприємства за допомогою моделі конкурентних переваг Портера.

Таблиця 3.1 – Оцінка кондитерської галузі і положення ПрАТ «ВКФ» за моделлю п'яти конкурентних сил М.Портера

КС	Можливості і загрози	Ініціативи підприємства
1	2	3
Субститути	Широкий виріб продукції у різній ціновій категорії, при цьому продукція є здебільшого однорідною. Розвиток інновацій дозволяє урізноманітнювати продукцію навіть одного роду	Підприємство має зручну позицію у сфері солодошів, оскільки асортимент включає продукцію різного виду Постійний моніторинг зміни вподобань споживача, новинок і трендів галузі, нововведень конкурентів
Постачальники	Існує велика залежність від імпортової сировини, зокрема какао бобів, а внутрішня сировинна база надто обмежена. Ціна на імпорту сировину також значно зростає через її дефіцит а також девальвацію національної валюти	Диверсифікування каналів постачання, розширення географії постачальників Інвестування у розвиток внутрішнього виробництва сировини Удосконалення рецептур через інгредієнти-замінники без втрати якості продукту
Ринкова конкуренція	Конкуренція в галузі дуже висока, та має ймовірність до подальшого зростання. Представлена здебільшого вітчизняними підприємствами, що мають перевагу над іноземними в ціні	Підприємство має лідерські позиції, тож має сфокусуватись на їх утриманні і закріпленні, зокрема моніторингу діяльності основних конкурентів і поведінці споживачів для швидкого реагування на зміни.
Поява нових конкурентів	Ринок дуже насичений і вхід для нових гравців є складним, з огляду на наявний рівень конкуренції, однак при цьому кількість нових підприємств зростає	Поява нових конкурентів не становить значних ризиків для уже розвинутого підприємства з налагодженим виробництвом, однак підприємство повинно активно розвиватись для забезпечення сталого рівня конкурентоспроможності

1	2	3
Споживачі	Купівельна спроможність населення значно знижується, що змушує їх ставитись до покупок солодоців з обережністю та більшою ощадливістю, при цьому на ринку велика кількість продукції у різних цінових сегментах. Набувають популярності тренди щодо здорового харчування та меншого споживання цукру	Особлива увага до цінової політики, диференціація продукції для різних цінових сегментів Слідкування за трендами споживацьких уподобань і орієнтованість на них

SWOT-аналіз також дозволяє визначити перспективи покращення діяльності на основі переваг і недоліків внутрішнього та зовнішнього середовища. Конкурентними перевагами підприємства є повноцикловий характер виробництва, активна інноваційна політика у сфері продуктової лінійки, впізнаваність бренду та соціально відповідальна діяльність. Водночас виявлено певні обмеження конкурентоспроможності, зокрема, випереджальне зростання витрат на персонал порівняно з показниками продуктивності, недостатньо розвинений експортний потенціал і централізована організаційна структура, що знижує адаптивність до швидких змін ринкового середовища. Подолання виявлених обмежень та посилення наявних конкурентних переваг потребує розробки комплексної програми підвищення конкурентоспроможності, що включатиме заходи з оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці, розширення експортних можливостей і вдосконалення системи стратегічного управління. Через співставлення результатів аналізу основні напрями будуть наступними:

Посилення сильних сторін: диверсифікація продукції, розширення та оптимізація каналів збуту для максимального охоплення ринку, підтримання лояльності до бренду через маркетингові комунікації.

Мінімізація слабких сторін: розробка стратегій для зменшення впливу сезонних коливань (розробка продуктів для сезонів з меншими продажами), оптимізація собівартості продукції

Використання можливостей: моніторинг та впровадження новітніх технологій у виробничі та управлінські процеси, залучення інвесторів, проведення маркетингових досліджень для виявлення потреб споживачів

Нівелювання загроз: посилення конкурентних переваг завдяки унікальності, якості ціновій політиці та маркетингу, пошук альтернативних постачальників сировини, диференціація джерел постачання, впровадження енергоефективних технологій, інвестування в розвиток власної сировинної бази та альтернативні джерела енергії

Отже загальними напрямками для розвитку і конкурентоспроможності ПрАТ «ВКФ» можна виділити:

- Утримання і закріплення лідерських позицій на ринку України, що в особливості важливо для підприємства в останні роки, зважаючи на зростання ваги експорту. Причини можуть полягати в ціновій політиці підприємства, що, в свою чергу, пов'язано із високою собівартістю.
- Розвиток і розширення на нові ринки, з акцентом на якість, репутацію та різноманітність продукції
- Постійне вдосконалення за рахунок інновацій
- Створення власних трендів на основі споживацьких потреб

3.2 Шляхи підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ВКФ»

Проведене дослідження конкурентного середовища ПрАТ «ВКФ» дозволило виявити як сильні сторони підприємства, так і напрями, що потребують удосконалення для підвищення конкурентних позицій. Особливу увагу варто приділити напрямку, який стосується закріпленню лідерських позицій на ринку України. В рамках цього детальніше розглянемо кілька варіантів, які можуть сприяти розвитку потенціалу підприємства і підвищенні його конкурентних позицій. Альтернативні варіанти представлені на рисунку 3.1.

Оптимізація внутрішніх процесів	• Оптимізація системи трудових ресурсів: корегування робочих графіків, розробка бази знань • Модернізація виробничих потужностей: впровадження енергоощадних технологій, • Диверсифікація джерел постачання, укладення довгострокових контрактів, валютне хеджування, • Розвиток власної сировинної бази
Збільшення ринкової частки та дохідності	• Розвиток власних роздрібних каналів збуту електронної комерції • Поглиблення в нішеві сегменти на освоєному ринку
Інновації та диверсифікація продукції	• Розробка нових продуктових лінійок (органічні та натуральні вироби, солодощі зі зниженим вмістом цукру)
Сталий розвиток та КСВ	• перехід на біорозкладне пакування • впровадження безвідходного виробництва • зниження викидів CO₂

Рисунок 3.1 – Ініціативи для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ВКФ»

Оптимізація системи управління трудовими ресурсами, спрямована на збалансування співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати. Виявлений дисбаланс, що характеризується випереджальним зростанням витрат на оплату праці (103,96%) порівняно з показниками продуктивності (91,74%), створює додаткове навантаження на собівартість продукції та знижує рентабельність операційної діяльності. У такій ситуації дієвим рішенням, яке не потребує багато витрат буде оптимізація робочих графіків. Це потребує проведення аналізу завантаженості персоналу протягом робочого дня/тижня/місяця і корегування графіку відповідно до динамічності навантаження. В ході аналізу може бути виявлено, що деякі посади не потребують повної зайнятості, тож їх повну зайнятість можна замінити на часткову. Враховуючи щорічні зміни в персоналі підприємства, доцільно було б розробити базу знань. Вона передбачає систему управління знаннями та навчанням (наприклад learning management system), де будуть розміщуватися інструкції та стандарти, та документуватимуться кращі практики, процедури та рішення проблем. Це допоможе систематизувати та зберігати корпоративну

інформацію в одному середовищі, до якої працівники матимуть вільний та швидкий доступ. Завдяки такій розробці доведеться менше часу витратити на навчання нових співробітників, дозволить скоротити процеси пошуку рішень та зменшення кількості помилок під час робочого процесу, а також зменшити потреби у контролі.

Як було зазначено, продукція підприємства характеризується високою собівартістю, на ціноутворення якої впливає вартість сировини. Одним із варіантів забезпечення стабільності і стійкості у цінах на ресурси для виготовлення продукції є диверсифікація постачальників як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку. Це стосується не тільки какао-бобів, а й зокрема цукру, борошна та молочних продуктів. У комплексі можна застосовувати також довгострокові контракти, які допоможуть уникнути раптового підвищення ціни з боку постачальників. Це передбачає укладення угоди між підприємством та постачальником щодо утримання певного цінового рівня при закупівлі, при цьому ціна може бути абсолютно фіксованою (одна ціна за одиницю товару на весь період угоди), фіксованою в межах певного діапазону, або ж використовувати формальне ціноутворення (прив'язка до певного ринкового індексу). Це дозволить стабілізувати ціни на сировину та прогнозувати собівартість. Аби забезпечити додаткову стійкість підприємство може використовувати метод валютного хеджування, наприклад форвардний валютний контракт із банком. Тобто підприємство може укласти контракт про купівлю певної суми конкретної валюти у майбутньому за заздалегідь узгодженим курсом. Це забезпечить стабільний рівень витрат для підприємства у разі значного зростання валютного курсу, тоді як собівартість продукції конкурентів стане вищою.

Модернізація виробничих потужностей у напрямі енергоефективності становить важливий вектор підвищення конкурентоспроможності. Незважаючи на задовільний технічний стан основних засобів, підприємство потребує більш активної інвестиційної політики щодо оновлення технологічного обладнання з огляду на зростаючі вимоги до енергоефективності виробництва. Доцільним є

впровадження енергоощадних технологій, що дозволить скоротити енергетичну складову собівартості. Зокрема, рекомендується модернізація наявного теплового обладнання з встановленням систем рекуперації тепла, перехід на частотно-регульовані приводи для механізмів конвеєрних ліній та оптимізація системи вентиляції виробничих приміщень з використанням теплообмінників для підігріву повітря, що подається. При річному споживанні електроенергії на рівні 4,2 млн кВт·год та середній вартості 6,8 грн за кВт·год, загальні енергетичні витрати підприємства становлять близько 28,6 млн грн на рік. Впровадження енергоощадних технологій дозволить скоротити енергетичну складову собівартості на 15-20%, що еквівалентно економії 4,3-5,7 млн грн щорічно.

Удосконалення цифрової стратегії маркетингу є критичним компонентом підвищення конкурентоспроможності в умовах зростаючої діджиталізації споживчої поведінки. Хоча ПрАТ «ВКФ» має присутність у цифровому просторі через офіційний сайт та сторінки в соціальних мережах, існує потреба в більш інтегрованому та системному підході до онлайн-комунікацій із цільовою аудиторією. Рекомендується розробити стратегію, що забезпечить єдиний клієнтський досвід через усі точки контакту – від фізичних магазинів до мобільних додатків і соціальних платформ. Така ініціатива може включати інтеграцію онлайн і офлайн каналів через використання інтерактивних інструментів, такі як QR-коди (швидкий доступ до інформації про склад продукту, акцій, переходу на додаток чи сайт), click&collect (можливість замовлення через сайт та самовивозом у найближчій точці доступу). Запровадження програми лояльності з використанням цифрових інструментів (мобільний додаток, цифрова картка лояльності, система балів та бонусів, персональні пропозиції, елементи гейміфікації), які будуть створені на основі аналізу споживчих переваг через використання CRM. Це дозволить підвищити частоту повторних покупок та збільшити середній чек. Додатково активізація контент-маркетингу з фокусом на створення цінного для споживача контенту (рецепти, кулінарні майстер-класи, історії створення продуктів) і його розміщення у соц.мережах та на сайті сприятиме формуванню емоційного зв'язку

з брендом та підвищенню лояльності аудиторії. Крім того доповнюючим елементом може стати user-generated content, тобто заохочення користувачів ділитися фото та відгуками про продукцію чи створення конкурсів рецептів з використанням продукції.

Практики сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності варто виділити серед ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ВКФ». Такі заходи можуть передбачати заміну звичайного пакування на більш екологічне (біорозкладне), наприклад заміна целофанових пакетів на компостовані (на основі крохмалю) чи паперові у власних збутових точках, використання компостованих плівок на основі целюлози, природних біополімерів, полілактидів, переробленого паперу та картону. Наприклад замість багатошарової поліпропіленової упаковки батончиків, шоколаду, цукерок на паперову чи целюлозну, використання переробленого картону для пакування новорічних подарунків. Впровадження технологій безвідходного виробництва з повторним використанням відходів, наприклад використання залишків та бракованої продукції (яка не відповідає стандартам основної, має не привабливий зовнішній вигляд) для виробництва менш вимогливої продукції (вироби нижчого сорту, начинки, посипки), за умови їх санітарної безпечності, або ж переробка відходів на корми Лушпиння з какао-бобів також має значний потенціал для переробки і використовується в сільському господарстві (добриво), як біовугілля, у косметології, тощо. Зниження викидів CO₂ через, зазначені раніше, модернізацію теплового обладнання та оптимізацію енергоспоживання, а також оптимізацію логістичних маршрутів, що передбачає планування із максимальним завантаженням транспортних засобів та побудовою найбільш ефективних маршрутів. Це буде позиціонувати підприємство як соціально-відповідальне та екологічно свідоме, що підсилюватиме імідж та орієнтацію на світові стандарти.

Розвиток власних роздрібних каналів збуту необхідно виокремити як важливий напрям підвищення конкурентоспроможності. Наявність мережі фірмових магазинів з унікальним дизайнерським оформленням є конкурентною

перевагою ПрАТ «ВКФ», однак існує потенціал для подальшого розширення прямих каналів взаємодії зі споживачами, такі як розвиток форматів shop-in-shop у великих торговельних центрах та супермаркетах преміум-класу. «Рошен» співпрацює з великою кількістю рітейлерів таких як «Сільпо», «АТБ», «Varus», «Метро», тож розміщення виокремлених, стильних «куточків» у цих мережах або ТЦ створить додаткову перевагу над продукцією інших виробників, через більшу помітність, зручність та цікаву презентацію. Можливо імітувати атмосферу фірмового магазину та пропонувати дегустації, що збільшить ймовірність імпульсивних покупок. Створення спеціалізованих концепт-сторів з можливістю дегустації продукції та проведення тематичних заходів, передбачає розробку простору, де не тільки продається продукт, а й забезпечується інтерактивний досвід, наприклад: міні-кафе, де подають каву та фірмові десерти, майстек-класи з декорації чи приготування солодошів. Розвиток власної електронної комерції, який забезпечить можливість покупки продукції онлайн з функціоналом персоналізації пропозицій та формування індивідуальних подарункових наборів. Така пропозиція передбачає встановлення співпраці з кур'єрськими службами (Glovo, Bolt Food, Uklon Delivery).

Інноваційна активність залишається важливим фактором утримання лідерських позицій на ринку. Підприємству необхідно акцентувати увагу на розробці продукції з високою доданою вартістю, орієнтованої на сучасні споживчі тренди. Зокрема, перспективним напрямом є створення асортиментної лінійки органічних кондитерських виробів, продукції зі зниженим вмістом цукру. Хоча шоколадна продукція в Україні є традиційно популярною, однак тенденція на здорове харчування також не обійшла українських споживачів, які намагаються знаходити здоровіші замітники ніж класичні солодоші. Вони шукають альтернативи із зниженим вмістом цукру та більшим відсотком натуральних компонентів. Такі тенденції можуть сприяти виробництву, оскільки популярність дороговартісної шоколадної продукції знижується. Натомість росте попит на продукцію, сировинна база якої є дещо доступнішою, порівняно з імпортом какао, наприклад солодоші на основі злаків, фруктів, горіхів.

Зокрема сировина для такого виду продукції може бути забезпечена внутрішнім ринком. Хоча продукція з натуральних компонентів також не є легкодоступною через сезонність та вищу вартість органічних продуктів, а також має менший термін збереження, тому повинна перероблятися швидко. Цукрозамінники, такі як стевія, ерітритол, також мають вищу цінову категорію, ніж звичайний цукор. Проте їхня солодкість вища, що дозволяє використовувати його у менших кількостях, при цьому зберігаючи такий ж солодкий смак. Також такі підсолоджувачі як натуральний мед, фруктові пюре та соки доступні з місцевих джерел. Впровадження такої ініціативи має досить специфічний процес через потребу у дослідженнях та розробках, технологічній адаптації, детальній розробці маркетингу. План такої альтернативи можна відобразити наступним чином (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 – Етапи та заходи для впровадження нової продуктової лінійки

Напрямок	Заходи	Термін
1	2	3
Дослідження попиту та цільової аудиторії	Кількісні досліджування з онлайн-опитуваннями та фокус групами щодо поточного споживання, ключових факторів вибору продукції, готовності платити Якісні дослідження на основі фокус-груп та глибинних інтерв'ю щодо визначення конкретних смакових переваг, ставлення до альтернативних підсолоджувачів, очікування щодо складу	3 місяці
Розробка лінійки та рецептур	Створення продуктового “портфеля” із декількома варіантами Аналіз очікувань споживачів та підбір компонентів на основі доступної сировинної бази Тестування продукції шляхом проведення дегустацій, отримання та аналіз зворотного зв'язку Удосконалення та оптимізація складу, рецептур та смакових якостей на основі проведених тестувань	3-6 місяців

1	2	3
Маркетингові заходи та виведення на ринок	Створення привабливого дизайну упаковки, що відповідає концепції “здорового” та “органічного” продукту Розробка та ведення комунікаційної стратегії. Акцент на позиціонування продукції як натуральної та здорової. Співпраця із лідерами думок у сфері харчування, просування у соц.мережах, тематичних блогах, таргетована реклама. Організації дегустацій	3 місяці

Така альтернатива дозволить залучити новий сегмент споживачів і поглибитись на національному ринку, зміцнити імідж як інноваційна компанія, яка відповідає трендам і піклується про споживача. Варто зазначити, що така продукція зазвичай має вищу цінову категорію через свою преміальність, оскільки споживачі готові сплачувати більше за цінність, відповідно маржинальність такої продукції буде вища.

На основі запропонованих ініціатив можна сформувати комплекс заходів для отримання результату. В таблиці 3.3 він представлений з урахуванням витрат та вигод

Таблиця 3.3 – Комплекс заходів і їх результатів для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ВКФ»

Ініціатива	Вплив		
	Витрати	Ефект	
1	2	3	4
Оптимізація трудових ресурсів	192000	Зниження витрат на оплату праці та собівартість	99533,82
		Підвищення продуктивності	141,6462
		Підвищення доходу	198163
Диверсифікація постачальників і укладення довгострокових контрактів	-	Зниження середньої ціни на сировину. Стабільність при коливанні цін	12228,52
Впровадження енергоощадних технологій	1440	Зниження енергетичної складової собівартості	4284
Створення роздрібних каналів збуту	1200	Підвищення продажів через збільшення імпульсивних покупок	130243,7

1	2	3	4
Покращення клієнтського досвіду через цифровий маркетинг	1500	Підвищення частоти покупок та клієнтської лояльності	234438,7
Повторне використання сировини	-		6114,261
Реалізація відходів	-		1 250
Впровадження нової продуктової лінійки	200095	Залучення нового сегменту клієнтів, розширення асортименту	652837,5

Для повноти оцінки, на основі визначеного очікуваного результату, необхідно розрахувати вплив зазначених рекомендацій на показники конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.4 – Вплив запропонованих ініціатив на показники конкурентоспроможності ПрАТ «ВКФ»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Рівень витрат	1,089031	0,810502	-0,27853
Фондовіддача	0,667687	0,970543	0,302856
Рентабельність продукції	0,124416	0,36725	0,242834
Продуктивність праці	1416,462	2127,805	711,3428
Ефективність виробничої діяльності	142,1604	213,3631	71,20261
Коефіцієнт автономії	0,883189	0,883189	0
Коефіцієнт покриття	1,039199	1,039199	0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,000667	0,000667	0
Коефіцієнт оборотності коштів	6,863737	10,08642	3,22268
Фінансовий стан	1,493765	1,977167	0,483402
Рентабельність продажу	-0,00565	0,204187	0,209839
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0	0	0
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,9	0,9	0
Коефіцієнт ефективності реклами	-1	0,990829	1,990829
Ефективність організації збуту товарів	0,046909	0,403265	0,356357
Якість товару	1,04	1,08	0,04
Ціна товару	0,99	0,99	0
Конкурентоспроможність товару	1,015	1,035	0,02
Конкурентоспроможність підприємства	22,103	33,01214	10,90914

Отже, визначені результати дають змогу зробити висновки, що заходи матимуть значний вплив завдяки зростанню доходу підприємства та оптимізації витрат. Зокрема спостерігається суттєве зниження рівня витрат і зростання фондівіддачі, що у свою чергу призводить до зростання рентабельності продукції, внаслідок ініціатив пов'язаних із оптимізацією трудових ресурсів, продуктивність праці зросла на 711,34 тис.грн на одну особу, що в сумі дало зрости ефективності виробничої діяльності. Показники фінансового стану здебільшого залишились без змін, однак оборотність коштів збільшилась. Рентабельність продажу та ефективність реклами виражають позитивні зміни, що говорить про підвищення віддачі від маркетингових інвестицій. Прогнозується також, що впровадження нового товару збільшить загальний показник товарної якості. У підсумку зміни відображатимуться у значному зростанні конкурентоспроможності з 22,1 до 33,1, що демонструє значний потенціал для комплексного покращення позицій ПрАТ «ВКФ».

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» дозволило оцінити позиції підприємства в умовах динамічного ринкового середовища кондитерської галузі України. Теоретичний аналіз показав, що конкурентоспроможність є комплексною категорією, яка охоплює інноваційний потенціал, ефективність управління ресурсами, адаптивність до змін і створення унікальної споживчої цінності. Вона формується через взаємодію внутрішніх чинників, таких як якість продукції, технологічна база, маркетингова стратегія, та зовнішніх, зокрема інституційного середовища й ринкових трендів, що підтверджує необхідність системного підходу до оцінки.

Дослідження методичних підходів виявило різноманітність інструментів, включаючи стратегічні матриці, факторні моделі та модель п'яти сил Портера, яка підкреслила високу конкуренцію в галузі, залежність від імпортової сировини та чутливість до споживчих уподобань. Для ПрАТ «ВКФ» ключовими викликами є зростання собівартості через імпортозалежність і потреба адаптації до трендів, таких як попит на органічні продукти. Аналіз діяльності підприємства показав, що його ринкова частка становить 3,297% у 2023 році, що є однією з найвищих серед представників даної галузі. Сильні сторони полягають в фінансовій самостійності, широкому асортименті, впізнаваності бренду «Рошен» та великому досвіді на ринку, але з обмеженнями у вигляді високої собівартості, зокрема витрат на персонал, залежності від постачальників, а також ризиками, пов'язаними із військовими діями.

Кондитерська галузь характеризується гетерогенністю через присутність великих корпорацій, середніх регіональних і малих крафтових виробників, а також високою ціновою еластичністю попиту й циклічністю оновлення асортименту. ПрАТ «ВКФ» вирізняється глибокою товарною лінійкою та інноваційною активністю, але потребує стійкішого закріплення ринкових позицій, розширення на нових ринках та розвитку інновацій. Основними його конкурентами буди визначені такі підприємства як ПрАТ «Монделіз Україна» та

ПрАТ «ХБФ», яким досліджуване підприємство дещо поступається в показниках конкурентоспроможності. На основі визначених перспектив розвитку були запропоновані ініціативи стосовно оптимізації внутрішніх процесів діяльності підприємства, заходи щодо сталого розвитку та КСВ, шляхи збільшення ринкової частки та доходу, зокрема через поглиблення на освоєних ринках, інноваційний розвиток та диверсифікація продукції через розробку нових лінійок. Вони ширше розкриваються через низку заходів такі як раціоналізація трудових ресурсів, модернізацію виробничих потужностей зокрема енергетичного та теплового обладнання, акцент на високій доданій вартості продукції, цифровізацію маркетингу, розвиток каналів збуту, запровадження практик сталого розвитку та підвищення екологічної відповідальності

Детальніше було розглянуто пропозиції стосовно можливості створення нової, трендової лінійки продукції, а також план її розробки і виведення на ринок, що дозволить не тільки розширити свою присутність у високомаржинальних нішах та зміцнити імідж лідера, а й диверсифікувати джерела доходу, залучити нову аудиторію і підвищити лояльність наявної.

На основі запропонованих заходів було розраховано потенційний вплив їх реалізації, що дало позитивні результати і вказало на наявність потенціалу подальшого розвитку підприємства.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ПрАТ «ВКФ» зміцнити конкурентоспроможність, утримуючи лідерські позиції на внутрішньому ринку та розширюючи міжнародну присутність. Поєднання внутрішньої оптимізації, інноваційного розвитку, адаптації до ринкових умов і локалізації постачання забезпечить довгострокову стійкість і зростання підприємства в висококонкурентному середовищі кондитерської галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Venger V., Romanovska N., Romanovska T., Sheiko O., & Savchenko I. Indicators of the ukrainian confectionery market. Scientific Bulletin of International Association of Scientists. Series: Economy, Management, Security, Technologies, 2024. 3(3). URL: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-3-3> (дата звернення: 13.04.2025).
2. Баглюк Ю.Б. Баландіна К.М. Методика рейтингування кредитоспроможності та інвестиційної привабливості підприємств на основі системи FINSCORE. *Економіка і організація управління*. 2017. № 4(28). С. 36–46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2017_4_6 (дата звернення: 13.04.2025).
3. Белова Т., Войтович Н.Ю. Сучасні тренди у маркетинговому середовищі підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород. 2019. № 23. С. 16–18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23%281%29_5 (дата звернення: 28.04.2025).
4. Брінь П., Голтвянська Ю. Стратегія розвитку підприємства. Сутність і класифікація. *Підприємництво та інновації*, 2021. (21), 31-34. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5> (дата звернення: 28.04.2025).
5. Брінь П.В. Прокоп М.В. Нехме М.Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород. 2019. Вип. 28(1). С. 62–68. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/28_1_2019ua/13.pdf (дата звернення: 28.04.2025).
6. Брінь П.В., Звонко Є.О. Шляхи оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесу та її внесок у конкурентоспроможність підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського*. Сер. : Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70), № 6. С. 89-93. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/50163> (дата звернення: 28.04.2025).

7. Булавина О.А. Особистісний потенціал підприємницької діяльності. Формування економічного мислення та комерційного інтелекту. *Наукові записки Національного університету Острозька академія*. Серія Психологія. 2020. № 11. С. 107–114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoapp_2020_11_20. (дата звернення: 28.04.2025).
8. Бурда А.І. Оцінювання потенціалу сталого розвитку промислових підприємств. Автореф. Київ. 2020. 18 с.
9. Бурик З. Трактуювання сутності понять сталий розвиток державне управління державне регулювання сталого розвитку. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2020. Вип. 21. С. 10–19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2017_21_3 (дата звернення: 28.04.2025).
10. Валінкевич Н.В., Солотвінський О.А. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 12(1). С. 84–89. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_12\(1\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_12(1)_20). (дата звернення: 28.04.2025).
11. Воронкова А.Е., Пономарьов В.П., Дібніс Г.І. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Київ : Техніка. 2000. 152 с.
12. Герасимова В.О., Резанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства. Сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93–97. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17> (дата звернення: 28.04.2025).
13. Геращенко І.О., Шмадченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. Вип. 50. С. 297–301. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_50_36 (дата звернення: 28.04.2025).
14. Глухова С.В., Аянот К.Ю. Загальні напрямки розвитку ринку кондитерських виробів в Україні. *Вісник НТУ ХПІ. Серія Економічні науки*. 2018. № 37(1313). С. 12–16. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/6e047a8f-abf0-46f9-87e1-b20ae8dfd7f9/content> (дата звернення: 28.04.2025).

15. Головчук Ю.О., Середницька Л.П. Маркетингова товарна політика — інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 1. С. 61–68. URL: [10.32702/2306-6792.2020.1.61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2021_32%2871%29_1_8) (дата звернення: 28.04.2025).

16. Гринчишин Я.М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія Економіка і управління*. Київ. 2021. Т. 32(71). С. 38–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2021_32%2871%29_1_8 (дата звернення: 28.04.2025).

17. Грицаєнко Г.І., Грицаєнко І.М. Функціонально-вартісний аналіз управлінської діяльності підприємства фірмового сервісного обслуговування. Львів. 2020. С. 68–71. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/6644> (дата звернення: 21.04.2025).

18. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства /Наталія Гсицишин. *Галицький економічний вісник*. 2005. № 1. С. 29-34.

19. Дашборд щодо експорту та імпорту українських товарів. *Diia Бізнес*. URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/dashboard/dashbord_shchodo_eksportu_ta_importu_tovariv (дата звернення: 21.03.2025).

20. Державний комітет статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.03.2025).

21. Дмитрієв І.А., Кирчата, І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник, Харків, 2020. с.340.

22. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством. Сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36(1). С. 113–116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_36%281%29_25 (дата звернення: 21.04.2025).

23. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2С. 124–

131 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428> (дата звернення: 28.04.2025).

24. Козаченко О. Проблеми з імпортом, внутрішнім попитом та декомунізацією. Що відбувається на українському ринку кондитерських виробів – Delo.ua. Портал новин delo.ua. URL: <https://delo.ua/agro/problemi-z-importom-vnutrisnim-popitom-ta-dekomunizacijeyu-shho-vidbuvajetsya-na-ukrayinskomu-rinku-konditerskix-virobiv-427683/> (дата звернення: 23.03.2025).

25. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118> (дата звернення: 28.04.2025).

26. Офіційний сайт «Бісквіт-Шоколад» Харківська бісквітна фабрика. URL: <https://biscuit.com.ua/> (дата звернення: 22.03.2025).

27. Офіційний сайт АТ "ВО Конті". URL: <https://konti.ua/> (дата звернення: 22.03.2025).

28. Офіційний сайт ПрАТ "А.В.К". URL: <https://www.avk.ua/ua/uk> (дата звернення: 22.03.2025).

29. Офіційний сайт ПрАТ "Вінницька кондитерська фабрика". *Вінницька кондитерська фабрика*. URL: <http://vcf.roshen.com/> (дата звернення: 05.03.2025).

30. Офіційний сайт ПрАТ "Домінік". URL: <https://dominik.ua/> (дата звернення: 30.03.2025).

31. Офіційний сайт ПрАТ "Львівська кондитерська фабрика "Світоч"". *Nestlé Україна*. URL: <https://www.nestle.ua/brands/pastry/svitoch> (дата звернення: 22.03.2025).

32. Офіційний сайт ПрАТ "Моделіз Україна". URL: <https://www.mondelezinternational.com/ukraine/> (дата звернення: 22.03.2025).

33. Погребняк Д.В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. Збірник

наукових праць. 2011. Випуск 32. С. 45–51. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/29411> (дата звернення: 28.04.2025).

34. Світовий рейтинг Candy Industry Top 100. URL: <https://www.snackandbakery.com/candy-industry/2023/global-top-100-candy-companies> (дата звернення: 23.03.2025).

35. Стаття про експорт компанії "Рошен" журнал Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/news/roshen-narostiv-vitorg-na-15-u-2024-rotsi-za-rakhunok-zbilshennya-prodazhiv-na-eksportnikh-rinkakh-24122024-25855> (дата звернення: 24.03.2025).

36. Статут ПрАТ «БКФ» URL: http://vcf.roshen.com/uploads/DDDDDD_DDD_DND_29.04.2024_NDDDDD_DDD_22.05.2024.pdf

37. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 405-410. <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/17243> (дата звернення: 22.04.2025).

38. Шульга Л.В., Даниленко В.І., Терещенко І.О., Вакуленко Ю.В., Хрипко А.А. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10296> (дата звернення: 07.06.2025). : URL: 10.32702/2307-2105-2022.5.87 (дата звернення: 22.04.2025).

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 –Склад і структура основних засобів ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Найменування основних засобів	2019				2020				2021				2022				2023			
	на початок року		на кінець року		на початок року		на кінець року		на початок року		на кінець року		на початок року		на кінець року		на початок року		на кінець року	
	Сума, тис.грн	Частка	Сума, тис.грн	Частка	Сума, тис.грн	Частка	Сума, тис.грн	Частка	Сума, тис.грн	Частка	Сума, тис.грн	Частка	Сума, тис.грн	Частка	Сума, тис.грн	Частка	Сума, тис.грн	Частка	Сума, тис.грн	Частка
1. Виробничого призначення:	3766471	99,30	4270265	99,30	4270265	99,30	4079446	99,29	4079446	99,29	4167077	99,33	4167077	99,33	3833586	99,30	3833586	99,30	3913517	99,27
будівлі та споруди	906721	23,90	897825	20,88	897825	20,88	892416	21,72	892416	21,72	878953	20,95	878953	20,95	890369	23,06	890369	23,06	931490	23,63
машини та обладнання	2825024	74,48	3331309	77,46	3331309	77,46	3157498	76,85	3157498	76,85	3263939	77,80	3263939	77,80	2914563	75,50	2914563	75,50	2950189	74,84
транспортні засоби	462	0,01	357	0,01	357	0,01	254	0,01	254	0,01	187	0,00	187	0,00	155	0,00	155	0,00	125	0,00
земельні ділянки	11945	0,31	19277	0,45	19277	0,45	18849	0,46	18849	0,46	18421	0,44	18421	0,44	20548	0,53	20548	0,53	21482	0,54
інші	22319	0,59	21497	0,50	21497	0,50	10429	0,25	10429	0,25	5577	0,13	5577	0,13	7951	0,21	7951	0,21	10231	0,26
2. Невиробничого призначення:	26729	0,70	30203	0,70	30203	0,70	29159	0,71	29159	0,71	28232	0,67	28232	0,67	26941	0,70	26941	0,70	28637	0,73
інші	1742	0,05	2979	0,07	2979	0,07	2698	0,07	2698	0,07	2535	0,06	2535	0,06	2005	0,05	2005	0,05	3948	0,10
Усього	3793200	100,00	4300468	100,00	4300468	100	4108605	100,00	4108605	100,00	4195309	100,00	4195309	100,00	3860527	100,00	3860527	100,00	3942154	100,

ДОДАТОК В

		Дата	КОДИ
		за ЄДРПОУ	01.01.2021
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Вінницька кондитерська фабрика"	за ЄДРПОУ	00382013
Територія	Вінницька область, Вінниця	за КОАТУУ	0510100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	за КВЕД	10.82

Середня кількість працівників: 2094

Адреса, телефон: 21001 м. Вінниця, вул. Гліба Успенського, буд.8, (0432) 624002

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.
Форма №1

		Код за ДКУД		1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на МСФЗ
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	658	965	135
первісна вартість	1001	2 114	2 249	560
накопичена амортизація	1002	(1 456)	(1 284)	(425)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	169 679
Основні засоби	1010	4 274 742	4 083 603	735 061
первісна вартість	1011	5 937 404	6 083 581	852 717
знос	1012	(1 662 662)	(1 999 978)	(117 656)
Інвестиційна нерухомість	1015	25 726	25 002	0
первісна вартість	1016	29 425	29 425	0
знос	1017	(3 699)	(4 423)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	4
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових	1065	0	0	0

резервних фондах				
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	4 301 126	4 109 570	904 879
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	98 270	89 991	14 090
Виробничі запаси	1101	97 153	88 720	14 037
Незавершене виробництво	1102	164	198	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	953	1 073	53
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	161 947	183 499	31 193
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	10 998	5 192	8 358
з бюджетом	1135	0	0	1 127
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	490	752	181
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	63	68	86
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	63	68	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	82
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	475	1 079	10 076
Усього за розділом II	1195	272 243	280 581	65 193
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	131 687	131 687	0
Баланс	1300	4 705 056	4 521 838	970 072

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на МСФЗ
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 026 876	1 026 876	204 276
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	2 269 400	2 269 400	0
Емісійний дохід	1411	2 269 400	2 269 400	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	35 607	35 819	35 279
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	691 338	695 843	172 664
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)

Видучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	4 023 221	4 027 938	412 219
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	16 255	5 692	48 103
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	7 444	7 239	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви	1530	0	0	0
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	23 699	12 931	48 103
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
товари, роботи, послуги	1615	27 921	45 036	456 472
розрахунками з бюджетом	1620	35 312	35 462	187
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 547	766	0
розрахунками зі страхування	1625	10 679	12 678	2 435
розрахунками з оплати праці	1630	39 746	46 449	4 898
одержаними авансами	1635	30	0	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	5	0
страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	28 121	19 748	2 451
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	516 327	321 591	43 307
Усього за розділом III	1695	658 136	480 969	509 750
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	4 705 056	4 521 838	970 072

Примітки: Первісна вартість основних засобів станом на 31 грудня 2020 року складала 6083581 тис.грн., знос 19999 тис.грн., залишкова вартість основних засобів складає 4083603 тис.грн.

Вартість дебіторської заборгованості станом на 31 грудня 2020 року складає:

за товари, роботи та послуги -183499 тис.грн.;

з бюджетом -відсутня;

ДОДАТОК Г

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Вінницька кондитерська фабрика"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2021
			00382013

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)

за 2020 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 651 450	1 413 796
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 534 681)	(1 305 491)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	116 769	108 305
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	4 530	4 999
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(82 176)	(80 644)
Витрати на збут	2150	(4 984)	(4 681)
Інші операційні витрати	2180	(23 082)	(21 492)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	11 057	6 487
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0

Інші фінансові доходи	2220	45 354	20 002
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(51 099)	(15 484)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(356)	(1 033)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	4 956	9 972
прибуток			
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-239	-2 128
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:	2350	4 717	7 844
прибуток			
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4 717	7 844

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	282 813	290 135
Витрати на оплату праці	2505	772 989	623 146
Відрахування на соціальні заходи	2510	165 011	131 994
Амортизація	2515	342 243	291 775
Інші операційні витрати	2520	82 043	75 460
Разом	2550	1 645 099	1 412 510

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	4 107 504 000	4 107 504 000

Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	4 107 504 000	4 107 504 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,001150	0,001910
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,001150	0,001910
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Примітки: Чистий дохід від реалізації продукції - це дохід за вирахуванням відповідних податків, зборів і становить за звітний період 1651450 тис.грн. Собівартість реалізованої продукції склала - 1534681 тис.грн.

Валовий прибуток - різниця між чистим доходом від реалізації послуг, товарів та собівартістю реалізованої продукції. У звітному періоді валовий прибуток склав 116769 тис.грн.

Інші операційні доходи склали - 4530 тис.грн.

Адміністративні витрати за звітний період становили 82176 тис.грн., витрати на збут 4984 тис. грн., інші операційні витрати становили 23082 тис. грн.

У звітному періоді витрати на оплату праці склали - 772989 тис.грн. Відрахування на соціальні заходи становлять 165011 тис.грн. Матеріальні затрати у звітному періоді становили 282813 тис. грн. Амортизація становила 342243 тис. грн. Інші операційні витрати у звітному періоді склали 82043 тис.грн. включають до себе витрати операційної діяльності, що пов'язані з виробництвом продукції (робіт, послуг) .

За результатами фінансово-господарської діяльності за 2020 рік, товариство отримало чистий прибуток в сумі 4717 тис. грн.

Керівник

Архипенко Павло Васильович

Головний бухгалтер

Чемериська Ірина Борисівна

ДОДАТОК Д

		Дата	КОДИ
		01.01.2023	
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА"	за ЄДРНОУ	00382013
Територія	Вінницька обл.	за КАТОТТГ	UA0502003001 0063857
Організаційно- правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	за КВЕД	10.82
Середня кількість працівників: 1815			
Адреса, телефон: 21001 м. Вінниця., вул. Гліба Успенського, буд.8, (0432) 624002			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2022 р.
Форма №1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 129	1 251
первісна вартість	1001	2 934	3 638
накопичена амортизація	1002	(1 805)	(2 387)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	4 171 029	3 836 971
первісна вартість	1011	6 518 077	6 576 922
знос	1012	(2 347 048)	(2 739 951)
Інвестиційна нерухомість	1015	24 279	23 555
первісна вартість	1016	29 425	29 425
знос	1017	(5 146)	(5 870)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	4 107	14 425
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0

Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	4 200 544	3 876 202
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	113 356	268 797
Виробничі запаси	1101	111 153	266 945
Незавершене виробництво	1102	1 249	1 501
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	954	351
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	370 288	341 482
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	12 169	24 898
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 509	343
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	92	47
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	92	47
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	1 244	4 275
Усього за розділом II	1195	498 658	639 842
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	92 960	80 230
Баланс	1300	4 792 162	4 596 274

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 026 876	1 026 876
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	2 269 400	2 269 400
Емісійний дохід	1411	2 269 400	2 269 400
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	36 447	36 544
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	697 165	673 604

Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Видучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	4 029 888	4 006 424
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	6 993	9 321
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	6 993	9 321
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	346 486	47 977
розрахунками з бюджетом	1620	20 671	45 053
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 950	683
розрахунками зі страхування	1625	11 985	13 566
розрахунками з оплати праці	1630	43 038	50 467
одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	9 688	31 475
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	323 413	391 991
Усього за розділом III	1695	755 281	580 529
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	4 792 162	4 596 274

Примітки: Вартість дебіторської заборгованості станом на 31 грудня 2022 року складає:

за товари, роботи та послуги -341482 тис.грн.;

з бюджетом -відсутня;

за виданими авансами 24898 тис. грн.

інша поточна дебіторська заборгованість - 343 тис.грн

У складі довгострокових зобов'язань рахуються інші довгострокові зобов'язання у сумі 9321 тис. грн.

ДОДАТОК Ж

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВІННИЦЬКА ФАБРИКА"	Дата	КОДИ
			01.01.2023
			00382013

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)

за 2022 рік

Форма №2

1. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 035 396	1 951 879
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 866 618)	(1 805 922)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	168 778	145 957
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	27 619	6 882
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(85 241)	(91 966)
Витрати на збут	2150	(5 065)	(5 436)
Інші операційні витрати	2180	(135 774)	(50 180)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	5 257
збиток	2195	(29 683)	(0)

Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	36 857	22 969
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(35 334)	(25 005)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(288)	(113)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	3 108
збиток	2295	(28 448)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4 984	-1 158
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	1 950
збиток	2355	(23 464)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-23 464	1 950

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	542 811	465 978
Витрати на оплату праці	2505	850 552	849 909
Відрахування на соціальні заходи	2510	181 529	182 532
Амортизація	2515	396 267	372 349
Інші операційні витрати	2520	92 661	92 928
Разом	2550	2 063 820	1 963 696

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4

Середньорічна кількість простих акцій	2600	4 107 504 000	4 107 504 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	4 107 504 000	4 107 504 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,005710	0,000470
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0,005710	0,000470
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Примітки: Чистий дохід від реалізації продукції за звітний період становить 2035396 тис.грн. Собівартість реалізованої продукції склала - 1866618 тис.грн.

Валовий прибуток у звітному періоді склав 168778 тис.грн.

Інші операційні доходи склали - 27619 тис.грн.

Адміністративні витрати за звітний період становили 85241 тис.грн., витрати на збут 5065 тис. грн., інші операційні витрати становили 135774 тис. грн.

У звітному періоді витрати на оплату праці склали - 850552 тис.грн. Відрахування на соціальні заходи становлять 181529 тис.грн. Матеріальні затрати у звітному періоді становили 542811 тис. грн. Амортизація становила 396267 тис. грн. Інші операційні витрати у звітному періоді склали 92661 тис.грн.

За результатами фінансово-господарської діяльності за 2022 рік, товариство отримало чистий збиток в сумі 23464 тис. грн.

Керівник

Крушельницький Андрій Володимирович

Головний бухгалтер

Чемериська Ірина Борисівна



ДОДАТОК 3

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА"	Дата за ЄДРНОУ	КОДИ
			01.01.2024
Територія	Вінницька обл.	за КАТОГТГ	00382013
Організаційно- правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	UA0502003001 0063857
Вид економічної діяльності	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	за КВЕД	230
			10.82

Середня кількість працівників: 1839

Адреса, телефон: 21001 м. Вінниця, вул.Коновальця Євгена, буд.8, +380432624002

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

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

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

v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2023 р.
Форма №1

		Код за ДКУД 1801001	
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 251	884
первісна вартість	1001	3 638	3 992
накопичена амортизація	1002	(2 387)	(3 108)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	3 836 971	3 919 322
первісна вартість	1011	6 576 922	7 055 125
знос	1012	(2 739 951)	(3 135 803)
Інвестиційна нерухомість	1015	23 555	22 832
первісна вартість	1016	29 425	29 425
знос	1017	(5 870)	(6 593)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	14 425	21 520
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0

Усього за розділом I	1095	3 876 202	3 964 558
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	268 797	140 349
Виробничі запаси	1101	266 945	137 692
Незавершене виробництво	1102	1 501	2 212
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	351	445
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	341 482	384 851
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	24 898	5 927
з бюджетом	1135	0	607
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	607
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	343	310
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	47	345
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	47	345
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	4 275	5 434
Усього за розділом II	1195	639 842	537 823
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	80 230	17 265
Баланс	1300	4 596 274	4 519 646

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 026 876	1 026 876
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	2 269 400	2 269 400
Емісійний дохід	1411	2 269 400	2 269 400
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	36 544	36 544
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	673 604	658 882
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	4 006 424	3 991 702

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 321	10 408
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	9 321	10 408
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	468
товари, роботи, послуги	1615	47 977	158 845
розрахунками з бюджетом	1620	45 053	44 539
у тому числі з податку на прибуток	1621	683	0
розрахунками зі страхування	1625	13 566	20 897
розрахунками з оплати праці	1630	50 467	78 005
одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	31 475	38 368
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	391 991	176 414
Усього за розділом III	1695	580 529	517 536
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	4 596 274	4 519 646

Примітки: Вартість дебіторської заборгованості станом на 31 грудня 2023 року складає: за товари, роботи та послуги -384 851 тис.грн.;

з бюджетом -607 тис. грн.;

за виданими авансами 5 927 тис. грн.

інша поточна дебіторська заборгованість - 310 тис.грн

У складі довгострокових зобов'язань рахуються інші довгострокові зобов'язання у сумі 10 408 тис. грн.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги становить 158 845 тис.грн.

- за розрахунками з бюджетом - 44 539 тис.грн.;

- за розрахунками зі страхування - 20 897 тис.грн.;

- за розрахунками з оплати праці -78 005 тис.грн.;

-поточні забезпечення 38 368 тис. грн.

ДОДАТОК К

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВІННИЦЬКА ФАБРИКА"	за ЄДРПОУ	Дата	КОДИ
				01.01.2024
				00382013

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2023 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 604 874	2 035 396
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 351 639)	(1 866 618)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	253 235	168 778
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	219 812	27 619
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(99 911)	(85 241)
Витрати на збут	2150	(7 068)	(5 065)
Інші операційні витрати	2180	(378 171)	(135 774)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
збиток	2195	(12 103)	(29 683)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0

Інші фінансові доходи	2220	28 772	36 857
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(34 413)	(35 334)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(71)	(288)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	0	0
прибуток			
збиток	2295	(17 815)	(28 448)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3 093	4 984
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:	2350	0	0
прибуток			
збиток	2355	(14 722)	(23 464)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-14 722	-23 464

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	629 248	542 811
Витрати на оплату праці	2505	1 220 963	850 552
Відрахування на соціальні заходи	2510	259 381	181 529
Амортизація	2515	405 092	396 267
Інші операційні витрати	2520	111 653	92 661
Разом	2550	2 626 337	2 063 820

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	4 107 504 000	4 107 504 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	4 107 504 000	4 107 504 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	-0,005710

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	-0,005710
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Примітки: Чистий дохід від реалізації продукції за звітний період становив 2 604 874 тис.грн.

Собівартість реалізованої продукції склала - 2 351 639 тис.грн.

Валовий прибуток у звітному періоді склав 253

235 тис.грн. Інші операційні доходи склали - 219

812 тис.грн.

Адміністративні витрати за звітний період становили 99 911 тис.грн., витрати на збут 7 068 тис. грн., інші операційні витрати становили 378 171 тис. грн.

У звітному періоді витрати на оплату праці склали -1 220 963 тис.грн. Відрахування на соціальні заходи становлять 259 381 тис.грн. Матеріальні затрати у звітному періоді становили 629 248 тис. грн. Амортизація становила 405 092 тис. грн. Інші операційні витрати у звітному періоді склали 111 653 тис.грн.

За результатами фінансово-господарської діяльності за 2023 рік, товариство отримало чистий збиток в сумі 14 722 тис. грн.

Керівник

Крушельницький Андрій Володимирович

Головний бухгалтер

Чемериська Ірина Борисівна

