

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти “магістр”

Виконав: студент 2 курсу 291М
групи

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійної (наукової)
програми «менеджмент»

Клейнота Максим Ігорович

Керівник д.е.н., професорка
Ушкаренко Ю. В.

Рецензент директор ТОВ
«ВІНКОНЦЕПТПОСТАЧ»
Алісевич С.В.

Івано-Франківськ, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економіки управління конкурентоспроможністю підприємства стає однією з ключових задач для забезпечення його стійкості та успішного функціонування на ринку. Зростаюча конкуренція, технологічний прогрес, зміни у споживчих уподобаннях і посилення глобалізаційних процесів вимагають вдосконалення підходів до управління конкурентоспроможністю. Вивчення цієї проблеми дозволяє не лише підвищити конкурентну стійкість компаній, але й сприяє їхньому економічному зростанню, що актуально для розвитку економіки в умовах військового стану.

Теоретичні аспекти дослідження та управління конкурентоспроможністю підприємства досліджували як закордонні, так і вітчизняні науковці. Серед них значний внесок у цю тему зробили такі автори, як М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, П. Друкер, А. Томпсон, І. Дмитрієв, Р. Лупак, В. Дикань, Ю. Боровик, Д. Шульга, А. Ткаченко та ін.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми «Стратегічне управління економічною діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку» – номер державної реєстрації 0123U104063 (в межах даної теми автором проведено дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства).

Мета роботи полягає у дослідженні та оцінці конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», визначенні його сильних та слабких сторін, а також розробці рекомендацій щодо підвищення його конкурентної позиції на ринку.

Для досягнення поставленої мети передбачається виконання наступних **завдань**:

- визначити сутність поняття «конкурентоспроможність»;
- розглянути фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства та критерії конкурентоспроможності;
- дослідити методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- навести загальну характеристику ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та здійснити оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- визначити основні напрями підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Предметом є дослідження конкурентоспроможності та її оцінка для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

У процесі виконання роботи були використані різноманітні загальні та спеціалізовані наукові методи, такі як системний і комплексний підходи, методи статистичного та економічного аналізу, групування даних, графічна та таблична візуалізація, експертні оцінки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні досліджень напрямів підвищення конкурентоспроможності за рахунок цифровізації для кондитерської галузі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання результатів дослідження для вдосконалення управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»,

підвищення його конкурентоспроможності на ринку, збільшенні лояльності до бренду та зміцнення репутації.

Апробація результатів роботи. Результати кваліфікаційної роботи апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Івано-Франківськ, 07-08 листопада 2024 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, сутність та значення конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція є невід'ємною складовою сучасного економічного простору, залишаючи кожному суб'єкту підприємницької діяльності можливість реалізувати свої економічні можливості та забезпечити стабільне місце на ринку. Це прагнення неминуче веде до суперництва між компаніями, змушуючи їх удосконалювати свою продукцію, оптимізувати процеси та ефективніше використовувати наявні ресурси. У таких умовах конкурентоспроможність стає ключовою характеристикою підприємства, яка вимагає його здатності адаптуватися до вимог ринку, зберегти економічну стійкість та досягти успіху, незважаючи на тиск з боку.

Серед економістів як в українському, так і в міжнародному науковому середовищі немає єдиної позиції щодо сутності поняття конкурентоспроможності підприємства та його взаємозв'язку з іншими економічними категоріями. У табл. 1.1 представлено різні визначення конкурентоспроможності, запропоновані дослідниками.

Аналіз визначень категорії «конкурентоспроможність підприємства» підтверджує складність та багатогранність цієї концепції, що потребує докладнішого вивчення. Після огляду різних поглядів авторів, можна сказати, що конкурентоспроможність підприємства варто розглядати як комплексну характеристику його здатності ефективно конкурувати на ринку, забезпечуючи стійкий ріст прибутковості та здатність до інноваційного розвитку.

Таблиця 1.1

Визначення конкурентоспроможності підприємства

Джерело	Визначення
М. Портер [1]	Конкурентоспроможність – це позиція виробника товару (продукту) на внутрішньому та зовнішньому ринку, що формується під впливом низки факторів і виражається через сукупність показників.
М. Х. Мескон [2]	Конкурентоспроможність підприємства – це відносний показник, який демонструє, як підприємство відрізняється від своїх конкурентів за рівнем задоволення споживчих потреб та ефективністю виробничих процесів.
О. Г. Савчук [3]	Конкурентоспроможність підприємства – це характеристика, яка оцінює його стійкість та здатність утримувати свої позиції на ринку або розширювати свій успіх у ринковому сегменті.
Герасимова В. О. [4]	Конкурентоспроможність підприємства – порівняльна перевага підприємства відносно інших підприємств галузі країни та за її межами
В. Ф. Оберемчук [5]	Конкурентоспроможність підприємства – комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображує ступінь переваги оціночних показників діяльності підприємства, що визначає його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності показників підприємств-конкурентів

Джерело: складено автором на основі [1-5].

Крім того, термін «конкурентоспроможність підприємства» має інше тлумачення залежно від контексту його використання. Таким чином, можна виділити таке визначення конкурентоспроможності з позицій різних учасників господарської діяльності [6, с. 41-42]:

- для споживачів – це здатність підприємства задовольняти їх потреби через виробничі товари та послуги, які мають переваги над аналогічними продуктами конкурентів за певними критеріями;

для конкурентів – це можливість випускати продукцію та послуги, що відповідають стандартам світових і внутрішніх ринків, а також сприяти зростанню конкурентних можливостей;

для інвесторів – це здатність його ефективно використовувати підприємство для його активного розвитку, розширення ринкових позицій і збільшення ресурсів на ринку;

для ринкових суб'єктів — це можливість виробляти конкурентоспроможну продукцію та створювати умови для зміцнення конкурентного потенціалу за рахунок впровадження інноваційних факторів зростання.

Конкурентоспроможність підприємства, як узагальнююча характеристика, включає такі компоненти [7, с. 222]:

- здатність виробляти продукцію, що має конкурентні переваги;
- здатність розробляти стратегію для збереження високого рівня конкурентоспроможності;
- наявність зрозумілого та ефективного організаційно-управлінського механізму;
- ринкова орієнтація та постійна взаємодія з клієнтами;
- розвиток стратегічних і тактичних підходів у відношенні до конкурентів;
- високий рівень професійної підготовки персоналу;
- здатність адаптуватися до внутрішнього середовища тощо.

Визначаються три рівні забезпечення конкурентоспроможності організації [8, с. 100]: оперативний, тактичний і стратегічний.

На оперативному рівні основною метою є забезпечення конкурентоспроможності окремих товарів або послуг. Ключовим показником є конкурентоспроможність продукції, яка враховує такі

аспекти, як якість, вартість, інноваційність, терміни поставки тощо. Управлінські рішення на цьому рівні орієнтовані на підтримку та поліпшення конкурентоспроможності конкретних товарів або послуг [8, с. 100].

На тактичному рівні важливо оцінювати загальний стан підприємства та його спроможність конкурувати на ринку. Показником конкурентоспроможності в цьому випадку є комплексний стан підприємства, який враховує фінансову стабільність, ефективність операцій, реакцію на зміни ринкових умов та інші фактори. Тактичне управління зазвичай націлене на поліпшення всієї бізнес-структури та оптимізацію стратегій для досягнення конкурентних переваг [8, с. 100].

На стратегічному рівні забезпечення конкурентоспроможності полягає в розробці та впровадженні стратегій, які сприяють підвищенню інвестиційної привабливості підприємства. Основним показником на цьому рівні є зростання вартості підприємства, яке може бути досягнуто через такі стратегії, як розширення ринків, інвестиції в дослідження та розвиток, стратегічні партнерства та інші [8, с. 100].

Головною метою управління конкурентоспроможністю є формування та підтримка конкурентних переваг, які дозволяють підприємству ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі та забезпечувати стійкий розвиток у майбутньому. Для досягнення цієї мети необхідно використовувати системний підхід, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства та враховує їх взаємозв'язок. Основні складові конкурентоспроможності підприємства подано на рис. 1.1.

Рисунок 1.1 – Складові конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [9].

Конкурентоспроможність підприємства має вирішальне значення для його успішного функціонування, оскільки вона створює спроможність компанії протистояти конкурентам і задовольняти

потреби споживачів. У сучасних умовах коли ринок характеризується високою динамікою та змінами в технологіях, підприємства, які можуть запропонувати якісні та інноваційні продукти або послуги, мають явну перевагу. Конкурентоспроможність компанії дозволяє не лише утримувати свій клієнт ринку, а й розширювати її, залучаючи нових клієнтів та зміцнюючи лояльність існуючих [10].

Крім того, конкурентоспроможність впливає на фінансові результати підприємства [11]. Компанії, які досягають високих показників конкурентоспроможності, звичайно мають вищі доходи та прибутки, що дозволяє їм інвестувати в розвиток, впроваджувати нові технології та вдосконалювати свою продукцію. Це, у свою чергу, створює позитивний цикл, завдяки збільшенню інвестицій у розвиток подальшого підвищення якості продукції, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

Нарешті, конкурентоспроможність підприємства має важливе значення не тільки для окремих бізнес-структур, а й для економіки в цілому. Конкурентоспроможні підприємства сприяють розвитку інновацій, підвищують ефективність використання ресурсів та створюють нові робочі місця. Вони також стимулюють розвиток галузей і регіонів, підвищуючи загальний рівень життя населення. Отже, забезпечення конкурентоспроможності підприємств є чинником економічного зростання і стабільності.

1.2 Критерії та фактори конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність передбачає поєднання різних факторів, які впливають на успішність підприємства в умовах конкуренції. Ці фактори можуть як зміцнити, так і послабити загальний рівень конкурентоспроможності, вказуючи на сильні та слабкі сторони компанії. Кожен з цих факторів може мати позитивний та негативний

вплив, причому цей вплив може змінюватися з часом. Тому для глибшого розуміння конкурентоспроможності необхідно чітко ідентифікувати та розмежувати всі елементи, які на неї впливають. Вивчення цих критеріїв і факторів є критичним завданням для розробки ефективних управлінських стратегій, які сприяють підвищенню економічної стабільності підприємства та його позицій на ринку.

Під терміном «фактори конкурентоспроможності» слід розуміти процеси і явища, пов'язані з виробничою діяльністю підприємства та соціально-економічним життям суспільства, які призводять до зміни абсолютних та відносних величин витрат, доходів і прибутків, що, за своєю можливістю, впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства [12, с. 169-170].

Для досягнення конкурентоспроможності підприємства важливу роль відіграють розвинені фактори. Їх подальший розвиток потребує значних, а часто й тривалих інвестицій у людські ресурси та капітал. Крім того, необхідно залучати висококваліфікований персонал і впроваджувати інноваційні технології для створення цих факторів. Вони зазвичай спираються на базові фактори, які самі по собі не є ключовим джерелом конкурентоспроможності, але мають бути достатньо якісними для створення конкурентних переваг [12, с. 170]. М. Портер запропонував класифікувати чинники конкурентоспроможності за такими критеріями (табл. 1.2) [13].

Різні автори, виходячи зі своїх наукових поглядів та напрямків у маркетингових дослідженнях, визначають різноманітний набір факторів, що впливають на конкурентоспроможність компаній [15]. Зовнішні фактори включають різні суб'єкти господарювання, економічні, соціальні та природні умови, а також національні та міждержавні інституційні структури, які формують зовнішнє середовище і впливають або можуть впливати на діяльність підприємства. Основні елементи зовнішнього середовища з коротким описом подано в таблиці 1.3.

Класифікація факторів, які впливають на здатність підприємства
конкурувати на ринку [13, с. 170]

Класифікаційна ознака	Вид факторів
Характер	<p>Основні – об’єднання природних ресурсів, кліматичних умов, географічного положення країни, некваліфікованої й напівкваліфікованої робочої сили</p> <p>Розвинені – висококваліфіковані фахівці, високотехнологічні виробництва, сучасна інфраструктура обміну інформацією</p>
За відношенням до підприємства	<p>Зовнішні – сукупність суб’єктів і сил, які знаходяться за межами підприємства і будь-яким чином впливають на його діяльність</p> <p>Внутрішні – мають прямий вплив на функціонування підприємства</p>
Ступінь спеціалізації	<p>Загальні – впливають на всі складові конкурентного середовища</p> <p>Спеціалізовані – впливають на кілька складових</p>
Час впливу	<p>Короткотермінові – фактори роблять швидкий вплив</p> <p>Середньо-термінові – дія проявляється через час</p> <p>Довготермінові – тривалий вплив</p>
За механізмом виникнення	<p>Природні</p> <p>Штучно створені</p>

Джерело: складено автором на основі[13].

Аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, дозволяє передбачити можливості, розробити план дій на випадок непередбачених ситуацій і вжити заходів, які перетворюють загрози на вигідні можливості [16, с. 191]. Внутрішні фактори, у свою чергу, є контрольованими чинниками діяльності підприємства. Основні елементи внутрішнього середовища наведені в таблиці 1.4.

Вчені зазначають, що підприємство має можливість самостійно управляти внутрішніми факторами конкурентоспроможності. Їхня фактична присутність залежить від діючої системи управління на підприємстві та відношення власників до своєї сфери діяльності. До таких факторів належать: діяльність керівництва підприємства, рівень технічного оснащення, доступ до якісних і доступних ресурсів, фінансове забезпечення, канали збуту продукції, інновації та інше [17].

Таблиця 1.3

Складові зовнішнього оточення підприємства, які впливають на його конкурентоздатність [16, с. 190]

Складові	Їх характеристика
1. Державна політика	Стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни та її стабільність, участь країни у світових інтеграційних процесах, напрями зовнішньої політики
2. Правове середовище	Гармонійність законодавчої бази, дієвість нормативно-правових актів
3. Економічні умови	Рівень розвитку господарства загалом та окремих його галузей, інвестиційна привабливість країни, стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей, рівень заробітної плати в країні, в регіоні, в галузі, частка наукоємної продукції у загальному експорті країни тощо
4. Монополізація економіки	Кількість та структура природних монополій в країні, стан конкуренції на ринку, ефективність діяльності антимонопольного комітету, легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання
5. Ресурсний потенціал	Забезпеченість країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження, стан та захищеність всіх видів природних ресурсів
6. Товарні ринки	Структура та ємність галузевих ринків, потреби та вибагливість споживачів, стандартизація та сертифікація продукції, стійкість позицій лідерів
7. Ринкова інфраструктура	Рівень інформаційних комунікацій, розгалуженість і різноманітність транспорту, стан банківського і страхового обслуговування, ступінь розвитку посередницьких організацій тощо
8. Соціальні	Рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість

умови	підготовки кваліфікаційної робочої сили, співвідношення різних категорій працівників, ціна на робочу силу в країні, в регіоні, в галузі, культурний рівень розвитку суспільства
-------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Джерело: складено автором на основі[16].

Виділяючи основні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, слід зазначити, що, попри важливість кожного з них окремо, необхідно розглядати їх як комплексну сукупність, що має різнобічний вплив на цей процес. При оцінці, прогнозуванні та управлінні конкурентоспроможністю підприємства важливо враховувати всі внутрішні та зовнішні чинники, які вже вплинули або можуть потенційно вплинути на її формування.

Таблиця 1.4

Складові внутрішнього середовища підприємства, які визначають його конкурентоздатність[18, с. 83].

№	Класифікаційна ознака	Види факторів
1	Ресурсний потенціал	Основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал. Притаманна можливість до швидких змін у разі ефективного управління
2	Маркетингові дослідження	Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб, ємність ринку
3	Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку, співвідношення між власними та запозиченими коштами, доступ до фінансових ресурсів
4	Система обліку	Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо
5	Система постачання	Надійність поставок, дотримання строків, можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини
6	Логістика та збутова діяльність	Налагоджені канали розподілу, наявність мережі фірмових магазинів, рівень витрат на збут

7	Інформаційні ресурси	Бази даних та їх постійне оновлення
8	Організаційна структура	Ефективність управління, відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства, оперативність передачі управлінського рішення до виконавців, ефективний контроль за виконанням
9	Місцезнаходження підприємства	Розвинута інфраструктура, доступ до сировинних ресурсів, наближеність до постачальників

Джерело: складено автором на основі[18].

Критерії конкурентоспроможності — це показники та характеристики, які визначають здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку [19]. Вони є основними орієнтирами для оцінки поточного стану компанії та рівня її успішності відносно інших учасників ринку. До основних критеріїв конкурентоспроможності, як показав аналіз наукової літератури [20-23], відносяться:

1. Якість продукції та послуг — високий рівень якості підвищує споживчий інтерес і створює додаткову цінність.

2. Ціна — конкурентна ціна є важливою складовою, яка може забезпечити доступність продукту для ширшої аудиторії та підвищити попит.

3. Імідж бренду та репутація — позитивний імідж компанії підвищує довіру споживачів і може стати визначальним фактором у виборі саме її продуктів чи послуг.

4. Інноваційність — здатність до впровадження нових технологій, оновлення продуктів та адаптації до ринкових змін, що дозволяє компанії підтримувати актуальність та відповідність запитам споживачів.

5. Рівень сервісу та обслуговування — якість обслуговування клієнтів впливає на їхнє задоволення та готовність до повторних покупок.

6. Фінансова стабільність — забезпечує стійкість компанії в умовах ринкових коливань, що є важливим показником її надійності.

7. Канали збуту та дистрибуція — ефективна система поширення товарів на ринок, що забезпечує доступність продукції в потрібних місцях та вчасну доставку.

8. Здатність до адаптації — вміння швидко реагувати на зміни ринку, що дозволяє підприємству утримувати свої конкурентні позиції навіть в умовах нестабільного ринку.

Ці критерії мають комплексний вплив на конкурентоспроможність і формують загальну стратегію компанії для утримання та посилення своєї позиції на ринку.

Отже, фактори конкурентоспроможності — як внутрішні, так і зовнішні — створюють основу для формування сильних сторін організації, тоді як критерії виступають індикаторами, що дозволяють оцінити рівень її конкурентних переваг. Разом вони забезпечують комплексний підхід до розробки стратегій, спрямованих на підвищення ефективності та стійкості підприємства на ринку.

1.3 Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.2) сьогодні є важливим елементом для забезпечення ефективної діяльності та створення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Виявлені під час оцінювання сильні та слабкі сторони роботи підприємства дозволяють розкрити приховані можливості.

Рисунок 1.2 – Алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі[24].

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дає змогу [25-27]:

- розширення управлінських завдань (формування підходів до виробничих процесів, вибір технологій, організація збуту, найму персоналу, фінансування матеріальної, інформаційної та організаційної підтримки);

- прийняти управлінські рішення (скорочення витрат, фокус на конкретному ринковому сегменті, укладення відповідних договорів);

- розробити заходи для розвитку та підтримки конкурентних переваг (впровадження інновацій, підтримка довгострокових переваг, випередження дій конкурентів, розробка стратегій для освоєння нових ринків та залучення інвестицій);

- адаптувати підприємство до ринкових умов, які сприяють перемозі в конкурентній боротьбі за споживачів і ринки збуту.

Проводячи оцінку конкурентоспроможності підприємства, необхідно виконати такі завдання [28, с. 15]:

- визначити рівень конкурентоспроможності за обраний часовий період;
- дослідити можливі зміни конкурентоспроможності протягом цього періоду;
- виявити «вузькі» місця та можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Підсумовуючи розглянуті наукові дослідження можна здійснити класифікацію методик діагностики та оцінки конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.5).

Розглянемо модель конкурентної переваги, створену М. Портером. Це основа становить матрицю конкурентних переваг, запропонованих американським дослідником. Вибір стратегії залежить від типу конкурентних переваг компанії: вона може бути обґрунтована зниженням витрат або диференціацією продукту, причому обидва підходи можуть збільшитися як для всього ринку, так і для окремих.

Згідно з моделлю, існують три основні конкурентні стратегії [29]: лідерство за витратами, диференціація та спеціалізація. Модель здебільшого застосовується для галузей зі сповільненим зростанням або у фазі стагнації.

Таблиця 1.5

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [28, с. 15]

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
	Матричні	Матриця Мак Кінсі, матриця БКГ, матриця Ансоффа, матриця Shell/DPM, матриця PIMS
	Індексні (аналітичні)	Метод конкурентних переваг, конкурентоспроможність продукції,

За формою представлення результатів		інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції
	Графічні	Метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності
За показниками та змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, бенчмаркінг, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп
	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, Модель Портера, метод Мак Кінсі
	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, багатокутник конкурентоспроможності
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, метод Мак Кінсі
	Тактичні	Інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції, самооцінка, конкурентоспроможність продукції, аналіз конкурентних переваг

Джерело: складено автором на основі[28].

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного управління, що дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на розвиток компанії [30, с. 282]. Це один із найпоширеніших методів дослідження середовища (назва походить від початкових букв англійських слів «сила», «слабкість», «можливості», «загрози»), що включає групування факторів діяльності підприємства на зовнішні та внутрішні й їх аналіз з метою визначення позитивного або негативного впливу на його діяльність [30, с. 283].

Метод балів, який є різновидом матричних методів, можна використовувати для оцінювання конкурентоспроможності підприємства за такими етапами [31, с. 96]:

1. Формування матриці вихідних оціночних показників, що містить m ключових показників та n об'єктів.
2. Ранжування оцінних показників відповідно до їхньої важливості.
3. Формування вектора, що складається з максимальних значень для кожного з m показників.
4. Створення нормалізованої матриці шляхом стандартизації показників вихідної матриці показника еталонного підприємства.
5. Обчислення балів, отриманих підприємствами за конкретним оцінним показником, шляхом порівняння їх фактичних значень з найвищими в цій групі.
6. Визначення загальної бальної оцінки конкурентоспроможності підприємств та їх ранжування за зростанням інтегрального показника.

Суть методу різниць полягає у визначенні переваг і недоліків конкурентів за окремими критеріями. Використання цього методу передбачає порівняння оцінюваного підприємства лише з одним конкурентом. Для кожного ключового показника конкурентоспроможності встановлюється не лише позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях [31, с. 95].

Матриця Мак-Кінсі «Екран бізнесу» була розроблена консультативною групою Мак-Кінсі для корпорації «Дженерал Електрик». Вона дозволяє ухвалювати рішення щодо майбутнього розвитку бізнесу та напрямків інвестицій [32, с. 102]. Щоб оцінити привабливість ринку або стратегічні одиниці бізнесу (СОБ), потрібно проаналізувати кожен показник, що формує ці критерії, і визначити середньозважену оцінку [32, с. 102].

Для визначення конкурентоспроможності та переваг підприємства доцільно використовувати різні методи аналізу та оцінки. Комбінування цих методів дозволяє отримати комплексне уявлення про зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності підприємства, а також виявити його сильні та слабкі сторони в порівнянні з конкурентами. Використання різноманітних методик забезпечує об'єктивну та всебічну оцінку сильних і слабких сторін підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1 Загальна характеристика діяльності та дослідження конкурентних переваг ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Кондитерська корпорація «Рошен» є одним з найбільших підприємств-виробників кондитерських продуктів у світі. У рейтингу Candy Industry Top 100 компанія займає місце в першій тридцятці [33]. Головний офіс «Рошен» розташований у Києві. Під власним «солодким знаком якості» компанія випускає більше 300 видів кондитерських виробів. Загальний обсяг виробництва становить близько 450 тисяч тонн на рік [34].

Київська кондитерська фабрика «Рошен» є найбільшою кондитерською фабрикою в Києві і є підрозділом кондитерської корпорації «Рошен». У 1874 році на Деміївці, яка тоді була передмістям Києва, відкрили Деміївський цукроворафінадний завод. У 1886 році купець Валентин Єфімов заснував неподалік кондитерську фабрику, яка згодом стала основою для сучасного підприємства, розташованого в приміщеннях колишнього цукроворафінадного заводу. У 1923 році підприємство отримало нову назву на честь Карла Маркса, приурочену до 105-ї річниці його народження. Нині воно відоме як Київська кондитерська фабрика «Рошен» [35].

До основних видів діяльності належать [34]:

- виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів;
- виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання;
- виробництво хліба та хлібобулочних виробів.

Київська кондитерська фабрика «Рошен» за підсумками січня-червня 2024 року збільшила виторг на 11%, до 648,2 млн грн. Проте її прибуток знизився майже на 92% – приблизно на 5 млн грн порівняно з 59,5 млн грн у першому півріччі 2023 року. За весь минулий рік виторг фабрики склав майже 1,3 млрд грн [33]. Ці та деякі інші загальні

показники фінансово-господарської діяльності підприємства за останні 3 роки наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства (тис.грн)

Найменування показника	Період		
	2021	2022	2023
Основні засоби	2 167 436	2 124 007	2 164 780
Запаси	17 815	25 753	26 052
Чисельність працівників на кінець періоду (осіб)	1 113	981	1 236
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	979 286	903 195	1 272 251
Собівартість реалізованої продукції	863 265	775 911	1 111 465
Валовий прибуток	116 021	127 284	160 786
Адміністративні витрати	60 082	57 231	73 329
Витрати на збут	7 984	7 231	11 677
Інші операційні витрати	37 238	60 084	74 638
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	16 289	3 662	7 154
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток/збиток	30 283	- 984	13 793
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-4 504		-2 406
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток	25 779	- 984	11 387

Джерело: сформовано автором на основі [36]

Аналізуючи зміну чисельності працівників підприємств у період 2021–2023 років, можна побачити певні коливання. У 2022 році, на початку війни, чисельність знизилася до 981 особи, що означає

скорочення на 132 особи або приблизно на 11,9%. Така тенденція може бути пов'язана з оптимізацією витрат, релокацією працівників або зміною виробничих процесів у зв'язку з воєнними умовами. У 2023 році чисельність працівників зросла на 26%, що свідчить про адаптацію бізнесу та працівників до умов військового стану.

Аналізуючи зміни в чистому фінансовому результаті підприємства за період 2021–2023 років, можна прослідкувати значний вплив воєнних подій в Україні на його прибутковість. 2022 рік характеризувався переходом до збитків у розмірі -984 тис. грн, що відображає різкий спад. Така динаміка може пояснити негативні наслідки війни, які включають порушення логістики, зростання витрат на сировину, енергоресурсів, проблеми з постачанням, а також можливість зміни в обсязі запиту. Але після різкого спаду у 2022 році підприємство покращило свій фінансовий результат у 2023 році, що є позитивним показником його здатності до відновлення та адаптації до складних умов.

Розглянемо детальніше конкурентні переваги компанії. Кондитерська фабрика «Рошен» є у переліку найбільших гравців українського ринку. Широкий асортимент продукції компанії «Рошен» є важливою конкурентною перевагою, що дозволяє компанії задовольняти потреби різних сегментів ринку. Зокрема, її продукція присутня в різних цінових категоріях: «економ», «стандарт» та «преміум».

У структурі товарного портфелю товару підприємства наявні наступні категорії продукції: шоколад; батончики; цукерки в коробці; вагові цукерки; карамель; вафлі; печиво, крекер; бісквіти; торти; інші. Темпи росту ринку та відносну частку ринку наведемо в табл.2.2.

Відповідно до даних табл. 2.2 побудуємо матрицю БКГ для підприємства «Рошен» (рис. 2.1).

Отже, як видно, товарний портфель ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є відносно збалансованим. Компанія має достатньо товарних категорій, що входять в квадрат «дійні корови», а саме вагові

цукерки, печиво та крекер, торти.

Таблиця 2.2

Продукція «Рошен» на ринку

Продукція	ТРР (темпи росту ринку)		ВЧР (відносна частка ринку)		
	Рік	2022	2023	2022	2023
Торти		3,8	3,7	1,15	1,15
Цукерки вагові		7	5,8	1,3	1,56
Шоколад		11	12	1,3	1,57
Цукерки в коробці	в	9.5	10	1,21	1,37
Печиво, крекер		6	5	1,1	1,3
Карамель		10	11	1	1,16
Вафлі		3	3,7	0,5	0,42
Бісквіти		8	9	0,6	0,7
Батончики		9	8,5	0,3	0,24
Інша продукція		8	8,2	0,15	0,23

Джерело: складено автором на основі[38].

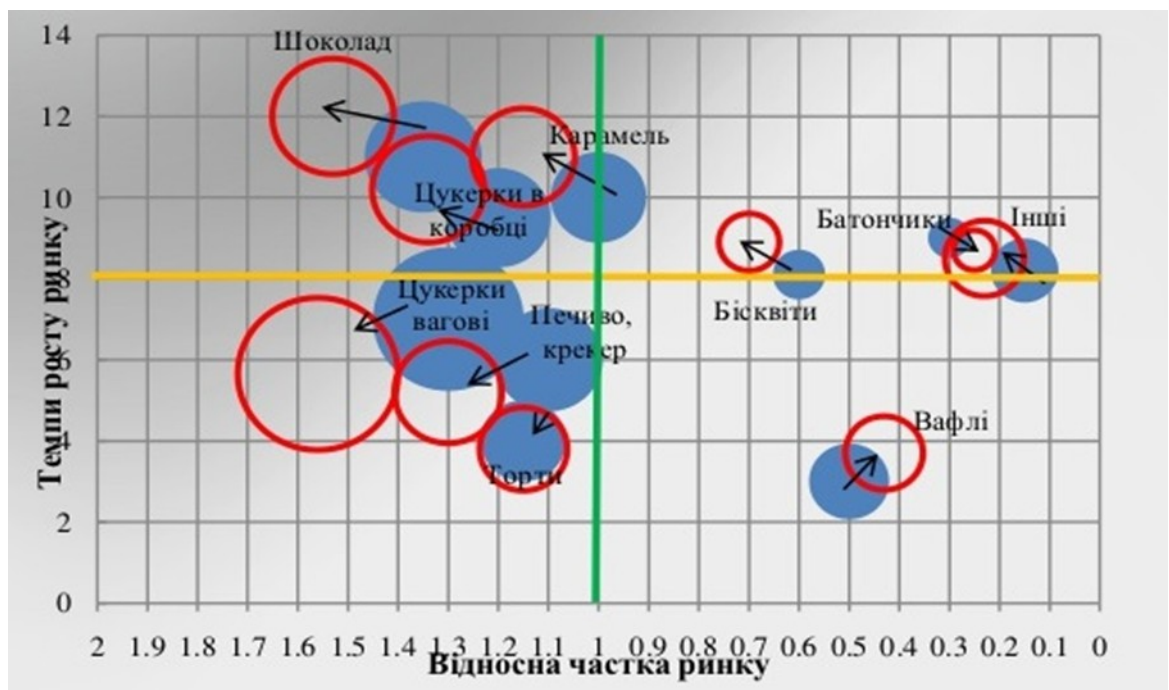


Рисунок 2.1 — Структура товарного портфелю підприємства

(матриця БКГ)

Джерело: складено автором на основі[38].

Вони приносять достатні обсяги прибутку для інвестування «зірок» (шоколад, карамель, цукерки в коробці). У сектор «знаки питання» потрапили категорії бісквіти та батончики, які потребують додаткових заходів та вкладення коштів з метою підвищення ринкової частки (стратегія розвитку). В сектор «собаки» попала категорія вафлі, відносна частка яких на ринку скоротилася, проте збільшились темпи росту ринку, тому компанії поки-що не варто застосовувати до них стратегію елімінації. Рекомендовані стратегії для кожного сектору ринку подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Рекомендовані стратегії для секторів бізнесу відповідно до матриці БКГ

Сектори бізнесу	Категорія товару	Рекомендовані стратегії
«Зірки»	шоколад, цукерки в коробці	Намагатися зберегти частку свого бізнесу на ринку
	карамель	Намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку
«Важкі діти»	бісквіти	Іти на збільшення присутності на ринку
	батончики	Або йти на збільшення присутності на ринку, або скорочувати бізнес
«Дійні корови»	вагові цукерки, печиво та крекер, торти	Намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку
«Собаки»	вафлі	Зберегти свої позиції на ринку

Джерело: складено автором на основі[7].

Для того, щоб визначити конкурентні переваги компанії, слід використати методику, сформовану в рамках програми PIMS (Profil Impact of Market Strategies), згідно з якою виокремлюється певна кількість факторів, які впливають на рентабельність підприємства.

Порівнюючи можливі конкурентні переваги досліджуваної компанії та її конкурентів за обраними параметрами (табл. 2.4), можна

оцінити місце компанії на ринку на тлі конкурентів, використовуючи профіль конкурентності.

Таблиця 2.4

Профіль конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Конкурентні переваги	Оцінка конкурентних переваг (в балах)				
	Дуже погано (0)	Погано (25)	Середньо (50)	Добре (75)	Дуже добре (100)
частка в ринку					
темп зростання обсягу продажу					
якість продукції					
репутація марки					
сітка дистрибуції					
ефективність комунікацій					
використання виробничих потужностей					
ефективність виробництва					
собівартість одиниці продукції					
управлінський персонал					

ПрАТ Київська кондитерська фабрика «Рошен»

«Світоч»

«АВК»

«Mondeliz»

Джерело: складено автором на основі[38].

Таким чином, конкурентні переваги компанії «Рошен» проявляються через значний приріст кондитерських товарів та високі темпи зростання її обсягу продажу, що залишає про стійку позицію в галузі. Висока якість продукції та ефективність виробництва сприяють формуванню довгострокових відносин із покупцями, тоді як розгалужена ділянка дистрибуції забезпечує доступність товарів у різних регіонах. Треба попрацювати у напрямку формування позитивного іміджу бренду та зменшення собівартості продукції.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища функціонування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Для аналізу та оцінки зовнішнього середовища існування підприємства слід визначити складові мікросередовища, що мають відношення до самого ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» і його можливостей, та фактори макросередовища.

Опосередкований вплив на діяльність фірми здійснюють фактори макросередовища. Розглянемо їх докладніше.

Природні фактори. Наявність та якість природних ресурсів, таких як цукор, какао-боби, молоко та інші інгредієнти, разом впливають на виробництво. Зміни в погодних умовах або природних катастрофах можуть призвести до дефіциту сировини або підвищення ціни. Відстань до постачальників сировини та ринків збуту також є природним

фактором. Це може вплинути на витрати на транспортування та швидкість доставки.

Екологічні фактори. Зміни в законодавстві щодо охорони навколишнього середовища можуть вимагати від підприємства адаптації виробничих процесів, щоб відповідати новим вимогам. Це може включати скорочення викидів, утилізацію відходів та використання екологічно чистих технологій. Зростаюча увага до сталого розвитку та екологічної відповідальності спонукає компанію впроваджувати еко-дружні практики. Для «Рошен» це може включати використання натуральних інгредієнтів, зменшення упаковки та переробку.

Науково-технічні фактори. Впровадження нових технологій та методів виробництва може підвищити ефективність процесів, зменшити витрати та покращити якість продукції. Наприклад, автоматизація виробництва або використання сучасного обладнання може збільшити продуктивність. Інвестиції в наукові дослідження та розробку нових продуктів можуть допомогти «Рошен» створити унікальні та конкурентоспроможні пропозиції на ринку, відповідно до змінних споживчих уподобань.

Політичні фактори. Зміни в законодавстві, що стосуються виробництва та продажу продуктів харчування, можуть вплинути на процеси сертифікації, стандарти якості та безпеки продукції. «Рошен» має підтримуватися національних і міжнародних стандартів, що може вимагати додаткових інвестицій у виробництво. Зміни в податковій політиці, такі як підвищення податків або введення нових зборів, можуть вплинути на фінансові результати компанії. Війна в Україні значно вплинула на бізнес-середовище. Політична нестабільність може призвести до підвищення ризиків для бізнесу, включаючи ризики втрати активів, порушення поставок та зниження споживчого попиту. Співпраця з державними органами в рамках соціальних ініціатив, таких як допомога ЗСУ або участь у благодійних програмах, може позитивно

вплинути на імідж компанії та її репутацію в суспільстві.

Економічні фактори. Зростання або спад економіки впливають на купівельну спроможність населення. У періоди економічного зростання споживчий попит на кондитерські вироби, як правило, збільшується, тоді як у часи економічної кризи попит може зменшуватися, що негативно вплине на обсяг продажу «Рошен». Підвищення рівня інфляції призводить до зростання витрат на сировину, енергію та інші ресурси, які, у свою чергу, можуть вплинути на собівартість продукції. Вартість сировини, такої як цукор, борошно, шоколад та інші інгредієнти, прямо впливають на собівартість виробництва.

Демографічні фактори. Зростання або зменшення чисельності населення в Україні та за кордоном прямо впливає на поточний ринок споживачів. Демографічні зміни також можуть впливати на споживчі звички та вподобання. Різні регіони можуть мати різні смакові уподобання і купівельні звички. Компанія «Рошен» повинна враховувати регіональні особливості при формуванні свого асортименту.

Складовими мікросередовища є: постачальники, посередники, споживачі, конкуренти. Розглянемо вплив кожного з них окремо на діяльність даної компанії.

Постачальниками для компанії «Рошен» є [37]:

- швейцарська компанія Taloca – какао-боби;
- ТМ «NEMIROFF», ТМ «Златогор», ТМ «Французький бульвар», ТМ «ВінЛюкс», Одеський вино-коньячний завод – виробники і постачальники алкогольної продукції;
- Bears (Київ), «Етол-Україна» (Борислав Львівської обл), «Есаром-Україна» (Харків), «Лев» (Дніпро), «Аромат» (Хмельницький) – харчові добавки (ароматизатори).

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» орієнтується на такі групи клієнтів: населення; кав'ярні, кафе, ресторани, їдальні; роздрібні магазини - основний канал дистрибуції, де «Рошен» постачає

свою продукцію для продажу кінцевим споживачам; це можуть бути великі супермаркети, продуктові магазини, маленькі торгові точки та мережі дискаунтерів. Розглянемо один з найважливіших рушіїв прогресу — конкурентів (рис. 2.2). Безпосередніми конкурентами є всі фірми, що виробляють аналогічну продукцію в Україні («АВК», «Конті», «Бісквіт-шоколад», «Житомирські ласощі», «Світоч», «Крафт Фудз Україна»). Потенційними конкурентами є всі закордонні виробники, які реалізують свою продукцію в Україні.

Для оцінки впливу сильних і слабких сторін діяльності підприємства на перспективи використання наявних можливостей і протидії загрозам, проводимо оцінювання сильних і слабких сторінок підприємства, а також ринкових можливостей за шкалою від 1 до 4 (де 1 — майже не працює на діяльність підприємства; 4 — має). значний вплив на діяльність підприємства) (табл. 2.5).

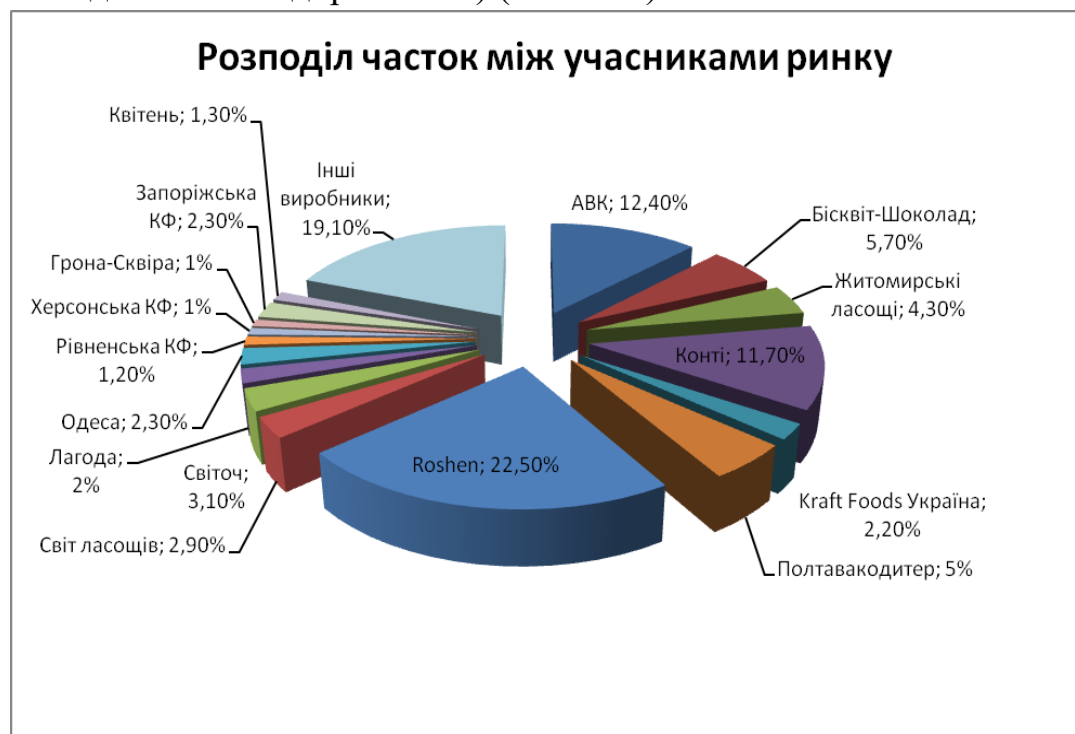


Рис. 2.2 — Конкурентне середовище «Рошен» згідно розподілу часток між учасниками ринку (2023 р.)

Джерело: сформовано автором на основі [38]

Підсумувавши отримані оцінки отримуємо наступні бали:

Сильні сторони:

- можливість вкласти значні кошти в рекламні кампанії — 22;
- висока популярність марок — 25;
- наявність розвинутої мережі дистриб'юторів — 23;
- постійний постачальник сировини — 12;
- відмінна якість продукції — 28.

Слабкі сторони:

- залежність від постачальників — 17;
- значні оперативні витрати — 13;
- обмежена різноманітність продукції — 18.

Можливості:

- вихід на нові ринки — 25;
- попит на нові продукти — 23;
- попит в інших регіонах — 23;
- збільшення обсягу експорту — 25.

Таблиця 2.5

Оцінка зовнішнього середовища функціонування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

	Сильні сторони					Слабкі сторони		
	Можливість витратити значні кошти на рекламу	Широка відомість марки	Наявність розвинутої дистриб'юторської мережі	Наявність постійного постачальника сировини	Висока якість продукції	Залежність від постачальників	Високі оперативні витрати	Слабка диверсифікація продукції
Можливості:								
Вихід на новий ринок	4	4	3	2	4	3	3	2
Попит на нову продукцію	4	4	4	2	4	1	1	3
Попит в інших регіонах	4	4	4	2	4	2	1	2
Збільшення	4	4	4	2	4	2	2	3

експорту								
Загрози:								
Умови військового стану	3	3	3	1	3	3	2	4
Втрата частки ринку за рахунок появи конкурентів	1	1	1	1	2	1	1	1
Наявність підробок	1	3	3	1	4	2	1	2
Можливе зниження цін	1	2	1	1	3	3	2	1

Джерело: складено автором на основі[32,38].

Загрози:

- умови військового стану — 22;
- втрата частки ринку через появу нових конкурентів — 9;
- наявність контрафактної продукції — 17;
- можливе зниження цін — 14.

Отже, можна стверджувати, що висока якість продукції та велика впізнаваність бренду є найсильнішими сторонами підприємства, що підтверджується високими оцінками впливу цих факторів на його діяльність відповідно до ранжування при оцінці маркетингового середовища фірми. Що стосується слабких сторін, то сума оцінок 13 вказує на те, що підприємство стикається з високими оперативними витратами.

Крім того, сума оцінок 25 свідчить про можливість для компанії вийти на нові ринки та збільшити експорт. Сумарні оцінки в категорії загроз вказують на потенційні ризики у зовнішньому середовищі, пов'язані з військовим станом в Україні, які негативно впливають на діяльність підприємства.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

На основі досліджень проведених у попередніх пунктах роботи, побудуємо матрицю конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (5) у порівнянні із його конкурентами: ПрАТ «АВК» (2), ПрАТ «Конті» (3) «Житомирські ласощі» (1) та «Світоч» (4).

Розрахуємо інтегрований факторний показник кожного з підприємств-виробників кондитерських товарів. Інтегрований (груповий) факторний показник (Іфп і) для кожного підприємства визначається як добуток параметричної одиничної оцінки постачальника товару (П оф і) та ваги аналізованого синтезуючого фактора (Рф і) за наведеною формулою:

$$Іфп\ і = П\ оф\ і * Рф\ і \quad (2.1) [39]$$

Визначимо загальну оцінку за всіма інтегрованими (груповими) факторними показниками для кожного підприємства. Загальна оцінка формується на основі всіх інтегрованих (групових) факторних показників для кожного постачальника товару.

Розрахуємо коефіцієнт конкурентоспроможності (КС) для кожного підприємства. Коефіцієнт конкурентоспроможності (КС) приймається за рівний одиниці для підприємства, яке має найвищу загальну оцінку за всіма інтегрованими показниками. Для інших підприємств КС розраховують як відношення до найвищого рівня загальної оцінки підприємства-лідера (С01):

$$КС = С\ 0 / С\ 01 \quad (2.2) [39]$$

Результати розрахунків заносимо до таблиці 2.6

Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.3) для кожного з п'яти підприємств і визначимо їх площі. Підприємству, яке

має найбільший рівень конкурентоспроможності, буде відповідати багатокутник з максимальною площею.

Площу кожного багатокутника можна обчислити за формулою:

,

де ..., – значення інтегрованого факторного показника підприємства-постачальника товару, при $i=n$ (n – число інтегрованих факторів конкурентоспроможності підприємства);

– кут між найближчими показниками

Кут обчислюють за формулою:

$$i = R_i * 360^\circ$$

Де R – вагомість i -того фактору

Таблиця 2.6

Матриця конкурентоспроможності підприємства

Синтезуючий фактор конкурентоспроможності i	Параметрична експертна оцінка підприємства – постачальника товару					Ваг а г а ф а к т о р	Інтегрований (груповий) факторний показник підприємства – постачальника товару				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Становище на ринку	3,0 2	4,8 2	4,1 2	3,20	4,6 2	0,2 2 у	0,66	1,06	0,91	0,70	1,02
Товар	3,6 0	3,6 2	4,3 2	3,82	4,5 2	0,2 8	1,01	1,01	1,21	1,07	1,27
Виробничий потенціал	3,1 2	4,0 2	3,6 2	2,72	4,2 0	0,1 1	0,34	0,44	0,40	0,30	0,46
Методи руху товару	3,8 2	4,3 0	4,6 2	3,42	4,7 2	0,0 6	0,23	0,26	0,28	0,21	0,28
Можливість збуту	4,0 2	3,1 2	5,0 2	3,22	4,1 2	0,0 9	0,36	0,28	0,45	0,29	0,37
Ефективність просування	4,1 2	4,7 2	3,5 0	4,22	4,8 2	0,0 7	0,29	0,33	0,25	0,30	0,34

товару											
Екологічність виробництва	2,1 2	4,0 2	2,9 2	2,62	4,1 2	0,0 4	0,08	0,16	0,12	0,10	0,16
Імідж підприємства	3,3 2	4,9 2	4,0 2	4,32	7,1 2	0,1 3	0,43	0,64	0,52	0,56	0,93
Сумарна оцінка	27, 14	33, 54	32, 14	27,5 4	38, 24	1	3,41	4,19	4,13	3,53	4,83
Коефіцієнт КС							0,71	0,87	0,86	0,73	1,00

Джерело: складено автором на основі[38].

Обчислимо площі багатокутників:

$$S_1 = \frac{1}{2} * 0,9823 * 0,66 * 1,01 + \frac{1}{2} * 0,9823 * 1,01 * 0,34 + \frac{1}{2} * 0,6374 * 0,34 * 0,23 + \frac{1}{2} * 0,3681 * 0,23 * 0,36 + \frac{1}{2} * 0,5358 * 0,36 * 0,29 + \frac{1}{2} * 0,4258 * 0,29 * 0,08 + \frac{1}{2} * 0,2487 * 0,08 * 0,43 + \frac{1}{2} * 0,7290 * 0,43 * 0,66 = 0,3274 + 0,1687 + 0,0249 + 0,0152 + 0,0280 + 0,0049 + 0,0043 + 0,2069 = 0,78 \text{ кв. од.}$$

$$S_2 = \frac{1}{2} * 0,9823 * 1,06 * 1,01 + \frac{1}{2} * 0,9823 * 1,01 * 0,44 + \frac{1}{2} * 0,6374 * 0,44 * 0,26 + \frac{1}{2} * 0,3681 * 0,26 * 0,28 + \frac{1}{2} * 0,5358 * 0,28 * 0,33 + \frac{1}{2} * 0,4258 * 0,33 * 0,16 + \frac{1}{2} * 0,2487 * 0,16 * 0,64 + \frac{1}{2} * 0,7290 * 0,64 * 1,06 = 0,5258 + 0,2183 + 0,0365 + 0,0134 + 0,0248 + 0,0112 + 0,0127 + 0,2473 = 1,09 \text{ кв. од.}$$

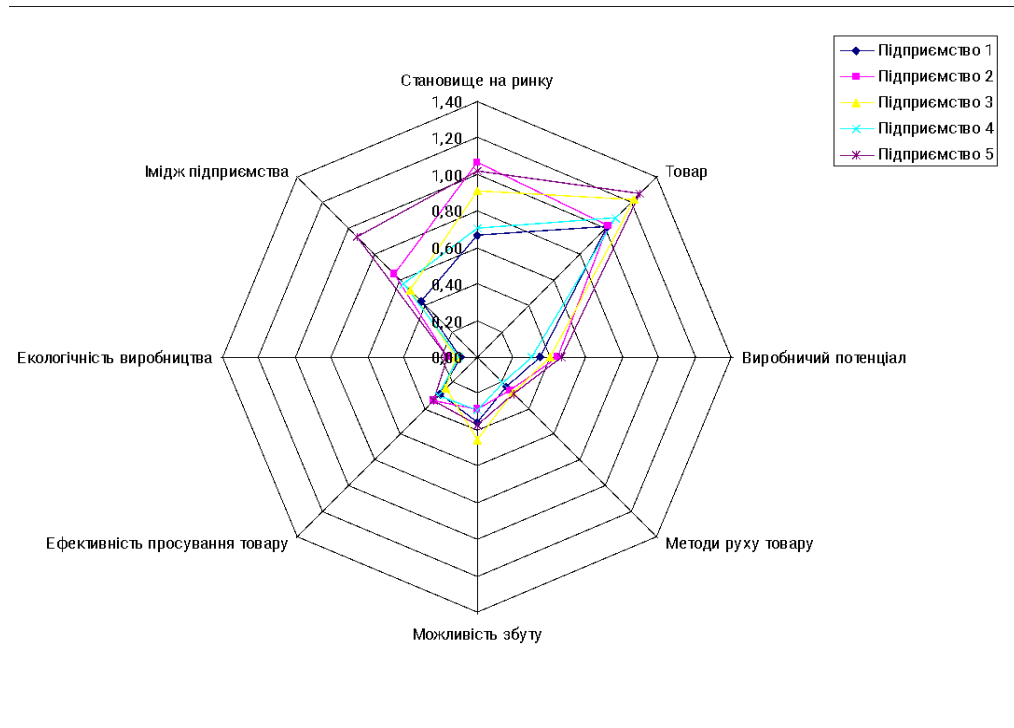


Рисунок 2.3 - Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі[38].

$$S_3 = \frac{1}{2} * 0,9823 * 0,91 * 1,21 + \frac{1}{2} * 0,9823 * 1,21 * 0,40 + \frac{1}{2} * 0,6374 * 0,40 * 0,28 + \frac{1}{2} * 0,3681 * 0,28 * 0,45 + \frac{1}{2} * 0,5358 * 0,45 * 0,25 + \frac{1}{2} * 0,4258 * 0,25 * 0,12 + \frac{1}{2} * 0,2487 * 0,12 * 0,52 + \frac{1}{2} * 0,7290 * 0,52 * 0,91 = 0,5408 + 0,2377 + 0,0357 + 0,0232 + 0,0301 + 0,0064 + 0,0078 + 0,1725 = 1,02 \text{ кв. од.}$$

$$S_4 = \frac{1}{2} * 0,9823 * 0,70 * 1,07 + \frac{1}{2} * 0,9823 * 1,07 * 0,30 + \frac{1}{2} * 0,6374 * 0,30 * 0,21 + \frac{1}{2} * 0,3681 * 0,21 * 0,29 + \frac{1}{2} * 0,5358 * 0,29 * 0,30 + \frac{1}{2} * 0,4258 * 0,30 * 0,10 + \frac{1}{2} * 0,2487 * 0,10 * 0,56 + \frac{1}{2} * 0,7290 * 0,56 * 0,70 = 0,3679 + 0,1577 + 0,0201 + 0,0112 + 0,0233 + 0,0064 + 0,0070 + 0,1429 = 0,74 \text{ кв. од.}$$

$$S_5 = \frac{1}{2} * 0,9823 * 1,02 * 1,27 + \frac{1}{2} * 0,9823 * 1,27 * 0,46 + \frac{1}{2} * 0,6374 * 0,46 * 0,28 + \frac{1}{2} * 0,3681 * 0,28 * 0,37 + \frac{1}{2} * 0,5358 * 0,37 * 0,34 + \frac{1}{2} * 0,4258 * 0,34 * 0,16 + \frac{1}{2} * 0,2487 * 0,16 * 0,93 + \frac{1}{2} * 0,7290 * 0,93 * 1,02 = 0,6362 + 0,2869 + 0,0411 + 0,0191 + 0,0337 + 0,0116 + 0,0185 + 0,3458 = 1,40 \text{ кв. од.}$$

Результати цих обчислень наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Визначення $\sin \langle$

Синтезуючий фактор	Вага	Кут α	$\sin \alpha$
--------------------	------	--------------	---------------

конкурентоспроможності	фактору		
Становище на ринку	0,22	$0,22 \cdot 360^\circ = 79,2^\circ$	0,9823
Товар	0,28	$0,28 \cdot 360^\circ = 100,8^\circ$	0,9823
Виробничий потенціал	0,11	$0,11 \cdot 360^\circ = 39,6^\circ$	0,6374
Методи руху товару	0,06	$0,06 \cdot 360^\circ = 21,6^\circ$	0,3681
Можливість збуту	0,09	$0,09 \cdot 360^\circ = 32,4^\circ$	0,5358
Ефективність просування товару	0,07	$0,07 \cdot 360^\circ = 25,2^\circ$	0,4258
Екологічність виробництва	0,04	$0,04 \cdot 360^\circ = 14,4^\circ$	0,2487
Імідж підприємства	0,13	$0,13 \cdot 360^\circ = 46,8^\circ$	0,7290

Джерело: складено автором.

Проведемо ранжирування підприємств за показником конкурентоспроможності, визначеним за двома способами (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Результати ранжирування підприємств за показником конкурентоспроможності

Підприємство-постачальник товару	Значення площі багатокутника конкурентоспроможності		Коефіцієнт конкурентоспроможності	
	(кв. од.)	ранг	значення	ранг
1	0,78	4	3,41	5
2	1,09	2	4,19	2
3	1,02	3	4,13	3
4	0,74	5	3,53	4
5	1,40	1	4,83	1

Джерело: складено автором.

Згідно проведених розрахунків найбільшу площу багатокутника має Підприємство №5, тобто ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Дещо меншу площу мають підприємства № 2 та № 3, тобто ТЗОВ «АВК», АТ ВО «Конті» відповідно.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Основні напрями підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Дослідження конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дозволило виявити низку проблемних аспектів у діяльності компанії. Виявлені недоліки стосуються як зовнішніх викликів, пов'язаних з військовим станом в Україні та ринковими умовами, так і внутрішніх факторів, зокрема ефективності виробничих та управлінських процесів. Результати цього аналізу можуть стати основою для розробки рішень, розроблених на посилення позицій компанії, оптимізації ресурсів та покращення стратегічного планування, що є необхідними умовами для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Одним із запропонованих напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства є цифровізація бізнесу [40]. Впровадження цифрових технологій дозволить оптимізувати внутрішні процеси, підвищити ефективність управління та поліпшити взаємодію з клієнтами. Такий підхід також відкриває нові можливості для розширення ринкової присутності компанії, адаптації до змін у споживчих потребах та підвищення гнучкості в умовах сучасного бізнес-середовища. Напрями підвищення конкурентоспроможності завдяки цифровим рішенням подано в таблиці 3.1.

За результатами проведеного аналізу в 2 розділу магістерської роботи, підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» слід реалізувати за наступними напрямками – рис. 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями підвищення конкурентоспроможності за рахунок цифровізації для кондитерської галузі

Напрями підвищення конкурентоспроможності	Методи та інструменти цифровізації	Приклад впровадження в кондитерській галузі
Підвищення ефективності виробництва	Автоматизація виробничих процесів, використання IoT (Інтернет речей)	Впровадження автоматизованих ліній контролю якості, що зменшує кількість дефектної продукції
Покращення маркетингової стратегії	Соціальні мережі, контент-маркетинг, аналітика даних	Просування продукту через соцмережі та співпраця з блогерами для залучення аудиторії
Зміцнення клієнтської лояльності	CRM-системи, чат-боти, персоналізовані пропозиції	Використання CRM для персоналізованих знижок та рекомендацій клієнтам на основі їх уподобань
Розвиток електронної комерції	Платформи електронної комерції, мобільні додатки	Впровадження інтернет-магазину для прямого продажу продукції споживачам
Оптимізація логістики та ланцюгів постачання	Системи управління ланцюгом постачання (SCM), трекінг поставок	Використання SCM для оптимізації процесів постачання та зменшення витрат на логістику
Покращення якості обслуговування клієнтів	Чат-боти, цифрові платформи обслуговування	Створення цілодобового чат-бота для швидкої консультації клієнтів щодо асортименту та замовлень

Джерело: складено автором на основі[40].

Розглянемо дані напрями детальніше.

Активніше використання соціальної мережі для просування продукції «Рошен» може стати потужним інструментом для підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів та підтримки лояльності існуючої аудиторії. Пропонуємо наступні активності в різних соціальних мережах:

1. Facebook. Необхідно організовувати прямі трансляції та конкурси для покращення інтерактивності з підписниками, налаштувати Facebook-рекламу для точного таргетування, орієнтуючись на потенційних клієнтів за демографічними, географічними та інтересовими показниками.

Рисунок 3.1 – Основні шляхи підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: складено автором на основі[40].

2. Instagram є візуальною платформою, яка ідеальна для представлення продукції в естетичному оформленні. Instagram Stories і Reels дозволяють швидко демонструвати новинки, дії та процеси виробництва. Створення постійного видимого стилю для публікацій, розробка спецпроектів, таких як «Секрети Рошен» або «Майстер-класи з приготування солодошів» підвищують залученість.

3. ТікТок - одна з найбільш популярних платформ для молоді аудиторії. Короткі відеоогляди, челленджі та креативні контент-ідеї можуть легко привернути увагу аудиторії. Також можна активно брати участь у популярних трендах та створювати власні хештеги (#СолодошіРошен або #РошенЧеллендж) для залучення нових підписників.

Залучення блогерів та інфлюенсерів для оглядів та рекомендацій.

Необхідно орієнтуватися на інфлюенсерів з різним масштабом аудиторії - від мікроінфлюенсерів (5-50 тисяч підписників) до макроінфлюенсерів (понад 500 тисяч підписників). Мікроінфлюенсери часто мають більш тісний зв'язок з аудиторією, і їхні рекомендації сприймаються як більш автентичні. Надання блогерам і інфлюенсерам наборів з продукцією "Рошен" для тестування та створення оглядів. Це можуть бути як детальні огляди, так і творчі відео (наприклад, дегустації з друзями або приготування десертів із солодошами «Рошен»).

Підвищення лояльності до бренду «Рошен» через участь у *благодійних заходах, підтримку ЗСУ та інші соціально важливі ініціативи*, особливо в умовах війни в Україні, є не лише кроком у побудові довіри з боку українських споживачів, а й підтвердженням соціальної відповідальності компанії. Наприклад:

- фінансова та матеріальна допомога фондам, які допомагають армії;
- регулярне постачання продукції «Рошен» для військових;
- проводити спеціальні акції, де частина прибутку від продажів спрямовується на підтримку постраждалих родин та тимчасово переміщених осіб;
- організація літніх таборів, програма з психологічної підтримки та освіти для дітей, що постраждали від війни;
- створення серії солодошів із патріотичними символами чи тематичними упаковками, де частина прибутків іде на підтримку армії;
- підтримувати важливі національні свята, дні пам'яті та заходи, пов'язані з національною культурою та єдністю, що підкреслює її роль у підтримці країни та створює особливий зв'язок з аудиторією;
- інформування споживачів про допомогу, яку надає компанія, наприклад, через соціальні мережі, прес-релізи, звіти — все це сприяє зміцненню довіри та підвищенню лояльності.

Ці заходи, орієнтовані на благодійність та підтримку ЗСУ, не дозволяють «Рошен» не лише посилювати позитивний імідж, а й роблять внесок у перемогу та відновлення України, зміцнюючи лояльність споживачів і, як наслідок, сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

3.2 Ефективність пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Кондитерська корпорація «Рошен», одна з провідних гравців на ринку кондитерських виробів, також потребує адаптації своїх бізнес-процесів до сучасних вимог. Тому слід проаналізувати пропозиції, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності «Рошен», зокрема через вдосконалення цифрової присутності, цільову рекламу та розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Оцінка ефективності цих пропозицій (табл. 3.2) дозволяє виміряти їх вплив на загальний стан компанії, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Загальні витрати на впровадження запропонованих заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства становлять приблизно 178,000 грн на місяць, включаючи активне ведення профілів у соціальних мережах (40,000 грн), співпрацю з блогерами (15,000 грн за пост), інтерактивні кампанії (35,000 грн), таргетовану рекламу (35,000 грн), та аналіз ринку (25,000 грн). Звичайно, одразу всі заходи не потрібно здійснювати, їх варто комбінувати залежно від поточних цілей і можливостей компанії.

Таблиця 3.2

Очікувані результати від впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Пропозиції	Витрати (приблизні)	Час	Очікуваний результат
1	2	3	4
Вдосконалення цифрової присутності			
Активне ведення профілів у Instagram, TikTok	<ul style="list-style-type: none"> - Оплата роботи SMM-спеціаліста (від 20 000 грн/міс) - Рекламний бюджет (від 10 000 грн/міс) - Витрати на розробку контенту (від 10 000 грн/міс) 	Постійно	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення впізнаваності бренду - Залучення нової аудиторії (до 500 нових підписників/міс) - Зростання продажів на 5-10%
Співпраця з блогерами	<ul style="list-style-type: none"> - Гонорари блогерів (від 10 000 грн за пост) - Витрати на розробку контенту (від 5 000 грн за пост) 	4-6 місяців	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення охоплення на 10-15% (залежно від популярності блогера) - Підвищення довіри до бренду - Зростання продажів на 5-10%
Інтерактивні кампанії (конкурси, челенджі)	<ul style="list-style-type: none"> - Витрати на призи (від 5 000 грн) - Рекламний бюджет для просування (від 20 000 грн) - Витрати на розробку механіки конкурсу (від 10 000 грн) 	1-2 місяці	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення залученості аудиторії на 10-15% - Підвищення впізнаваності бренду - Зростання продажів на 3-5% - Генерація user-generated content (до 3000 публікацій)
Цільова реклама			
Таргетована реклама	<ul style="list-style-type: none"> - Рекламний бюджет (від 15 000 грн/міс) - Оплата роботи спеціаліста з 	2-3 місяці	<ul style="list-style-type: none"> - Точне охоплення цільової аудиторії (до 50%)

	налаштування реклами (від 20 000 грн/міс)		<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення конверсії трафіку на 5-10% - Зростання продажів на 5-10%
Зміцнення бренду			
Участь у благодійних заходах, допомога ЗСУ	- Витрати на благодійність (5% від прибутку)	постійно	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення впізнаваності бренду - Посилення іміджу - Збільшення продажів на 5-10%

1	2	3	4
Аналіз ринку та зворотний зв'язок			
Регулярний моніторинг ринку та конкурентів	<ul style="list-style-type: none"> - Витрати на аналітичні інструменти (від 10 000 грн/міс) - Оплата роботи спеціаліста з аналітики (від 15 000 грн/міс) 	Постійно	<ul style="list-style-type: none"> - Виявлення нових трендів та вподобань споживачів - Визначення конкурентних переваг та слабких сторін - Розробка нових продуктів та послуг

Продовження табл. 3.2

Джерело: складено автором.

Результативність цих заходів проявиться у підвищенні впізнаваності бренду, залученні нових клієнтів, збільшенні довіри до бренду та зростанні продажів на 5-10%. Це сприятиме зміцненню конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», дозволяючи компанії ефективніше взаємодіяти з цільовою аудиторією і адаптуватися до ринкових змін.

Для оцінки рентабельності інвестицій (ROI) для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у напрямку створення серії солодоців із патріотичними символами чи тематичними упаковками будемо використовувати метод чистого приведеного доходу (NPV) [41]. Цей метод враховує всі потоки готівки, пов'язані з інвестицією, протягом її терміну дії, дисконтуючи їх до теперішньої вартості.

$$NPV = \sum (CF_t / (1 + k)^t) - I_0, \quad (3.1) [41]$$

I_0 – початкові вкладення коштів; k - дисконтна ставка; CF_t (англ. cash flow) – надходження коштів (грошовий потік) наприкінці періоду t [41].

Початкові інвестиції (I_0) – приблизно 10 млн грн (витрати на дослідження та розробку, маркетинг, збут, налагодження виробництва тощо). Розрахунки подано в табл. 3.3.

$$NPV = -1.73 + 0.93 + 2.78 + 4.04 + 4.99 = 11.07.$$

NPV для інвестиції в напрямок створення серії солодоців із патріотичними символами чи тематичними упаковками 11.07. Це означає, що на кожен вкладений 1 млн. грн. компанія очікує отримати 1.11 млн. грн. прибутку.

Таблиця 3.3

Прогноз чистих грошових потоків та рентабельності інвестицій (ROI) для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (2025-2029 рр.)

Рік	Чистий грошовий потік (CFt), млн грн	$(1 + k)^t$	$CFt / (1 + k)^t$
2025	-2	1.1538	-1.73
2026	1	1.0731	0.93
2027	3	0.9259	2.78
2028	5	0.8068	4.04
2029	7	0.7133	4.99

Джерело: складено автором на основі[41].

На основі даних, представлених вище, можна зробити висновок, що така інвестиція ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є рентабельною. NPV свідчить про те, що компанія може очікувати значного повернення інвестицій протягом 5 років.

Отже, комбінація запропонованих заходів є важливим кроком для зміцнення конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Запропонована стратегія дозволить компанії ефективніше просувати продукцію на ринку та залучати нових клієнтів, в той час як розширення асортименту і впровадження нових продуктів,

дозволить привернути більше уваги та задовольнити різноманітні потреби споживачів.

ВИСНОВКИ

Наукова проблема управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в розробці ефективних підходів і методів, які дозволяють підприємству забезпечувати та підтримувати стійкі конкурентні переваги в умовах мінливого ринкового середовища. Ця проблема включає в себе оптимізацію внутрішніх ресурсів і процесів, інтеграцію інновацій, адаптацію до зовнішніх викликів, а також формування стратегії, яка враховувала сучасні вимоги ринку, особливості попиту та конкурентного середовища.

Конкурентоспроможність підприємства є ключовим показником його життєздатності та здатності досягати успіху в умовах динамічного ринкового середовища. Вона визначається сукупністю характеристик, що дозволяють підприємству не лише адаптуватися до змін, але й створювати стійкі переваги, які підсилюють його позицію на ринку.

Фактори конкурентоспроможності — як внутрішні, так і зовнішні — створюють основу для формування сильних сторін організації, тоді як критерії виступають індикаторами, що дозволяють оцінити рівень її конкурентних переваг. Разом вони забезпечують комплексний підхід до розробки стратегій, спрямованих на підвищення ефективності та стійкості підприємства на ринку.

Для визначення конкурентоспроможності та переваг підприємства доцільно використовувати різні методи аналізу та оцінки. Комбінування

цих методів дозволяє отримати комплексне уявлення про зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності підприємства, а також виявити його сильні та слабкі сторони в порівнянні з конкурентами.

В роботі досліджувалися конкурентні переваги компанії «Рошен», які проявляються через значний приріст кондитерських товарів та високі темпи зростання її обсягу продажу, що свідчить про стійку позицію в галузі. Висока якість продукції та ефективність виробництва сприяють формуванню довгострокових відносин із покупцями, але треба попрацювати у напрямку формування позитивного іміджу бренду та зменшення собівартості продукції.

Аналіз функціонування зовнішнього середовища ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» засвідчив суттєвий вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів. Військові дії спричиняють економічну нестабільність, зміни в постачанні ресурсів, зростання витрат та логістичних ризиків, що прямо впливають на операційні витрати та цінову політику компанії.

Згідно проведених розрахунків найбільший рівень конкурентоспроможності має ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Дещо менші значення показника отримали ТзОВ «АВК» та АТ ВО «Конті».

Дослідження конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дозволило виявити низку проблемних аспектів у діяльності компанії. Виявлені недоліки стосуються як зовнішніх викликів, пов'язаних з військовим станом в Україні та ринковими умовами, так і внутрішніх факторів, зокрема ефективності виробничих та управлінських процесів. Результати цього аналізу стали основою для розробки рішень, розроблених на посилення позицій компанії, зокрема вдосконалення цифрової присутності, цільова реклама та розвиток корпоративної соціальної відповідальності.

Таким чином, за результатами проведеної роботи було досліджено таено конкурентоспроможність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», визначено його ключові сильні й слабкі сторони, а також розроблено рекомендації, спрямовані на підвищення конкурентної позиції підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press, 1990. 426 p
2. Мескон М., Майкл А., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Львів: Справа, 2012. 305 с.
3. Савчук С. І. Оцінка та аналіз конкурентоспроможності промислової продукції і виробника на регіональних ринках (на прикладі металургійної промисловості України): автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.05.01. Київ, 2002. 20 с. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=DOC/2002/02ssivrr.zip
4. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93-97. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecpros_2020_154_19
5. Оберемчук В. Ф., Герман О. М., Демченко Т. О. Стратегія позиціонування брэнда: особливості формування, проблеми,

перспективи. *In The 7 th International scientific and practical conference—Topical issues of modern science, society and education* (January 29-31, 2022) Kharkiv, Ukraine. 2022. 1899 p. (p. 1729).

URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6a29fe78-fc11-490e-8f54-647f607fd245/content>

6. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик, О.М. Полякова та ін. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с. URL:

<http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2354/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>

7. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с. URL:

https://duikt.edu.ua/uploads/1_2219_61764872.pdf

8. Салоїд С. В., Аріков В. Ю. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до оцінки. *Сучасні підходи до управління підприємством* : зб. тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф. Київ : 2019 р. С. 100. URL:

<http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/182333/182877>

9. Гутарева Ю. В., Петрова Г. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, визначення, складові. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф., 09-10 вересня 2022 р.* 2022. С. 15-17. URL:

https://www.researchgate.net/profile/Vadym-Polishchuk/publication/365609891_Innovacijnij_potencial_rozvitku_biznesu_v_Ukraini_v_umovah_vijni/links/637a72a51766b34c543f3306/Innovacijnij_potencial-rozvitku-biznesu-v-Ukraini-v-umovah-vijni.pdf#page=15

10. Семенова Т. В., Біленко О. А. Оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний простір*, 2023. № 188. С. 137-

141. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecpros_2023_188_25

11. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern economics*, 2019. № 14. С. 33-38. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/concept-of-competitiveness-of-the/>

12. Кравчук Б. В., Лазоренко Т. В. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 67. № 6. С. 167-174. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/67/923.pdf>

13. Портер М. Конкуренція / за ред. М.: Видавничий дім «Вільямс», 2005. С. 608.

14. Томпсон-мол. А. А., Стрікленд III А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу. 2006. 412 с.

15. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak_Vasilciv.pdf.

16. Ладунка І. С., Братанов М. І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. Випуск 5 / 2016. С. 189-194. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/34.pdf

17. Пилипенко О. В. За заг. ред. Ковалю М. І. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. 350 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/strateg_analiz.pdf

18. Дашко І. М. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 13-2. 2017. С. 80-84. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/13-2_2017/17.pdf
19. Станкова А. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*, 2022. № 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2069/1997>
20. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут*, 2015. № 12. С. 229-238. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=seru_2015_36_16
21. Гончаров В. М., Калюк, Ю. В. Зниження витратного тиску як шлях підвищення конкурентоспроможності сільгоспвиробників. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. С. 10-14. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/010-014.pdf
22. Толчанова З. О. Формування оціночних критеріїв конкурентоспроможності підприємства в системі маркетингу. *Економіка. Фінанси. Право*, 2013. № 5. С. 45-47. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecfipr_2013_5_15.pdf
23. Станьковська І. М., Кінаш І. П. Дослідження параметрів конкурентоспроможності потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 2011. № 7. Вип. 2. С. 156-160. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?

[I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=aprer_2011_7%282%29_30](https://doi.org/10.26907/2542-0412.2011.7.282.29-30)

24. Гавриш О. А., Гриценко В. В., Григорова З. В. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність поліграфічних підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : збірник наукових праць. 2008. № 5. С. 129–134. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/4926>

25. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*, 2020. № 5. С. 108-110. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4619&i=18>

26. Богацька Н., Христин С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*, 2019. № 11. Вип. 75. С. 455-458. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1511>

27. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, 2022. № 22. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/259813/256697>

28. Ткаченко А. М. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та управління підприємством. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4. С. 14-21. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13698/1/1583-2444-1-PB.pdf>

29. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*, 2018. № 17. С. 402-412. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-17-2018.pdf#page=402>

30. Гуменюк О. Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні*

проблеми економіки. Випуск 17. 2017. С. 281-285. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/61.pdf>

31. Станьковська І. М. Управління конкурентоспроможністю : навчальний посібник. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 229 с. URL: <http://chitalnya.nung.edu.ua/node/4432>

32. Пилипенко О. В. За заг. ред. Ковалю М. І. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: ДП Вид. дім Персонал, 2018. 350 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/strateg_analiz.pdf

33. *Три з шести основних компаній Roshen збільшили виторг. Скільки коштів генерують компанії Порошенка-молодшого — Forbes.ua.* Forbes.ua. Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/news/tri-z-shesti-osnovnikh-kompaniy-roshen-zbilshili-vitorg-skilki-koshtiv-generuyut-kompanii-poroshenka-molodshogo-19082024-23088>

34. *Про компанію.* ROSHEN Corporation. URL: <https://roshen.com/ua/ua/pro-roshen>

35. *Історія успіху Roshen: Історія та досягнення бренду Roshen.* WeLoveBrands™.

URL: <https://welovebrands.com.ua/ua/brendomaniya/brend-roshen/>

36. *00382125 - ПРАТ "КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "РОШЕН" - Фінансова звітність за 2021 рік - Clarity Project.* Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current_year=2021

37. *ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».* ROSHEN Corporation. URL: <https://www.roshen.com/ua/ua/pro-roshen/fabryky-i-zavody/prat-kyivs-ka-kondyters-ka-fabryka-roshen>

38. *Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні. 2023 рік.* Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2023-god-1>

39. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Толстова А.В. Діагностика конкурентоспроможності підприємства та продукції: Конспект лекцій: У 5 ч. Харків: УкрДАЗТ, 2013. Ч. 2. 42 с URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/6558/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf>
40. Магеррамов А. Цифровізація як чинник конкурентоспроможності держави в умовах глобалізації та інтеграції: теоретичний аналіз та практичні рекомендації для України. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 3. С. 23-31. URL: <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/download/472/417>
41. Чайковська І. І. Застосування статистичного методу для оцінювання ризиків інноваційно-інвестиційних проєктів підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 184-189. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/36-2.pdf>