

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра

на тему: **Управління конкурентною стратегією**
ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»

Виконала

(підпис)

ст. гр. МОС-31
Біганич І.-А.В.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

доц., к.е.н.
Юрків Н.М.

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут	<u>бізнесу, менеджменту та маркетингу</u>
Кафедра	<u>менеджменту</u>
Освітньо-кваліфікаційний рівень	<u>бакалавр</u>
Спеціальність	<u>073 (D3) «Менеджмент»</u>
ОПП	<u>Менеджмент організацій та адміністрування</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри менеджменту
_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.
«19» лютого 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
СТУДЕНТУ**

Біганич Іванні-Андріані Віталіївні

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: **Управління конкурентною стратегією ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»**

керівник КРБ

Юрків Надія Миколаївна доц., к.е.н.

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від

«19» лютого 2026 р. № C-142

2. Термін подання студентом КРБ

«01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до КРБ:

бухгалтерська та статистична звітність ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», аналітичні звіти щодо торгівлі мінеральними водами, закони України та нормативні акти щодо діяльності приватних акціонерних товариств на ринку, дані діяльності ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», дані з YouControl

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи конкурентоспроможності підприємства. Розділ 2. Дослідження фінансового стану ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар». Розділ 3. Управління конкурентною стратегією ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Особливості управління логістикою на зовнішніх ринках. 2. Управління логістикою в умовах змін та кризових факторів. 3. Організаційно-економічна характеристика підприємства. 4 Основні показники діяльності Львівська ППО ВПСІ ТОВ «Нова Пошта»
5. Аналіз логістичних процесів у сфері міжнародних перевезень Львівська ППО ВПСІ ТОВ «Нова Пошта». 6. Оцінка ефективності управління логістикою в умовах змін. 7. Напрями підвищення ефективності міжнародної логістики. 8. Впровадження цифрових інструментів управління логістикою. 9. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

6. Консультанти розділів КРБ (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«19» лютого 2026 р.

Науковий керівник роботи

(підпис)

Юрків Н.М.

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів дослідження діяльності ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» (підчас проходження практик)	19.02.2026-08.03.2026	
2	Опрацювання літератури щодо теми дослідження та формування теоретичного розділу	28.02.2026-08.03.2026	
3	Оцінка й аналіз діяльності ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», написання п. 2.1-2.2 КРБ	09.03.2026-15.03.2026	
4	Оцінка та аналіз управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар». Написання п. 2.3 КРБ	16.03.2026-29.03.2026	
5	Оцінка та аналіз конкурентів, формування профілю, виявлення проблем на ринку	30.03.2026-14.04.2026	
6	Формування рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентною стратегією ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» та висновків, оформлення пояснювальної записки	15.04.2026-15.05.2026	
7	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу		
8	Подання КРБ на кафедру	01.06.2026	

Студент

(підпис)

Біганич І.-А. В.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Юрків Н.М.

(прізвище та ініціали)

Біганич І.-А.В. Управління конкурентною стратегією ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»: Випускна робота бакалавра. – Львів: НЛТУ України, 2026. – 47 с.

РЕФЕРАТ

Метою роботи є дослідження напрямків управління конкурентною стратегією ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» з метою підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентною стратегією ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».

Предметом дослідження є конкурентна стратегія ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» як основа забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Пояснювальна записка складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Робота викладена на 47 сторінках, містить 10 таблиць та 15 рисунків. В ній використано 30 літературних джерел.

Ключові слова: управління конкурентною стратегією, вітчизняний ринок мінеральних вод, конкурентоспроможність підприємства, механізми управління, конкурентне середовище, удосконалення управління діяльністю.

Biganych I.-A.V. Competitive strategy management of PrJSC “Morshyn Mineral Water Plant “Oscar”: Final work of bachelor. - Lviv, UNFU, 2026. – 47 p.

ABSTRACT

The *purpose of the work* is to study the areas of competitive strategy management of PrJSC “Morshyn Mineral Water Plant “Oscar” in order to increase its competitiveness in the market.

The *object of the study* is the process of competitive strategy management of PrJSC “Morshyn Mineral Water Plant “Oscar”.

The *subject of the study* is the competitive strategy of PrJSC “Morshyn Mineral Water Plant “Oscar” as the basis for ensuring the competitiveness of the enterprise.

An explanatory message consists of entry, three sections of basic part, conclusions and suggestions, list of the utilized sources and additions. Work is expounded on 47 pages, contains 10 tables and 15 illustrations. It is utilized 30 literary sources.

Keywords: competitive strategy management, domestic mineral water market, enterprise competitiveness, management mechanisms, competitive environment, improvement of activity management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Суть конкурентних стратегій підприємства та їх види.....	9
1.2. Підходи до вибору конкурентних стратегій підприємства під час торгівлі на ринку.....	14
1.3. Моделі конкурентної стратегії підприємства під час торгівлі на ринку.....	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПРАТ «МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР».....	25
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».....	25
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».....	31
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПРАТ «МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР».....	43
3.1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».....	43
3.2. Вибір конкурентної стратегії розвитку ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» з урахуванням особливостей його діяльності.....	51.
3.3. Управління конкурентною стратегією ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» для забезпечення його конкурентоспроможності...	57
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки України особливого значення набуває ефективна діяльність підприємств харчової промисловості, зокрема виробників природних мінеральних вод. Ринок бутильованої води характеризується високим рівнем конкуренції, постійним зростанням попиту та підвищеними вимогами споживачів до якості продукції, що зумовлює необхідність впровадження сучасних технологій виробництва та ефективних систем управління.

Одним із провідних підприємств галузі є ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», розташований у місті Моршин Львівської області. Підприємство функціонує з 1995 року та входить до складу групи компаній IDS Ukraine. Завод спеціалізується на видобутку, розливі та реалізації природної мінеральної води під торговою маркою «Моршинська», яка є однією з найвідоміших в Україні.

Актуальність дослідження діяльності ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» зумовлена його значною роллю на національному ринку, високим рівнем технологічного оснащення, а також необхідністю постійного вдосконалення конкурентних стратегій у умовах динамічного розвитку галузі.

Метою дипломної роботи є аналіз діяльності підприємства, дослідження особливостей формування та реалізації його конкурентної стратегії, а також визначення напрямів підвищення ефективності його функціонування.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічний стан ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»;
- оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності підприємства;
- визначити основні проблеми та перспективи розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси господарської діяльності ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».

Предметом дослідження є механізми формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Інформаційною базою роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні дані підприємства, офіційні звіти, а також матеріали відкритих джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть конкурентних стратегій підприємства та їх види

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки підприємства функціонують у середовищі жорсткої конкуренції, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення підходів до управління їх діяльністю. Посилення глобалізаційних процесів, швидкий розвиток технологій, зростання вимог споживачів до якості продукції та послуг формують нові виклики для підприємств [9; 19]. У таких умовах ключового значення набуває формування ефективної конкурентної стратегії, яка забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і стабільний розвиток підприємства [10; 15].

Конкурентна стратегія підприємства є невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку і визначає основні напрями його поведінки на ринку. Вона являє собою систему довгострокових управлінських рішень і заходів, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг та зміцнення позицій підприємства у певній галузі [2; 18]. Як зазначається у наукових дослідженнях, конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, що забезпечують формування та підтримання конкурентоспроможності підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища [4;16]. Основні підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія організації» узагальнені в табл. 1.1

Таблиця 1.1

Визначення терміну «конкурентна стратегія організації» вітчизняними та зарубіжними науковцями.

Автор	Сутність поняття «конкурентна стратегія організації»
Г. Азоєв	«...план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку» .
І. Ансофф	«...стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)» .
Ю. Іванов	«...ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі».
М. Портер	«...спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі» .
М. Саєнко	«...спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» .
А. Томпсон, А. Стрікланд	«...розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі» .
Н. Трен'єв	«...стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності».
А. Філатов	«...стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку» .
З. Шершньова	«...це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага» .

Джерело: складено на основі [2; 4; 6; 8; 10]

Аналіз наукових підходів до визначення сутності конкурентної стратегії свідчить про різноманітність трактувань цього поняття [3;6;21]. Зокрема, конкурентна стратегія розглядається як:

- план дій підприємства, спрямований на досягнення успіху в конкурентній боротьбі;
- система заходів для забезпечення вигідної позиції на ринку;
- спосіб формування та реалізації конкурентних переваг;

- інструмент стратегічного управління діяльністю підприємства.

Незважаючи на різні підходи, всі вони підкреслюють, що конкурентна стратегія має довгостроковий характер і спрямована на забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Важливим елементом формування конкурентної стратегії є оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства. Така оцінка дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити можливості для розвитку та загрози з боку зовнішнього середовища [3;7;20]. У сучасній практиці використовуються різні методи оцінки конкурентоспроможності, які включають аналіз фінансових показників, якості продукції, ринкової частки, ефективності використання ресурсів тощо .

У теорії стратегічного менеджменту виділяють кілька основних видів конкурентних стратегій [4;5]. Найбільш поширеною є класифікація, яка включає базові конкурентні стратегії:

- Стратегія лідерства за витратами передбачає досягнення підприємством найнижчого рівня витрат у галузі. Це дозволяє встановлювати конкурентні ціни та залучати широке коло споживачів. Основними передумовами реалізації цієї стратегії є ефективне управління виробничими процесами, оптимізація витрат, використання сучасних технологій та масштабність виробництва.

- Стратегія диференціації полягає у створенні унікального продукту або послуги, які мають цінність для споживачів і відрізняються від пропозицій конкурентів. Диференціація може здійснюватися за рахунок якості продукції, інноваційності, дизайну, бренду, сервісного обслуговування тощо. Реалізація цієї стратегії дозволяє підприємству встановлювати вищі ціни та формувати лояльність споживачів.

- Стратегія фокусування передбачає орієнтацію підприємства на певний сегмент ринку або групу споживачів. У межах цієї стратегії

підприємство може реалізовувати або стратегію диференціації, або стратегію лідерства за витратами, але в рамках вузького сегмента ринку.

Окрім базових стратегій, у практиці широко використовуються різні аналітичні інструменти, які допомагають обґрунтувати вибір конкурентної стратегії. Одним із таких інструментів є матриця ADL, яка дозволяє оцінити позицію підприємства залежно від стадії життєвого циклу галузі та його конкурентної позиції [8; 17]. Відповідно до цієї моделі, підприємства можуть перебувати на різних стадіях розвитку (зростання, зрілість, спад), що впливає на вибір стратегії.

Особливого значення конкурентна стратегія набуває для підприємств харчової промисловості, які функціонують у динамічному та насиченому конкурентному середовищі. Одним із таких підприємств є ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод», який займає провідні позиції на ринку бутильованої води в Україні.

ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод» здійснює діяльність у сфері виробництва та реалізації природної мінеральної води під брендом «Моршинська» [11;12]. Підприємство використовує природні джерела, розташовані в екологічно чистому регіоні Карпат, що забезпечує високу якість продукції. Вода характеризується збалансованим мінеральним складом і відповідає сучасним стандартам якості.

Однією з ключових конкурентних переваг підприємства є сильний бренд «Моршинська», який має високий рівень впізнаваності серед споживачів. Бренд асоціюється з якістю, натуральністю та користю для здоров'я, що формує довіру споживачів і забезпечує стабільний попит на продукцію.

На ринку мінеральної води підприємство стикається з високим рівнем конкуренції [13]. Основними конкурентами є інші українські виробники, а також міжнародні компанії. Конкуренція відбувається за такими параметрами, як ціна, якість продукції, асортимент, маркетингова активність, доступність продукції у торговельних мережах.

В умовах такої конкуренції ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод» реалізує переважно стратегію диференціації. Це проявляється у:

- акценті на природному походженні води;
- високій якості продукції;
- використанні сучасних технологій розливу;
- розвитку бренду та маркетингових комунікацій;
- постійному розширенні асортименту продукції.

Асортимент підприємства включає різні види продукції: негазовану, слабогазовану та газовану воду, а також різні формати упаковки (від невеликих пляшок до великих бутлів), що дозволяє задовольняти потреби різних категорій споживачів.

Крім того, підприємство використовує елементи стратегії фокусування, орієнтуючись на споживачів, які ведуть здоровий спосіб життя. У сучасних умовах спостерігається зростання попиту на екологічно чисту та корисну продукцію, що створює додаткові можливості для розвитку підприємства.

Важливим напрямом діяльності підприємства є розвиток каналів збуту. Продукція «Моршинська» представлена у національних торговельних мережах, закладах громадського харчування, а також експортується за кордон. Це дозволяє підприємству розширювати ринки збуту та підвищувати рівень конкурентоспроможності.

Таким чином, конкурентна стратегія є ключовим інструментом управління діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки. Вона дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів, сформувати конкурентні переваги та досягти стійких позицій на ринку. Для ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод» реалізація ефективної конкурентної стратегії є важливою умовою подальшого розвитку та зміцнення його лідерських позицій на ринку мінеральної води. Крім традиційних підходів до формування конкурентної стратегії, сучасні підприємства все більше орієнтуються на впровадження інноваційних та цифрових технологій, що дозволяє підвищувати ефективність

виробництва та розширювати канали збуту. Наприклад, автоматизація виробничих процесів, впровадження систем контролю якості та цифрових платформ для взаємодії з клієнтами дають змогу оперативно реагувати на зміни попиту та підвищувати рівень задоволеності споживачів.

Важливим аспектом є аналіз ринку та поведінки споживачів, який дозволяє виявити нові можливості та тренди, наприклад, зростання попиту на продукти для здорового способу життя та екологічно чисту продукцію. На основі такого аналізу підприємства можуть адаптувати асортимент продукції, розробляти нові упаковки, посилювати маркетингові комунікації та проводити акції для залучення цільової аудиторії.

Сучасні конкурентні стратегії також передбачають поєднання декількох підходів – диференціації, фокусування та контролю витрат, що дає змогу підприємству гнучко реагувати на виклики ринку та зміцнювати свої позиції у різних сегментах. Для ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод» це означає одночасне підтримання високої якості продукту, розвиток бренду та впровадження нових технологій для оптимізації виробництва, що дозволяє забезпечувати стабільний попит та зростання конкурентоспроможності.

Таким чином, сучасна конкурентна стратегія є не лише інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємства, а й механізмом активного реагування на зміни зовнішнього середовища, залучення інновацій та задоволення зростаючих вимог споживачів.

1.2. Підходи до вибору конкурентних стратегій підприємства під час торгівлі на ринку

Ефективність діяльності підприємства в умовах ринкової економіки значною мірою залежить від правильності обраної конкурентної стратегії. Саме вона визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, задовольняти потреби споживачів та забезпечувати стійкі позиції на ринку. Вибір конкурентної стратегії є складним процесом, що потребує

системного підходу, аналітичного обґрунтування та врахування багатьох факторів.

Під час здійснення торговельної діяльності підприємство стикається з необхідністю прийняття стратегічних рішень щодо ціноутворення, асортименту продукції, каналів збуту, методів просування та взаємодії зі споживачами. Усі ці аспекти формують основу конкурентної поведінки підприємства на ринку.

Вибір конкурентної стратегії здійснюється з урахуванням особливостей ринку, рівня конкуренції, поведінки споживачів, а також внутрішніх можливостей підприємства. Для підприємств, що функціонують у сфері виробництва та реалізації мінеральної води, важливими є такі чинники, як якість продукції, екологічність, бренд, доступність та логістична ефективність.

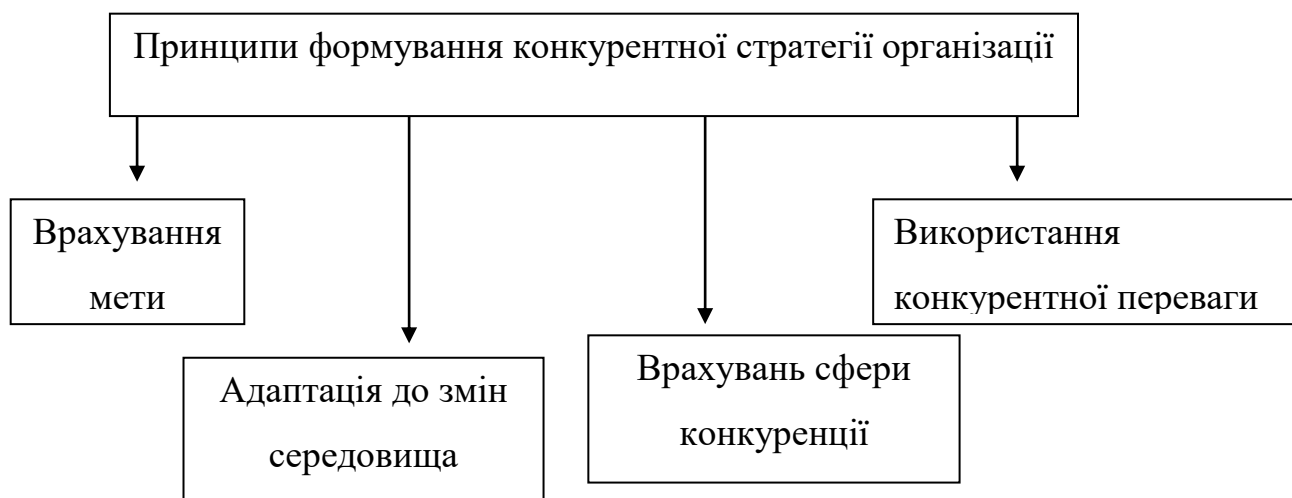


Рис. 1.2 Принципи формулювання конкурентної стратегії організації.

Джерело: складено на основі [15; 16; 18]

У сучасній економічній науці виділяють декілька ключових підходів до вибору конкурентних стратегій підприємства:

- Першим є аналітичний підхід, який передбачає глибоке дослідження ринкового середовища. Він включає аналіз попиту і пропозиції, вивчення конкурентів, оцінку цінової політики, а також дослідження поведінки споживачів. Застосування цього підходу дозволяє підприємству отримати об'єктивну інформацію про ринок та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

- Другим є ресурсний підхід, відповідно до якого вибір стратегії залежить від наявних ресурсів підприємства. До таких ресурсів належать виробничі потужності, фінансові можливості, кадровий потенціал, рівень технологічного забезпечення. Підприємство повинно обирати таку стратегію, яка максимально відповідає його внутрішнім можливостям.

- Третім є ситуаційний підхід, який передбачає адаптацію стратегії залежно від конкретних умов ринку. У цьому випадку підприємство враховує поточну економічну ситуацію, рівень конкуренції, зміну попиту та інші фактори, що впливають на його діяльність.

- Четвертим є інноваційний підхід, що ґрунтується на впровадженні нових технологій, продуктів та методів управління. Він дозволяє підприємству створювати унікальні конкурентні переваги та підвищувати свою привабливість для споживачів.

- П'ятим є комплексний підхід, який поєднує всі вищезазначені методи. Саме цей підхід є найбільш ефективним, оскільки дозволяє враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори діяльності підприємства.

Процес вибору конкурентної стратегії включає кілька послідовних етапів:

- На першому етапі здійснюється аналіз зовнішнього середовища підприємства. Він включає оцінку ринку, аналіз конкурентів, дослідження споживачів, а також вивчення економічних та політичних умов. Важливим інструментом на цьому етапі є PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив макросередовища [15; 16].

- Другий етап передбачає аналіз внутрішнього середовища підприємства. Він включає оцінку ресурсів, виробничих можливостей, фінансового стану та організаційної структури. На цьому етапі часто використовується SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози [2; 18].

•Третій етап полягає у формуванні альтернативних стратегій. Підприємство розробляє кілька можливих варіантів розвитку, які можуть бути реалізовані залежно від умов ринку.

•Четвертий етап – це вибір оптимальної стратегії. Він здійснюється на основі оцінки ефективності кожного варіанту, рівня ризику та відповідності ресурсам підприємства.

•П'ятий етап передбачає реалізацію обраної стратегії та контроль за її виконанням. Важливим є постійний моніторинг результатів та своєчасне коригування дій.

Торгівля як сфера діяльності має свої специфічні особливості, які впливають на вибір конкурентної стратегії. До них належать:

- висока залежність від споживчого попиту;
- швидка зміна ринкових тенденцій;
- значна роль маркетингу та реклами;
- необхідність ефективної логістики;
- вплив сезонності на обсяги продажу.

У зв'язку з цим підприємства повинні обирати такі стратегії, які дозволяють швидко реагувати на зміни ринку та забезпечувати гнучкість у прийнятті рішень.

Вибір конкурентної стратегії на ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» здійснюється на основі комплексного підходу, що поєднує аналітичні, ресурсні та інноваційні методи.

Підприємство регулярно проводить аналіз ринку мінеральної води, досліджує діяльність конкурентів та оцінює поведінку споживачів. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни попиту та формувати ефективну політику продажу.

Особлива увага приділяється якості продукції, що є основою конкурентних переваг підприємства. Використання сучасних технологій виробництва,

контроль якості та екологічність продукції дозволяють підприємству формувати позитивний імідж та довіру споживачів.

Важливим елементом є також маркетингова діяльність. Підприємство активно використовує рекламу, просування у соціальних мережах та співпрацю з торговельними мережами, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду.

Маркетинг відіграє ключову роль у формуванні конкурентної стратегії. Він забезпечує зв'язок між підприємством і споживачами, дозволяє визначити їхні потреби та сформувані відповідну пропозицію [14].

Фінансовий аспект також є важливим, оскільки будь-яка стратегія повинна бути економічно обґрунтованою. Підприємство повинно оцінювати витрати, прибутковість та ризики, пов'язані з реалізацією обраної стратегії.

Отже, вибір конкурентної стратегії підприємства під час торгівлі на ринку є складним і багатограним процесом, який потребує системного підходу та глибокого аналізу. Використання аналітичного, ресурсного, ситуаційного та інноваційного підходів дозволяє підприємству формувати ефективну конкурентну політику.

На прикладі ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» видно, що поєднання різних підходів забезпечує підприємству можливість відстоювати свої позиції на ринку, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільний розвиток. Сучасний розвиток ринку вимагає від підприємств не лише адаптації до умов конкуренції, а й активного використання сучасних технологій та цифрових рішень. ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» впроваджує автоматизовані системи контролю якості та управління виробничими процесами, що дозволяє підвищувати ефективність виробництва, зменшувати витрати та забезпечувати стабільність продукції.

Особлива увага приділяється розвитку цифрових каналів збуту та маркетингових комунікацій, що дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни попиту та будувати прямий зв'язок зі споживачами. Використання соціальних мереж, електронної комерції та онлайн-аналітики дозволяє глибше

вивчати вподобання клієнтів та формувати індивідуальні пропозиції, що підвищує лояльність споживачів.

Крім того, підприємство активно розширює логістичні можливості, що дозволяє оперативно доставляти продукцію у різні регіони та забезпечувати її доступність для широкого кола споживачів. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню позицій на ринку, особливо в умовах високої конкуренції та зростаючих вимог споживачів.

Завдяки поєднанню аналітичного, ресурсного, інноваційного та цифрового підходів, підприємство здатне не лише підтримувати стабільні позиції на ринку, а й активно створювати нові конкурентні переваги, адаптуючись до постійних змін зовнішнього середовища та задовольняючи сучасні потреби споживачів.

1.3. Моделі конкурентної стратегії підприємства під час торгівлі на ринку

У процесі формування ефективної конкурентної стратегії підприємства важливу роль відіграє використання теоретичних моделей, які дозволяють систематизувати підходи до стратегічного управління та обґрунтувати вибір напрямів розвитку. Моделі конкурентних стратегій є інструментами аналізу та планування, що допомагають підприємству визначити оптимальну поведінку на ринку, враховуючи рівень конкуренції, особливості галузі та власні ресурси.

Застосування моделей конкурентної стратегії дає змогу підприємству не лише оцінити поточне становище, а й сформулювати довгострокові конкурентні переваги, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підвищити ефективність діяльності.

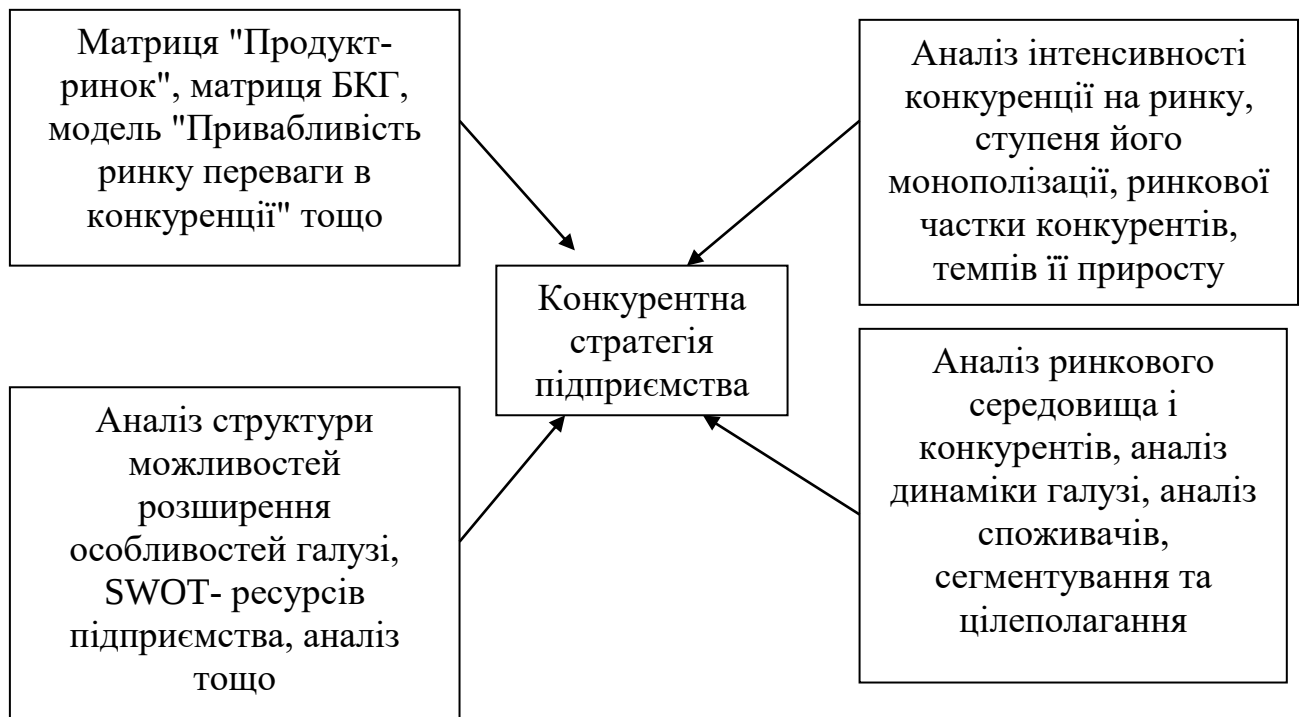


Рис. 1.3. Інструментарій, що застосовується в процесі формування конкурентної стратегії підприємства

Джерело: складено на основі [4; 8; 17]

Однією з найбільш поширених є модель базових конкурентних стратегій, яка передбачає три основні напрями: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. Ця модель дозволяє підприємству визначити, за рахунок яких факторів воно буде досягати переваг на ринку:

- Стратегія лідерства за витратами орієнтована на мінімізацію витрат та встановлення конкурентних цін. Вона є ефективною для підприємств, що працюють у масових сегментах ринку.

- Стратегія диференціації передбачає створення унікального продукту або послуги, які мають особливі характеристики, що відрізняють їх від конкурентів. Це може бути якість, дизайн, бренд або інноваційні властивості.

- Стратегія фокусування передбачає орієнтацію на конкретний сегмент ринку або групу споживачів, що дозволяє підприємству більш точно задовольняти їхні потреби.

Важливим інструментом аналізу конкурентного середовища є модель п'яти сил конкуренції, яка дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску в галузі [4].

Вона включає:

- загрозу появи нових конкурентів;
- рівень суперництва між існуючими підприємствами;
- силу постачальників;
- силу споживачів;
- загрозу появи товарів-замінників.

Застосування цієї моделі дозволяє підприємству визначити ключові фактори впливу на його діяльність та сформувати відповідну стратегію.

Моделю конкурентних переваг передбачає формування стійких переваг підприємства на основі його внутрішніх ресурсів і можливостей. Вона ґрунтується на ідеї, що успіх підприємства залежить від його здатності ефективно використовувати свої ресурси та створювати цінність для споживачів.

До основних джерел конкурентних переваг належать:

- технологічний рівень виробництва;
- якість продукції;
- ефективність управління;
- рівень обслуговування клієнтів;
- бренд і репутація.

Моделю життєвого циклу продукту ця модель передбачає, що кожен продукт проходить певні стадії розвитку: впровадження, зростання, зрілість та спад [8; 17]. На кожному етапі підприємство повинно застосовувати різні конкурентні стратегії.

На стадії впровадження важливим є інформування споживачів та формування попиту. На стадії зростання підприємство розширює ринок та зміцнює позиції. На стадії зрілості основна увага приділяється утриманню частки ринку, а на стадії спаду – оптимізації витрат або оновленню продукту.

Моделю стратегічних груп передбачає поділ підприємств у межах галузі на групи залежно від їхніх стратегій. Це дозволяє визначити прямих конкурентів та оцінити їхню поведінку.

Підприємства в одній стратегічній групі мають схожі характеристики: рівень цін, якість продукції, канали збуту, рівень сервісу. Аналіз таких груп дозволяє підприємству визначити свою позицію на ринку та можливі напрями розвитку.

Модель «цінність-витрати» ця модель базується на співвідношенні між цінністю продукту для споживача та витратами на його виробництво. Підприємство повинно або зменшувати витрати, або підвищувати цінність продукту, щоб досягти конкурентних переваг.

Застосування цієї моделі дозволяє підприємству знайти баланс між якістю продукції та її ціною, що є важливим фактором успіху на ринку.

У діяльності ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» використовуються різні моделі конкурентних стратегій:

- Модель базових стратегій реалізується через поєднання диференціації та фокусування. Підприємство пропонує продукцію високої якості, орієнтовану на різні сегменти споживачів.

- Модель п'яти сил дозволяє оцінити рівень конкуренції на ринку мінеральної води та визначити ключові загрози, зокрема з боку нових виробників та товарів-замінників.

- Модель життєвого циклу продукту використовується при розробці нових видів продукції та управлінні асортиментом.

- Модель конкурентних переваг реалізується через забезпечення високої якості продукції, використання сучасних технологій та розвиток бренду.

Застосування моделей дозволяє підприємству:

- систематизувати процес стратегічного управління;
- підвищити обґрунтованість управлінських рішень;
- ефективно використовувати ресурси;
- адаптуватися до змін ринку;
- забезпечувати довгострокові конкурентні переваги.

Отже, моделі конкурентної стратегії є важливим інструментом стратегічного управління підприємством. Вони дозволяють оцінити ринкове середовище, визначити оптимальні напрями розвитку та сформувати ефективну конкурентну політику.

Для ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» використання різних моделей забезпечує можливість комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю, що сприяє зміцненню позицій на ринку та забезпеченню стабільного розвитку. Окрім класичних моделей конкурентної стратегії, сучасні підприємства все частіше використовують цифрові та аналітичні інструменти, що дозволяють більш точно прогнозувати розвиток ринку та реагувати на зміни споживчого попиту. До таких інструментів належать системи бізнес-аналітики (BI), цифрові платформи для відстеження продажів та поведінки клієнтів, а також програмні рішення для управління логістикою та виробничими процесами. Сучасні підприємства активно впроваджують цифрові технології та інноваційні підходи для підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності [1; 14].

Важливим аспектом є також інтеграція інноваційних підходів у конкурентні стратегії. Це стосується впровадження нових технологій виробництва, модернізації обладнання, розробки нових продуктів, а також використання сучасних методів маркетингового просування. Завдяки цьому підприємство здатне підвищувати цінність продукції для споживачів та формувати стійкі конкурентні переваги.

Крім того, значну роль відіграє соціальна відповідальність та екологічна орієнтація підприємства. Використання екологічно чистих технологій, енергоефективних рішень та підтримка соціальних програм не лише зміцнює репутацію бренду, а й сприяє залученню лояльних споживачів, для яких важливі питання здоров'я та сталого розвитку. Економічний аналіз діяльності підприємства є важливим елементом обґрунтування стратегічних рішень [20].

У контексті ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» це означає, що поряд із застосуванням класичних моделей конкурентних стратегій підприємство активно використовує сучасні цифрові інструменти, інноваційні технології та соціально-екологічні ініціативи, що забезпечує комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку на ринку мінеральної води. Особливу увагу підприємство приділяє аналізу споживачів та їхніх вподобань. Використання маркетингових досліджень дозволяє виявляти потреби різних груп клієнтів, визначати ключові фактори, що впливають на вибір продукції, та прогнозувати зміни попиту. Це дає змогу своєчасно адаптувати асортимент, формувати індивідуальні пропозиції та підвищувати рівень задоволеності споживачів.

Важливим напрямом розвитку є канали збуту та логістика. ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» активно розширює присутність у національних торговельних мережах, закладах громадського харчування та онлайн-платформах, а також здійснює експорт продукції за кордон. Оптимізація логістичних процесів забезпечує своєчасну доставку продукції, зменшує витрати та підвищує доступність продукції для споживачів.

Підприємство також приділяє значну увагу маркетинговим комунікаціям. Використання реклами, соціальних мереж, акцій та програм лояльності дозволяє формувати впізнаваність бренду, підтримувати інтерес до продукції та стимулювати повторні покупки. Це сприяє не лише збільшенню обсягів продажу, а й зміцненню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, комплексне поєднання класичних моделей конкурентних стратегій із сучасними аналітичними, цифровими та маркетинговими інструментами дозволяє ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» оперативно реагувати на зміни ринку, підвищувати ефективність управління та зміцнювати лідерські позиції у сегменті мінеральної води.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПРАТ «МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР»

2.1. Загальна характеристика

ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»

ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» є одним із провідних підприємств України, що спеціалізується на виробництві та розливі мінеральної води та безалкогольних напоїв. Підприємство здійснює свою діяльність у харчовій промисловості та має значний досвід у сфері видобутку, очищення, фасування та реалізації мінеральних вод.

Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до класифікації КВЕД є 11.07 – виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки. Даний вид діяльності передбачає організацію повного циклу виробництва: від підготовки води до її фасування, маркування та постачання споживачам.

ПрАТ «МЗМВ «Оскар» є юридичною особою та здійснює господарську діяльність на основі чинного законодавства України. Організаційно-правова форма господарювання – приватне акціонерне товариство, що забезпечує підприємству можливість залучення інвестицій та ефективного управління ресурсами.

Підприємство входить до групи компаній IDS Ukraine, яка є власником брендів «Моршинська», «Миргородська» та інших. Частина акцій групи належить міжнародним юридичним особам, зокрема структурам, пов'язаним із International Distribution Systems Limited, але публічно підтверджених даних про конкретного фізичного бенефіціарного власника на сьогодні немає у відкритому реєстрі. Директором підприємства є Баган Юрій Миколайович.

Станом на сьогодні Приватне акціонерне товариство «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» (код ЄДРПОУ 22415322) має статутний (AUTHORIZED) капітал у розмірі 8 800 млн грн згідно з даними відкритих єдиного державного реєстру юридичних осіб і виписок бізнес-довідників.

Згідно з незалежною оцінкою 2025 року, вартість корпоративних прав ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» оцінюється приблизно у 2,8 млрд грн, що входить до загальної оцінки ключових підприємств групи в 5,8 млрд грн.

Завод входить до складу найбільшого національного виробника бутильованої води в Україні – IDS Ukraine, чия частка ринку загалом становить близько 40 %, а саме марка «Моршинська» – близько 30 % ринку мінеральних вод в країні.

У 2024 році підрозділи групи активно сприяли наповненню бюджетів на місцевому рівні. Так, Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» сплатив податків на суму 370,4 млн грн, що суттєво більше, ніж у попередні роки.

IDS Ukraine, включно з Моршинським заводом «Оскар», активно інвестує в оновлення виробничих потужностей та технологічне обладнання. Так, інвестиції в 2024 році становили близько 196 млн грн, що свідчить про прагнення підприємства забезпечити сучасність і конкурентоспроможність виробництва. Ці кошти були спрямовані, зокрема, на модернізацію холодильного обладнання та впровадження сучасних ERP-систем у виробництві та збуті.

Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» пройшов міжнародну сертифікацію FSSC 22000 (v6.0) без зауважень, що є одним із найвищих стандартів у сфері харчової безпеки. Це підтверджує, що системи контролю якості на підприємстві відповідають світовим вимогам, а продукція є безпечною та високоякісною як для внутрішнього, так і потенційно для зовнішнього ринку.

Наявність такого стандарту підсилює репутацію підприємства як виробника високоякісної продукції та відкриває можливості для участі у міжнародних торговельних мережах.

ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» є ключовим виробничим підприємством групи IDS Ukraine, що спеціалізується на видобутку, розливі та реалізації природних мінеральних і питних вод. Підприємство

здійснює повний виробничий цикл – від експлуатації артезіанських свердловин до доставки готової продукції кінцевому споживачу.

Основною торговельною маркою підприємства є Моршинська – природна столова вода, яка формується в екологічно чистому регіоні Львівської області та має стабільний мінеральний склад. Вода характеризується низьким рівнем мінералізації, що дозволяє використовувати її для щоденного споживання без обмежень.

Крім того, підприємство забезпечує виробництво продукції під брендом Миргородська, що відноситься до категорії природних мінеральних вод із вищим рівнем мінералізації.

Асортимент продукції підприємства включає:

- негазовану природну столову воду;
- слабогазовану та сильногазовану воду;
- воду в упаковках малого формату (0,33-0,75 л) для індивідуального споживання;
- сімейні формати (1,5-6 л);
- бутлі об'ємом 18,9 л для кулерного використання;
- спеціальні формати для сегменту HoReCa.

Виробництво здійснюється на сучасних автоматизованих лініях із застосуванням багаторівневої системи контролю якості. На всіх етапах – від видобутку до пакування – проводиться лабораторний контроль фізико-хімічних та мікробіологічних показників.

Підприємство експлуатує артезіанські свердловини Моршинського родовища, що дозволяє зберігати природні властивості води без суттєвого технологічного втручання. Виробничий процес включає:

1. Видобуток води з природних джерел.
2. Фільтрацію та контроль відповідності стандартам.
3. Автоматизований розлив у ПЕТ-тару або бутлі.
4. Маркування, пакування та складування.

5. Відвантаження продукції через логістичні центри.

Завод регулярно модернізує виробничі потужності. Інвестиції спрямовуються на енергоефективність, оновлення холодильного обладнання, автоматизацію процесів та впровадження сучасних ERP-систем управління виробництвом і збутом. Це підвищує продуктивність праці та знижує собівартість продукції.

Важливим підтвердженням якості є проходження міжнародної сертифікації FSSC 22000, що гарантує відповідність системи управління безпечністю харчових продуктів світовим стандартам.

Реалізація продукції здійснюється через розгалужену мережу дистрибуції групи IDS Ukraine. Підприємство співпрацює з провідними національними торговельними мережами, серед яких:

- АТБ
- Сільпо
- METRO Cash & Carry
- NOVUS
- Епіцентр

Окрім роздрібних мереж, підприємство активно працює з:

- регіональними дистриб'юторами;
- компаніями сегменту HoReCa;
- корпоративними клієнтами;
- сервісами доставки;
- бюджетними та державними установами.

Завдяки ефективній логістичній системі продукція представлена практично в усіх регіонах України. Частина продукції експортується за кордон, що сприяє диверсифікації ринків збуту та валютних надходжень.

Серед основних конкурентних переваг ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» можна виділити:

- наявність власної сировинної бази;

- впізнаваність бренду Моршинська;
- значну частку ринку в межах України;
- сучасні виробничі потужності;
- міжнародну сертифікацію якості;
- стабільні фінансові показники;
- підтримку великої корпоративної групи IDS Ukraine.

Таким чином, ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» є високотехнологічним підприємством із повним виробничим циклом, розвиненою системою збуту та стабільними позиціями на національному ринку. Його діяльність характеризується поєднанням природної ресурсної бази, сучасних технологій та ефективного управління, що забезпечує конкурентоспроможність у галузі виробництва мінеральних вод України. На рис. 2.1 зображено виробництво мінеральної води ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»».



Рис. 2.1 Зображення виробництва мінеральної води ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»»

На зображенні колаж виробництва мінеральної води «Моршинська». Показано лінії розливу води у пляшки, працівників на виробництві, обладнання

заводу, будівлю підприємства з висоти та людей, які п'ють воду. Це ілюструє процес виготовлення та пакування мінеральної води. На рисунку 2.2, ми можемо розглянути продукцію мінеральної води ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»».



Рис. 2.2 продукція мінеральної води ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»»

На зображенні представлений широкий асортимент напоїв бренду Моршинська. Тут можна побачити різні види продукції: мінеральну воду у пластикових та скляних пляшках різного об'єму, фруктові лимонади з яскравими кольоровими етикетками, сокові напої в банках, енергетичні напої, дитячі напої з веселими малюнками, а також спеціальну спортивну серію води. Крім того, на фото є великі бутлі води, які зазвичай використовуються для кулерів у домі або в офісах.

Упаковки відрізняються формою, розміром і дизайном: одні виглядають простими та мінімалістичними, інші – яскравими і привабливими завдяки зображенням фруктів та насиченим кольорам. Загалом зображення демонструє різноманітність продукції бренду та показує, що напої призначені для різних

споживачів і ситуацій – щоденного вживання, спорту, відпочинку або дитячого харчування.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану

ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»

Для оцінки фінансово-економічного стану підприємства проаналізовано показники доходів, витрат та результатів діяльності за 2023-2025 року. Основні показники фінансових результатів подано у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Основні показники фінансових результатів (тис. грн)

Показник	2023	2024	2025	Темп росту 2024/ 2023, %	Темп росту 2025/ 2024, %
Чистий дохід від реалізації	2 254 784	2 877 617	3 087 129	127,6	107,3
Собівартість реалізації	1 923 657	2 383 531	2 414 973	123,9	101,3
Валовий прибуток	331 127	494 086	672 156	149,2	136

У 2025 році підприємство покращило свої фінансові результати порівняно з 2024 роком. Чистий дохід від реалізації зріс на 209 512 тис. грн або на 7,3 %, що свідчить про збільшення обсягів продажу продукції. Собівартість реалізації також зросла на 31 442 тис. грн або на 1,3 %, проте темпи її зростання були значно нижчими за темпи зростання доходу. Валовий прибуток збільшився на 178 070 тис. грн або на 36 %, що є позитивним показником ефективності діяльності підприємства. Майновий стан підприємства оцінюється на основі аналізу структури активів і пасивів балансу. Дані про оборотні активи підприємства подано в таблиця 2.2.

Таблиця 2.2

Оборотні активи підприємства (тис. грн)

Стаття	2024	2025	Відхилення
Запаси	352 563	380 466	27 903
Дебіторська заборгованість за продукцію	11 964	46 902	34 938
Інша поточна дебіторська заборгованість	26 044	23 339	-2 705
Гроші та їх еквіваленти	8 256	98 472	90 216
Усього оборотних активів	415 351	581 953	166 602

У 2025 році оборотні активи підприємства збільшилися на 166 602 тис. грн порівняно з 2024 роком, що свідчить про розширення господарської діяльності та покращення фінансового стану підприємства. Загальна вартість оборотних активів у 2025 році становила 581 953 тис. грн.

Найбільше зростання спостерігалось за статтею грошових коштів та їх еквівалентів, які збільшилися на 90 216 тис. грн. Це свідчить про підвищення рівня ліквідності та платоспроможності підприємства. Запаси підприємства також зросли на 27 903 тис. грн, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва та реалізації продукції.

Дебіторська заборгованість за продукцію збільшилася на 34 938 тис. грн, що вказує на розширення обсягів продажу продукції з відстрочкою платежу. Водночас інша поточна дебіторська заборгованість зменшилася на 2 705 тис. грн, що є позитивною тенденцією для підприємства.

Отже, зміни у структурі оборотних активів свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності у 2025 році.

Для більш глибокого розуміння динаміки джерел фінансування доцільно розглянути зміни у структурі пасиву ПрАТ «МЗМВ Оскар» за період 2023-2025

років, які ілюструє наведена діаграма. Аналіз цієї динаміки дасть змогу оцінити, наскільки підприємство зміцнило свої фінансові позиції та підвищило рівень автономії за рахунок власного капіталу, а також визначити тенденції щодо залучення довгострокових та поточних зобов'язань.

Діаграма ілюструє зміну складових пасиву ПрАТ «МЗМВ Оскар» у період з 2023 по 2025 роки за трьома категоріями: власний капітал, довгострокові зобов'язання та поточні зобов'язання.

Власний капітал демонструє стійке зростання протягом усього періоду: з 936 962 грн у 2023 році до 1 199 859 грн у 2024 році та 1 534 069 грн 2025 року. Динаміка структури пасиву ПрАТ «МЗМВ Оскар» зображена на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Динаміки структури пасиву ПрАТ “МЗМВ Оскар”

Це свідчить про зміцнення фінансової бази підприємства та підвищення його автономії.

Довгострокові зобов'язання навпаки зменшуються: з 158 476 грн у 2023 році до 86 293 грн у 2024 році і 73 039 грн за 2025 року, що вказує на погашення або зниження потреби у довгостроковому позиковому фінансуванні.

Поточні зобов'язання також мають тенденцію до зниження: з 734 618 грн у 2023 році до 563 244 грн у 2024 році та 409 829 грн у 2025 році. Зменшення короткострокових зобов'язань може свідчити про покращення платоспроможності підприємства та оптимізацію розрахунків з контрагентами.

Загалом динаміка пасиву відображає зміцнення фінансової стійкості підприємства, збільшення частки власних джерел фінансування і зниження залежності від позикових коштів.

Ліквідність підприємства визначає його здатність вчасно погашати поточні зобов'язання.

Коефіцієнт поточної ліквідності

$$K_{пл} = \frac{\text{Поточні зобов'язання}}{\text{Оборотні активи}} = \frac{627614}{409829} = 1,53$$

Отримане значення коефіцієнта поточної ліквідності становить 1,53, що відповідає нормативному значенню (1-2). Це свідчить про достатній рівень платоспроможності підприємства та його здатність виконувати короткострокові зобов'язання. Дані про основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «МЗМВ «Оскар» подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «МЗМВ «Оскар»

Назва показника	Од. виміру	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абс. відхилення 2025/2024 (+/-)	Темпи приросту 2025/2024, %
Обсяги реалізації (чистий дохід)	тис. грн.	2 254 784	2 877 617	3 087 129	209 512	7,3
Обсяги виробництва (товарна прод.)	тис. грн.	2 270 150	2 890 400	3 056 850	166 450	5,8
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1 632 795	2 027 905	2 414 973	387 068	19,1
Повні витрати на виробництво і реалізацію	тис. грн.	2 069 507	2 549 446	2 619 223	69 777	2,7
у т.ч. матеріальні затрати	тис. грн.	1 294 850	1 657 400	2 013 517	356 117	21,5
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	185 277	328 171	481 824	153 653	46,8
Чистий прибуток	тис. грн.	146 547	262 908	378 896	115 988	44,1
Чисельність працівників	ос.	2 654	2 711	2 707	-4	-0,1
Вартість основних засобів (залишкова)	тис. грн.	1 319 926	1 230 464	1 235 118	4 654	0,4

Продовження таблиці 2.3

Залишки оборотних коштів	тис. грн.	280 847	415 351	581 953	166 602	40,1
Витрати на гривню реалізованої продукції	коп./грн.	91,78	88,6	84,84	-3,76	-4,2
Продуктивність праці	тис. грн./ос.	849,58	1 061,46	1 140,72	79,26	7,5
Фонд оплати праці (річний)	тис. грн.	196 400	245 500	274 899	29 399	12
Середньомісячна заробітна плата	грн.	6 167	7 547	8 462	915	12,1
Фондовіддача	грн./грн.	1,71	2,34	2,5	0,16	6,8
Фондомісткість	грн./грн.	0,58	0,43	0,4	-0,03	-7
Матеріаловіддача	грн./грн.	1,74	1,74	1,53	-0,21	-12,1
Матеріаломісткість	грн./грн.	0,57	0,58	0,66	0,08	13,8
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	об./рік	8,03	6,93	5,3	-1,63	-23,5
Тривалість обороту оборотних коштів	дн.	45	52	68	16	30,8

У 2023-2025 роках ПрАТ «МЗМВ «Оскар» демонструвало позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності. Обсяги реалізації продукції та чистий прибуток підприємства щороку зростали, що свідчить про підвищення ефективності роботи та збільшення попиту на продукцію.

У 2025 році чистий дохід від реалізації зріс на 7,3 %, а чистий прибуток – на 44,1% порівняно з 2024 роком. Також збільшилися продуктивність праці, фонд оплати праці та середньомісячна заробітна плата працівників.

Водночас зросли матеріальні витрати та залишки оборотних коштів, що пов'язано зі збільшенням масштабів діяльності підприємства. Загалом результати свідчать про стабільний розвиток підприємства та покращення його фінансового стану.

Дані про Структура витрат ПрАТ «МЗМВ «Оскар» за 2023-2025 рр. подано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Структура витрат ПрАТ «МЗМВ «Оскар» за 2023-2025 рр.

Назва витрат	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2025/2024
Собівартість реалізованої продукції	77,46	77,55	78,05	0,5
Адміністративні витрати	3,86	3,36	3,69	0,33
Витрати на збут	16,34	16,07	16,02	-0,05
Інші операційні витрати	0,55	0,53	0,79	0,26
Фінансові витрати	0,11	0,21	0,12	-0,09
Інші витрати	0,05	0,27	0,1	-0,17
Податок на прибуток	1,63	2,01	1,23	-0,78
ВСЬОГО	100	100	100	-

У період 2023-2025 років структура витрат ПрАТ «МЗМВ «Оскар» характеризується відносною стабільністю з незначними змінами у питомій вазі окремих статей.

Найбільшу частку витрат упродовж усього періоду займає собівартість реалізованої продукції – близько 77-78 %, при цьому спостерігається її поступове зростання (з 77,46 % у 2023 р. до 78,05 % у 2025 р.). Це свідчить про підвищення виробничих витрат та зростання вартості ресурсів.

Другу за значенням частку займають витрати на збут, які поступово зменшуються з 16,34 % у 2023 р. до 16,02 % у 2025 р., що може свідчити про оптимізацію збутової діяльності.

Адміністративні витрати також мають тенденцію до зниження в 2024 році з подальшим незначним коливанням у 2025 році (з 3,86 % до 3,69 %), що вказує на загальну стабілізацію управлінських витрат.

Інші операційні витрати демонструють нестабільну динаміку: у 2025 році їх частка зросла до 0,79 %, що може бути пов'язано з додатковими витратами підприємства.

Фінансові витрати та інші витрати залишаються незначними у структурі загальних витрат, хоча мають коливальний характер. Податок на прибуток у 2024 році зріс, а у 2025 році зменшився до 1,23 %, що пов'язано зі зміною фінансового результату підприємства.

Загалом, структура витрат підприємства є стабільною протягом аналізованого періоду, що свідчить про контрольованість витратної політики та відсутність різких негативних змін у фінансово-господарській діяльності. Розглянемо структуру витрат по діаграмі на рисунку 2.4.



Рис. 2.4 Структура витрат ПрАТ “МЗМВ “Оскар” за 2023-2025рр.

Діаграма відображає структуру витрат ПрАТ «МЗМВ «Оскар» у 2023–2025 рр. Найбільше у загальних витратах підприємства займає собівартість реалізованої продукції – приблизно 75-77 %, що свідчить про значні витрати на виробництво продукції. Друге місце дає витрати на збут, частина яких коштує близько 15 %, що пов’язано з транспортування

Адміністративні витрати мають незначну частку – близько 3-4%, а фінансові та інші витрати є мінімальними. Також у структурі витрат присутній податок на прибуток, частина якого є невеликою. Загалом протягом 2023-2025 рр. структура витрат залишалася стабільною, без суттєвих змін, що ефективно про ефективну організацію діяльності підприємства та контроль за витратами.

Дані про показники ділової активності занесено в таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ділової активності ПрАТ «МЗМВ «Оскар» за 2023-2025 рр.

Назва показника	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абс. відхилення (2025-2024)	Темп росту, %
Коефіцієнт оборотності активів, об./рік	1,23	1,56	1,62	0,06	103,8
Тривалість обороту активів, дн.	292,7	230,8	225,3	-5,5	97,6
Коефіцієнт оборотності товарних запасів, об./рік	19,11	18,28	6,59	-11,69	36,1
Тривалість обороту запасів, дн.	18,8	19,7	55,4	35,7	281,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об./рік	12,31	12,04	105	93	872,1
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дн.	29,2	29,9	3,5	-26,4	11,6
Тривалість операційного циклу, дн.	48	49,6	58,9	9,3	118,8

У 2023-2025 роках підприємство загалом покращує ефективність використання активів. Це видно зі зростання коефіцієнта оборотності активів та скорочення тривалості їх обороту, що означає швидше використання ресурсів і зростання виручки.

Водночас оборотність товарних запасів трохи знизилась, а час їх зберігання збільшився, що може свідчити про повільнішу реалізацію продукції.

Оборотність дебіторської заборгованості залишається стабільною, тобто підприємство нормально контролює розрахунки з покупцями.

Операційний цикл трохи зріс, що пов'язано з уповільненням руху запасів.

У цілому підприємство демонструє достатній рівень ділової активності та ефективне управління оборотними активами. Основні далі про показники ліквідності та платоспроможності підприємства за 2023-2025 рр. подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ліквідності та платоспроможності підприємства за 2023-2025 рр.

Назва показника	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Оптимальне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,38	0,74	1,74	1 – 3
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,28	0,44	0,6	0,7 – 0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,009	0,015	0,294	0,2 – 0,35
Коефіцієнт маневреності обігового капіталу	0,022	0,02	0,4	0,2 – 0,4

У 2023-2025 роках підприємство суттєво покращило ліквідність. Найбільше зростання спостерігається у 2025 році, коли коефіцієнт поточної ліквідності досяг нормативного рівня, що означає достатність оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань.

Критична ліквідність залишається трохи нижчою за норму, але має позитивну динаміку. Абсолютна ліквідність у 2025 році вже відповідає нормативу, що свідчить про достатній рівень грошових коштів.

Маневреність обігового капіталу також зросла і досягла оптимального значення, що означає більшу фінансову гнучкість підприємства.

Загалом у 2025 році підприємство досягло нормативного рівня ліквідності та суттєво зміцнило фінансовий стан. Показники фінансового забезпечення подано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники фінансового забезпечення ПрАТ «МЗМВ «Оскар» за 2023-2025 рр.

Назва показника	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення (25/24)
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,51	0,65	0,79	0,14
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,51	0,65	0,8	0,15
Коефіцієнт заборгованості	0,95	0,54	0,25	-0,29
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,83	-0,19	0,24	0,43
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0,85	0,86	0,9	0,04
Коеф. довгострокового залучення позикових коштів	0	0	0,04	0,04
Коефіцієнт структури позикового капіталу	1	1	0,97	-0,03
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	-1,62	-0,35	0,32	0,67

У 2023-2025 роках підприємство демонструє покращення фінансової стійкості. Зростають коефіцієнти фінансової незалежності та стійкості, що означає збільшення частки власного капіталу у фінансуванні діяльності. Коефіцієнт заборгованості суттєво знижується, тобто підприємство менше залежить від позикових коштів. Маневреність власного капіталу переходить із негативних значень до позитивного, що свідчить про покращення структури капіталу. Також зростає забезпеченість власними коштами, що вказує на зміцнення фінансової стабільності. Дані динаміки показників рентабельності подано в таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників рентабельності ПрАТ «МЗМВ «Оскар» за 2023-2025 рр.

Назва показника	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Темп приросту 24/23, %	Темп приросту 25/24, %
Чистий дохід, тис. грн	2 254 784	2 877 617	3 087 129	27,6	7,3
Повні витрати, тис. грн	2 069 507	2 549 446	2 619 223	23,2	2,7
Прибуток від реалізації, тис. грн	185 277	328 171	467 906	77,1	42,6
Чистий прибуток, тис. грн	146 547	262 908	378 896	79,4	44,1
Власний капітал, тис. грн	936 838	1 199 746	1 578 755	28,1	31,6
Вартість активів, тис. грн	1 830 056	1 849 396	1 977 282	1,1	6,9
Рентабельність продукції, %	8,95	12,88	15,15	43,9	17,6
Чиста рентабельність, %	7,08	10,31	12,26	45,6	18,9
Рентабельність продажу, %	6,5	9,14	10,85	40,6	18,7
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	15,64	21,91	23,99	6,27	40,1
Рентабельність активів (ROA), %	8,01	14,21	19,16	6,2	77,4

У 2023-2025 роках ПрАТ «МЗМВ «Оскар» демонструє загалом позитивну динаміку основних фінансових показників. Спостерігається щорічне зростання чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про розширення обсягів діяльності та стабільний попит на продукцію підприємства.

Разом із доходами зростають і витрати, однак темпи їх зростання є нижчими, ніж темпи збільшення прибутку. Це є позитивною ознакою, оскільки показує підвищення ефективності управління витратами.

Прибуток від реалізації та чистий прибуток у 2025 році досягають найвищих значень за весь аналізований період, що підтверджує покращення фінансових результатів підприємства. Особливо важливо, що прибутковість зростає швидше, ніж дохід, тобто підприємство працює більш ефективно.

Також спостерігається стабільне зростання власного капіталу, що свідчить про накопичення внутрішніх фінансових ресурсів і посилення фінансової стійкості. Вартість активів також поступово збільшується, що говорить про розвиток і розширення майнової бази підприємства.

Показники рентабельності (продукції, продажу, активів і власного капіталу) мають чітку позитивну динаміку. Це означає, що підприємство ефективніше використовує свої ресурси та отримує більше прибутку з кожної вкладеної гривні.

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПРАТ «МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР»

3.1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»

У сучасних умовах розвитку національної економіки підприємства функціонують у складному, динамічному та часто нестабільному середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, глобалізаційними процесами, швидкими технологічними змінами та значним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. За таких умов забезпечення ефективної діяльності підприємства неможливе без глибокого та системного аналізу середовища його функціонування, який виступає основою для прийняття управлінських рішень і формування конкурентної стратегії.

ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» є одним із провідних підприємств у галузі виробництва мінеральної води в Україні, яке має значний досвід діяльності та сформовану ринкову позицію. Підприємство здійснює активну виробничу, збутову та зовнішньоекономічну діяльність, що обумовлює необхідність комплексного дослідження факторів, які впливають на його конкурентоспроможність та ефективність функціонування.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства дозволяє оцінити його ресурсний потенціал, рівень організації виробництва, ефективність управління, маркетингову діяльність, фінансовий стан та інші ключові аспекти функціонування. Визначення сильних і слабких сторін підприємства дає змогу виявити його конкурентні переваги, а також проблемні зони, які потребують удосконалення.

У свою чергу, аналіз зовнішнього середовища спрямований на дослідження факторів, що формуються поза межами підприємства, але мають суттєвий вплив на його діяльність. До таких факторів належать політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові умови, які визначають можливості та обмеження для розвитку підприємства. В умовах сучасної економіки саме

зовнішнє середовище часто є визначальним фактором, що впливає на стратегічні рішення.

Важливою складовою аналізу є дослідження зовнішньоекономічної діяльності, зокрема експорту продукції. Для підприємств галузі мінеральної води експорт є одним із ключових напрямів розвитку, оскільки дозволяє розширювати ринки збуту, диверсифікувати джерела доходів та зменшувати залежність від внутрішнього ринку.

З метою систематизації результатів аналізу ми використовували сучасні аналітичні інструменти, зокрема PESTLE-аналіз для оцінки макросередовища та SWOT-аналіз для узагальнення сильних і слабких сторін підприємства, а також визначення можливостей і загроз.

Таким чином, проведення комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» дозволяє сформулювати обґрунтовану інформаційну базу для подальшого розроблення конкурентної стратегії підприємства та визначення напрямів його розвитку в умовах сучасного ринку.

У зовнішньоторговельній структурі експорту важливе значення має географія поставок, оскільки вона дає змогу оцінити основні ринки збуту продукції за окремими країнами. З цією метою доцільно розглянути розподіл обсягів експорту за країнами-імпортерами, що наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Світові імпортери мінеральної води з України

Країна-імпортер	Обсяг експорту у 2024 році, тис. дол.	Частка, %
Молдова	2729	52,18
Литва	1098	20,99
Польща	403	7,71
Сполучені Штати Америки	313	5,98
Канада	130	2,49
Іспанія	84	1,61
Естонія	76	1,45
Ліберія	48	0,92

Продовження табл. 3.1

Ізраїль	36	0,69
Панама	36	0,69
Інші країни	313	5,98
Разом (світ)	5230	100

Джерело: складено автором на основі даних Trade Map

Таблиця відображає структуру експорту за основними країнами-імпортерами та їхню частку у загальному обсязі поставок. Найбільшим імпортером мінеральної води у 2024 році була Молдова, на яку припадає 2729 тис. дол., або 52,18% загального обсягу, що свідчить про її домінуюче значення серед зовнішніх ринків збуту. Друге місце посідає Литва з обсягом 1098 тис. дол. і часткою 20,99%, що також вказує на її вагомую роль у структурі експорту. Значно менші частки мають Польща (7,71%) та Сполучені Штати Америки (5,98%).

Інші країни, зокрема Канада, Іспанія, Естонія, Ліберія, Ізраїль та Панама, займають порівняно незначну частку в загальному обсязі експорту, кожна з яких становить менше 3%. Загалом дані таблиці демонструють високий рівень концентрації експорту, оскільки понад половину всіх поставок спрямовано до однієї країни, а майже три чверті – до двох основних імпортерів.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що сформована географічна структура експорту є доволі залежною від обмеженого кола ключових ринків, які фактично визначають загальну динаміку зовнішньоекономічної діяльності підприємств галузі. Така концентрація свідчить про те, що експортні потоки формуються під впливом кількох основних торговельних напрямів, тоді як інші країни відіграють допоміжну роль у структурі збуту.

Водночас для більш комплексного розуміння особливостей функціонування ринку доцільно проаналізувати не лише географію поставок, але й підприємства, які забезпечують формування цих експортних потоків. Адже саме виробники

визначають обсяги, стабільність та асортимент продукції, що постачається на зовнішні ринки, а також рівень конкурентоспроможності галузі в цілому.

Тому у табл. 3.2 наведено ТОП-10 найбільших експортерів безалкогольних напоїв в Україні, а також узагальнену групу «Інші експортери», що дозволяє систематизувати підприємства за масштабами їхньої експортної діяльності та визначити рівень концентрації ринку серед виробників галузі.

Представлені компанії у табл. 3.2 є ключовими учасниками ринку, що формують основні обсяги експорту галузі. Отримані результати дають змогу перейти від узагальненого аналізу структури ринку до більш детального розгляду окремих підприємств-лідерів галузі. Особливий інтерес становить дослідження їхнього внутрішнього середовища, оскільки саме воно визначає виробничі можливості, конкурентоспроможність та експортний потенціал компаній.

Таблиця 3.2

Експортери безалкогольних напоїв в Україні

	Назва компанії	Кількість категорій	Працівники	Місто
1	Sandora, TOB	5	3195	Миколаївське
2	Coca-Cola Беверіджиз Україна	4	2081	Велика Димерка
3	Carlsberg Ukraine, ПрАТ	2	1493	Запоріжжя
4	IDS Aqua Service, TOB	6	577	Моршин
5	Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»	6	521	Моршин
6	Радомишльський пивзавод	6	531	Радомишль
7	Перша приватна броварня	6	407	Львів
8	Agrana Fruit Ukraine, TOB	5	436	Вінниця
9	Миргородський завод мінеральних вод, ПрАТ	6	265	Миргород
10	Еконія, TOB	6	202	Золотоноша
11	Інші експортери	-	-	Різні регіони

У цьому контексті доцільно розглянути внутрішнє середовище провідного підприємства галузі – Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», яке є одним із ключових виробників бутильованої води в Україні.

Внутрішнє середовище підприємства формує його виробничий потенціал, конкурентоспроможність та здатність до розвитку. Воно охоплює :

- *Виробничий та технологічний потенціал.* Підприємство характеризується високим рівнем технологічного оснащення. Виробничі лінії розливу води є повністю автоматизованими та оснащені сучасним обладнанням, зокрема німецької компанії Krones. Технологічний процес організований таким чином, що вода надходить зі свердловини безпосередньо у пляшку за мінімальний проміжок часу, без контакту з навколишнім середовищем, а також без хімічної чи термічної обробки, що дозволяє зберігати її природні властивості.

Контроль якості продукції здійснюється відповідно до міжнародних стандартів ISO. На підприємстві функціонує власна сертифікована лабораторія, яка забезпечує багаторівневий контроль на всіх етапах виробництва.

- *Маркетинг і бренд.* Бренд «Моршинська» має високий рівень впізнаваності серед споживачів в Україні та займає провідні позиції на ринку бутильованої води. Він асоціюється з натуральністю, чистотою та походженням із Карпатського регіону.

Продуктовий портфель підприємства є диверсифікованим і постійно розширюється. Окрім класичної негазованої, слабогазованої та сильногазованої води, компанія випускає дитячу лінійку «Моршинська Спорт», воду з додаванням соку «Моршинська Плюс», а також функціональні напої на основі природної води.

Система дистрибуції охоплює всю територію України через мережу IDS Ukraine та партнерські канали збуту, а також онлайн-продажі, зокрема сервіс MyWaterShop.

- *Фінансовий стан та корпоративне управління.* Підприємство характеризується стабільним фінансовим станом і входить до числа значних

платників податків у регіоні. Високі обсяги реалізації продукції забезпечують достатній рівень фінансової стійкості та інвестиційної спроможності.

Водночас діяльність компанії супроводжується корпоративними ризиками, пов'язаними зі структурою власності. Корпоративні права були арештовані та передані в управління АРМА, однак операційне управління підприємством здійснюється українським менеджментом, що забезпечує безперервність виробничих процесів.

•*Персонал.* Підприємство відіграє важливу соціально-економічну роль у регіоні, оскільки є містоутворюючим для міста Моршин. Це сприяє стабільності кадрового складу та високому рівню лояльності працівників.

Водночас у сучасних умовах ринок праці характеризується дефіцитом кадрів, що зумовлено загальною демографічною ситуацією та мобілізаційними процесами в Україні.

У сучасних умовах господарювання зовнішнє середовище має вирішальний вплив на діяльність підприємств, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації та воєнного стану в Україні. Воно визначає загальні правила функціонування ринку, рівень конкуренції, купівельну спроможність споживачів, а також доступність ресурсів.

Для системного аналізу факторів макросередовища доцільно застосувати PESTLE-підхід (табл. 3.3), який дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники впливу на діяльність підприємства.

Таблиця 3.3

PESTLE-аналіз зовнішнього середовища
ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»

Фактор	Характеристика впливу
Р – Політичні	Воєнний стан в Україні створює високі ризики для виробництва, логістики та стабільності постачання. Додатково вплив має державне регулювання використання надр, екологічні вимоги та контроль корпоративної структури підприємств у межах санкційної політики.
Е – Економічні	Інфляція та коливання валютного курсу підвищують собівартість продукції через імпортні складові (ПЕТ-сировина, обладнання, енергоресурси). Зростання тарифів на електроенергію та ризики блекаутів збільшують витрати виробництва. Зниження купівельної спроможності населення впливає на попит.
S – Соціальні	Демографічні зміни та міграція населення скорочують внутрішній ринок збуту. Водночас зростає орієнтація споживачів на здоровий спосіб життя, що позитивно впливає на попит на якісну бутильовану воду.
T – Технологічні	Впровадження автоматизованих ліній виробництва, сучасних систем контролю якості та цифрових каналів продажу. Розвиток енергоефективних технологій і модернізація обладнання підвищують конкурентоспроможність підприємства.
L – Правові	Регулювання у сфері видобутку природних ресурсів, екологічні стандарти виробництва та вимоги до якості продукції. Вплив мають зміни у законодавстві щодо управління корпоративними правами та антикризові правові рішення держави.
Е – Екологічні	Посилення вимог до екологічності упаковки та поводження з відходами. Підприємство впроваджує ініціативи зі зменшення ваги ПЕТ-пляшок, переробки тари та використання більш екологічних технологій виробництва.

У мікросередовищі підприємства ключовими елементами є споживачі, конкуренти, постачальники та товари-замінники.

- *Споживачі:* характеризуються зростанням вимог до якості продукції та підвищеною ціновою чутливістю. Збільшується попит на великі формати упаковки для домашнього використання.

- *Конкуренти:* ринок є висококонкурентним, представленим як міжнародними корпораціями, так і локальними виробниками та Private Label мереж.

- *Постачальники*: існує залежність від постачання ПЕТ-грануляту, тари та енергоресурсів, що робить важливою диверсифікацію постачальницької бази.

- *Товари-замінники*: включають системи домашньої фільтрації води, бювети та водомати, які створюють додатковий ціновий тиск на ринку.

Виявлені політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники формують як ризики, так і можливості для подальшого розвитку компанії. З урахуванням отриманих результатів доцільно здійснити узагальнену оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства. Для цього нами здійснено SWOT-аналіз (табл. 3.4), який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити його можливості та загрози.

Слід зазначити, що підприємство має значний запас стійкості завдяки сильному бренду та стабільному попиту на базовий продукт – питну воду, яка належить до товарів першої необхідності. Це зменшує вплив економічних криз у порівнянні з іншими галузями.

Водночас ключовим стратегічним викликом є баланс між преміальним позиціонуванням бренду та зростанням цінової чутливості споживачів, що посилюється в умовах війни та падіння доходів населення.

Таблиця 3.4

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
Сильний національний бренд №1 у сегменті бутильованої води	Висока собівартість продукції через преміальне пакування
Висока якість природної води з артезіанських джерел	Значні логістичні витрати через географічну масштабність доставки
Сучасні автоматизовані виробничі лінії (високий рівень технологізації)	Ризики корпоративного управління (АРМА, структура власності)
Розвинена дистрибуційна мережа по всій Україні	Залежність від імпортової сировини (ПЕТ, обладнання)
Сильний маркетинг та лояльність споживачів	Вразливість до енергетичних криз
Широкий асортимент (включаючи дитячу та функціональну воду)	Обмежена гнучкість у ціновій політиці через преміальний сегмент

О – Можливості	Т – Загрози
Розвиток e-commerce та доставки води безпосередньо споживачу	Тривала війна та руйнування інфраструктури
Зростання попиту на здорові та функціональні напої	Скорочення населення та міграційні процеси
Розширення екологічних ініціатив (переробка ПЕТ, ESG-стратегії)	Падіння доходів населення та зростання цінової чутливості
Вихід у нові сегменти (ізотоники, вітамінізована вода, енергетики)	Посилення конкуренції з боку Private Label
Розвиток експорту в країни ЄС	Ризики енергетичної нестабільності (блекаути, атаки)
Автоматизація та цифровізація продажів	Зростання собівартості виробництва

SWOT-аналіз свідчить, що досліджуване нами підприємство має потужні конкурентні переваги, які забезпечують йому лідерські позиції на ринку. Водночас наявність зовнішніх загроз та внутрішніх обмежень вимагає подальшої адаптації стратегії розвитку, зокрема в напрямку інновацій, оптимізації витрат та розширення цифрових каналів збуту.

3.2. Вибір конкурентної стратегії розвитку ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» з урахуванням особливостей його діяльності

В умовах високої конкуренції на ринку мінеральних вод України та зростання вимог споживачів до якості продукції, важливим завданням для ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» є формування ефективної конкурентної стратегії розвитку. ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» є одним із лідерів українського ринку мінеральної води та входить до складу великого виробника IDS Ukraine. Підприємство має потужну виробничу базу та добре розвинену систему дистрибуції, що забезпечує стабільні позиції на ринку.

Підприємство функціонує у сегменті природних мінеральних вод, де ключовими факторами успіху виступають якість продукції, довіра споживачів, сила бренду, а також здатність швидко реагувати на зміни ринку. Враховуючи

це, доцільним є застосування комбінованої конкурентної стратегії, що поєднує елементи диференціації, розширення ринків збуту, розвитку сервісу та оптимізації витрат. Основні напрями конкурентної стратегії підприємства наведено в таблиці 3.5.

Додатково до зазначеного, слід підкреслити, що важливу роль у формуванні конкурентних переваг ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» відіграє постійне впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси та підвищення рівня екологічної відповідальності підприємства. Зокрема, використання сучасних систем очищення та контролю якості води дозволяє забезпечувати стабільно високі стандарти продукції, що відповідають міжнародним вимогам.

Крім того, значну увагу підприємство приділяє розвитку маркетингових комунікацій, формуванню позитивного іміджу бренду та активній присутності в цифровому середовищі. Це сприяє підвищенню впізнаваності продукції та зміцненню лояльності споживачів.

Важливим елементом конкурентної стратегії також є розширення асортименту продукції з урахуванням потреб різних цільових груп споживачів, включаючи продукти з покращеними функціональними властивостями. У сукупності зазначені заходи сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його позицій на національному ринку.

Таблиця 3.5

Основні напрями конкурентної стратегії розвитку підприємства

	Стратегічний напрям	Характеристика	Основні заходи	Очікувані результати
1	Продуктова диференціація	Формування унікальних властивостей продукції та розширення асортименту	Випуск функціональних вод із додатковими корисними елементами; розвиток дитячої лінійки; використання екологічної упаковки	Підвищення конкурентоспроможності, зростання попиту
2	Географічна диверсифікація	Розширення ринків збуту за межі України	Активізація експорту в країни ЄС; адаптація бренду до міжнародних ринків	Збільшення обсягів реалізації, зниження ризиків
3	Розвиток сервісу	Підвищення рівня обслуговування клієнтів	Впровадження доставки води; онлайн-замовлення; використання сучасних сервісних рішень	Зростання лояльності клієнтів, посилення позицій на ринку
4	Оптимізація витрат	Підвищення ефективності діяльності підприємства	Автоматизація процесів; оптимізація логістики; цифровізація управління	Зниження витрат, підвищення прибутковості

Обрана стратегія розвитку підприємства є комплексною та спрямована на зміцнення конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Першочергове значення має продуктова диференціація. Незважаючи на вже сформований імідж якісної природної води, підприємству необхідно постійно вдосконалювати асортимент. Це дозволить не лише утримати існуючих споживачів, але й залучити нові сегменти ринку. Зокрема, актуальним є розвиток продукції, орієнтованої на здоровий спосіб життя, а також впровадження екологічно безпечної упаковки.

Другим важливим напрямом є географічна диверсифікація. В умовах нестабільності внутрішнього ринку розширення експорту є ефективним інструментом зниження ризиків. Орієнтація на країни Європейського Союзу дозволить підприємству використовувати переваги позитивного іміджу українських природних ресурсів, зокрема Карпатського регіону.

Важливу роль відіграє розвиток сервісу. Сучасні споживачі очікують не лише якісний продукт, а й зручність його придбання. Тому впровадження додаткових сервісів, таких як доставка та онлайн-замовлення, сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Окрім цього, значний потенціал має стратегія оптимізації витрат. Використання сучасних технологій у виробництві та логістиці дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, зменшити витрати та забезпечити зростання прибутковості.

Таким чином, реалізація запропонованої комбінованої стратегії створить передумови для довгострокового розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку мінеральних вод.

З метою поглиблення обґрунтування обраних стратегічних напрямів доцільно здійснити бенчмаркінг маркетингових стратегій провідних виробників мінеральних вод, що дозволить визначити найбільш ефективні інструменти конкурентної боротьби.

Основні результати такого порівняльного аналізу наведено в таблиці 3.5. Отримані результати бенчмаркінгу свідчать, що успішні компанії галузі активно використовують інноваційні маркетингові інструменти, які можуть бути ефективно впроваджені і в діяльність ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».

Водночас важливо розуміти, що успіх цієї стратегії залежить від того, наскільки швидко підприємство буде реагувати на зміни на ринку. Потрібно постійно стежити за тим, що відбувається в конкурентів і чого хочуть споживачі, та за потреби вносити зміни в свої плани.

Також варто більше уваги приділяти розвитку бренду і сучасним способам просування продукції. Це допоможе зробити продукцію більш відомою, підвищити довіру покупців і зміцнити позиції підприємства на ринку в майбутньому.

У зв'язку з цим доцільним є детальніше вивчення досвіду провідних компаній галузі та порівняння їхніх маркетингових підходів. Це дозволить визначити найбільш ефективні інструменти просування продукції та можливості їх адаптації для ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».

Основні результати такого порівняльного аналізу наведено в таблиці 3.6

Таблиця 3.6

Бенчмаркінг маркетингових стратегій виробників мінеральних вод

Бренд	Маркетингова стратегія
Villa del Sur	Використання цінових акцій із соціальним підтекстом (пропозиція додаткового обсягу продукції за тією ж ціною) для формування емоційного зв'язку зі споживачем
360 Paper Bottle	Впровадження інноваційної екологічної упаковки (паперова пляшка), що орієнтована на зменшення впливу на довкілля
Evian	Формування преміального іміджу через обмежені дизайнерські серії продукції та креативні рекламні кампанії
Cisowianka Perlage	Використання відомих особистостей у рекламі для підвищення впізнаваності бренду та формування іміджу престижності
GLACÉAU Smartwater	Активне залучення зірок шоу-бізнесу до просування бренду з метою розширення аудиторії
«Моршинська»	Орієнтація на сімейний сегмент: дитячі лінійки продукції, партнерства з відомими брендами, популяризація здорового способу життя
«Боржомі»	Використання подієвого маркетингу (фестивалі, лімітовані серії продукції) для підвищення інтересу до бренду
Kropla Beskidu	Просування екологічності через використання «зелених» рекламних інсталяцій та частково біорозкладної упаковки
Vytautas	Використання вірусного маркетингу та цифрових каналів комунікації для швидкого охоплення міжнародної аудиторії

Аналіз маркетингових стратегій провідних виробників мінеральної води свідчить про активне використання інноваційних підходів до просування продукції, зокрема екологічних рішень, цифрового маркетингу, співпраці з відомими особистостями та створення емоційного зв'язку зі споживачами.

З урахуванням цього, ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» доцільно адаптувати найбільш ефективні практики до власної діяльності. Зокрема, перспективними напрямками є:

- впровадження екологічних інновацій в упаковці продукції, що відповідатиме сучасним вимогам сталого розвитку;
- використання емоційного та соціально орієнтованого маркетингу для формування лояльності споживачів;
- активізація співпраці з відомими особистостями та лідерами думок;
- розширення присутності у цифровому середовищі, зокрема через соціальні мережі та вірусний маркетинг;
- застосування подієвого маркетингу для підвищення впізнаваності бренду.

Таким чином, використання бенчмаркінгу дозволяє підприємству перейняти кращі практики галузі та адаптувати їх до власних умов діяльності, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню позицій на ринку.

Проведений аналіз та бенчмаркінг маркетингових стратегій провідних виробників мінеральних вод дозволив визначити найбільш ефективні напрями підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».

Запропонована комбінована стратегія, що поєднує елементи продуктової диференціації, географічної диверсифікації, розвитку сервісу та оптимізації витрат, відповідає сучасним умовам функціонування підприємства та тенденціям розвитку ринку.

Її реалізація сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства, розширенню клієнтської бази та підвищенню ефективності господарської діяльності.

3.3. Управління конкурентною стратегією ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» для забезпечення його конкурентоспроможності

Ефективна реалізація конкурентної стратегії підприємства потребує належного управління, яке передбачає планування, організацію, контроль та оцінку результатів впроваджених заходів.

Управління конкурентною стратегією ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» повинно бути спрямоване на забезпечення гнучкості діяльності підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів та адаптацію до змін ринкового середовища. В умовах зростання конкуренції та нестабільності економічної ситуації особливого значення набуває здатність підприємства оперативно реагувати на зміни попиту, впроваджувати інновації та вдосконалювати управлінські процеси.

Важливими напрямками управління є:

- координація процесів впровадження нових видів продукції;
- контроль витрат та оптимізація логістичних процесів;
- розвиток маркетингових комунікацій;
- оцінка ефективності експортної діяльності;
- цифровізація управлінських процесів.

Зазначені напрями управління мають комплексний характер і взаємопов'язані між собою. Зокрема, впровадження нових видів продукції потребує ефективної координації між виробничими, маркетинговими та логістичними підрозділами підприємства. Водночас оптимізація витрат і логістичних процесів сприяє зниженню собівартості продукції та підвищенню рівня прибутковості.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє цифровізація управлінських процесів, яка дозволяє підвищити прозорість діяльності підприємства, покращити якість прийняття управлінських рішень та забезпечити більш ефективне використання ресурсів. Крім того, розвиток маркетингових

комунікацій сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

Показники таблиці 3.7 сформовано на основі порівняння основних критеріїв ефективності та конкурентоспроможності ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» з еталонним підприємством «Боржомі», що дозволило оцінити можливості вдосконалення діяльності підприємства.

Таблиця 3.7

Порівняння еталонного підприємства з ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»

Критерій	«Боржомі»	Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»
Продукція	Природна мінеральна вода: газована та негазована; лікувально-столова; обмежені дизайнерські серії	Вода природна столова: негазована, слабогазована, сильногазована; дитячі лінійки; різні формати упаковки
Цільова аудиторія	Дорослі споживачі, орієнтовані на преміум-сегмент і лікувальні властивості води	Широка аудиторія: діти, молодь, сім'ї, споживачі зі здоровим способом життя
Географія збуту	Широка міжнародна присутність (ЄС, США, країни Азії)	Переважно Україна та окремі зовнішні ринки
Канали збуту	Міжнародні дистриб'ютори, роздрібні мережі, HoReCa	Дистриб'юторські мережі, супермаркети, роздрібна торгівля
Якість	Високий рівень мінералізації ($\approx 5-7$ г/л), характерний смак, лікувально-столова вода	Низький рівень мінералізації (0,1–0,4 г/л), придатна для щоденного вживання
Обсяги виробництва	Орієнтація на міжнародний ринок, значні обсяги	Високі обсяги виробництва для масового ринку
Обсяги реалізації	Значні, особливо за рахунок експорту	Високі на внутрішньому ринку
Ціна	Високий (преміум) ціновий сегмент	Середній ціновий сегмент
Виробничі потужності	Орієнтовані на глобальний попит	Забезпечують стабільний попит на внутрішньому ринку
Інша продукція	Преміальні серії, дизайнерські пляшки	Дитячі серії, спеціальні формати (спорт, спрей)

Аналіз таблиці показує, що еталонне підприємство «Боржомі» та ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» мають різні конкурентні переваги та орієнтуються на різні сегменти ринку.

«Боржомі» займає сильні позиції на міжнародному ринку завдяки преміальному позиціонуванню, високому рівню мінералізації води та широкій географії збуту. Основною перевагою цього бренду є впізнаваність, статусність продукції та орієнтація на споживачів, які готові платити більше за лікувально-столову воду.

Водночас ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» має суттєві конкурентні переваги на внутрішньому ринку. Підприємство орієнтується на широку цільову аудиторію, пропонує великий асортимент продукції та доступний ціновий сегмент. Важливою перевагою є низький рівень мінералізації води, що робить її придатною для щоденного споживання.

Крім того, підприємство активно розвиває дитячі лінійки продукції та спеціальні формати упаковки, що дозволяє краще задовольняти потреби різних груп споживачів.

Вкладення фінансових ресурсів у розвиток логістичної інфраструктури, інформаційного забезпечення та маркетингово-аналітичної діяльності створює передумови для зростання обсягів реалізації продукції, оптимізації витрат та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Для оцінки результативності запропонованих заходів доцільно здійснити прогноз основних економічних показників діяльності підприємства та визначити очікуваний ефект від реалізації конкурентної стратегії. Успішність реалізації запропонованих заходів залежить від того, наскільки правильно вони будуть впроваджені та контрольовані. Важливо, щоб усі підрозділи підприємства працювали узгоджено, адже це дозволить уникнути зайвих витрат і підвищити ефективність роботи.

Для того щоб наочно показати очікувані зміни в діяльності підприємства, доцільно порівняти основні економічні показники ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» у 2025 та 2026 роках. Основні прогностичні показники діяльності підприємства після впровадження конкурентної стратегії наведено в табл. 3.8. Для визначення прогностичних значень показників діяльності підприємства на 2026 рік використано метод екстраполяції на основі відносних темпів зміни. Розрахунок здійснювався за формулою:

$$P_{2026} = P_{2025} \times (1 + \Delta),$$

Де P_{2025} -значення показника за базовий період,

P_{2026} — прогнозне значення показника,

Δ — темп приросту (зниження) показника, виражений у частках одиниці.

Значення Δ відображає прогнозовану зміну показників у відсотках, перераховану у десятковий вигляд.

Таблиця 3.8

Прогностичні показники ефективності діяльності ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» у 2025-2026 роках

Показник	2025	2026
Витрати на одиницю продукції, грн	1,84	1,77
Показник фондівдачі	4,82	5,06
Рентабельність товарної продукції, %	22,6	24,41
Продуктивність праці, тис. грн/особу	6840,5	7520,9
Коефіцієнт автономії	0,58	0,60
Коефіцієнт платоспроможності	1,42	1,48
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,34	0,36
Коефіцієнт оборотності активів	1,56	1,64
Рентабельність продажу, %	17,8	19,22
Затовареність готовою продукцією	0,82	0,78
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, %	76,4	80,98
Коефіцієнт ефективності реклами	1,26	1,35
Критерій конкурентоспроможності товару	8,7	9,22

Зокрема, прогнозується зростання чистого доходу підприємства, що зумовлено розширенням ринків збуту, підвищенням ефективності маркетингових заходів та збільшенням обсягів реалізації продукції. Впровадження нових видів продукції та орієнтація на сучасні споживчі потреби також сприятимуть залученню нових клієнтів і підвищенню рівня продажів.

Водночас спостерігається певне зростання собівартості продукції, що пов'язано з інвестиціями у вдосконалення виробничих процесів, впровадження інновацій та розширення асортименту. Проте темпи зростання доходів перевищують темпи зростання витрат, що є позитивною тенденцією та свідчить про ефективність обраної стратегії.

Значним позитивним результатом є зростання прибутку підприємства, що обумовлено як збільшенням обсягів реалізації, так і оптимізацією витрат, зокрема логістичних.

Крім того, підвищення рівня рентабельності свідчить про загальне покращення ефективності господарської діяльності підприємства та більш раціональне використання ресурсів.

Отже, отримані прогнозні результати підтверджують доцільність впровадження запропонованої конкурентної стратегії та свідчать про її позитивний вплив на фінансові результати діяльності підприємства у перспективі. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності організації здійснювався на основі інтегрального підходу із використанням зваженої багатофакторної моделі. Кожен блок показників (економічна ефективність, фінансова стійкість, ефективність збуту тощо) має власну вагу в загальному результаті.

Вагові коефіцієнти (0,31; 0,19; 0,4; 0,1 тощо) визначають ступінь впливу кожного показника на загальний рівень конкурентоспроможності. Вони були запозичені з методики комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємств

Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності організації за 2026 рік:

ЕВ (ефективність виробництва)

$$ЕВ = 0,31 \times 1,77 + 0,19 \times 5,06 + 0,4 \times 24,41 + 0,1 \times 7,25$$

$$ЕВ = 0,55 + 0,96 + 9,76 + 0,73 = 12,00$$

ФС (фінансовий стан)

$$ФС = 0,29 \times 0,60 + 0,2 \times 1,48 + 0,36 \times 0,36 + 0,15 \times 1,64$$

$$ФС = 0,17 + 0,30 + 0,13 + 0,25 = 0,85$$

ЕЗ (ефективність збуту)

$$ЕЗ = 0,37 \times 19,22 + 0,29 \times 0,60 + 0,21 \times 80,98 + 0,14 \times 1,35$$

$$ЕЗ = 7,11 + 0,17 + 17,01 + 0,19 = 24,48$$

ККО (коефіцієнт конкурентоспроможності організації)

$$ККО = 0,15 \times 12,00 + 0,29 \times 0,85 + 0,23 \times 24,48 + 0,33 \times 9,22$$

$$ККО = 1,80 + 0,25 + 5,63 + 3,04 = 10,72$$

Проведений розрахунок показав, що прогностичний коефіцієнт конкурентоспроможності організації у 2026 році становить **10,72**. Отримане значення свідчить про достатньо високий рівень конкурентоспроможності підприємства. Незважаючи на незначне зниження показників ефективності виробництва та збуту порівняно з попереднім розрахунком, підприємство зберігає стійкі конкурентні позиції на ринку завдяки покращенню фінансового стану, підвищенню продуктивності праці та ефективності використання ресурсів. Це створює передумови для подальшого розвитку та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Отже, реалізація комбінованої конкурентної стратегії сприятиме підвищенню ефективності діяльності ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» та забезпечить його стійкий розвиток у майбутньому.

ВИСНОВКИ

У розділі 1 було розглянуто теоретичні засади формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства в умовах посилення конкуренції, глобалізаційних процесів і швидких змін зовнішнього середовища. Підкреслено, що конкурентна стратегія є невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку підприємства та визначає довгострокові напрями його поведінки на ринку з метою досягнення стійких конкурентних переваг.

З'ясовано, що в наукових джерелах існує багато підходів до трактування сутності конкурентної стратегії, однак спільною є їхня орієнтація на забезпечення вигідної ринкової позиції, адаптацію до змін і підтримання конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Важливою передумовою формування конкурентної стратегії є оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози зовнішнього середовища.

Також у розділі систематизовано основні види конкурентних стратегій (лідерство за витратами, диференціація та фокусування) та показано, що вибір конкретної стратегії має ґрунтуватися на врахуванні особливостей ринку, поведінки споживачів, внутрішніх ресурсів і рівня конкуренції. Окрему увагу приділено підходам до вибору конкурентних стратегій (аналітичному, ресурсному, ситуаційному, інноваційному та комплексному), а також послідовності етапів стратегічного вибору: аналіз зовнішнього середовища, оцінка внутрішнього потенціалу, формування альтернатив, вибір оптимального варіанта та подальший контроль і коригування.

У межах розділу розкрито роль моделей конкурентної стратегії як інструментів стратегічного аналізу й планування. Зокрема, охарактеризовано моделі базових стратегій, п'яти сил конкуренції, життєвого циклу продукту, стратегічних груп, а також підхід «цінність-витрати». Показано, що для забезпечення ефективності сучасні підприємства дедалі частіше поєднують

класичні моделі з цифровими та аналітичними інструментами, інноваціями, розвитком маркетингових комунікацій і оптимізацією логістики.

На прикладі підприємств, що працюють у сфері мінеральних вод, обґрунтовано доцільність застосування конкурентних стратегій, орієнтованих на якість, бренд, екологічність, інноваційні технології та розвиток каналів збуту. Отже, конкурентна стратегія виступає не лише способом утримання позицій на ринку, а й механізмом активної адаптації до змін, створення нових конкурентних переваг і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

У другому розділі було проведено комплексне дослідження фінансово-економічного стану ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», що дозволило оцінити ефективність його господарської діяльності, рівень фінансової стійкості та конкурентний потенціал на ринку мінеральних вод України.

У результаті аналізу загальної характеристики підприємства встановлено, що ПрАТ «МЗМВ «Оскар» є одним із провідних виробників мінеральної води в Україні, який займає стабільні ринкові позиції завдяки потужній виробничій базі, сучасному технологічному оснащенню, високим стандартам якості, підтримці корпоративної групи IDS Ukraine та впізнаваності бренду «Моршинська». Підприємство характеризується наявністю повного виробничого циклу, розвиненою системою логістики та ефективною мережею збуту, що створює передумови для формування довгострокових конкурентних переваг.

Проведений аналіз фінансових результатів показав позитивну динаміку основних показників діяльності підприємства. Зокрема, спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції, валового та чистого прибутку, що свідчить про підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності. Зростання прибутковості підприємства супроводжується оптимізацією витрат, підвищенням продуктивності праці та покращенням використання виробничих ресурсів.

Дослідження майнового стану та структури капіталу дозволило встановити тенденцію до зміцнення фінансової стійкості підприємства. Збільшення частки власного капіталу, скорочення поточних і довгострокових зобов'язань, а також зростання ліквідності свідчать про підвищення фінансової незалежності та платоспроможності ПрАТ «МЗМВ «Оскар». Аналіз коефіцієнтів ліквідності підтвердив досягнення підприємством нормативних значень, що характеризує його як фінансово стабільний суб'єкт господарювання.

Разом із позитивними тенденціями виявлено окремі аспекти, що потребують управлінської уваги, зокрема уповільнення оборотності запасів та зростання дебіторської заборгованості, які можуть впливати на швидкість обігу коштів і вимагати вдосконалення політики управління оборотними активами.

Загалом результати проведеного аналізу свідчать, що ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» має достатній фінансово-економічний потенціал для подальшого розвитку, реалізації стратегічних змін та зміцнення своїх ринкових позицій. Отримані результати створюють аналітичне підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентною стратегією підприємства, що буде розглянуто в наступному розділі роботи. Саме результати цього аналізу стали підґрунтям для формування практичних напрямів удосконалення конкурентної стратегії підприємства, розглянутих у третьому розділі.

У ході дослідження було здійснено комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», що дозволило визначити його сильні та слабкі сторони, а також оцінити можливості й загрози подальшого розвитку. Використання інструментів PESTLE- та SWOT-аналізу підтвердило, що підприємство має значний потенціал для зміцнення конкурентних позицій завдяки сильному бренду, сучасній виробничій базі, широкому асортименту продукції та розвиненій системі дистрибуції.

На основі отриманих результатів обґрунтовано доцільність реалізації комбінованої конкурентної стратегії, яка передбачає продуктову диференціацію, географічну диверсифікацію ринків збуту, розвиток сервісної складової та оптимізацію витрат. Здійснений бенчмаркінг провідних виробників мінеральної води дозволив визначити найбільш ефективні маркетингові інструменти, адаптація яких сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Запропоновані управлінські заходи щодо реалізації конкурентної стратегії, а також проведені прогностичні розрахунки підтвердили їх економічну доцільність. Очікуване зростання показників рентабельності, продуктивності праці, фінансової стійкості та інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності свідчить про позитивний вплив запропонованої стратегії на результати діяльності підприємства.

Таким чином, реалізація розроблених у третьому розділі рекомендацій забезпечить ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» можливість адаптуватися до сучасних викликів ринку, посилити власні конкурентні переваги та створити передумови для довгострокового стійкого розвитку як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Особливу увагу в процесі дослідження було приділено оцінці впливу сучасних ринкових трансформацій на конкурентну поведінку підприємства. Встановлено, що функціонування ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» відбувається в умовах підвищеної невизначеності, що обумовлена макроекономічною нестабільністю, воєнними ризиками, зміною логістичних маршрутів, посиленням вимог до екологічності виробництва та трансформацією споживчих переваг. За таких умов підприємство повинно орієнтуватися не лише на збереження існуючих конкурентних позицій, а й на активне формування нових джерел конкурентних переваг шляхом стратегічної адаптації до зовнішніх змін.

У ході дослідження доведено, що важливим чинником підвищення конкурентоспроможності є здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни

ринкової кон'юнктури, впроваджувати інноваційні рішення та вдосконалювати систему управління. Для ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» це означає необхідність постійного оновлення продуктової лінійки, впровадження сучасних маркетингових інструментів, розширення цифрових каналів взаємодії зі споживачами та підвищення операційної ефективності. Важливим напрямом розвитку також є формування більш гнучкої системи стратегічного планування, здатної забезпечити швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Результати проведеного аналізу засвідчили, що значний потенціал для зміцнення ринкових позицій підприємства пов'язаний із розвитком експортної діяльності. Диверсифікація географічних ринків збуту дозволить зменшити залежність від внутрішнього ринку, знизити ризики, пов'язані з економічною нестабільністю, а також сприятиме підвищенню міжнародної конкурентоспроможності бренду. Водночас успішна реалізація цього напрямку потребує адаптації продукції до вимог зовнішніх ринків, активізації маркетингової підтримки та вдосконалення логістичних процесів.

Не менш важливим аспектом є екологічна складова конкурентної стратегії підприємства. Сучасні світові тенденції свідчать про посилення ролі екологічної відповідальності бізнесу та зростання попиту на продукцію, виготовлену з дотриманням принципів сталого розвитку. Для ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» це відкриває додаткові можливості для формування позитивного іміджу, підвищення довіри споживачів і створення нових конкурентних переваг. Запровадження екологічно безпечних технологій, зменшення використання пластику та розвиток програм переробки упаковки можуть стати важливими елементами довгострокової стратегії розвитку підприємства.

Проведене дослідження також підтвердило, що забезпечення стійкої конкурентоспроможності неможливе без ефективного управління внутрішніми ресурсами підприємства. Оптимізація виробничих процесів, підвищення

продуктивності праці, удосконалення системи мотивації персоналу та розвиток корпоративної культури виступають важливими чинниками досягнення стратегічних цілей. Саме комплексний підхід до управління ресурсами дозволяє підприємству не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, а й формувати основу для довгострокового економічного зростання.

Практична цінність проведеного дослідження полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані в реальній діяльності ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» для підвищення ефективності управління конкурентною стратегією. Їх реалізація дозволить підприємству підвищити рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища, посилити конкурентні позиції на національному та міжнародному ринках, а також забезпечити стабільний розвиток у перспективі.

Отже, у процесі дослідження було досягнуто поставленої мети та виконано визначені завдання дипломної роботи. Теоретичне узагальнення наукових підходів, аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», а також розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентною стратегією підтвердили необхідність комплексного стратегічного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І. А. Інвестиційний менеджмент. – К.: МП «ІТЕМ» ЛТД, 2016. – 448 с.
2. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / за заг. ред. Ю. Б. Іванова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 383 с.
3. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. – Дніпро: ДУЕП, 2006. – 276 с.
4. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. – 454 с.
5. Портер М. Е. Конкуренція / пер. з англ. – М.: Вільямс, 2006. – 496 с.
6. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
7. Тищенко А. Н. Формування конкурентної позиції підприємства в умовах кризи: монографія. – Х.: ІНЖЕК, 2007. – 375 с.
8. Томпсон А. А. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд; пер. з англ. – М.: Вільямс, 2007. – 928 с.
9. Фатхутдінов Р. А. Конкурентоспроможність організації в умовах кризи: економіка, маркетинг, менеджмент. – М.: Маркетинг, 2010. – 312 с.
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
11. Офіційний сайт ПрАТ «МЗМВ «Оскар». [Електронний ресурс]: Режим доступу до матеріалів : <https://oskar.business-guide.com.ua/>
12. Офіційний сайт торгової марки «Моршинська». [Електронний ресурс] : Режим доступу до матеріалів : <https://morshynska.ua/about-morshinska/>
13. YouControl. ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» (код ЄДРПОУ 22415322) : досьє компанії. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/22415322/
14. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2012. – 523 с.
15. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2010. – 360 с.
16. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. – Х.: УкрДУЗТ, 2013. – 272 с.
17. Ковальов В. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 448 с.

18. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. – К.: Кондор, 2009. – 664 с.
19. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. – К.: Кондор, 2012. – 528 с.
20. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. – К.: Знання, 2013. – 654 с.
21. П'ятницька Г. Т. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2011. – 320 с..
22. Офіційний сайт ПрАТ«МЗМВ «Оскар». [Електронний ресурс]: Режим доступу до матеріалів : <https://oskar.business-guide.com.ua/>
23. Веб-архів офіційного сайту «Моршинська» [Електронний ресурс]: <https://web.archive.org/web/20180501205444/http://morshinska.ua/>
24. Моршинська мінеральна вода. Вікіпедія : вільна енциклопедія. [Електронний ресурс] : Режим доступу до матеріалів : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Моршинська>
25. Офіційний сайт торгової марки «Моршинська». [Електронний ресурс] : Режим доступу до матеріалів : <https://morshynska.ua/about-morshinska/>
26. Міжнародне визнання якості виробника «Моршинська». Офіційний сайт IDS Ukraine. [Електронний ресурс] : Режим доступу до матеріалів : <https://www.ids.ua/press-center/news/mizhnarodne-viznannya-yakosti-virobnik-morshinskoyi-projshov-audit-za-globalnim-standartom-fssc-22000-bez-zhodnogo-zauvazhennya/>
27. Новини економіки України. Інформаційне агентство Interfax-Ukraine. [Електронний ресурс] : Режим доступу до матеріалів : <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1057015-amp.html>
28. Trade Map. International Trade Centre. Статистика міжнародної торгівлі товарами. – Режим доступу: <https://www.trademap.org>
29. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>
30. IDS Ukraine. Офіційний сайт компанії. – Режим доступу: <https://ids.ua>
31. ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар». Офіційні та відкриті джерела підприємства. – Режим доступу: <https://morshynska.ua>
32. Krones AG. Офіційний сайт компанії. Технології виробництва напоїв. – Режим доступу: <https://www.krones.com>
33. ISO – International Organization for Standardization. Офіційний сайт. – Режим доступу: <https://www.iso.org>
34. Закон України «Про питну воду, питне водопостачання та водовідведення». – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>

35. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>
36. Ансофф І. Стратегічне управління / пер. з англ. – М.: Економіка, 1989. – 519 с.
37. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. – 454 с.
38. Портер М. Е. Конкуренція / пер. з англ. – М.: Вільямс, 2006. – 496 с.
39. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
40. Фатхутдінов Р. А. Конкурентоспроможність організації. – М.: Маркетинг, 2010. – 312 с.
41. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
42. Coca-Cola Company. Офіційний сайт. – Режим доступу: <https://www.coca-cola.com>
43. Carlsberg Group. Офіційний сайт. – Режим доступу: <https://www.carlsberggroup.com>
44. Evian. Офіційний сайт бренду. – Режим доступу: <https://www.evian.com>
45. Borjomi. Офіційний сайт бренду. – Режим доступу: <https://www.borjomi.com>
46. Smartwater. Офіційний сайт бренду. – Режим доступу: <https://www.smartwater.com>
47. Villa del Sur. Офіційні маркетингові матеріали бренду. – Режим доступу: <https://www.villadelsur.com>
48. 360 Paper Bottle. Офіційний сайт про інноваційну упаковку. – Режим доступу: <https://www.360paperbottle.com>
49. Cisowianka Perlage. Офіційний сайт бренду. – Режим доступу: <https://www.cisowianka.pl>
50. Kropla Beskidu. Офіційний сайт бренду. – Режим доступу: <https://www.kroplabeskidu.pl>
51. Vytautas. Офіційний сайт бренду. – Режим доступу: <https://www.vytautas.lt>
52. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. – К. : Хімджест, 2018. – 720 с.
53. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг : підручник. – К. : Центр учбової літератури, 2019. – 612 с.

54. Азоєв Г. Л. Конкурентні переваги фірми. – М. : Новини, 2012. – 256 с.
55. Іванов Ю. Б., Тищенко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. – Харків : ХНЕУ, 2020. – 320 с.
56. Савченко В. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах глобалізації // Економіка України. – 2023. – №7. – С. 45–58.
57. Петренко Л. А. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства // Бізнес Інформ. – 2022. – №5. – С. 110–116.
58. Національний банк України. Інфляційний звіт. – Режим доступу: [НБУ](#)
59. Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали щодо розвитку харчової промисловості України. – Режим доступу: [Міністерство економіки України](#)
60. Європейська Бізнес Асоціація. Аналітичні дослідження ринку FMCG в Україні. – Режим доступу: [European Business Association Ukraine](#)
61. Forbes Ukraine. Аналітика ринку безалкогольних напоїв України. – Режим доступу: [Forbes Ukraine](#)

ДОДАТКИ