**Міністерство освіти і науки України**

**Університет митної справи та фінансів**

**Факультет управління**

**Кафедра менеджменту ЗЕД**

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Управління конкурентоспроможністю організації»

Виконала: здобувачка вищої освіти групи М23-1зм

спеціальності 073 «Менеджмент»

Дорошенко І.С.

Керівник: доцент кафедри Пасічник Т.О.

Дніпро – 2024

**АНОТАЦІЯ**

Дорошенко І.С. Управління конкурентоспроможністю організації

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024.

Метою роботи є оцінка рівня конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та визначення напрямків її вдосконалення. Відповідно до мети у роботі сформульовані та вирішені наступні завдання: проаналізовано зміст та ознаки поняття конкурентоспроможності; визначено основні стратегії конкурентоспроможності; здійснено аналіз та оцінку елементів конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»; здійснено розробку заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»; визначено економічну доцільність запропонованих заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції..

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел. Робота викладена на 69 сторінках, містить 23 таблиць, 9 рисунків. Список бібліографічних посилань включає 49 найменувань.

*Ключові слова*: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, маркетингова стратегія, економічна ефективність, асортимент.

**ANNOTATION**

Doroshenko I.S. Management of the organization’s competitiveness

Qualification work for the master’s degree in the specialty 073 «Management». – University of Customs and Finance, Dnipro, 2024.

The purpose of the work is to assess the level of competitiveness of the products of PJSC «Kyiv Roshen Confectionery Factory» and to determine directions for its improvement. In accordance with the goal, the following tasks were formulated and solved in the work: the content and signs of the concept of competitiveness were analyzed; the main strategies of competitiveness are defined; the analysis and evaluation of elements of competitiveness of products of PJSC «Kyiv Confectionery Factory «Roshen» was carried out; the development of measures to increase the level of competitiveness of the products of PJSC «Kyiv Confectionery Factory «Roshen» was carried out; the economic feasibility of the proposed measures to increase the competitiveness of products has been determined.

The master’s thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of bibliographic sources. The work is laid out on 69 pages, contains 23 tables, 9 figures. The list of bibliographic references includes 49 items.

*Key words:* competitiveness, competitive advantages, marketing strategy, economic efficiency, assortment.

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 5](#_Toc186062623)

[РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ 8](#_Toc186062624)

[1.1. Конкурентоспроможність організації: зміст та основні ознаки 8](#_Toc186062625)

[1.2. Методи та критерії оцінювання конкурентоспроможності підприємства 15](#_Toc186062626)

[1.3. Основні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства 22](#_Toc186062627)

[РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА РОШЕН» 28](#_Toc186062628)

[2.1. Характеристика господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» 28](#_Toc186062629)

[2.2. Загальний аналіз кондитерської галузі України 34](#_Toc186062630)

[2.3. Оцінка елементів управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» 38](#_Toc186062631)

[РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА РОШЕН» 52](#_Toc186062632)

[3.1. Розробка заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» 52](#_Toc186062633)

[3.2. Оцінка витрат на реалізацію запропонованих заходів 60](#_Toc186062634)

[3.3. Економічна ефективність заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» 65](#_Toc186062635)

[ВИСНОВКИ 70](#_Toc186062636)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 74](#_Toc186062637)

[ДОДАТКИ 80](#_Toc186062638)

# **ВСТУП**

Актуальність теми дослідження.В умовах постійних змін на ринку, посилення конкуренції та зростання вимог до якості товарів і послуг, управління конкурентоспроможністю підприємства стає ключовим фактором забезпечення його стійкого розвитку. Сучасні підприємства змушені адаптуватися до глобальних викликів, зокрема економічних криз, змін у споживчих уподобаннях, інноваційних технологій та міжнародної конкуренції. Вивчення процесів управління конкурентоспроможністю дозволяє не лише забезпечити ефективну роботу підприємства, але й формувати довгострокові конкурентні переваги, що є надзвичайно важливим у контексті інтеграції України у світовий ринок.

Питанням конкурентоспроможності підприємства присвячено велику кількість наукових праць як закордонних, так і вітчизняних економістів. Серед видатних науковців, які зробили значний внесок у цю тему, можна відзначити М.О. Єрмолова, Г. Мінцберга, М. Портера, Л.В. Балабанову, А.Е. Воронкову, В.Л. Диканя, І.З. Должанського, О.І. Драгана, С.М. Клименка, О.Є. Кузьміна, А.А. Мазаракі, І.П. Отенка, Л.І. Піддубну, О.Б. Чернегу, В.Г. Шинкаренка та багатьох інших відомих вчених.

Оскільки дослідження науковців проводилися здебільшого на відносно стабільних та усталених товарних ринках, практичне застосування запропонованих методів конкуренції вимагає обов’язкового врахування сучасних умов та специфіки ринку кондитерської продукції. Сучасна кон’юнктура ринку кондитерської продукції відрізняється швидкими змінами та специфічними факторами, які необхідно враховувати для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Основною метою роботи є оцінка рівня конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та визначення напрямків її вдосконалення. Відповідно до мети, були поставлені такі завдання:

* проаналізувати зміст та ознаки поняття конкурентоспроможності;
* оцінити методи та критерії оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
* визначити основні стратегії конкурентоспроможності підприємства;
* проаналізувати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
* оцінити конкурентне середовище ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на ринку солодощів;
* здійснити аналіз та оцінку елементів конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
* здійснити розробку заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
* сформувати маркетинговий бюджет запропонованих заходів;
* визначити економічну доцільність запропонованих заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції.

Об’єктом роботи є конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Предметом дослідження є стратегія формування та підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Методи дослідження. Проведення дослідження здійснювалось завдяки використанню наступних загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Метод аналізу та синтезу використовувався для вивчення економічної сутності конкурентоспроможності підприємства та факторів, які впливають на її рівень. Порівняльний аналіз було застосовано для оцінки ринкових позицій ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» відносно конкурентів. Статистичні методи дозволили проаналізувати динаміку ринку кондитерської продукції в Україні та економічні показники підприємства. Експертне оцінювання сприяло формуванню рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю, а економіко-математичне моделювання дало можливість оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Практичне значення дослідження полягає в розробці комплексу заходів для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», які можуть бути використані підприємством для покращення своїх ринкових позицій, зростання обсягів продажів та прибутковості.

Інформаційна база дослідження складається зі статистичних даних про ринок кондитерської продукції в Україні, фінансово-економічної звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», наукової літератури, аналітичних звітів, нормативно-правових документів та інших публікацій, які стосуються тематики конкурентоспроможності підприємств.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Викладена на 69 сторінках основного тексту та містить 23 таблиць та 9 рисунків. Список використаної літератури складається з 49 найменувань.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

# **1.1. Конкурентоспроможність організації: зміст та основні ознаки**

В сучасних умовах глобалізації, зростаючої конкуренції та стрімких змін у середовищі господарювання питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності. Конкурентоспроможність визначає здатність підприємства не лише виживати у складних ринкових умовах, а й досягати сталого розвитку, створюючи додану вартість і забезпечуючи високий рівень задоволення потреб споживачів. Управління конкурентоспроможністю стає невід’ємною складовою стратегічного управління будь-якої організації, оскільки саме ефективність такого управління визначає можливість досягнення підприємством лідерських позицій на ринку.

Економічна сутність управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у цілеспрямованому впливі на всі елементи внутрішнього і зовнішнього середовища організації з метою формування, підтримання та підвищення його конкурентних переваг. Конкурентоспроможність відображає здатність підприємства виробляти продукцію або надавати послуги, які за своїми характеристиками, ціною, якістю чи іншими показниками перевершують пропозиції конкурентів. У цьому контексті управління конкурентоспроможністю розглядається як система, яка включає стратегічне планування, маркетинговий аналіз, управління ресурсами, інноваційну діяльність та контроль результативності. Конкурентоспроможність – це багатогранний показник, який можна визначити шляхом аналізу різноманітних загальних та інтегральних індикаторів. Основна мета оцінки конкурентної позиції компанії полягає у визначенні її місця в секторі, регіоні або на міжнародному ринку. Конкурентоспроможність визначається сукупністю різних показників, зокрема:

* технічним рівнем товару;
* рівнем маркетингу підприємства та рекламно-інформаційним забезпеченням;
* відповідністю вимогам споживання, технічним умовам та стандартам.

Оцінка цих характеристик дозволяє визначити високу, середню або низьку конкурентоспроможність [6, с. 35]. Конкурентоспроможність підприємства характеризується його здатністю ефективно конкурувати на ринку та досягати економічних переваг перед конкурентами. Різні вчені як з України, так і з інших країн, розглядають різні аспекти та трактування терміну «конкурентоспроможність», які наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Опис науковцями терміну «конкурентоспроможність»

|  |  |
| --- | --- |
| Автор, джерело | Визначення |
| 1 | 2 |
| Бугай В.З., Сидоренко В.О. [6] | Це спроможність підприємства адаптуватися до ринкових умов, досягати лідируючих позицій і зберігати їх протягом максимально тривалого періоду. |
| Громова О. Є. [13] | Це характеристика товару, яка визначає ступінь його здатності реально чи потенційно задовольняти конкретну потребу порівняно з аналогічними товарами, представленими на цьому ринку. |
| Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. [11] | Це сукупність компетенцій, цінностей та конкурентних переваг, які створюють позитивну відмінність підприємства від його конкурентів. |
| Зайцева Л. О. [20] | Визначає здатність успішно конкурувати з аналогічними об’єктами на цьому ринку. |
| Портер М. [21] | Це процес підвищення продуктивності організації, що проявляється у зниженні витрат або створенні унікальних відмінностей. |
| Пилипенко А. А. [24] | Це спроможність суб’єкта стабільно працювати без кризових ситуацій та швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. |

Продовження табл. 1.1

|  |  |
| --- | --- |
| Автор, джерело | Визначення |
| 1 | 2 |
| Харчук Т. В. [39] | Це спроможність ефективно використовувати свої найсильніші сторони та зосереджувати всі зусилля на тих напрямках, де є можливість зайняти лідируючі позиції. |
| Шульга М.О. [44] | Це спроможність об’єкта задовольняти конкретну потребу краще за аналогічні об’єкти, представлені на цьому ринку. |

Джерело: складено автором

Різноманітність поглядів авторів на тлумачення поняття конкурентоспроможності зумовлена такими факторами:

* віднесення поняття конкурентоспроможності до підприємства, продукції чи послуг;
* фокусування на одній із складових конкурентоспроможності;
* розгляд конкурентоспроможності на різних рівнях – регіональному, національному або глобальному;
* використання близьких за значенням термінів, таких як конкурентний статус або конкурентний рівень [27].

Термін «конкурентоспроможність» застосовується до різних об’єктів, і зміст, який в нього вкладається, варіюється в залежності від категорії застосування. Це дозволяє охопити здатність об’єкта ефективно виконувати свої функції в умовах конкуренції. Існують різні підходи до класифікації конкурентоспроможності, основні з яких наведені на рис. 1.1.

Види конкурентоспроможності

Залежно від територіально-географічної сфери

Залежно від рівня конкуруючих об’єктів

Залежно від фіксації у часі

Міжнародна

Внутрішньо-національна

Регіональна

Країни

Національної економіки

Галузі

Підприємства

Продукції

На визначену дату в минулому

Поточна

Прогнозна

Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності

Джерело: складено автором за даними [22]

Отже, конкурентоспроможність визначається як здатність здійснювати ефективну господарську діяльність та отримувати прибуток від її результатів на конкурентному ринку.

Конкурентоспроможність підприємства також можна розглядати як його поточне становище на ринку, зокрема, через аналіз зайнятої частки ринку в Україні та зміну цієї частки в умовах конкуренції [22].

Конкурентоспроможність підприємства має динамічний характер, оскільки її рівень постійно змінюється під впливом активності та рішучості конкурентів, які адаптують свої стратегії до умов ринку. Це свідчить про те, що конкурентна позиція підприємства не може залишатися незмінною в довгостроковій перспективі [20].

Крім динамічної та порівняльної природи конкурентоспроможності, дослідники також виділяють її ключові ознаки:

* динамічність – показник, що демонструє зміну конкурентної позиції підприємства у конкретний період часу.
* релевантність – визначення конкурентних переваг підприємства в контексті умов зовнішнього середовища та відносно інших гравців ринку.
* актуальність – інформація про сучасний стан технологій підприємства та його досягнення у цій сфері.
* відносність – здатність оцінювати конкурентну позицію підприємства в порівнянні з іншими компаніями на тому ж ринку [17].

Також виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства.

На першому рівні підприємство зосереджується на виробництві продукції, не враховуючи потреб споживачів, що обмежує його конкурентні можливості.

Другий рівень характеризується прагненням підприємства до стандартизації своєї продукції відповідно до норм, встановлених конкурентами.

На третьому рівні підприємство уникає слідування стандартам конкурентів і обирає альтернативні шляхи, що дозволяють поступово здобувати переваги у галузі.

Четвертий рівень визначається тим, що підприємство досягає успіху не завдяки якості продукції, а через ефективне управління власною діяльністю, що забезпечує конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Основною метою будь-якого підприємства є створення стійких конкурентних переваг, що дозволяють йому ставати все більш конкурентоспроможним. Це означає, що підприємство повинно генерувати прибуток, утримувати лідерські позиції на ринку та забезпечувати робочі місця для своїх працівників. Водночас важливо підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів, пропонуючи їм товари та послуги найвищої якості [6, с. 35].

Одним із ключових аспектів управління конкурентоспроможністю є формування конкурентних переваг, які можуть мати різний характер – ціновий, якісний, інноваційний або стратегічний. Наприклад, цінова перевага досягається за рахунок зниження витрат на виробництво продукції або оптимізації процесів, у той час як якісна перевага ґрунтується на забезпеченні високої якості продукції та орієнтації на потреби клієнтів. Водночас у сучасних умовах все більшого значення набуває інноваційний фактор, що дозволяє підприємствам запроваджувати нові технології, розробляти унікальні продукти або використовувати сучасні методи управління.

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою комплекс управлінських заходів, спрямованих на аналіз діяльності активних та потенційних конкурентів, вивчення їхніх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, які сприяють формуванню та збереженню довгострокових конкурентних переваг [8].

Процес управління конкурентоспроможністю базується на ретельному аналізі ринкового середовища та внутрішнього стану підприємства. Це включає оцінку поточних тенденцій на ринку, дослідження діяльності конкурентів, визначення потреб споживачів, а також аналіз сильних і слабких сторін підприємства. Отримані результати такого аналізу стають основою для формування стратегій, які спрямовані на забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства повинно бути орієнтованим на:

* забезпечення гнучкості управлінських рішень та дій, що дозволяє синхронізувати їх із динамікою впливу як позитивних, так і негативних факторів конкуренції на ринку;
* нейтралізацію або мінімізацію впливу деструктивних чинників, які можуть знижувати конкурентоспроможність підприємства, шляхом формування захисту від них;
* посилення та реалізацію конкурентних переваг підприємства через використання позитивних зовнішніх факторів [3].

Важливо зазначити, що успішне управління конкурентоспроможністю неможливе без ефективного використання ресурсів підприємства. У цьому контексті особливої уваги потребують людські ресурси, які є основним джерелом інновацій та рушійною силою змін. Крім того, значну роль відіграють матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси, які дозволяють підприємству створювати цінність і адаптуватися до умов ринку.

О. Кузьмін вважає, що основними ознаками конкурентоспроможності підприємства є:

1. Рентабельність виробництва;
2. Ринкова позиція, що виражається певною часткою ринку або його відповідного сегменту;
3. Цінова еластичність попиту споживачів на диференційований товар [38].

Конкурентоспроможність спрямована на формування управлінських рішень мають бути спрямовані на протистояння можливостям зовнішніх впливам для досягнення лідерства та поставлених цілей.

Таким чином, поточна ефективність дозволяє підприємству отримувати прибуток за рахунок створення додаткової вартості, а ринкове позиціонування відкриває, підтримує та розширює ринки збуту, забезпечуючи можливість такого процесу.

Обидва джерела конкурентоспроможності є необхідними, але їх взаємодія та поєднання є запорукою стійкої конкурентної позиції підприємства. Лише в умовах взаємного підсилення стратегічного і тактичного підходів можливо досягти довгострокової конкурентоспроможності.

# **1.2. Методи та критерії оцінювання конкурентоспроможності підприємства**

Оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю є ключовим елементом стратегічного менеджменту, оскільки воно допомагає визначити, наскільки успішно підприємство пристосовується до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, зберігаючи або посилюючи свої конкурентні переваги.

Для успішного управління конкурентоспроможністю важливо мати чітке розуміння методів і інструментів, які не лише дозволяють оцінити поточний рівень конкурентоспроможності, а й відкривають можливості для його покращення. Методологічні підходи до оцінювання ефективності цієї діяльності слугують основою для розробки та реалізації конкурентних стратегій, що забезпечують довгострокові переваги на ринку [32].

У цьому контексті особливу роль відіграє вибір адекватних методів оцінювання, які враховують специфіку роботи підприємства та особливості галузі, а також вплив різних чинників. Усвідомлення того, як різні підходи до оцінки конкурентоспроможності можуть бути адаптовані до динамічних змін ринку, є вирішальним для розробки ефективної стратегії управління та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Таблиця 1.2

Загальні методи оцінки ефективності управління конкурентними перевагами підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Метод | Опис |
| 1 | 2 |
| Фінансова оцінка | Оцінка ефективності управління конкурентними перевагами підприємства здійснюється за допомогою фінансових показників, таких як прибуток, рентабельність, ринкова вартість та інших. |

Продовження табл. 1.2

|  |  |
| --- | --- |
| Метод | Опис |
| 1 | 2 |
| Маркетингова оцінка | Оцінка ефективності управління конкурентними перевагами підприємства здійснюється за допомогою маркетингових показників, таких як частка ринку, ступінь задоволення споживачів, інноваційність та інші. |
| Оцінка задоволеності  споживачів | Оцінка ефективності управління конкурентними перевагами підприємства проводиться через опитування споживачів з метою виявлення їхнього ставлення до продукції або послуг компанії та рівня задоволеності ними. |
| Оцінка  конкурентоспроможності | Оцінка ефективності управління конкурентними перевагами підприємства здійснюється шляхом порівняння його конкурентоспроможності з конкурентами. |

Джерело: складено автором за даними [1]

Фінансова оцінка є одним із найпоширеніших методів аналізу ефективності управління конкурентними перевагами підприємства. Вона базується на фінансових показниках, таких як прибуток, рентабельність і ринкова вартість. Прибуток виступає основним показником, що демонструє результати діяльності підприємства: його зростання свідчить про ефективне використання конкурентних переваг. Рентабельність характеризує ефективність використання ресурсів: що вищий її рівень, то краще підприємство реалізує свої переваги для отримання прибутку. Ринкова вартість, своєю чергою, відображає привабливість підприємства для інвесторів: її зростання свідчить про вагомість його конкурентних переваг [1].

Маркетингова оцінка надає змогу оцінити ефективність управління конкурентними перевагами з погляду споживачів, враховуючи показники, такі як частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, інноваційність тощо. Частка ринку ілюструє позицію підприємства серед конкурентів: що вона більша, то успішніше підприємство в конкурентній боротьбі. Рівень задоволеності клієнтів демонструє їх ставлення до продукції чи послуг компанії, і його високий показник вказує на конкурентоспроможність. Інноваційність підприємства свідчить про його здатність розробляти й впроваджувати нові продукти чи послуги, що забезпечує отримання додаткових переваг [3].

Оцінка задоволеності клієнтів є важливим етапом аналізу сприйняття продукції чи послуг. Для цього застосовуються різні методи, зокрема телефонні інтерв’ю, онлайн-опитування та анкетування в торговельних точках. Отримані результати допомагають визначити, які конкурентні переваги найбільш цінуються споживачами, а також виявити напрями для подальшого вдосконалення.

Оцінка конкурентоспроможності має на меті визначення та аналіз факторів, які впливають на споживче сприйняття підприємства та його продукції, що дозволяє змагатися з іншими виробниками і досягати перемоги в конкурентній боротьбі.

Класифікацію методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна представити у вигляді табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ознака класифікації** | **Група методів** | **Методи** |
| За способом оцінювання | Кількісні | Метод балів, диференційований метод, метод різниць, інтегральний метод |
| Якісні | Евристичні методи, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок |
| За формою представлення результатів | Матричні | Матриця Мак Кінсі, матриця БКГ, матриця Ансоффа, матриця Shell/DPM, матриця PIMS |
| Індексні (аналітичні) | Метод конкурентних переваг, конкурентоспроможність продукції, інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції |
| Графічні | Метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності, радіальна діаграма |

Продовження табл. 1.3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ознака класифікації** | **Група методів** | **Методи** |
| За показниками та змінними, що  використовують під час аналізу | Методи, що характеризують ринкові позиції | Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS. Модель Портера, метод Мак Кінсі |
| Методи, що характеризують рівень менеджменту | Метод LOTS, бенчмаркінг, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп |
| Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність | Методи прогнозування фінансового стану, методи фінансово-економічного аналізу |
| За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства | Спеціальні | Конкурентоспроможність продукції, матричні методи |
| Комплексні | Метод балів, індексні, інтегральні методи |
| За рівнем ухвалення рішення | Стратегічні | Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, метод Мак Кінсі тощо |
| Тактичні | Інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції, самооцінка,  конкурентоспроможність продукції, аналіз конкурентних переваг |

Джерело: складено автором за даними [1]

Один з підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на теорії конкурентних переваг, розробленій М. Портером модель «П’ять сил конкуренції». Згідно з цією концепцією, прибутковість і привабливість як галузі, так і окремого підприємства, визначаються структурою галузі та основними конкурентними силами, які впливають або можуть впливати на результати економічної діяльності підприємства (рис. 1.2).

Постачальники ресурсів

**Конкуренти в галузі**

Покупці

Нові конкуренти

Товари-замінники

Рис. 1.2. «П’ять сил конкуренції» за М. Портером

Джерело: складено на основі [7]

Конкурентна перевага визначається як унікальна характеристика товару чи бренду, а також як відмінність у розвитку та діяльності підприємства порівняно з конкурентами, що забезпечує його успіх у конкурентному середовищі. Формування конкурентних переваг має базуватися на комплексному підході, який охоплює всі аспекти діяльності компанії, зокрема господарські та управлінські процеси [7].

До методів якісної діагностики конкурентоспроможності, широко застосовуваних на практиці, належать SWOT-аналіз і PEST-аналіз.

SWOT-аналіз дозволяє експертно оцінити внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони) і зовнішні фактори (можливості та загрози), що впливають на підприємство. Зазвичай результати аналізу представляються у вигляді таблиці, яка систематизує вплив кожного фактора після їх детального вивчення.

PEST-аналіз спрямований на дослідження зовнішніх факторів, які опосередковано впливають на діяльність підприємства, з урахуванням галузевих особливостей. Він включає аналіз політичних, економічних, соціокультурних та технологічних аспектів зовнішнього середовища [3].

Одним із найбільш дієвих інструментів для аналізу конкурентоспроможності є матриця McKinsey. Цей методологічний підхід допомагає структурувати інформацію про ринкове середовище, визначити привабливість окремих ринкових сегментів та оцінити власні конкурентні переваги. Матриця McKinsey аналізує дві основні осі: одна характеризує привабливість ринку, а інша – конкурентоспроможність підприємства в межах цього ринку. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й спрогнозувати майбутні тенденції та ідентифікувати перспективні напрями для інвестицій [14].

Першим етапом побудови матриці є визначення показників для двох ключових факторів: «привабливість ринку» та «конкурентоспроможність підприємства». Ці показники мають враховувати специфіку діяльності кондитерських підприємств, зокрема попит на продукцію, споживчі тенденції та рівень конкуренції на ринку.

На наступному етапі для кожного показника в межах обох факторів визначаються коефіцієнти вагомості. Загальна вага фактора встановлюється на рівні одиниці, а вагомість кожного показника оцінюється залежно від його впливу на загальний результат. Коефіцієнти вагомості варіюються від 0,01 до 0,99 і відображають значущість конкретного показника для ринкового аналізу (табл. 1.4).

Після цього кожному показнику присвоюється ранг за шкалою від 1 до 5, де 1 – найнижчий, а 5 – найвищий. Загальна оцінка показника обчислюється шляхом множення його коефіцієнта вагомості на присвоєний ранг.

На завершальному етапі отримані загальні оцінки складаються в межах кожного фактора. Це дозволяє розрахувати підсумкову оцінку для кожного фактора, яка використовується для побудови матриці.

На наступному етапі будується поле матриці. На горизонтальній осі відкладаються значення фактору конкурентоспроможності в межах від 1 до 5, а на вертикальній осі – значення фактору привабливості ринку від 1 до 5. Поле матриці розділяється на 9 квадратів, лінії розподілу проходять через значення 2,33 та 3,67, що визначає межі між різними стратегічними зонами.

Таблиця 1.4

Позиції підприємств за матрицею McKinsey

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | | Конкурентоспроможність | | |
| Висока | Середня | Низька |
| Привабливість ринку | Висока | 1 | 3 | 6 |
| Середня | 2 | 5 | 8 |
| Низька | 4 | 7 | 9 |

Джерело: складено автором за даними [17]

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може проводитися за допомогою різних методів, зокрема методу різниць, який передбачає аналіз переваг і недоліків підприємства за окремими показниками шляхом порівняння з одним із конкурентів. Метод рангів дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити його позиції у конкурентній боротьбі, а також визначити найбільш конкурентоспроможні компанії на основі мінімальних або максимальних рангових значень. Найбільш популярним є метод балів, тоді як метод еталону використовується рідше.

Таким чином, оцінка ефективності управління конкурентними перевагами є важливим етапом стратегічного аналізу та розвитку підприємства. Вона дає змогу визначити, які конкурентні переваги є найбільш ефективними, а які потребують покращення. Для цього застосовуються різноманітні методи, що поділяються на дві основні групи:

1. Якісні методи, які дозволяють оцінювати конкурентні переваги на основі аналізу внутрішніх ресурсів, можливостей підприємства та впливу зовнішнього середовища. Серед них: SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PEST-аналіз.
2. Кількісні методи, що базуються на числових показниках, таких як фінансові результати, продуктивність, показники якості продукції тощо. До цієї групи входять метод різниць, метод рангів, метод балів, метод еталону, метод ефективної конкуренції, метод маркетингової стратегії та метод оцінки конкурентоспроможності продукції [24].

Вибір конкретного методу залежить від цілей оцінки, доступності інформації та фінансових можливостей підприємства. Результати оцінки мають слугувати основою для розробки заходів, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства.

# **1.3. Основні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства**

Основна якість конкурентоспроможності проявляється у розробці стратегії для підвищення рівня конкурентоспроможності – конкурентної стратегії. Це комплекс принципів діяльності підприємства та його зв’язків із зовнішнім та внутрішнім світом, перспективних цілей підприємства. Конкурентна стратегія розробляється у формі плану чи програми, спрямованої на досягнення стратегічних цілей.

Економістами-дослідниками сформульовано 4 основні типи стратегій:

* стратегії концентрованого зростання, тобто стратегії посилення позицій над ринком, стратегія розвитку ринку та розвитку продукту;
* стратегії інтегрованого зростання, тобто стратегія зворотної вертикальної інтеграції (придбання нової власності, посилення контролю за постачальниками, створення дочірніх організацій);
* стратегії диверсифікаційного зростання, тобто стратегія горизонтальної диверсифікації (реалізується у разі, коли підприємство далі може розвиватися на цьому ринку з цим продуктом у межах конкретної галузі);
* стратегії скорочення, тобто стратегія ліквідації, стратегія скорочення виробництва або надання послуг.

Основа ефективної конкурентної стратегії суб’єктів підприємництва – це наявність точних знань та достовірної інформації про структуру ринку, характер конкуренції на ньому, а також оцінка внутрішнього потенціалу підприємства та формування конкурентних переваг та провідних позицій на ринку певної галузі [27].

При пошуку різних способів зміцнення підприємством своїх позицій на ринку необхідна розробка стратегії реагування на мінливість ринкового середовища. На рівні підприємства у довгостроковому періоді конкурентна стратегія вирішує такі завдання [30]:

* аналіз особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища та порівняння їх з реальними та майбутніми можливостями підприємства, а також визначення напрямків економічного розвитку та структурних перетворень на підприємстві;
* контроль за зовнішніми та внутрішніми перетвореннями, що впливають на діяльність підприємства;
* просування основних ідей та нововведень, сприяючи їх розвитку та сприйняттю кадровим персоналом, зацікавлених у існуванні, функціонуванні та досягненні цілей підприємства.

На основі досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців виділяються декілька базових стратегій підвищення конкурентоспроможності [30]:

1. Стратегія лідерства з урахуванням низьких витрат. Тобто перевага у витратах перед конкурентами, а також можливість стати постачальником на ринок дешевших товарів. Недолік стратегії проявляється у перешкоджанні таких чинників, як інфляція, мінливість законодавства, обмеженість ресурсів.
2. Стратегія індивідуалізації. Індивідуалізація – це прагнення зробити продукцію підприємства унікальною, такою, щоб вона вигідно відрізнялася від товарів-конкурентів і за рахунок цього стала привабливішою для широкого кола покупців. Стратегія буде успішною в тому випадку, якщо ретельно буде вивчено потреби споживачів-покупців.
3. Стратегія концентрації на ринковій ніші. Спрямована на зосередженні уваги на вузькому сегменті (ділянці) ринку. Завдання полягає у кращому, ніж це роблять конкуренти, обслуговуванні покупців обраної ринкової ніші.
4. Стратегія найкращої вартості. За запропонованої стратегії необхідним є поєднання низьких витрат і високої якості. Щоб стати виробником з найкращою вартістю, підприємству необхідно забезпечити високу якість продукції і надати їй необхідні властивості за більш низьких, порівняно з конкурентами, витратах.
5. Стратегія інновації. Інновації – це суспільний, технічний, економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів призводить до створення найкращих продуктів та технологій. Орієнтовані на інноваційну діяльність підприємства повинні мати у своєму розпорядженні висококваліфікований персонал, достатні фінансові ресурси для створення та виходу нововведень на ринок.
6. Стратегія фокусування. Використовується, найчастіше, невеликими і дрібними підприємствами, які організують своєї діяльності лише на одному сегменті ринку і в невеликих населених пунктах, тобто діяльність спрямовано на певне коло покупців.

Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є: товарно-ринкова стратегія, ресурсно-ринкова стратегія, технологічна стратегія, інтеграційна стратегія, інвестиційно-фінансова стратегія, соціальна стратегія, управлінська стратегія [19, с. 29] (рис. 1.3).

Конкурентні стратегії підприємства

Стратегії формування конкурентних переваг

Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Стратегії формування конкурентних переваг

Стратегія контролю над затратами

Стратегія диференціації

Стратегія фокусування

Наступальні

Оборонні

Коопераційні

* Товарно-ринкова стратегія;
* Ресурсно-ринкова стратегія;
* Технологічна стратегія;
* Соціальна стратегія;
* Фінансово-інвестиційна стратегія;
* Інтеграційна стратегія;
* Управлінська стратегія.

Рис. 1.3. Конкурентні стратегії підприємства як система

Джерело: складено за даними [39]

Реалізація конкурентної стратегії підприємства періодично стикається з проблемами та необхідністю коригування дій залежно від змін зовнішнього середовища, які не піддаються контролю. Тому після розробки стратегії впроваджується система оперативного управління реалізацією даної стратегії. Ефективне управління реалізацією стратегії виконує такі базові функції: планування, організацію, мотивацію та стимулювання, контроль.

До основних типів інноваційних стратегій відносять такі:

* наступальна інноваційна стратегія. Потребує досліджень високого рівня застосування нових технологій. Відрізняється високим ступенем ризику та високою віддачею;
* захисна (оборонна) стратегія. Застосовується за наявності завойованої частки ринку, характеризується невисоким рівнем ризику, потребує досить високого рівня розробок. Як правило, акцент робиться на якість послуг, що надаються, відносно низькі витрати виробництва. Стратегія застосовується разом із маркетинговими стратегіями;
* проміжна стратегія. Заснована на використанні слабких сторін конкурентів за умов відсутності прямої конфронтації. Використовується невеликими підприємствами, що заповнюють прогалини у спеціалізації конкурентів. Як правило, дана стратегія полягає у внесенні змін до вже наявних видів товарів або послуг;
* поглинаюча стратегія. Передбачає використання інноваційних розробок, що вже є, в тих галузях, в яких вони не використовуються розробником або на додаток до власних інноваційних розробок. Може застосовуватися разом зі стратегією конкуренції;
* імітаційна стратегія полягає в модернізації та вдосконаленні нововведень інших підприємств. Досить часто підприємства, які використовують цю стратегію, стають лідерами на ринку і отримують досить високий прибуток, оминаючи навіть автора інновації;
* стратегія створення абсолютно нового ринку та/або реалізації абсолютно нового продукту. За умови створення абсолютно нового продукту застосування такої стратегії може бути досить ефективним [39].

Основними напрямами розвитку під час виборів інноваційної стратегії підприємства мають стати створення гнучких віртуальних організаційних форм, використання нових технологій обробки та передачі, впровадження систем оцінки конкурентоспроможності товарів або послуг.

На практиці перераховані вище типи стратегій досить часто поєднуються між собою. Важливе значення має визначення пропорцій, що дозволяють розподіляти ресурси для реалізації тієї чи іншої стратегії. Таким чином, найефективніші стратегії спираються на специфікацію та персоналізацію товарів та послуг, інноваційний розвиток, високий імідж підприємства, високу якість послуг та товарів. Формування конкурентних переваг відбувається у загальній системі управління конкурентоспроможністю підприємства, що зачіпає весь цикл діяльності.

Таким чином, конкуренція – це постійний пошук та створення найкращих умов для виробника, продавця та покупця. Бути конкурентоспроможним – означає випереджати своїх суперників-конкурентів у привабливості виробництва, збуту та задоволення потреб споживачів. Для підтримки рівня конкурентоспроможності розробляється стратегія, найчастіше на кілька років наперед, конкретизується у напрямках і відображається у програмах, практичних діях і реалізується у процесі виконання [43].

Запропоновані стратегії є орієнтиром майбутньої діяльності підприємства залежно від рівня його конкурентоспроможності в цілому та окремих її складових. Насправді частіше використовується сукупність стратегій як їх раціонального поєднання. Фахівці вважають, що жодне підприємство не може досягти переваг над конкурентами абсолютно за всіма параметрами. Тому необхідна чітка розстановка пріоритетів і розробка стратегій, які найбільше відповідають умовам ринкової ситуації та сприяють розвитку сильних сторін підприємства – конкурентних переваг.

# **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА РОШЕН»**

# **2.1. Характеристика господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

Базою дослідження є ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» –українське підприємство, яке входить до корпорації ROSHEN, яка виробляє понад 320 найменувань високоякісних кондитерських виробів. В асортимент корпорації входять шоколадні та желейні цукерки, карамель, ірис, шоколадні плитки та батончики, печиво, вафлі, бісквітні рулети, тістечка та торти. Деякі з них не мають аналогів на ринку України. Загальний обсяг виробництва продукції сягає близько 300 тисяч тонн на рік. Кондитерські вироби ROSHEN виготовлені за найсучаснішими технологіями. Експлуатація сучасного високовиробничого обладнання, чітке дотримання рецептури, використання виключно високоякісної сировини та матеріалів є запорукою головних переваг продукції ROSHEN.

Виробничі об’єкти кондитерської корпорації ROSHEN сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування. На підприємствах корпорації ROSHEN працює система управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2008, та система управління безпечністю харчових продуктів, яка відповідає вимогам стандарту ISO 22000:2005, що підтверджується наявністю у кожної з фабрик Корпорації сертифікатів відповідності [33].

Фабрику засновано в 1874 р., на сьогодні вона є окремою юридичною особою, яка входить до кондитерської корпорації «Рошен». Форма власності – приватна. Сьогодні на Київській кондитерській фабриці ROSHEN працює близько 800 чоловік, а її продуктивність може досягати 100 т. продукції на добу. На фабриці встановлено високоякісне обладнання як зарубіжних, так і вітчизняних виробників [33].

Виробництво орієнтоване на виготовлення тортів, тістечок, кексів, мармеладу, пастили, зефіру, печива та крекерів, а також коробкових цукерок «Київ Вечірній». Лінійка тортів, що випускаються фабрикою, – це не тільки добре відомі й улюблені всіма «Київський» і «Празький», а й новинки виробництва.

Київська кондитерська фабрика ROSHEN сертифікована відповідно до вимог міжнародних стандартів якості ISO 9001: 2008 та безпеки продуктів харчування ISO 22000: 2005.

Асортимент підприємства нараховує понад 100 найменувань кондитерських виробів, серед яких шоколад, цукерки, торти, печиво, мармелад. Найвідомішими продуктами фабрики є «Київський» торт та цукерки «Вечірній Київ» [33].

Споживачами корпорації є всі люди, що споживають кондитерську продукцію без обмежень за віком та статтю. Карамель займає велику частку у виробництві. Це пояснюється її низькою ціною і відносно довгим терміном зберігання.

Досліджуючи організаційну структуру підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно відмітити наявність органів управління даним Товариством, зокрема слід відмітити, що вищим органом є Загальні збори; наглядовий орган – Рада; виконавчий орган – Правління; контролюючий орган – Ревізійна комісія. Збори Корпорації є вищим органом управління. Очолює підприємство – Генеральний директор – Юрій Луцков, який працює на посаді більше 10 років, дотримується демократичного стилю управління.

Отже, очолює підприємство Генеральний директор, який одночасно є членом Ради директорів, тобто керує роботою дирекції на основі єдиноначальності. Дирекція та її керівник підзвітні Зборам та Раді. Структура, чисельний та персональний склад дирекції затверджується Радою за поданням Генерального директора.

Організаційна структура «Рошен» організована по лінійно-функціональному принципу, тому що поділ праці в сфері управління здійснюється шляхом угрупування однорідних робіт з функціями управління й об’єднання їх у підрозділи апарата управління підприємством [33]. Найвищим органів управління компанії є співвласники підприємства [33].

Організаційна структура підприємства наведена на рис. А.1 (Додаток А).

Операційна система підприємства призначена комплексно вирішувати питання створення нових виробів і оптимізації процесу виробництва, реалізації продукції і інвестування виробництва. Основною метою діяльності підприємства є виробництво і реалізація промислової продукції, виконання робіт, надання послуг для задоволення потреб населення [33].

Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства протягом останніх років наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021-2023 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показник | Роки | | | Абсолютне відхилення, +, - | | Темп зростання (зниження), % | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 |
| 1 | Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн. | 979286 | 903195 | 1272251 | 292965 | 369056 | 29,9 | 40,9 |
| 2 | Собівартість реалізованої продукції | 775911 | 863265 | 1111465 | 307029 | 87354 | 39,6 | 10,1 |
| 3 | Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб | 788 | 765 | 1236 | -32 | -23 | -4,1 | -3,0 |
| 4 | Необоротні активи | 2954377 | 2897462 | 2945122 | -56915 | -56915 | -1,9 | -2,0 |
| 5 | Запаси | 17815 | 25753 | 26052 | 7938 | 7938 | 44,6 | 30,8 |
| 6 | Гроші та їх еквіваленти | 454 | 325 | 107 | -252 | -129 | -55,5 | -39,7 |
| 7 | Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 147231 | 179870 | 172654 | 66222 | 32639 | 45,0 | 18,1 |

Продовження табл. 2.1

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показник | Роки | | | Абсолютне відхилення, +, - | | Темп зростання (зниження), % | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 |
| 8 | Оборотні активи | 211970 | 217076 | 220004 | -102415 | 5106 | -48,3 | 2,4 |
| 9 | Нерозподілений прибуток | 406594 | 404321 | 416015 | 23243 | -2273 | 5,7 | -0,6 |
| 10 | Власний капітал | 1918452 | 1917468 | 2429162 | 24795 | -984 | 1,3 | -0,1 |
| 11 | Довгострокові кредити банків | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | - |
| 12 | Довгострокові зобов’язання і забезпечення | 30937 | 27927 | 9888 | -29681 | -3010 | -95,9 | -10,8 |
| 13 | Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 491696 | 460245 | 110068 | -591320 | -31451 | -120,3 | -6,8 |
| 14 | Поточні зобов’язання та забезпечення | 1216958 | 1169143 | 726076 | 117578 | -47815 | 9,7 | -4,1 |
| 15 | Активи всього | 3166347 | 3114538 | 3165126 | 112692 | -51809 | 3,6 | -1,7 |
| 16 | Чистий прибуток (збиток) | 25779 | -984 | 11387 | -6241 | -26763 | -24,2 | 2719,8 |

Джерело: складено автором за даними [33]

У результаті аналізу даних таблиці можна побачити зміни в ключових показниках діяльності підприємства за 2021-2023 рр. Хоча в 2023 р. відбулося зростання деяких фінансових показників, наприклад, чистого доходу від реалізації продукції (+292965 тис. грн у 2022 р. та +369056 тис. грн у 2023 р.) із відповідними темпами зростання 29,9% і 40,9%, підприємство також зіткнулося з серйозними викликами.

Зокрема, спостерігається негативна динаміка щодо чистого прибутку. У 2022 р. підприємство отримало збиток (-984 тис. грн), хоча в 2023 р. прибуток відновився до 11387 тис. грн, але він усе ще значно нижчий за рівень 2021 р.

Оборотні активи демонструють нестабільність: у 2022 р. вони знизилися на 102415 тис. грн (-48,3%), але в 2023 р. незначно зросли (+2,4%). Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги суттєво зросла у 2022 р. (+45%), що може свідчити про проблеми зі своєчасним отриманням платежів від клієнтів.

Водночас, підприємство оптимізувало довгострокові зобов’язання: у 2023 році вони скоротилися на 29681 тис. грн (-95,9%). Проте кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2023 році зменшилася майже на 591320 тис. грн (-120,3%), що свідчить про значне зниження обсягів співпраці з постачальниками чи зміни в умовах розрахунків.

Окремо варто відзначити скорочення чисельності працівників: у 2022 році показник середньооблікової чисельності штатних працівників зменшився на 32 особи (-4,1%), а в 2023 році – ще на 23 особи (-3%). Це може бути пов’язано із кризовими явищами в економіці або адаптацією до нових умов ринку.

Позитивним моментом є збільшення нерозподіленого прибутку в 2023 р. (+23243 тис. грн порівняно з 2021 р.), що може свідчити про збереження певного резерву для подальшого розвитку.

Також варто проаналізувати показники фінансового стану підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники оцінки фінансового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021-2023 рр.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | Абсолютне відхилення (+,-) | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2023 до 2021 | 2023 до 2022 |
| 1. Коефіцієнт загальної ліквідності | 0,17 | 0,19 | 0,30 | 0,13 | 0,12 |
| 2. Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,16 | 0,16 | 0,27 | 0,11 | 0,10 |
| 3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. Коефіцієнт автономії | 0,61 | 0,62 | 0,77 | 0,16 | 0,15 |
| 5. Коефіцієнт фінансової стійкості | 0,61 | 0,62 | 0,77 | 0,16 | 0,15 |
| 6. Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу | 0,63 | 0,61 | 0,30 | -0,34 | -0,31 |
| 7. Чистий оборотний капітал, тис. грн. | -1004988 | -952067 | -506072 | 498916 | 445995 |

Джерело: розраховано автором за даними [33]

Отже, проаналізувавши фінансовий стан ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021–2023 рр., можна зробити такі висновки. Коефіцієнт загальної ліквідності за аналізований період зріс з 0,17 у 2021 р. до 0,30 у 2023 р. (+0,13), що є позитивною тенденцією, але показник залишається суттєво нижчим за норму (1). Коефіцієнт швидкої ліквідності також покращився, з 0,16 до 0,27 (+0,11), проте це свідчить про низьку здатність покривати поточні зобов’язання швидко реалізованими активами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається рівним нулю протягом усього періоду, що свідчить про повну відсутність найліквідніших активів (грошових коштів або їх еквівалентів).

Коефіцієнт автономії зріс з 0,61 у 2021 р. до 0,77 у 2023 р. (+0,16), що є позитивним явищем, адже частка власного капіталу в структурі фінансування підприємства збільшується. Коефіцієнт фінансової стійкості зріс аналогічно, що підтверджує збільшення надійності структури капіталу.

Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу суттєво знизився з 0,63 у 2021 р. до 0,30 у 2023 р. (-0,34), що вказує на зменшення залежності підприємства від позикових коштів.

Від’ємний чистий оборотний капітал зменшився з -1 004 988 тис. грн у 2021 р. до -506 072 тис. грн у 2023 р. (+498 916 тис. грн), що є покращенням, але залишається проблемою, адже підприємство досі не має достатніх власних коштів для покриття короткострокових зобов’язань.

Підприємство демонструє позитивну динаміку за окремими показниками (зростання ліквідності, фінансової стійкості, зменшення залежності від позикових коштів), але залишаються суттєві ризики, пов’язані з недостатньою ліквідністю та від’ємним чистим оборотним капіталом.

Загалом, тенденції в діяльності підприємства, судячи з показників 2022-2023 рр., є не критичними, зважаючи на війну, оскільки спостерігався незначний збиток в 2022 р., також в операційній діяльності підприємство продовжує утримувати ринкову перевагу над іншими підприємствами, проте, у підприємства фактично відсутні найліквідніші кошти, що спричиняє додаткові ризики для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Асортимент товарів, що виробляє підприємство, є досить різноманітним, відзначається гарною якістю та користується попитом як серед українських споживачів, так і за кордоном.

# **2.2. Загальний аналіз кондитерської галузі України**

Внутрішній ринок кондитерських виробів України характеризується різноманітністю продукції та високим рівнем конкуренції серед виробників [35]. Сучасні споживачі висувають високі вимоги до якості, безпеки та асортименту продукції, що стимулює виробників до впровадження інноваційних технологій та модернізації виробничих потужностей.

Кондитерська галузь тісно пов’язана з роздрібною торгівлею, яка в умовах повномасштабної війни почала активно розвиватися, особливо з 2023 р. В Україні відкрилося 720 нових магазинів роздрібної торгівлі, закрилося – 233 з початку 2024 р. характерною тенденцією ритейлу є активне відкриття нових магазинів у селищах та селах, а також падіння популярності традиційних базарів. Негативно на роботу ритейлу впливають повітряні тривоги, під час яких магазини повинні припиняти роботу, та перебої з електроенергією. Оборот роздрібних магазинів становив 1,5 трлн грн у 2023 р., що на 30% більше за показник попереднього року. Доходи найбільших компаній роздрібної торгівлі зросли на 23%. 457,32 млрд грн склав сукупний дохід найбільших компаній Індексу роздрібної торгівлі за 2023 р. [41].

В структурі виробників кондитерських виробів різних видів найбільшу частку становлять малі підприємства. Такими є майже 87% виробників цукрових та шоколадних кондитерських виробів, з них 86,5% є мікропідприємствами. Серед виробників сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок частка малих підприємств становить 92%, з них мікропідприємств – майже 88% [46]. Серед найбільших виробників можна виокремити «Roshen», «Mondeliz» «АВК», «Світоч», «Konti», «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Полтава-кондитер», «Київський ББК», «Vatsak» та ін. Частки ринку найбільших виробників представлені на рис. 2.1.

Рис. 2.1. Частки найбільших підприємств кондитерського ринку України за 2023 р.

Джерело: складено автором за [41]

Відповідно до представлених даних ринок кондитерських виробів України характеризується великою кількість виробників, але деякі з них займають досить значну частку ринку. Індекс концентрації п’яти найбільших підприємств дорівнює 87%, що говорить про її високий рівень на ринку, що більше тяжіє до олігополії ніж до монополістичної конкуренцією, як це мало б бути [41].

В табл. 2.3 наведені основні економічні характеристики кондитерської галузі.

Таблиця 2.3

Основні економічні характеристики кондитерської галузі

|  |  |
| --- | --- |
| Показник | Характеристика |
| Розмір ринку | Річний дохід 8,3 млрд дол США.  Рівень рентабельності найбільших підприємств в 2023 р. Був невисоким (0-3%), що обумовлено високою конкуренцією в галузі |
| Масштаб конкуренції | Національний, міжнародний |
| Темп зростання ринку | 2-3% |
| Стадія життєвого циклу галузі | Зрілість |
| Кількість компаній у галузі | Понад 100 |
| Споживачі | Україна, країни Європи, Азії |
| Ступень вертикальної інтеграції | Спостерігається переважно інтеграція «назад» (з постачальниками цукру, олії, борошна, какао-бобів тощо) |
| Вхід та вихід із галузі | Невисокі труднощі для малих фірм, та суттєві труднощі для великих фірм |
| Технології / інновації | Велике значення в галузі має автоматизація процесів виробництва кондитерської продукції, а також нові технології виробництва |
| Характеристики продукції | Високий рівень диференційованої продукції, різноманіття смаків, широкий асортимент, у кожного виробника присутня своя новинка |
| Економія на масштабі виробництва | Суттєва, компанії мають різні витрати залежно від масштабу |
| Ефект навчання | Не є ключовим в цій галузі |
| Завантаження виробничих потужностей | 90-95% |
| Привабливість галузей | Приваблива |

Джерело: складено автором за даними [41]

Отже, дана галузь є досить привабливою для підприємств, і в ній сформувався високий рівень конкурентної боротьби. Даний ринок зростає досить повільними темпами, оскільки він вже є досить розвинений в Україні. Існує невисока загроза входження в галузь нових конкурентів, є потреби в капіталі, ефект масштабування діяльності. Входження нових конкурентів залежить від бар’єрів входу в галузь. Для великих підприємств бар’єри входження є значними, оскільки міцні позиції на ринку займають найбільші кондитерські підприємства. Загроза входження конкурентів є невисокою [16].

Ринок кондитерських виробів України характеризується наявністю як внутрішніх, так і зовнішніх конкурентів. Потенційними конкурентами на українському ринку можуть бути європейські транснаціональні компанії внаслідок підписання угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Увійти на кондитерський ринок України для нових підприємств є проблематичним, оскільки останніми роками на цьому ринку склалася олігополія [15].

Незважаючи на високий рівень конкуренції досліджуваний ринок залишається одним із найбільш затребуваних та популярних серед об’єктів господарювання. Стимулює розвиток даної галузі й відсутність мита на солодощі в Європейському Союзі. Лідери українського ринку кондитерських виробів уже давно займаються експортом своїх товарів на зарубіжні ринки.

Споживачі дедалі більше цінують натуральні інгредієнти, відсутність штучних консервантів, барвників та підсилювачів смаку. Кондитерські підприємства активно розвивають напрям сезонної продукції (паски, новорічні солодощі, вироби до свят), а також торти на замовлення. Це дозволяє залучати більше клієнтів під час свят і спеціальних заходів.

Споживачі надають перевагу унікальним виробам, тому попит на ексклюзивні торти та десерти на замовлення зростає. Кондитерські майстерні пропонують індивідуальний підхід до клієнта, створюючи солодощі на будь-який смак і подію. Багато підприємств також розвивають власну мережу фірмових магазинів («Вацак», «Лакомка»), забезпечуючи постачання свіжої продукції безпосередньо кінцевому споживачу [16].

Для збереження конкурентоспроможності кондитерські виробники впроваджують інновації в процеси виробництва та контролю якості, такі як сертифікація за стандартами харчової безпеки (наприклад, ISO 22000), що підвищує довіру споживачів.

Традиційно найбільш суттєвим попитом користуються кондитерські вироби найбільших виробників в Україні («Roshen», «Конті», «Світоч», «Mondeliz», «БКК» та ін.), які представлені в таких торгівельних мережах, як «АТБ», «Сільпо», «Новус», «Metro». Вони фактично є лідерами ринку, і від їх цінової політики залежать дії малих кондитерських підприємств.

Через інфляцію та подорожчання сировини внаслідок повномасштабної війни, вартість кондитерських виробів зросла, що призводить до змін у поведінці споживачів. Підприємства намагаються зберігати доступні ціни для клієнтів, але змушені піднімати вартість, щоб залишатися прибутковими. Також кондитерські підприємства все частіше реалізують продукцію через онлайн-платформи та служби доставки. Це дозволяє їм охоплювати ширшу аудиторію навіть в умовах обмеженого пересування.

Ці тенденції свідчать про гнучкість та адаптивність кондитерських підприємств України в умовах війни, дозволяючи їм підтримувати виробничі процеси та відповідати на нові потреби суспільства, незважаючи на непрості умови.

# **2.3. Оцінка елементів управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є одним із провідних виробників кондитерських виробів в Україні. Високий рівень конкурентоспроможності компанії забезпечується ефективною рекламною стратегією, яка охоплює товарну, цінову, збутову та комунікаційну політики.

1. Товарна політика. Підприємство виробляє понад 300 найменувань продукції, що характеризується високою прибутковістю. Шоколадна продукція класифікується на такі види:

* звичайний шоколад;
* десертний шоколад;
* пористий шоколад;
* білий шоколад;
* молочний шоколад.

Варто зазначити, що виробники часто скорочують обсяг складників у шоколаді, що призводить до поступового зменшення частки «звичайного шоколаду» на ринку [16]. Основна мета товарної політики ПрАТ «Рошен» – розвиток асортименту продукції, яка приносить дохід підприємству та відповідає потребам споживачів. Компанія акцентує увагу на продуктах, які мають значний попит.

1. Цінова політика. ПрАТ «Рошен» проводить рекламну цінову політику, спрямовану на збільшення обсягів продажів і популяризацію продукції. На формування вартості впливають різні зовнішні фактори, серед яких основну роль відіграють споживачі. Раніше попит безпосередньо залежав від зниження ціни, однак сьогодні покупці більше цінують якість продукції та репутацію бренду [16].

Для ціноутворення компанія використовує стратегію фіксованої ціни, яка залишається стабільною протягом тривалого часу, що свідчить про надійність продукту та виробника. Крім того, застосовується стратегія умовної вартості, яка враховує надання бонусів або знижок для постійних чи оптових клієнтів за дотримання певних умов купівлі-продажу.

Таким чином, ПрАТ «Рошен» намагається підтримувати баланс між ціною і якістю, враховуючи потреби та очікування споживачів. Завдяки високій якості продукції компанія зберігає доступність цін на середньому рівні.

1. Збутова політика. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» реалізує продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Протягом перших п’яти років компанія активно впроваджувала посилену збутову політику, залучаючи велику кількість постачальників, торговельних точок, супермаркетів, спеціалізованих магазинів, кіосків, а також барів, ресторанів і кафе для реалізації своєї продукції. Такий підхід дозволив підприємству охопити широку аудиторію споживачів, зайняти значну частку ринку кондитерських виробів, збільшити дохід і обсяги продажів.

Оскільки ринок кондитерських виробів України має свої особливості, компанія не обмежується використанням лише одного типу збутової політики (унікальної, посиленої чи вибіркової). Це змушує компанію «Рошен» застосовувати різноманітні канали дистрибуції, забезпечуючи ефективне транспортування товару та його постачання [33].

Метою рекламної та комунікаційної стратегії компанії є інформування споживачів, торговельних партнерів і громадськості про продукцію та її виробника, а також стимулювання попиту та просування товарів на ринку.

1. Комунікаційна політика. Розпочинаючи свою діяльність, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» проводила класичну комплексну рекламну кампанію, яка включала рекламу на телебаченні, у друкованих ЗМІ, зовнішню рекламу, а також радіорекламу у форматі спонсорства. Кампанія була підкріплена PR-заходами, стимулюванням продажів і рекламою безпосередньо в місцях реалізації продукції.

Найефективнішою виявилася іміджева реклама, яка складалася з чотирьох роликів зі спільною концепцією та єдиною ідеєю: «Усі люди різні, але прагнуть одного – бути щасливими». Основною метою цієї реклами було викликати позитивні емоції та довіру до бренду, адже кожна людина прагне досягти гармонії та благополуччя [34].

Для оцінки конкуренції в галузі між прямими конкурентами кондитерської галузі, оберемо декілька найбільших конкурентів із отриманої стратегічної групи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз прямих конкурентів на ринку

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Показники | Об’єкт дослідження | Прямі конкуренти | | | | Розрахунок конкуренції в галузі (kr) за окремими показниками |
| A | B | C | D | E |
| 1 | Цінова політика | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3,4 |
| 2 | Якість продукції | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | Смакові властивості | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| Розрахунок рівня конкуренції в галузі (kr) за окремими конкурентами | | | | | | | 3,8 |

Джерело: складено автором за даними

Умовні позначення:

А – ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;

B – ПрАТ «Монделіс Україна»;

C – ПрАТ «Виробниче об’єднання «Конті»;

D – ПрАТ «АВК»;

E – АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

Таким чином, у галузі спостерігається середній рівень конкуренції, проте вона залишається достатньо монополізованою через наявність кількох ключових виробників.

Основною продукцією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є шоколадні вироби, для яких існує значна кількість замінників. До основних конкурентів цієї категорії товарів можна віднести вафлі, печиво та тістечка. Для оцінки впливу товарів-замінників на діяльність підприємства необхідно проаналізувати їх характеристики та ступінь конкурентного тиску на ринку.

Таблиця 2.5

Аналіз товарів-замінників шоколадних виробів

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Товари-замінники | Назва конкурента-виробника | Відносна ціна замінника, % | Можливі нецінові фактори заміщення | Схильність покупців до використання замінника | Реальність заміщення (г.) |
| 1 | Вафлі | - | 85 | Середні | Невисока | 1 |
| 2 | Печиво | - | 75 | Середні | Невисока | 1 |
| 3 | Тістечка | - | 110 | Середні | Середня | 1 |
| Рівень загрози товарів-замінників | |  | | | | 1 |

Джерело: складено автором за даними

За даними таблиці визначаємо, що вподобання споживачів, а також бажання комбінувати різні види солодощів протягом певного періоду часу впливають на нецінові фактори заміщення продукції. Крім того, існує фактор шоколаду як більш якісного виду солодощів, аніж замінники, тому більшість споживачів розглядає шоколад як більш бажаний товар, аніж інші солодощі. Тому, наведені замінники не можуть повноцінно замінити шоколад для споживачів. Привабливість галузі, в якій діє підприємство, на основі проведеного аналізу за моделлю 5 сил Портера можна оцінити за 5-бальною шкалою. Результати оцінки наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка привабливості галузі за моделлю 5 сил Портера

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Конкурентна сила | Характеристика | Оцінка привабливості |
| Загроза появи нових учасників ринку | Помірна | 4 |
| Загроза з боку товарів-замінників | Незначна | 3 |
| Конкуренція всередині галузі | Висока | 5 |
| Ринкова влада постачальників | Незначна | 3 |
| Ринкова влада споживачів | Значна | 4 |
| Середня оцінка | | 3,8 |

Джерело: складено автором за даними

Таким чином, цю галузь можна вважати перспективною для діяльності та розвитку. Аналіз конкурентних сил за моделлю Портера дозволяє оцінити загальну привабливість галузі та її потенціал для забезпечення високої рентабельності учасників. Проте модель не розкриває, як саме розподіляється прибуток між учасниками галузі, чому одні компанії досягають успіху в конкуренції більше за інших, які умови необхідно виконати для цього, та що є основними джерелами конкурентної переваги. Визначення цих джерел, або ключових факторів успіху в галузі, можна здійснити через аналіз попиту та вивчення конкурентного середовища.

Вибираємо параметри диференціації компаній в галузі на прикладі чорного шоколаду як основного продукту:

* середня ціна за 100 грамів;
* вміст какао;
* вміст цукру;
* наявність рослинних жирів;
* наявність доповнювачів (сушені фрукти, горіхи).

Таблиця 2.7

Основні характеристики чорного шоколаду

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва ТМ | Середня ціна за 100 грамів, грн | Вміст какао, % | Вміст цукру, % | Наявність рослинних жирів, % | Наявність доповнювачів (сушені фрукти, горіхи), % |
| «Рошен» | 25,5 | 80 | 30 | 4 | 3 |
| «Мілленіум» | 28,5 | 70 | 34 | 3 | 9 |
| «Світоч» | 24,3 | 73 | 28 | 6 | 5 |
| «Корона» | 23,8 | 72 | 27 | 3 | 2 |
| «АВК» | 25 | 75 | 32 | 5 | 5 |

Джерело: складено автором за даними

Далі побудуємо карти стратегічних груп за такими показниками товару, як якість (елітність) та ціна. Для цього формується система координат, в якій осі являють собою обрані властивості продукції. У нашому випадку це елітність кондитерських виробів і їхня ціна (рис. 2.2). Потім у вигляді точки на площині визначається положення кожного виду товару (торговельної марки, виробника) в аналізованих сегментах ринку. У результаті таких дій формується схема позиціонування існуючої продукції.

На рис. 2.2 та рис. 2.3 вказані і названі існуючі основні конкуренти.

Е, висока

ПАТ «Світоч»

ПрАТ «Житомирські ласоші»

ПрАТ «Монделіс Україна»

ПрАТ «ВО Конті»

ПрАТ «АВК»

ТОВ «Малбі Фуд»

ПАТ «Запорізька кондитерська фабрика»

низька висока, Ц

Рис. 2.2. Карта стратегічних груп за показниками елітності та ціни товару ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»

Джерело: розроблено автором

Е, висока

низька висока, Ц

Рис. 2.3. Карта стратегічних груп за показниками елітності та ціни товару ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»

Джерело: розроблено автором

Е, висока

ПАТ «Світоч»

ПрАТ «Житомирські ласоші»

ПрАТ «Монделіс Україна»

ПрАТ «ВО Конті»

ПрАТ «АВК»

ТОВ «Малбі Фуд»

ПАТ «Запорізька кондитерська фабрика»

низька висока, Ц

Рис. 2.4. Позиціонування товарів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» (Е – елітність виробів; Ц – ціна виробів)

Джерело: розроблено автором

У першому випадку організація може вільно виходити на ринок, відсутність конкурентів у цій частині сегмента. У другому випадку організація має опрацювати стратегію своєї поведінки на цільовому ринку, враховуючи присутність конкурентів. Якщо ринок великий, тобто може задовольнити запити організації разом з конкурентами й останні не вживають жорстких заходів протидії, то організація може спробувати вийти на ринок із своїм товаром. У разі, якщо ринок малий, або конкуренти протидіють виходові організації на ринок, то остання повинна оцінити свої можливості в плані боротьби з ними. Якщо сил недостатньо, необхідно здійснити нове позиціонування товару, а якщо це неможливо, то вибрати інший сегмент ринку для свого товару. Далі проведемо SWOT-аналіз даного підприємства. За допомогою SWOT-аналізу можна встановити зв’язки між силою і слабкістю, які властиві організації, та зовнішніми загрозами і можливостями. Методологія SWOT припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а потім − встановлення зв’язків між ними, які надалі можуть бути використані для формулювання стратегії організації [45, с. 12-20].

Побудуємо таблицю базового SWOT-аналізу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Базовий SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильні сторони** | |
| 1 | 2 |
| Назва | Опис |
| 1. Досвід роботи на ринку | Є свідченням надійності компанії |
| 2. Диференціація цін на вироби | Сприяє збільшенню попиту на товари, отримання більшого прибутку |
| 3. Якість продукції | Визначає привабливість продукції для споживачів |
| 4. Кваліфіковані кадри | Покращує загальну якість виробів |
| 5. Налагодженість зі спеціалізованими супермаркетами | Дає можливість швидше здійснювати збут та швидко реагувати на нові запити ринку |
| 6. Наявність власних складів | Скорочення витрат, що пов’язані з орендою та транспортуванням |
| 7. Велика номенклатура і широкий асортимент продукції | Розширення асортименту дозволяє збільшити розмір отриманого прибутку, розширити цільову аудиторію та задовольнити потреби споживачів |
| 8. Імідж надійного партнера | Говорить про високу відповідальність виробника |
| 9. Орієнтація на потреби та смаки клієнтів | Дозволяє завжди залишатись в полі зору споживача, доводячи його важливість для виробника |
| **Слабкі сторони** | |
| 1. Несприятливість зовнішнього середовища | Підвищення розмірів податків та зборів призведе до зменшення потужностей підприємства, війна в Україні – до втрати частини виробничої бази та можливостей поставок |
| 2. Недостатнє охоплення ринку | Призводить до меншої кількості споживачів – зменшення прибутку |
| 3. Брак власної інфраструктури мережі збуту | Компанія втрачає потенційний прибуток |
| 4. Зростання цін на сировину | Через подорожчання вартості сировини збільшуються змінні витрати, що в свою чергу збільшує собівартість товару – його кінцеву ціну |
| 5. Брак масштабних інвестицій | Нестача в потужностях гальмує розвиток виробництва |
| 6. Відсутність можливості побудови чіткої стратегії | Сприяє повільному і нерівномірному розвитку підприємства |
| 7. Перевиробництво товарів | Призводить до простою або значного зменшення виробництва та збільшення затрат |

Продовження табл. 2.8

|  |  |
| --- | --- |
| **Можливості** | |
| 1. Сприятлива податкова політика на час війни | Зменшення кількості податкових перевірок, що сприятиме більш швидкому розвитку підприємства |
| 2. Прискорення зростання асортименту та споживачів за кордоном | Збільшить виробництво продукції |
| 3. Контроль над обсягами продажів | Сприяє прогнозу випуску і продажів продукції та встановленню відповідної ціни |
| 4. Постійні замовлення | Забезпечує стабільність роботи підприємства, не зменшуючи при цьому рівень виробництва |
| **Загрози** | |
| 1. Безпекова нестабільність в Україні | Гальмуватиме розвиток та стабільність підприємства |
| 2. Зростання цін на какао-продукцію та горіхи | Збільшить витрати пов’язані з виробництвом – кінцеву ціну |
| 3. Сильна конкуренція | Примушує виробника зменшувати ціну на вироби для того, щоб якось покрити витрати на виробництво, а то й взагалі заморозити деякі напрямки виробництва |
| 4. Значний рівень зміни потреб та смаків споживачів | Може значно вплинути на продаж товару, що у свою чергу зменшить прибуток підприємства |

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Тепер складемо таблицю аналізу загроз з боку конкурентних сил (табл. 2.9) та таблицю аналізу можливостей, наданих ринком (табл. 2.10). Це дасть змогу підвести підсумки з проведеного дослідження, чітко структурувати проблеми і завдання, що стоять перед компанією, та знайти шляхи їх рішення з врахуванням наявних і передбачуваних ресурсів [35].

Проаналізувавши таблицю загроз з боку конкурентних сил, можна зробити висновок, що підприємству потрібно звернути увагу перш за все на зміни потреб та смаків споживачів, адже вони можуть обрати продукцію конкурентів, що може спричинити тяжкі наслідки, а також на загрози ракетних ударів, і треба за можливістю розконцентрувати виробництво задля мінімізації можливої шкоди. Наступним фактором, на який потрібно звернути увагу, – зростання цін на какао-продукцію та горіхи, оскільки це збільшить витрати на собівартість та, в свою чергу, підвищить ціну продукції, яка виготовляється.

Таблиця 2.9

Аналіз загроз з боку конкуруючих сил ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Імовірність реалізації загрози | Наслідки загроз | | |
| Руйнівні | Тяжкі | Легкі |
| Висока |  | Війна в Україні та загроза ракетних ударів | Сильна конкуренція |
| Середня | Зростання цін на какао-продукцію та горіхи | Значний рівень зміни потреб та смаків споживачів |  |
| Низька | Суттєве ускладнення експорту за кордон |  |  |

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Виходячи з даних таблиць, можна сказати, що серед загроз найбільш істотною є сильна конкуренція, що може призвести до небажаних наслідків. Для того, щоб уникнути цього, маркетинговій службі на підприємстві слід здійснювати інноваційні заходи, просувати на ринок новий конкурентоздатний товар, використовувати найбільш дієві методи впровадження продукції. Іншим ж обґрунтуванням є аналіз можливостей, де досить суттєвими є постійні клієнти, які дозволять протистояти конкурентам, а також контролювати обсяги продажів та прискорювати зростання ринку та асортименту.

Таблиця 2.10

Аналіз можливостей, наданих ринком кондитерської продукції для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Імовірність використання можливості | Вплив можливостей | | |
| Сильний | Середній | Слабкий |
| Висока | Постійні замовлення | Контроль над обсягами продажів |  |
| Середня | Прискорення росту ринку і асортименту |  |  |
| Низька |  | Сприятлива податкова політика |  |

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно і надалі зосередитися над освоєнням більшої частки ринку та підвищити розмір продажів товару, прагнути отримати найбільший прибуток, скоротити собівартість продукції, підвищувати рівень кваліфікації персоналу, розширювати канали збуту та постійно залишатися конкурентоздатною на даному сегменті ринку.

Проведений SWOT-аналіз компанії дозволяє зробити висновок, що у компанії переважають сильні сторони, а також вона має чудові шанси для подальшого розвитку. Щодо слабких сторін, то ТМ «Рошен» варто спрямувати свої зусилля на впровадження саме інноваційного продукту через залучення додаткових інвестицій. У даному випадку підприємству варто обрати стратегію зростання. Оскільки його репутація на ринку уже сформована на найвищому рівні, то новий товар окупить усі затрати і принесе підприємству очікувані прибутки.

Для більш детального аналізу конкурентоспроможності підприємства у виробництві шоколаду буде використана експертна оцінка в порівнянні з іншими його конкурентами. У якості експертів виступають покупці продукції підприємств. Результати опитування представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Результати експертної оцінки конкурентів у виробництві шоколаду

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерій | Назва підприємства | | |
| «Світоч» | «Рошен» | «Монделіс» |
| Асортимент | 6 | 9 | 6 |
| Зовнішній вигляд | 7 | 9 | 10 |
| Ціна | 9 | 8 | 7 |
| Якість продукції | 7 | 8 | 9 |
| Ефективність та результат | 7 | 8 | 8 |
| Рекламна активність | 7 | 10 | 8 |
| Знання бренду | 9 | 10 | 8 |

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Для більш чіткого уявлення проведеного порівняння, побудуємо багатокутник конкурентоспроможності, який графічним методом відображає аналізовані показники (рис. 2.5).

Порівнявши площину отриманих багатокутників можна зробити висновок, що найбільш конкурентоспроможною є шоколадна продукція компанії «Roshen». На другому місці знаходиться продукція компанії «Монделіс». Компанія «Світоч» займає третє місце за рівнем конкурентоспроможності продукції.

До сильних сторін компанії слід віднести: рекламну активність, знання бренду, а також асортимент та зовнішній вигляд продукції, а до слабких – ефективність та результативність діяльності даної компанії. Тому для підвищення рівня конкурентоспроможності слід розробити механізм підвищення ефективності результативності маркетингової та операційної діяльності, для зниження витрат підприємства та збільшення рівня прибутку.

Рис. 2.5. Багатокутник конкурентоспроможності трьох обраних підприємств на ринку виробництва шоколаду

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Отже, можна зробити висновок, що шоколадна продукція ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» приваблює споживачів своєю високою якістю, яка відповідає сучасним вимогам і очікуванням ринку. Її ціна орієнтована на клієнтів із середнім та достатнім рівнем доходу, забезпечуючи гармонійне співвідношення вартості та якості, що повністю задовольняє потреби покупців.

Для подальшого зміцнення позицій на ринку компанія може запровадити розробку сучасного та інноваційного дизайну упаковки, який підкреслить преміальність продукції та приверне увагу нових споживачів. Крім того, вдосконалення технологій виробництва дозволить не лише покращити смакові властивості продукції, але й підвищити її конкурентоспроможність за рахунок використання екологічних матеріалів і впровадження інноваційних рішень.

Окрім цього, варто звернути увагу на розширення асортименту, зокрема на створення лінійок продукції, орієнтованих на різні категорії споживачів, такі як діти, люди з дієтичними потребами або прихильники органічної їжі. Такі кроки дозволять не тільки залучити нових покупців, але й зміцнити лояльність існуючих клієнтів, сприяючи подальшому зростанню компанії на ринку.

# **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА РОШЕН»**

# **3.1. Розробка заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

Існує низка стратегій, які можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності кондитерського підприємства. Основними напрямками, що заслуговують на увагу, є такі:

1. Розширення асортименту продукції. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має можливість впроваджувати нові, інноваційні рішення у своїй продуктовій лінійці. Це можуть бути оригінальні смаки, нестандартні форми або розміри кондитерських виробів, що здатні привернути увагу споживачів. Такий підхід не лише створить додаткову привабливість для клієнтів, але й сприятиме збільшенню обсягу продажів.
2. Підвищення якості продукції. Зосередження на забезпеченні високої якості продукції може стати ключовим фактором успіху. Поліпшення смакових характеристик, текстури, дизайну упаковки та використання натуральних інгредієнтів дозволить підвищити рівень задоволеності клієнтів. У результаті це сприятиме формуванню довіри та лояльності до бренду.
3. Розширення мережі збуту. Збільшення кількості торгових точок та географічне розширення ринків збуту є ще одним важливим кроком. Вихід на нові регіони, включаючи міжнародні ринки, забезпечить доступ до ширшої аудиторії, що дозволить суттєво збільшити обсяги продажів.
4. Активне використання маркетингових інструментів. Застосування сучасних маркетингових стратегій, таких як рекламні кампанії, промо-акції, програми лояльності та знижки, може допомогти залучити нових клієнтів. Одночасно це підтримає зацікавленість і утримання постійних покупців.
5. Впровадження новітніх технологій. Використання передових технологій як у виробничих процесах, так і в організації збуту може підвищити ефективність бізнесу. Зменшення витрат, автоматизація виробництва та впровадження інновацій у логістиці дозволять підприємству стати більш конкурентоспроможним на ринку.
6. Розвиток бренду та його позиціонування. Формування унікального іміджу бренду є важливою складовою успіху. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» може інвестувати у створення впізнаваного стилю, що підкреслює високу якість, традиції та сучасність продукції. Це допоможе не лише зміцнити позиції на ринку, а й розширити клієнтську базу.

Для вибору нового продукту компанія вирішила використовувати комплексний підхід. Зокрема, враховуватимуться результати досліджень сегменту продукції ПрАТ «Рошен», що забезпечують потенційну економічну ефективність. Додатково буде врахована актуальна зовнішня інформація щодо трендів і запитів споживачів в українському суспільстві. Такий підхід дозволить створити продукт із елементом «новизни».

Запропонованим нововведенням є виробництво шоколаду з підвищеним вмістом мікро- та макроелементів, а також вітамінів (вітаміни A, B, C, цинк, магній, залізо). Цей продукт орієнтований на споживачів, які прагнуть поєднувати смакову насолоду з користю для здоров’я, відповідаючи сучасним тенденціям здорового харчування.

Пропонується виділити основні параметри нового продукту в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні параметри нового продукту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

|  |  |
| --- | --- |
| Параметр | Новий продукт ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» |
| Опис | Шоколад з підвищеним вмістом мікро- та макроелементів та вітамінів |
| Бренд | «Roshen» |
| Смакові характеристики | Смак чорного насиченого шоколаду |
| Тип пакування | Паперове пакування |
| Розмір одиниці продукту | 100 грамів |
| Термін зберігання | 3 місяці за температури +5...+20°С |
| Рецептурні особливості | З додаванням вітамінів A, B, C та мінералів – цинку, магнію, заліза |
| Вміст какао | 55% |
| Очікувана енергетична цінність | 2050 кДж / 537 ккал |
| Доставка, кількість у ящику | Ящики – 100 одиниць |

Джерело: сформовано автором на основі інформації підприємства

У табл. 3.1 наведено загальну інформацію про основні параметри нового продукту, що пропонується ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», у сегменті шоколаду.

У посткризовій ситуації, що склалася в країні, важливим завданням для компаній є пошук нових рішень для розвитку бізнесу, задоволення змінюваних потреб споживачів та відновлення економічної стабільності. У цьому контексті виробництво шоколаду, збагаченого вітамінами та мінералами, стає перспективним варіантом розширення асортименту продукції та виходу на нові сегменти ринку.

На відміну від традиційного шоколаду, збагачений продукт передбачає включення інгредієнтів, які мають високий вміст корисних речовин, таких як вітаміни та мінерали. Це дозволяє створити унікальний продукт, що поєднує задоволення від споживання із користю для здоров’я:

1. Вітаміни групи В. Ці вітаміни, серед яких тіамін (В1), рибофлавін (В2), ніацин (В3), піридоксин (В6) та фолієва кислота (В9), забезпечують підтримку енергетичного обміну та сприяють нормальному функціонуванню нервової системи. Їх додають у вигляді порошку або рідкого концентрату, що дозволяє рівномірно розподілити корисні компоненти у складі шоколаду.
2. Мінерали. Включення кальцію, магнію, заліза та цинку додає продукту додаткову цінність. Ці елементи важливі для підтримки здоров’я кісток, імунітету та серцево-судинної системи. Їх додають на завершальних етапах виробництва, щоб зберегти корисні властивості.

Для збереження функціональних властивостей вітамінів та мінералів у виробництві дотримуються наступних принципів:

1. Етап додавання інгредієнтів. Корисні речовини додаються після основних етапів термічної обробки (мелення, змішування), щоб уникнути їх руйнування.
2. Контроль умов зберігання. Збагачений шоколад потребує спеціальних умов зберігання: прохолодне, сухе місце без доступу прямих сонячних променів.

Шоколад, доповнений вітамінами та мінералами, володіє рядом корисних властивостей, які сприяють його популяризації серед споживачів:

1. Покращення здоров’я серця. Магній та кальцій допомагають підтримувати нормальний ритм серця, зміцнюють судини, а вітаміни групи В сприяють нормалізації роботи нервової системи, що позитивно впливає на серцево-судинне здоров’я.
2. Підвищення енергії. Залізо та вітаміни групи В стимулюють метаболізм, сприяють утворенню енергії, що важливо для активного способу життя.
3. Покращення настрою. Вітаміни групи В відомі своїм позитивним впливом на психологічний стан, сприяють зниженню рівня стресу та ризику депресії.
4. Підтримка здоров’я кісток. Кальцій та магній зміцнюють кісткову тканину, запобігаючи розвитку остеопорозу.
5. Антиоксидантний захист. Флавоноїди, що містяться в шоколаді, разом із додатковими вітамінами С та Е, нейтралізують вільні радикали, захищаючи клітини організму від пошкоджень та передчасного старіння.

Збагачений шоколад є не лише комерційно вигідним, а й соціально значущим продуктом. У контексті змін у споживчих уподобаннях, спрямованих на здоровий спосіб життя, він задовольняє попит на функціональні харчові продукти. Виведення такого продукту на ринок сприятиме збільшенню лояльності клієнтів, розширенню цільової аудиторії та зміцненню позицій компанії в умовах посиленої конкуренції.

Отже, виробництво шоколаду, збагаченого вітамінами та мінералами, є важливим кроком для розвитку компанії, що об’єднує інновації з актуальними потребами споживачів, створюючи продукт, який стане популярним у сучасному суспільстві.

Не варто забувати, що шоколад із додаванням вітамінів і мінералів не може забезпечити організм усіма необхідними поживними речовинами. Однак він може стати корисним доповненням до збалансованого харчування та здорового способу життя. Впровадження та реалізація такого продукту сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оскільки привабить більше споживачів, особливо тих, хто купуватиме його для дітей із метою збільшення споживання вітамінів і мінералів.

Шоколад ТМ «Roshen» виготовляється на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» із застосуванням сучасного технологічного обладнання та високоякісних какао-бобів, які закуповуються великими партіями за кордоном. Завдяки ультрафільтраційній технології шоколад отримує покращену консистенцію та зовнішній вигляд. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» оснащене всім необхідним сучасним обладнанням від провідних світових виробників для створення шоколаду, збагаченого вітамінами та мінералами.

Плановий час роботи обладнання для виробництва шоколаду ПрАТ «ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Час роботи обладнання для виробництва шоколаду з вітамінами та мінералами в плановому році у ПрАТ «ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Обладнання за закріпленим асортиментом | Календарний фонд часу | Зупинки з причин ремонту обладнання | | Всього зупинки | Кількість днів роботи |
| поточний | капітальний |
| Автоматизована система виробництва шоколаду | 365 | 5 | 20 | 25 | 340 |

Джерело: сформовано автором

У ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» встановлено сучасну потокову лінію з виробництва шоколаду з виробничою добовою потужністю 2000 кг (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Виробнича програма випуску шоколаду з вітамінами та мінералами у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», плановий рік

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування продукції | Добова потужність, кг | Коефіцієнт використання потужності | Фактичний добовий обсяг виробництва (гр. 2 \* гр. 3), кг | Річний обсяг виробленої продукції (гр. 4 табл. 3.3 \* гр. 6  табл. 3.2), кг |
| Шоколад | 1000 | 0,8 | 800 | 272000 |

Джерело: сформовано автором

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має виробничу потужність до 272 тонн шоколаду на рік. Для тестування на ринку запропоновано виготовити пробну партію шоколаду, збагаченого вітамінами та мінералами, обсягом 10 тонн, яка буде реалізована в м. Київ та Київській області. З метою успішного запуску нового продукту необхідно розробити ефективну маркетингову стратегію. Це передбачає аналіз цільової аудиторії та визначення ключових переваг продукту, таких як його користь для здоров’я чи використання натуральних інгредієнтів. У сучасних умовах, коли питання здоров’я та правильного харчування є пріоритетними, продукти, що сприяють збалансованому харчуванню, мають особливу популярність. Збагачений вітамінами та мінералами шоколад відповідає запитам сучасного споживача, який прагне піклуватися про своє здоров’я та обирати функціональні продукти з додатковими корисними властивостями.

Дослідження буде сфокусоване на розробці маркетингових стратегій для впровадження нового продукту на ринок. У зв’язку з нестабільністю економічної ситуації через воєнний стан, пропонується створити програму запуску, яка враховуватиме можливі корекції в умовах кризи. Натомість відмовляються від точних числових прогнозів, акцентуючи увагу на ціноутворенні, стратегіях збуту, маркетингових заходах та сегментації ринку.

На початковому етапі, отримавши базову інформацію про продукт, слід визначити загальний напрямок стратегії, зважаючи на особливості типу продукту та ринку, на який він виводиться.

Таблиця 3.4

Визначення загальної стратегії по новому продукту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на базі матриці Ансоффа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Товар | Ринок | |
| Старий ринок  (Існуючий ринок) | Новий ринок |
| Старий товар (Існуючий товар) | Стратегія вдосконалення  діяльності | Стратегія розвитку ринку |
| Новий товар | Стратегія товарної експансії | Стратегія диверсифікації |

Джерело: сформовано автором

На основі аналізу ринкових даних і характеристик нового продукту можна зробити висновок, що найдоцільнішою стратегією для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» стане стратегія товарної експансії. Пропонується вивести на український ринок, де бренд «Roshen» уже має стійкі позиції, новий продукт – «Чорний шоколад з додаванням вітамінів і мінералів». Такий підхід зумовлений потенціалом зростання ринку шоколаду в Україні, зокрема сегмента продукції з вітамінним складом, який демонструє приріст у 5%. Вихід із новим продуктом із покращеними характеристиками дозволить компанії не лише зміцнити позиції на ринку, а й розширити свою частку в умовах високої конкуренції.

Ключовим фактором вибору цієї стратегії є перспективний період її реалізації – післявоєнний час. Обраний підхід має низький рівень ризику, що відповідає одному з альтернативних варіантів матриці Ансоффа. Низький ризик обумовлений мінімальними інвестиціями, необхідними для впровадження нового продукту, а також його високим потенціалом успіху.

Наступним етапом є розробка деталей стратегії збуту. На першому етапі рекомендується сфокусуватися на перевірці ринкової реакції. Це дозволить оцінити успішність продукту в умовах високої непередбачуваності та мінімізувати витрати у випадку невдачі.

Сконцентруватися можна на найбільших містах України, а саме – Київ, Одеса, Дніпро, Харків, Львів, через те, що:

1. Найбільша кількість населення, частково зумовлено кризовими станами;
2. Висока швидкість перейняття трендів та відкритість до нововведень;
3. Найкраще покриття серед великих збутових мереж супермаркетів;
4. Налагоджена система дистрибуції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за рахунок найбільшої кількості відділень.

Таким чином, запропонований нами захід з виробництва та реалізації нового продукту на ринку – шоколаду з вітамінними та мінеральними наповнювачами, може сприяти підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на ринку шоколаду.

# **3.2. Оцінка витрат на реалізацію запропонованих заходів**

Нами пропонується, що витрати на маркетинг в даному проекті складатимуть (за статтями):

* на рекламу – 2 млн грн;
* на пакування – 3 млн грн;
* на реалізацію – 4 млн грн.

Згідно з інформацією від ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», особливістю збуту шоколадної продукції в Україні є те, що 60-65% продукції продається через великі супермаркети. З цього приводу, для початкового етапу, фокусування на кількох провідних торгових мережах буде достатньо репрезентативним для прийняття рішень щодо майбутнього нового продукту [34].

Таблиця 3.5

Пропозиція, щодо розподілення каналів збуту, між мережами для виведення нового продукту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

|  |  |
| --- | --- |
| Назва мережі збуту | Розподіл продукції між мережами, % |
| Сільпо | 25 % |
| АТБ | 25 % |
| Ашан | 10 % |
| Фора | 10 % |
| Велика Кишеня | 10 % |
| Еко – маркет | 10 % |
| Novus | 10 % |

Джерело: сформовано автором

Таке розподілення продукції між мережами було обрано через їхню значну репрезентативність і широке покриття на території найбільших міст, зокрема мереж «Сільпо» та «АТБ». Немає виразного переважання в збуті продукції через інші представлені мережі, тому розподілення між ними буде рівномірним, по 10%.

Оскільки головною метою початкового етапу введення даного продукту на ринок є збільшення кількості покупців даного товару та ознайомлення майбутніх постійних покупців з даним продуктом, то за кожну плитку шоколаду мережам буде сплачуватися 4 грн, що в сумі дасть 4 млн грн витрат ПрАТ Київська кондитерська фабрика «Рошен» за реалізацію мережами супермаркету 1 млн плиток шоколаду.

Витрати на пакування складуть приблизно 2 грн на одну плитку, в цю суму будуть входити як вартість самого матеріалу, з якого виготовлена упаковка, так і оплата праці розробників дизайну упаковки, витрати на автоматизацію упакування даної продукції тощо.

Завершальним етапом формування програми виведення нового продукту на споживчий ринок буде пропозиція, щодо основних маркетингових заходів на початковому етапі.

У таблиці 3.6 наведені рекламні заходи, на які рекомендується зосередитися, оскільки вони можуть легко масштабуватися навіть при значних скороченнях маркетингового бюджету, що ймовірно виникнуть у посткризовий період. У таблиці надано пріоритетність цих заходів та їх відповідність розміру нового продукту, зокрема виведення продукту з «незначними» модифікаціями якості, що спрямоване на формування нішевого сегменту.

Таблиця 3.6

Пропозиція маркетингових заходів для виведення нового продукту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на споживчий ринок

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип заходу | Формат | Пріоритетність | Коментар |
| Таргетована реклама в Instagram та Facebook | Онлайн | Найвища | Розповсюджений та доволі простий інструмент, що дозволяє охоплювати величезні маси, через соціальні мережі. Важливим є можливість гнучкого налаштування, в особливості географічного, що є надважливим для першого етапу виведення продукту, через прив’язку до великих міст. Також інструмент добре масштабується під будь-який рівень витрат. Пропонується використовувати протягом усього початкового періоду виведення. |
| Таргетована реклама в Google Adwords | Онлайн | Висока | Один з фундаментальних інструментів онлайн реклами, з гнучким кабінетом, великим охопленням та можливістю адаптації під фінансові обмеження. Пропонується використовувати увесь час для максимізації обізнаності аудиторії про новий продукт. В поєднані з таргетом Facebook + Instagram дозволяє залучити критичну масу споживачів на ранньому етапі. |
| Реклама у  Інфлюенсерів в Instagram, Telegram, Youtube | Онлайн | Середня, опціонально | Пропонується використовувати в комбінації з часовими рамками, коли продукт з’являється в новій «мережі» для підвищення попиту на продукції. Мають гарний потенціал для різкого посилення попиту, але потребують додаткових досліджень та перевірок, та можуть сильно різнитися за фін. вкладенням. З сучасними тенденціями, пропонується використовувати акцент на мікро – інфлюенсерах з аудиторією від 10 до  150 тис. |
| Реклама на Youtube, в форматі In-Stream або Bumper Ads. | Онлайн | Середня, опціонально | Гарний та інструмент для залучення великої кількості аудиторії, але в умовах обмежених бюджетів – створення окремого анімованого ролика для «невеликого» нішевого продукту, можливо є не найкращим рішенням. В даному типі заходів сприймається лише відео-контент. |

Джерело: сформовано автором

Нами пропонується здійснити рекламне просування за наведеними в таблиці каналами, що дасть змогу підвищити рівень знань про даний продукт серед потенційних покупців в соціальних мережах та на веб-сайтах. Загалом планується витратити по 500 тис. грн (всього – 2 млн грн) на просування в кожному з наведених рекламних каналів, що, на нашу думку, буде найбільш ефективно та рівномірно розподілить увагу аудиторії в різних соціальних мережах та веб-сайтах.

В табл. 3.7 наведений кошторис витрат на рекламні заходи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» для просування нового товару.

Таблиця 3.7

Кошторис рекламних витрат на просування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» шоколаду з додаванням вітамінів та мінералів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рекламний напрямок | Статті витрат | Сума витрат, грн |
| Таргетована реклама в Instagram та Facebook | Налаштування таргетованої реклами в Instagtam | 90000 |
| Щомісячні витрати на таргетовану рекламу в Instagram | 20000 |
| Налаштування таргетованої реклами в Facebook | 50000 |
| Щомісячні витрати на таргетовану рекламу в Facebook | 10000 |
| Всього за рік | 500000 |
| Таргетована реклама в Google Adwords | Налаштування таргетованої реклами в Google Adwords | 50000 |
| Щомісячні витрати на таргетовану рекламу в Google Adwords | 37500 |
| Всього за рік | 500000 |
| Реклама у інфлюенсерів в Instagram, Telegram, Youtube | Реклама у інфлюенсерів в Instagram | 250000 |
| Реклама у інфлюенсерів в Telegram | 125000 |
| Реклама у інфлюенсерів в Youtube | 125000 |
| Всього за рік | 500000 |
| Реклама на Youtube, в форматі In-Stream або Bumper Ads | Створення рекламних роликів та замовлення реклами в форматі In-Stream | 250000 |
| Створення реклами Bumper Ads | 250000 |
| Всього за рік | 500000 |
| Загальна вартість рекламної кампанії за рік | | 2000000 |

Джерело: розраховано автором

Нами було запропоновано розподілити загальний рекламний бюджет підприємства на просування нового продукту порівну між усіма каналами: по 500 тис. грн за рік, що дасть можливість рівномірно розвивати всі сучасні рекламні канали, за допомогою яких можна залучити додаткових покупців даного товару.

Рекомендації щодо рекламних заходів базуються на використанні інструментів, які забезпечують швидку адаптацію до змін фінансових умов і максимізують ефективність за обмеженого бюджету. Головний акцент зроблено на залученні широкої аудиторії, ознайомленні її з новим продуктом і формуванні бази постійних клієнтів завдяки високій конкурентоспроможності продукту. Основна увага приділяється якості новинки, а маркетингові заходи спрямовані на створення «критичної маси» споживачів, які спробують продукт.

Додаткові маркетингові активності спрямовані на підвищення обізнаності цільової аудиторії про новий продукт і стимулювання попиту під час виходу на нові ринки. Вони рекомендовані до використання за умови достатнього маркетингового бюджету. Єдиним обов’язковим офлайн-інструментом є акційна знижка 10% на старті продажів у будь-якій мережі, що відповідає специфіці позиціонування великих супермаркетів в Україні.

Основна частина маркетингового комплексу базується на принципі «гнучкості та можливого скорочення бюджету» й зосереджується на цифрових інструментах. Основні канали залучення – таргетована реклама в Instagram, Facebook і Google Ads.

У результаті проведеного аналізу визначено загальну стратегію впровадження нового продукту – стратегію товарної експансії, яка передбачає посилення позицій на існуючому ринку за рахунок нового продукту. Реалізація цієї стратегії дозволить підвищити конкурентоспроможність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Планується виділити на просування чорного шоколаду з вітамінними та мінеральними добавками 9 млн грн. Економічна ефективність цих витрат і вплив заходів на конкурентоспроможність компанії розглядаються у наступному підрозділі.

# **3.3. Економічна ефективність заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

Для оцінки доцільності реалізації запропонованих заходів та економічного ефекту, нами було проведене анкетування потенційних споживачів шоколаду, задля того, щоб виявити, наскільки даний продукт буде користуватися попитом з боку споживачів, як саме зможе підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, та можна буде приблизно розрахувати, яку виручку додатково принесе новий продукт.

Перше питання анкети: «Як часто ви купуєте продукцію компанії «Roshen»?» Було опитано 100 респондентів, результати наведені на рис. 3.1.

Рис. 3.1. Результати опитування респондентів щодо частоти купівлі продукції компанії «Roshen», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Можна побачити, що більшість покупців купують продукцію компанії «Roshen» кілька разів на місяць (34%), також значна частина купує кілька разів на тижень (20%). Але, досить рідко купує або взагалі не купує 46% опитаних нами респондентів. Загалом, продукція даного бренду користується високою популярністю серед споживачів солодощів.

Також нами було опитано респондентів щодо того, чи були б вони зацікавлені в купівлі шоколаду з вітамінами та мінералами у складі. Було опитано також 100 респондентів, результати наведені на рис. 3.2.

Рис. 3.2. Результати опитування респондентів щодо того, чи купили б споживачі шоколад з вітамінами та мінералами у складі, %

Джерело: складено автором за результатами опитування

За результатами опитування можемо констатувати, що 67% споживачів матимуть намір придбати шоколад з вітамінами та мінералами у складі, а решта споживачів скоріш за все не придбали б (18%) або точно не придбали б (15%) цей продукт. А тому, даний продукт матиме значний попит серед поціновувачів шоколаду.

З огляду на це, впровадження такого заходу з підвищення конкурентоспроможності, як виробництво та продаж шоколаду з додаванням вітамінів та мінералів, буде мати економічну та соціальну доцільність. Тепер розрахуємо економічний ефект від даного заходу. Для початку буде встановлена ціна на рівні 55 грн за плитку шоколаду 100 гр., що є вищим за вартість звичайного шоколаду.

При цьому, собівартість виробництва такого шоколаду також є вищою на 20%, ніж виробництва звичайного шоколаду. Також будуть здійснені витрати на рекламу та просування даного товару, на пакування, та реалізацію. Приблизні витрати та вигоди впровадження даного заходу з підвищення конкурентоспроможності підприємства наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Витрати та доходи від впровадження заходу з виробництва та продажу шоколаду з додаванням вітамінів та мінералів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

|  |  |
| --- | --- |
| Показник | Значення |
| Ціна плитку (100 гр.) шоколаду, грн | 55 |
| Собівартість виробництва плитки шоколаду, грн | 30 |
| Кількість вироблених та реалізованих плиток, шт. | 1000000 |
| Чистий дохід від реалізації, грн | 55000000 |
| Валовий прибуток, грн | 25000000 |
| Витрати на рекламу, грн | 2000000 |
| Витрати на пакування, грн | 3000000 |
| Витрати на реалізацію, грн | 4000000 |
| Прибуток до оподаткування | 16000000 |
| Податок на прибуток (18%) | 2880000 |
| Чистий прибуток | 13120000 |

Джерело: розраховано автором

Таким чином, при ціні шоколадки 55 грн за плитку та собівартості виробництва 30 грн за плитку, а також витратах на пакування, рекламу та реалізацію в розмірі 9 млн грн, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» матиме змогу отримати чистий прибуток в розмірі 13,12 млн грн саме за рахунок реалізації даного проекту. Оскільки в 2023 р. чистий прибуток підприємства склав 11387 тис. грн, то в плановому році, при реалізації заходу з підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», чистий прибуток може скласти 24507 тис. грн, що свідчить про те, що виробництво та реалізація такого проекту, як виробництво та реалізація шоколадних плиток з додаванням вітамінів та мінералів партією 1 млн плиток дасть змогу отримати суттєвий прибуток та досягти позитивного рівня рентабельності. Крім того, цей захід матиме соціальну доцільність, оскільки більшість опитаних нами респондентів зацікавилися придбанням такого шоколаду, що свідчить про те, що попит на цей продукт буде існувати суттєвий.

Також розрахуємо економічну ефективність запропонованих заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, що виявляється у коефіцієнтах рентабельності (рис. 3.3).

Рис. 3.3. Динаміка коефіцієнтів рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» до впровадження заходу з підвищення рівня конкурентоспроможності та після, %

Джерело: реалізовано автором

Таким чином, рентабельність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має зрости на досить відчутну величину, оскільки показник чистого прибутку зросте порівняно з попереднім роком при вдалій реалізації заходу з виробництва та продажу шоколаду з додаванням вітамінів та мінералів. Всі показники рентабельності при цьому мають стати додатними в плановому році, що свідчить про ефективність впровадження даного заходу з підвищення конкурентоспроможності підприємства. Наприклад, рентабельність продажу зросте на 1,01%, рентабельність продукції – на 1,16%, рентабельність власного капіталу – на 0,53%, а рентабельність активів – на 0,41%. Це дасть змогу покращити фінансовий стан підприємства та підвищити його конкурентоспроможність та рівень корпоративної соціальної відповідальності.

# **ВИСНОВКИ**

Провівши дослідження, нами було зроблено такі висновки.

У першому розділі було розглянуто економічну сутність управління конкурентоспроможністю підприємства, а також ключові фактори, що впливають на цей процес. Управління конкурентоспроможністю підприємства є одним із ключових факторів його стійкого розвитку, особливо в умовах динамічних змін ринкового середовища та посилення конкурентного тиску. У ході дослідження було визначено, що конкурентоспроможність базується на ефективному поєднанні внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як інноваційна діяльність, маркетингові стратегії, якість продукції та оптимізація ресурсів.

Теоретичний аналіз дозволив окреслити сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю, зокрема за допомогою методик оцінки, таких як SWOT-аналіз та PEST-аналіз. Ці інструменти є важливими для стратегічного планування та прийняття рішень у сфері розвитку підприємства.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є одним із провідних виробників кондитерських виробів в Україні, що входить до складу корпорації ROSHEN. Підприємство має багатий асортимент продукції, що налічує понад 100 найменувань, включаючи знакові вироби, такі як «Київський» торт і цукерки «Вечірній Київ». Використання сучасних технологій та високоякісної сировини забезпечує конкурентоспроможність продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках. За останні три роки (2021–2023 рр.) підприємство демонструвало позитивні зрушення у фінансових показниках, таких як чистий дохід від реалізації продукції, який у 2023 р. зріс на 40,9% порівняно з 2022 р. Водночас у 2022 р. підприємство стикнулося зі збитками, але у 2023 р. відновило чистий прибуток (11,4 млн грн). Однак рівень прибутку залишається нижчим за показники 2021 р., що вказує на виклики в управлінні витратами та ринковою кон’юнктурою.

Позитивні аспекти діяльності включають оптимізацію довгострокових зобов’язань, скорочення кредиторської заборгованості та поступове зростання нерозподіленого прибутку. Також відзначається поліпшення показників ліквідності та фінансової стійкості, що свідчить про підвищення здатності підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов’язання. Разом з тим, зниження чисельності працівників та нестабільність оборотних активів вказують на кризові явища, які можуть бути пов’язані з зовнішніми економічними умовами або внутрішніми змінами в управлінні. Значне зростання дебіторської заборгованості свідчить про необхідність покращення роботи з клієнтами та контролю за платежами.

Загалом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє потенціал для подальшого розвитку, особливо в умовах стабілізації ринкової ситуації та подальшого вдосконалення виробничих процесів, управління фінансами та організаційної структури.

За результатами аналізу кондитерської галузі України встановлено, що вона є перспективною для розвитку завдяки стабільному попиту, широкому асортименту та можливостям для інновацій. Проте високий рівень конкуренції вимагає від підприємств особливої уваги до формування конкурентних переваг. Основні напрями розвитку галузі визначаються через аналіз якості продукції, цінової політики та позиціонування товарів.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є провідним виробником кондитерської продукції в Україні. Компанія забезпечує конкурентоспроможність завдяки ефективній товарній, ціновій, збутовій та комунікаційній політикам. В асортименті «Рошен» пріоритет надається шоколадним виробам, що вирізняються високою якістю. Цінова політика базується на стратегії фіксованих цін із використанням знижок для постійних клієнтів, що сприяє підтримці балансу між ціною та якістю.

Збутова політика компанії охоплює широкий спектр каналів дистрибуції, що сприяє розширенню ринків збуту. Унікальні підходи до дистрибуції дозволяють адаптуватися до потреб різних споживачів. Комунікаційна політика включає комплексні рекламні кампанії із залученням телевізійної реклами, друкованих медіа та PR-заходів, що сприяє формуванню позитивного іміджу бренду.

Аналіз ринку показав, що середній рівень конкуренції обумовлений монополізацією кількома ключовими гравцями, серед яких «Рошен». Продукція компанії стикається із конкуренцією товарів-замінників, таких як печиво та тістечка, але шоколад залишається пріоритетним вибором завдяки своїй якості.

Оцінка привабливості галузі за моделлю п’яти сил Портера демонструє високий потенціал для діяльності. Основними джерелами конкурентних переваг є якість продукції, ефективний збут і гнучкість цінової політики, що забезпечує можливості для успішного функціонування компанії.

У результаті проведених досліджень розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Основними напрямами стали розширення асортименту продукції, впровадження інновацій, підвищення якості та використання сучасних маркетингових інструментів.

Ключовим нововведенням стало створення шоколаду, збагаченого вітамінами та мінералами, орієнтованого на споживачів, які цінують поєднання смакової насолоди з користю для здоров’я. Це рішення відповідає сучасним трендам здорового харчування та відкриває нові можливості для розширення цільової аудиторії.

Завдяки використанню сучасного обладнання та інноваційних технологій, фабрика має всі можливості для виробництва високоякісної продукції, що відповідатиме запитам споживачів та зміцнить позиції компанії на ринку. Реалізація запропонованих заходів сприятиме збільшенню обсягів продажів, підвищенню лояльності клієнтів та посиленню конкурентних переваг підприємства в умовах зростаючої конкуренції.

Проведений аналіз економічної ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» свідчить про доцільність реалізації запропонованого проекту. Виробництво та реалізація шоколаду з додаванням вітамінів та мінералів отримали позитивний відгук серед споживачів, що підтверджується результатами анкетування. Значна частина респондентів (67%) виявила готовність придбати цей продукт, що є показником потенційного попиту на ринку.

Економічні розрахунки демонструють, що реалізація проекту може забезпечити підприємству чистий прибуток у розмірі 13,12 млн грн, що дозволить збільшити чистий прибуток у плановому році до 24,5 млн грн. Всі розраховані показники рентабельності також демонструють позитивну динаміку, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства.

Окрім фінансових вигод, проект має соціальну доцільність, оскільки відповідає інтересам споживачів щодо здорового харчування. Впровадження нового продукту дозволить не лише покращити фінансовий стан підприємства, але й підвищити його репутацію та рівень корпоративної соціальної відповідальності. Таким чином, заходи з виробництва та реалізації шоколаду з додаванням вітамінів та мінералів є ефективними як з економічної, так і з соціальної точки зору.

# **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення. Київ, 2018. 53 с.
2. Багатофакторна портфельна матриця «Мак-Кінсі» «привабливість конкурентоспроможність». URL: https://buklib.net/books/25022/ (дата звернення 06.12.2024).
3. Березіна А. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт, 2021. № 21–22. С. 35–42.
4. Білявський В. М. Розробка клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів підприємства. Вісник Львівської комерційної академії, 2015. Вип. 49. С. 41–44.
5. Бочко О. Ю., Балик У. О., Карпій О. П. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. The actual problems of regional economy development. 2021. № 2(18). P. 264–273.
6. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Modern Economics. 2019. № 14. С. 33- 38.
7. Бугас Н. В., Босецька О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільному ринковому середовищі. Ефективна економіка, 2015. № 11.
8. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт, 2018. № 18. С. 10–15.
9. Герасимова В. О. Конкурентоспроможність продукції: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. 2020. № 154. С. 93–97.
10. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 50. URL: https://core.ac.uk/reader/161786860 (дата звернення 06.12.2024).
11. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економічна наука. 2020. № 3. С. 66-70.
12. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємством. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 2021. Том 32 (71). С. 38–41.
13. Громова О. Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2020. 350 с.
14. Грох Н. В., Томчук О. Ф. Дослідження основних методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=19220 (дата звернення 06.12.2024).
15. Демяненко К. А. Тенденції розвитку кондитерського ринку України в сучасних умовах. Молодий вчений. 2022. № 9 (36). С. 45–49.
16. Дзюндзя О. В., Епанов С. С. Перспективи розширення асортименту кондитерської продукції функціонального призначення. Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки. 2023. № 4. С. 110-117.
17. Дмитрієв І. А. Конкурентоспроможність продукції: навч. посіб. Харків: Бровін О. В. 2020. 339 с.
18. Жеребух М. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства та шляхи її підвищення. Науковий вісник НЛТУ України. 2021. URL: https://kerivnyk.info/2021/01/zherebuh.html (дата звернення 06.12.2024).
19. Живко З. Б. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навчально-методичний посібник. ЧНУ ім. Богдана Хмельницького, 2019. 120 с.
20. Зайцева Л. О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління: монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2019. 217 с.
21. Зозульов О. В., Писаренко Н. Л. Ринкове позиціонування. З чого починається створення успішних брендів. Київ: Знання–Прес, 2004. 199 c.
22. Зось-Кіор М. В., Брижань К. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2017. № 6. С. 62-65.
23. Коваленко Н. В., Мізюк С. Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. Приазовський економічний вісник, 2019. Вип. 2 (13). С. 26–31.
24. Ковтуненко К. В. Конкурентоспроможність продукції: сутність і підходи до визначення. Бізнес Інформ. 2021. № 3. С. 100–104.
25. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру. Пер. з англ. Олексій Сіпігін. Київ: Альпіна Паблішер, 2021. 251 с.
26. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С. 155–163.
27. Лозовий К. К., Кузнецова І. О. Формування стійкої конкурентної позиції підприємства. ELARTU. Інституційний репозитарій ТНТУ імені Івана Пулюя. 2015. № 6. С. 47-49.
28. Мельник К., Пташник С. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2018. Vol. 4, № 2. С. 97-114.
29. Мельник О. Г., Нагiрна М. Я. Дiагностика факторiв впливу на експортну дiяльнiсть пiдприємства. 2019. № 5. С. 63–66.
30. Натрошвілі С., Мельник А., Новіков Д. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Київський національний університет технологій та дизайну, Київ. 2015. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14452/1/PIONBUG\_20191004\_P073-074.pdf (дата звернення 06.12.2024).
31. Огiєнко А. В., Орел В. М. Аспекти ефективного розвитку зовнiшньоекономiчної дiяльностi пiдприємств. 2022. № 234. С. 182–185.
32. Омельчак Г. В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Економічний простір, 2023. №184, С.114–117.
33. Офіційний веб-сайт ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». URL: https://roshen.com/ (дата звернення: 09.12.2024).
34. Савчук І. Аналіз діяльності головних гравців на ринку кондитерських виробів. Національний університет харчових технологій. 2023. № 1. C. 58-59.
35. Смаглюк А. А., Надточій А. О. Аналіз ринку кондитерських виробів України та перспективи його розвитку. Інтернаука. 2020. № 2. С. 25-28.
36. Сорокіна А. М. Тенденції розвитку сучасної кондитерської галузі України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023 № 7. С. 45-50.
37. Трофименко О. О., Золотопер М. А. Економіко-організаційні засади розвитку підприємств кондитерського ринку в Україні. Сучасні проблеми економіки і підприємництво. 2021. Вип. 24. С. 165–171.
38. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2016. Вип. 10 (2). С. 117–120.
39. Харчук Т. В. Конкурентоспроможність підприємств у системі економічного управління: монографія. Вінниця: Твори, 2020. 321 с.
40. Чебанова Н. В., Ревуцька Л. Є. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки, 2015. № 1. С. 73–79.
41. Чмут А. В. Аналіз розвитку підприємств кондитерської галузі України в умовах військового стану. Вісник ХДУ. Економічні науки. 2024. № 51. С. 45-50.
42. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. Економіка і суспільство, 2017. № 10. С. 427–432.
43. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків, 2022. 312 с.
44. Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 12. С. 135-141.
45. Bakator M., Đorđević D., Ćoćkalo D. Developing a model for improving business and competitiveness of domestic enterprises. Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC), 2019. №9(2). Р.87–96.
46. Brewing with Botanicals: The World of Herbal Spirits & Beer URL: https://home.binwise.com/blog/herbal–spirits#:~:text (дата звернення 06.12.2024).
47. Drobyazko S., Barwińska–Małajowicz A., Ślusarczyk B., Zavidna L., Danylovych–Kropyvnytska M. Innovative entrepreneurship models in the management system of enterprise competitiveness. Journal of Entrepreneurship Education, 2019. №22(4). Р.1–6.
48. Kwilinski A. Mechanism for assessing the competitiveness of an industrial enterprise in the information economy. Research Papers in Economics and Finance, 2019. №3(1). Р.7–16.
49. Papagiannis N. Effective SEO and content marketing: the ultimate guide for maximizing free web traffic. John Wiley & Sons, 2020. 329 р.

# **ДОДАТКИ**

**Додаток А**

Співвласники підприємства

Генеральний директор

Фінансовий директор

відділ фінансового планування, аналізу і контролю

відділ економіки і ціноутворення

Головний бухгалтер

центральна бухгалтерія

архів

Технічний директор

Ремонтно-механічний цех

цех енергозабезпечення

Директор з персоналу

відділ охорони праці

служба охорони зовнішнього природного середовища

санітарно-промислова зона

Директор з виробництва

Виробничо-диспетчерський відділ

Виробничо-технічний відділ

Директор по логістиці

відділ відвантажень і готової продукції

відділ забезпечення сировиною

автотранспортний цех

Транспортно-сировинний цех

Рис. А.1. Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

**Додаток Б**



Рис. Б.1. Звіт про фінансовий стан ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2023 р., тис. грн

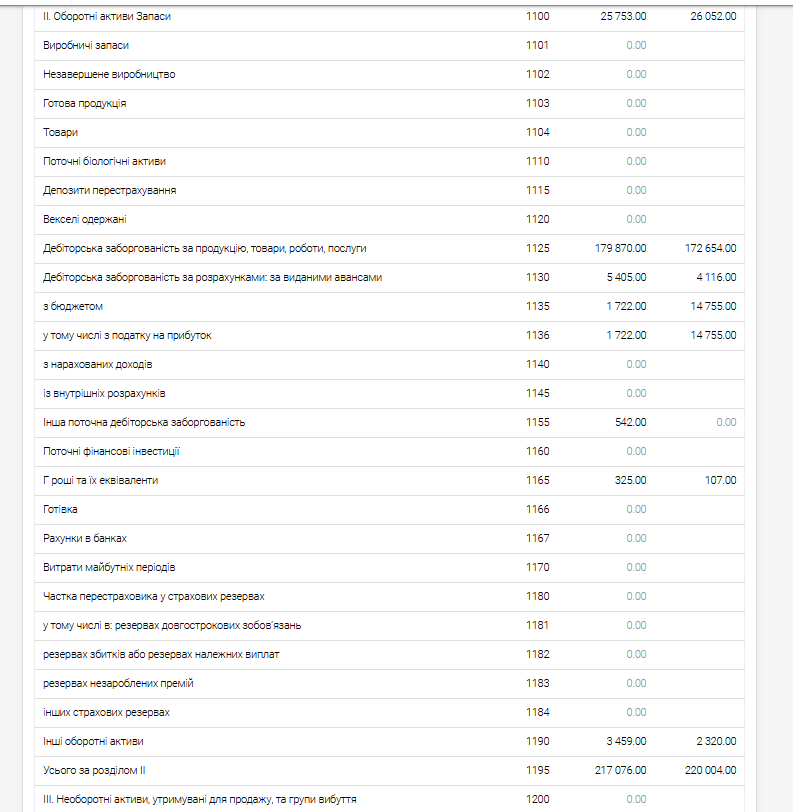


Рис. Б.2. Звіт про фінансовий стан ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2023 р., тис. грн



Рис. Б.3. Звіт про фінансовий стан ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2023 р., тис. грн

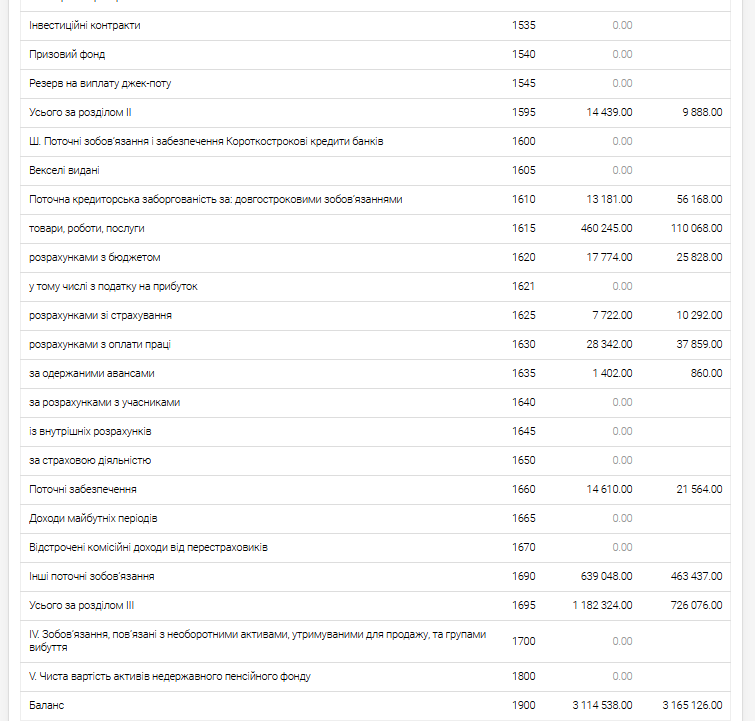


Рис. Б.4. Звіт про фінансовий стан ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2023 р., тис. грн

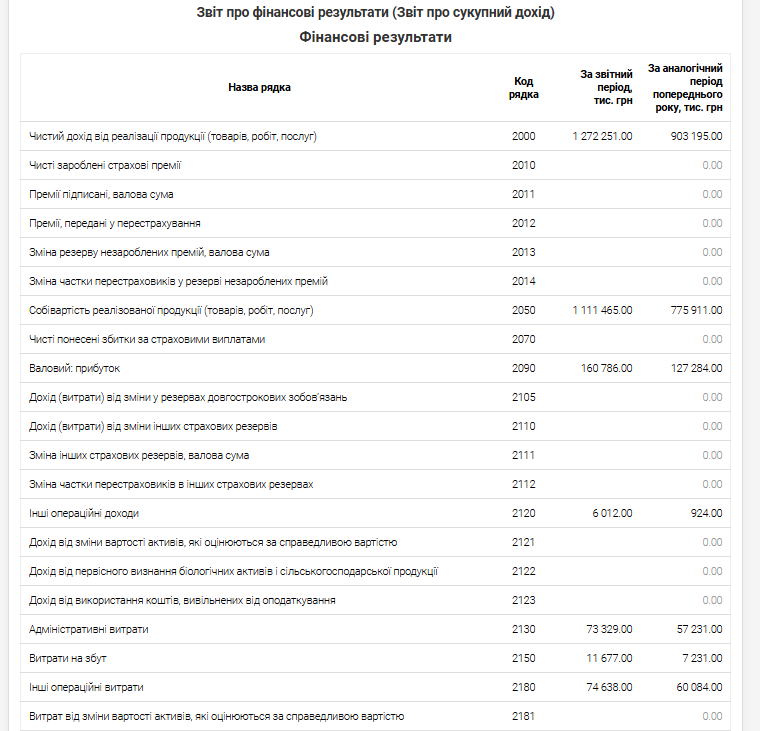


Рис. Б.5. Звіт про фінансові результати ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2023 р., тис. грн

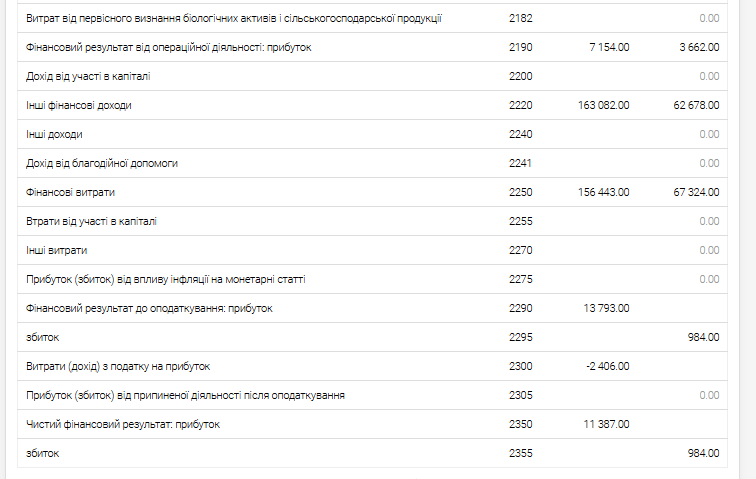


Рис. Б.6. Звіт про фінансові результати ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2023 р., тис. грн