

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО - НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,  
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ПРАВА**

Освітньо-професійна програма Підприємництво  
Ступінь вищої освіти Магістр  
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
д.е.н., професор Ханлар МАХМУДОВ  
19 грудня 2022 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх  
забезпечення»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Павленко Ярослав Володимирович**

Керівник кваліфікаційної роботи,  
д.е.н., професор

Олена ТАРАН-ЛАЛА

Полтава – 2022 року

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	10
1.1. Концепції управління конкурентоспроможністю підприємства .....	10
1.2. Сучасні тенденції та проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства .....	17
1.3. Методика виявлення конкурентних переваг підприємства .....	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ТА СТРАТЕГІЇ ЇХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	30
2.2. Оцінка конкурентних переваг підприємства.....	41
2.3. Аналіз стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	48
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА .....	56
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	56
3.2. Економічний ефект реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	61
Висновки до розділу 3.....	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	76

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Розвиток ринкових відносин відбувається в складний період для всього бізнесу. Безліч факторів впливають на бізнес та його розвиток: обмеженість ресурсів, військовий стан, прискорені технологічні нововведення наслідком чого є посилення конкуренції. В умовах глобальної конкуренції проблеми виникають навіть у «великого бізнесу», підприємствам складно реалізувати свої ринкові стратегії, якщо вони протистоять всім конкурентам. Конкурентоспроможність є одним з ключових факторів у сучасній економіці, що має визначальний вплив на успішне функціонування суб'єктів конкурентних відносин, а також ефективність та стабільність розвитку ринку в цілому. Конкурентоспроможність підприємства визначають як здатність підприємства краще забезпечувати пропозицію товарів чи послуг, порівняно із конкурентами, за рахунок надання послугам чи товарам особливих властивостей за умов дотримання стандартів якості.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що глобалізаційні процеси постійно посилюються, в результаті чого є ускладнення функціонування бізнесу та діяльності підприємства, в першу чергу це загострення конкуренції на ринку та поява нових негативних чинників. З цього випливає необхідність пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Теоретичний та прикладним питанням вирішення шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції, проблем конкурентних відносин знайшли своє відображення у публікаціях сучасних економістів, таких як Вініченко І.І., Піддубна А.І., Портер М., Оберемчук В.Ф., Уруков В., Юданов А.Ю., Гомольська Н.І., Богацька Н.М. Фатхутдінов Р. та інших. Не зважаючи на роботи вищеперерахованих вчених, існує безліч ознак конкурентоспроможності підприємств, що потребують детальних досліджень для поглибленого вивчення їх сутності та аналізу.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Розвиток підприємництва: управлінські, економічні, інноваційні та інвестиційні аспекти» (номер державної реєстрації 0121U114522, 2022-2027 рр.).

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретичних аспектів, розроблення практичних рекомендацій щодо конкурентних переваг підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи у роботі було поставлено такі **завдання**:

- розглянути концепції управління конкурентоспроможністю підприємства;
- виокремити сучасні тенденції та проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства;
- вивчити методикку виявлення конкурентних переваг підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести оцінку конкурентних переваг підприємства;
- проаналізувати стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства;
- обґрунтувати стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- розрахувати економічний ефект реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства.

**Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи** виступає процес визначення конкурентних переваг підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти визначення конкурентних переваг підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення.

**Теоретичною основою** кваліфікаційної роботи є фундаментальні положення основ конкурентоспроможності, дослідження особливостей конкурентоспроможності українських підприємств та їх взаємодії в сучасних умовах господарювання. Теоретичне узагальнення стало основою для аналізу конкурентних переваг підприємства, визначення підходів до інтерпретації сутності його конкурентоспроможності у конкурентному бізнес-середовищі.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження було використано сукупність загальних та специфічних наукових методів. Для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства використовувались різноманітні графічні та аналітичні методи оцінки. Оцінка конкурентної стратегії підприємства була оцінена завдяки методам статистичного та економічного аналізу.

**Інформаційну базу дослідження** склала чинна вітчизняна законодавча база, статистичні дані, роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, що працювали над питанням підвищення конкурентоспроможності підприємства, офіційні дані аналізованого підприємства за останні п'ять років, а також матеріали представлені у глобальній мережі Інтернет.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розробці теоретичних та методичних досліджень конкурентних переваг аналізованого підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення.

*набуло подальшого розвитку:*

систематизація методів виявлення конкурентних переваг підприємства, яка базується на методах і принципах, що забезпечить комплексний набір інструментів для визначення рівня ефективності конкурентоспроможності підприємства;

обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення конкурентних переваг підприємства, які спрямовані на збереження асортименту продукції, що реалізується на традиційних ринках збуту та забезпечення збереження конкурентних переваг за рахунок фінансової підтримки нових асортиментних позицій.

**Практична значущість дослідження** полягає у реалізації основних положень та рекомендацій, викладених у дослідженні. Запропоновані та обґрунтовані заходи, які спрямовані на виявлення конкурентних переваг підприємства, знайшли своє застосування в практичній діяльності підприємства та можуть бути використані іншими вітчизняними підприємствами, що здійснюють свою діяльність у сфері виробництва кондитерських виробів. Результати дослідження мають на меті розширити спектр інструментів для конкурування на ринку, не зважаючи на вплив зовнішнього середовища.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення та результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи відображені у науковій статті та оприлюднені у фаховому виданні, а також у формі доповіді на Міжнародній науково-практичній конференції та Щорічній студентській конференції [59–61]:

Таран-Лала О.М., Павленко Я.В. Особливості конкурентоспроможності підприємств та їх взаємодія в сучасних умовах господарювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 23–24. С. 47–52.

Таран-Лала О.М., Павленко Я. Тенденції розвитку соціального підприємництва. *Формування ефективної системи менеджменту в умовах транзитивної економіки: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (м. Мелітополь, 8 жовтня 2021 р.) Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2021. С. 57–59.

Таран-Лала О.М., Павленко Я.В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Щорічна студентська конференція Полтавського державного аграрного університету: збірник праць* (м. Полтава, 10 листопада 2022 р.). Полтава: ПДАУ, 2022. С. 167–170.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Список використаних джерел становить 73 найменування. Обсяг текстової частини складається зі 70 сторінок та містить 25 таблиць, 10 рисунків, 3 формули, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Концепції управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкурентна боротьба це динамічний процес як на внутрішньому, так і на світовому ринку, який має тенденцію до загострення за умови постійної взаємодії. Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства створювати та реалізувати продукцію чи послуги завдяки більш привабливим характеристикам ніж у продукції конкурентів.

Реалії сьогодення – це агресивний конкурентний пресинг в сторону виробника продукції, тому постійно постає питання щодо розвитку та виживання. Спроможність утримувати конкурентні позиції на ринку, протягом тривалого часу, прийнято вважати економічною безпекою. Конкурентоспроможність є широким поняттям, що в перекладі з латинської мови включає наступні значення: боротьба за для отримання найкращих результатів, суперництво, широко використовується як в теорії так і на практиці економічних наук [6, с. 30].

Поняття конкурентоспроможність в умовах розвитку ринку в Україні, один з ключових факторів впливу на досягнення успіху й економічної безпеки. В своєму розумінні конкуренція – це головний елемент ринкового механізму, що є найбільш популярним в економічних категоріях. Формування та пошук ефективного підходу до вибору конкурентних переваг займає актуальне місце в економічному середовищі, не тільки України, а й всього світу [13, с. 95].

У науковій літературі відсутнє єдине загальноприйняте визначення поняття конкуренції, а тому доцільним є проведення дослідження основних найпоширеніших її визначень, сформульованих відомими науковцями. Поняття конкуренції є багатогранним атрибутом ринкової системи. Як визначав Йозеф

Шумпетер економіка є основною рушійною силою ринку, як суперництво старого з новим. Він вважав що конкуренція є не тільки джерелом інновацій, а й стимулює до впровадження до нових технологічних рішень. Аналізуючи суть конкуренції у статті «Капіталізм, соціалізм і демократія» він відзначив, що істинна конкуренція – це конкуренція, яка народжена новим товаром чи технологією, новим типом організації, новим джерелом постачання. Вона визначає кінцеву вартість товару [9].

Одним з визначальних економістів що працював над даною темою та більш ширше розвинув поняття конкуренція, був Майкл Портер. Він в 80-ті рр. ХХ ст. обґрунтував власне бачення теоретичних основ конкурентних переваг провівши аналіз причин конкурентоспроможності окремих підприємств та національної економіки країни, встановив залежність конкурентної переваги підприємства на внутрішньому та світовому ринках від чинників, що сформувалися всередині країни: наявності трудового потенціалу, сприятливих ресурсних умов та внутрішньої політики держави, а також обраної стратегії розвитку та практики управління підприємствами [12].

Інший відомий економіст А. Сміт вважав конкуренцію як стабілізуючий фактор, що призводить до оптимального розміру праці і капіталу. Конкуренцію він інтерпретував як «невидиму руку» ринку, що корегує діяльність всіх його учасників. Іншими словами, конкуренція – це лише поведінка на ринку притаманна щодо умов купівлі-продажу та послуг при менших витратах [9].

Зазвичай суперництво виступає як один з найкоротших шляхів до підвищення продуктивності праці та ефективного виробництва. Згідно з теорією поведінкове тлумачення конкуренція, перебуває в постійній боротьбі за цінні економічні блага. Суть даного підходу полягає у тому що більшість благ є цінними в тому розумінні, що їх кількість менша за наявну потребу.

Рівень конкурентного середовища на пряму залежить від дій підприємства та визначається швидкістю реакції на дії конкурентів і зміни в зовнішньому середовищі. Ця реакція повинна сприяти збереженню конкурентного статусу підприємства та по можливості зростанню. Сутність

конкуренції в своїй основі має стимулюючий характер, що змушує підприємства до постійного розвитку та модернізації існуючих процесів.

Функціональний підхід можна описати як роль, завдяки якій конкуренція займає важливе місце в економіці. Необхідно відзначити, що завдяки конкуренції підприємства змушені постійно перебувати в пошуку нових рішень щодо продукції, асортименту, обсягу партій товару. Саме конкуренція є основним фактором що сприяє виробництву, розробки нової продукції, поліпшенню якості, модернізації старих процесів. З іншого боку, конкуренція призводить до нестабільності та у деяких випадках є основною причиною інфляції та безробіття, а іноді навіть банкрутства. У Законі України «Про захист економічної конкуренції» конкуренція визначається як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [34, 54, 55].

Проте слід відмітити, що в даному законі відсутнє поняття «конкурентоспроможність», а також відсутні посилання на методики розрахунку показників конкурентоспроможності для суб'єктів господарювання. Трактуювання категорії «конкуренція» що надали різні вчені наведено в табл. 1.1.

В процесі аналізу поняття «конкуренція», було виявлено наступні ознаки:

конкуренція є основним носієм впливу на ринку, що спонукає до створення товарів чи послуг ліпшої якості, маючи на меті максимізацію прибутку;

конкуренцію можливо використовувати для передбачення поведінки кон'юнктури ринку;

конкуренція є виступає в ролі особливого механізму, що стабілізує та врівноважує попит та пропозицію;

конкуренція стимулює до пошуку шляхів розвитку, модернізації, амортизації.

**Визначення сутності категорії «конкуренція»**

Автор, джерело	Зміст
Должанський І.З. [20]	в розвинутому товарному виробництві конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці
Андросова Т.В. [1]	суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети
Філюк Г.М. [69]	процес управління суб'єктами своїми конкурентними перевагами для досягнення цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб
Клименко С.М. [66]	під ринковою конкуренцією вважають боротьбу підприємств за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться підприємствами на доступних їм сегментах ринку
Іванов Ю.Б. [63]	конкуренція – це критерій, за яким визначається тип галузевого ринку. В цьому випадку під конкуренцією розуміють не суперництво, а ступінь залежності загальних ринкових умов від поведінки окремих учасників ринку. Конкуренція відноситься до визначальної моделі будови ринку, яку використовують для передбачення поведінки покупців і продавців на ринку

Поєднання конкурентних переваг в поєднанні з конкуренцією формують визначення конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства – це одна з фундаментальних ринкових категорій з надзвичайно мінливим життєвим циклом. Незначна зміна якості товару чи послуги може мати значний вплив на рівень його конкурентоспроможності та може призвести до негативної динаміки реалізації товару чи послуги. Значення конкурентоспроможності також невід'ємно залежить від ринкової кон'юнктури, динаміки зміни цін, маркетингових заходів та дій конкуруючого середовища. Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності слід приділити увагу показникам ефективності, технологічному обладнанню, найму висококваліфікованого персоналу. Здатність утримувати стійку позицію на ринку досягається завдяки ефективному інтегруванню основних засад маркетингового управління. Сучасні економічні умови не сприяють швидкому розвитку підприємства, постійна боротьба потребує значних вкладень в існування. Важливим фактором для існування любого підприємства є забезпечення більш ефективної діяльності,

інакше їх економічної безпеки при ефективному функціонуванні на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Конкуренція відображається у ринкових та виробничих відносинах, проте з іншого боку вона може приймати участь в прискоренні науково-технічного процесу та сприяти підвищенню ефективності господарської діяльності. Конкуренцію прийнято вважати неконтрольованим фактором, що має вплив на діяльність компаній. Ринковий механізм конкуренції має важливе значення для підприємницької діяльності, що визначає як неминуче системне значення умов конкуренції для концептуального обґрунтування підприємницької етики.

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції [39, с. 157].

Для ефективного управління рівнем конкурентоспроможності необхідна детальна оцінка належного рівня, що обумовлена наступними факторами:

1. Інвестиційна невизначеність – рівень привабливості для залучень майбутніх інвестицій напряду залежить як від конкурентоспроможності продукту так і конкурентної здатності підприємства, що буде реалізовувати проект. Втрата конкуруючої позиції призведе не тільки до зниження показників ефективності але і збільшить нерівномірність розподілу ефекту.

2. Бізнес-план по фінансовому оздоровленню повинен містити не тільки детальний аналіз, але і кількісну оцінку конкурентного середовища підприємства.

3. В сучасних умовах, втрата конкурентної позиції зазвичай призводить до банкрутства, саме тому рівень конкурентоспроможності повинен стати основним з ключових критеріїв оцінки сучасного бізнесу. Аналіз показників конкурентної позиції може надати інформацію про приближення передкризового стану [5, с. 11].

4. Формування цінової політики повинно бути проведене тільки після попереднього аналізу показників конкурентоспроможності продукції, що

випускається на ринку та порівнянь з власними показниками, щоб в майбутньому не допустити зменшення привабливості з боку споживача.

Термін «конкурентоспроможність підприємства» можна охарактеризувати завдяки переліку наступних властивостей: предметність, динамічність, атрибутивність, просторовість, порівнюваність.

Предметність можна охарактеризувати як набір параметрів які в сукупності поєднують поняття «конкурентоспроможність», а саме: наявність кваліфікованого персоналу, забезпечення достатнім рівнем науково-технічних інновацій, відповідна якість продукції, генерування позитивного іміджу та наявність клієнтської бази, використання маркетингових заходів під час виходу продукції на ринок та майбутня підтримка, забезпеченість фінансовими та трудовими ресурсами, наявність патентів та ліцензій тощо [2, с. 23].

Динамічність відображає часову обмеженість. Підприємство має змогу бути конкурентоспроможним в одному періоді, а вже в наступному втратити свої позиції. У зв'язку з такою особливістю, дослідження конкурентоспроможності повинне відбуватись на постійній основі, моніторинг основних показників таких як: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних повинен відбуватись систематично.

Атрибутивність дозволяє висвітлити характерні ознаки, які можуть сформувати рівень конкурентних переваг притаманних підприємству, це може бути: унікальна технологія виробництва, додаткові послуги, особлива властивість товару тощо.

Просторовість означає те, що підприємство розглядається лише в межах певного ринкового сегменту. Підприємство здатне до конкурентної боротьби лише в межах конкретно визначеного середовища, адже за еквівалентних умов, воно може бути неконкурентоспроможним на іншому.

Порівнюваність це проєціонування даних підприємств конкурентів на об'єкт оцінювання. Оцінювання повинне відбуватись на даних у порівнянні з

реальними конкурентами, що мають схожу продукцію чи ведуть діяльність на одному ринку [17, с. 158].

В загальному значенні, конкурентоспроможність підприємства – це синтетичний показник, що включає в себе вплив низки факторів, від особливостей управління процесами формування якості й динаміки рівня розвитку економіки в країні до конкурентоспроможності у рамках внутрішнього середовища в підприємстві. Аналізуючи сучасний світовий досвід можна відмітити, що в умовах ринкової економіки неможливо уявити розвиток без конкуренції. Існують фактори, що роблять конкурентну боротьбу умовою виживання виробників товарів та виконавців послуг на ринку, мірило їх результативності залежить не від їх господарської діяльності, а й від економічного стану країни існування.

Таким чином, у рамках оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства варто враховувати сукупність усіх внутрішніх та зовнішніх факторів, які несуть вплив чи потенційно спроможні вплинути на її формування [26].

Ринкова конкурентоспроможність – це цінова пропозиція, що формується з товаром високої якості або послуги, забезпечує прибуткове ведення діяльності підприємства. Таким чином, конкурентоспроможність оцінюється як на рівні виробництва так і на рівні попиту-пропозиції. Загальне розуміння визначення як явища є результатом ведення бізнесової діяльності і сукупності інших якостей притаманних товару, якими володіє підприємство [20].

Отже, на основі розгляду концепції управління конкурентоспроможністю підприємства можна дійти до висновку, що конкурентоспроможність формується на підприємстві за рахунок параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища. Таким чином, під поняттям конкурентоспроможності слід розуміти не тільки ефективність, але й враховувати швидкість пристосування підприємства до нестабільних умов зовнішнього середовища.

Наступним етапом нашого дослідження буде виокремлення сучасних тенденцій та проблем стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

## 1.2. Сучасні тенденції та проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Формування проблеми управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства було і залишається актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору. Під час посилення конкурентної боротьби, кожен суб'єкт господарювання виносить на перший план завдання по збереженню і підвищенню ефективності власної конкурентоспроможності. Ефективне забезпечення даного показника є атрибутом успішної компанії.

Проблема управління конкурентоспроможністю підприємства зумовлена складністю самого підприємства як об'єкта управління, його залежності від умов внутрішніх та зовнішніх факторів. Відсутність теоретичних та практичних методик досягнення та утримання конкурентних позицій та відсутність загальних методів управління, що зумовлюють сповільнення економічного розвитку та зростання підприємства [28, с. 113].

Управління конкурентним рівнем підприємства – це цілеспрямований процес, що базується на принципах системності та комплексності, орієнтований на забезпечення постійного моніторингу та оновленню інформації про стан конкурентних переваг. Підприємство враховує фактори та вплив зовнішніх умов і своєчасно на них реагує за необхідності. Інакше кажучи, управління конкурентоспроможністю – це управління конкурентними перевагами підприємства. Конкурентна перевага – це система якостей, завдяки якій підприємство отримує перевагу над конкурентами в технічній, економічній та організаційній сферах.

Конкурентоспроможність в своїй класифікації об'єктів управління зазвичай відносять до функціональних, що потребують розробки особливого механізму управління. Під час дослідження та оцінки конкурентоспроможності слід розуміти не тільки визначення даного терміну, але й обов'язково дослідити фактори, що мають вплив на нього. За для отримання найбільш ефективних результатів своєї діяльності, підприємству необхідно визначити власні конкурентні позиції на ринку. У ході конкурентної боротьби, розуміння своїх сильних та слабких сторін є ключовим фактором. Залежно від позиції приналежності до підприємства, вплив факторів поділяють на внутрішні та зовнішні (рис. 1.1.).

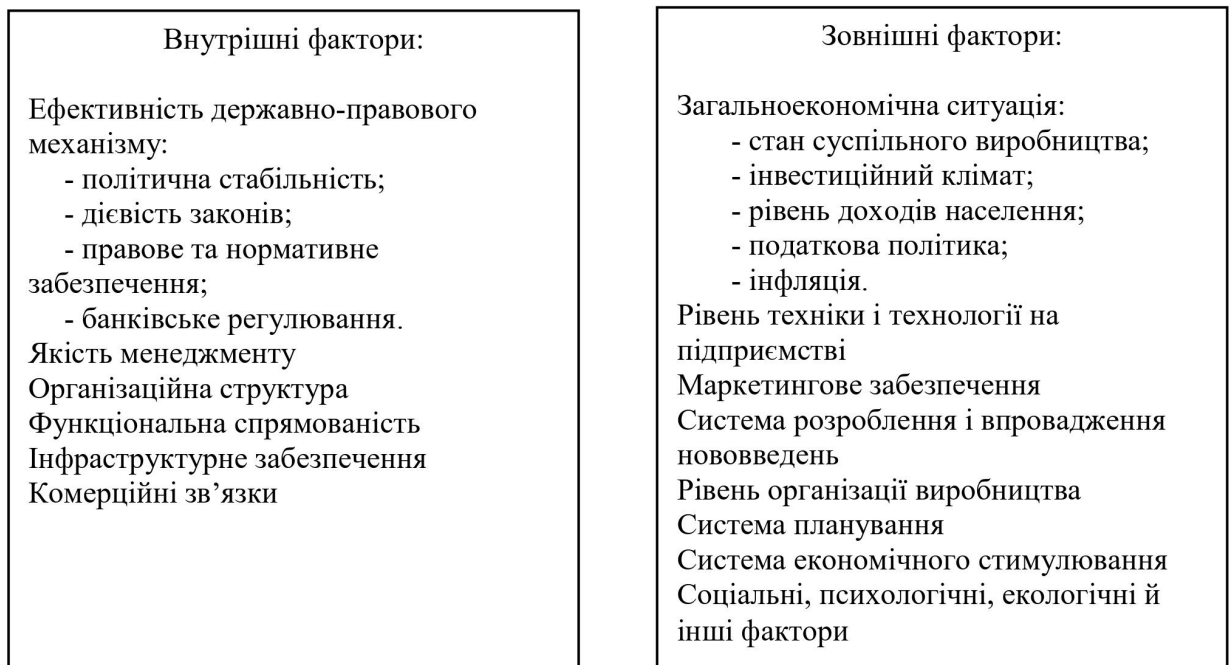


Рис. 1.1. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

*Джерело: [21]*

На сьогоднішній день для стабілізації свого функціонування підприємства на ринку, проведення оцінки його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Процес дослідження надає інформацію про слабкі і сильні сторони, а також можливості до максимального удосконалення механізму роботи, виявлення прихованих потенційних можливостей.

Фактори впливу на формування конкурентоспроможності мають можливість перетворитись на конкурентну перевагу лише в тому разі, коли буде відбуватись стимулюючий, а також позитивний вплив на діяльність підприємства [23].

Під час виявлення негативних факторів, що мають вплив на процес управління та формування конкурентоспроможністю підприємства, необхідно їх усунути, якщо це неможливо то необхідно мінімізувати вплив [18, с. 65]. Одним з сучасних підходів до визначення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є взаємозалежний процес організації, планування, мотивації та контролю, що необхідний для досягнення цілей підприємства. Процес управління конкурентоспроможністю є комплексним процесом, що супроводжується на підприємстві певними управлінськими діями.

Досягнення ефективних показників можливе лише за умови використання системного підходу в поєднанні з об'єктивними та суб'єктивними поглядами на підприємство, що дозволяє зрозуміти необхідність і сутність управління [31, с. 143].

Суб'єктивний і об'єктивний підходи, відповідно, передбачають окремий розгляд конкурентоспроможності як певного стану внутрішнього середовища, яке дозволяє будувати ефективні взаємини з зовнішніми контрагентами, і, таким чином, конкурентоспроможність виступає як результат реалізації такого роду відносин. З точки зору суб'єктивного підходу конкурентоспроможність є результатом більш ефективного функціонування внутрішнього середовища підприємства, яке є результатом оптимального управління [66, с. 203].

У сучасній теорії і практиці домінує ідея розглядати управління конкурентоспроможністю підприємства як взаємозалежний процес планування, організації, мотивації і контролю, потрібний для досягнення цілей підприємства. Управління конкурентоспроможністю можливо також розглядати як сукупність зазначених елементів:

планування: розробки продукції, виробництва, збуту;

організація: оптимізація організаційної структури;  
 забезпечення ресурсами; стимулювання збуту;  
 мотивація: робітників підприємства; контрагентів;  
 контроль: якості управлінських рішень; якості продукції; якості ресурсів;  
 реалізації управлінських рішень;  
 відстеження рівня конкурентоспроможності [72].

Необхідно зазначити, що між внутрішніми та зовнішніми факторами є тісний взаємозв'язок, який є основним чинником що зумовлює виникнення появи нових факторів.

Питання конкурентоспроможності вивчали та вносили вклад різні вчені, одним з яких був японський дослідник Т. Коно. Він виділяє п'ятирівневу ієрархію факторів конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.2.).

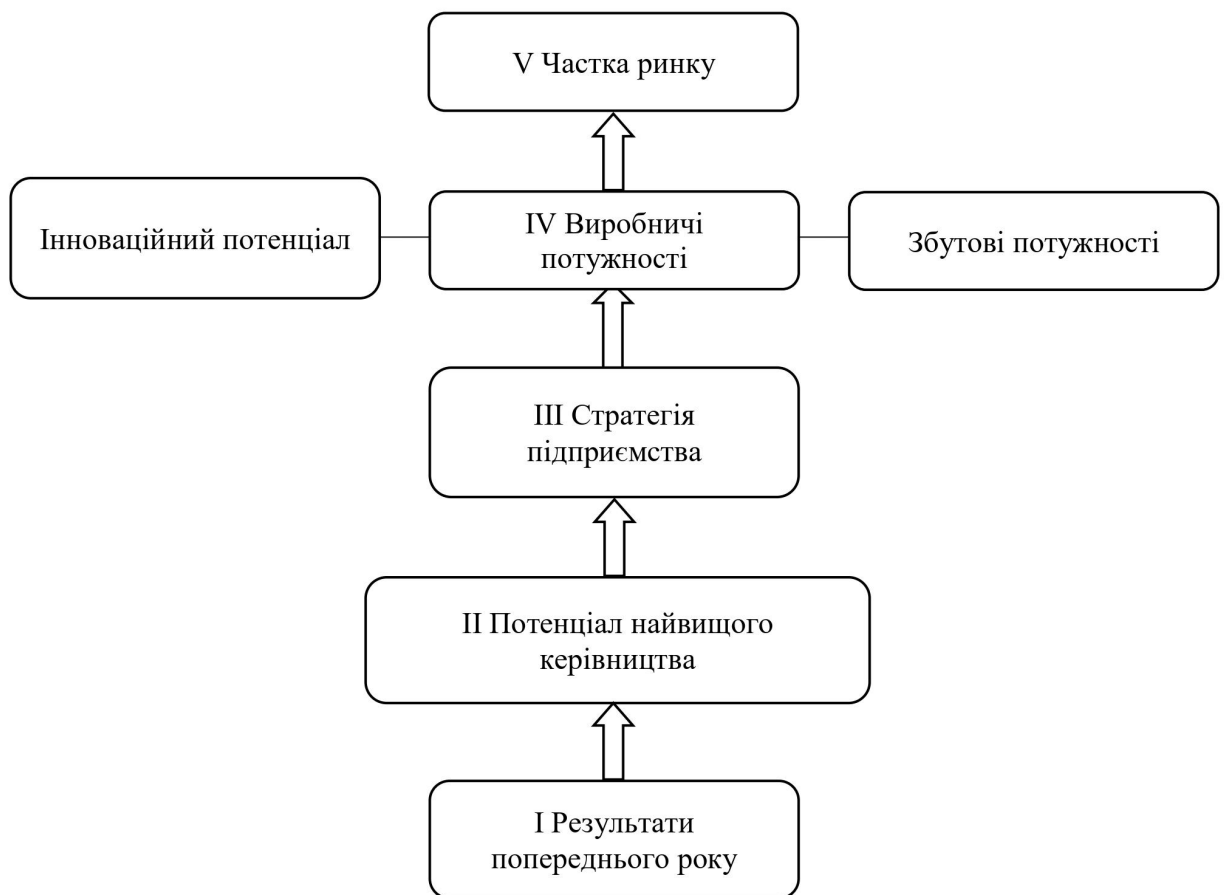


Рис. 1.2. Фактори конкурентоспроможності підприємств

*Джерело: створено автором на основі [24]*

Перший рівень демонструє результати діяльності підприємства в порівнянні з попереднім роком. Основним показником для порівняння є прибуток, чим він більший тим вищий показник конкурентної спроможності.

Другий рівень характеризує потенціал наявного керівництва на підприємстві, адже саме він забезпечує злагоджену роботу підприємства.

Третій рівень представлений вибором діючої стратегії конкурентної боротьби, що спрямована на забезпечення та розвиток діючих ринкових позицій підприємства.

Четвертий рівень характеризується здатністю вищого керівництва до прийняття таких рішень, що реалізують на практиці три вище зазначених рівні факторів конкурентоспроможності підприємства.

П'ятий рівень – кінцевий результат управління конкурентоспроможністю підприємства. Слід відзначити, що чим більше прибутку, тим вище конкурентоспроможність, тим більше прибуток.

Проблема щодо визначення поняття конкурентоспроможності обумовлена деякими складністю та комплексністю, а також: ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг; масштабами розгляду конкурентоспроможності: країни, галузі, підприємства чи продукції; заміною одного поняття іншими; характеристикою будь-якою частини конкурентоспроможності підприємства [36].

Формування поняття конкурентоспроможність відбувається на основі факторів та параметрів, що мають вплив на підприємство. Отримана інформація може слугувати основою для наступних покращень та реформ на підприємстві.

Класифікація факторів конкурентоспроможності у різних джерелах є неоднорідною. Про те є декілька спільних аспектів, це виокремлення внутрішніх та зовнішніх факторів впливу та їх взаємодія.

Внутрішні фактори – це фактори, котрі за своїм походженням можна віднести до самого підприємства, на них можливо вплинути та керувати ними за рахунок власних ресурсів підприємства. До внутрішніх факторів можна

віднести наявність розташування підприємства, якісні ресурси всіх видів та інші.

Зовнішні фактори – це сукупність обставин, явищ, сил які мають вплив на конкурентоспроможність підприємства ззовні. Їх основна особливість – це відсутність впливу підприємства на процес їх існування. До факторів зовнішнього впливу прийнято відносити дії Уряду, фактори попиту, дії конкурентів та інші [59, с. 236].

Такими чином, виокремивши сучасні тенденції та проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, можна дійти до висновку, що на конкурентоспроможність впливає велика кількість факторів, які генерують передумови для продуктивної діяльності підприємства. Наявні конкурентні переваги відображають реалізовані можливості підприємства. Основний потенціал підприємства визначається його резервами та факторами внутрішнього і зовнішнього середовища, а також законами функціонування ринку втілюється у конкурентних перевагах, завдяки чому підприємство може успішно продовжувати розвиватись.

Наступним етапом дослідження буде вивчення методики виявлення конкурентних переваг підприємства.

### 1.3. Методика виявлення конкурентних переваг підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства проводиться завдяки виявленню його конкурентних переваг, що досягається шляхом конкурентного аналізу. Стратегічне управління – це реалізація концепції, що поєднує комплексний та системний підходи до побудови діяльності підприємства, що забезпечує вибір цілей та розвиток підприємництва, можливість порівнювати їх з наявними можливостями та корегувати їх пріоритетність за рахунок розробки та реалізації корпоративної стратегії підприємства [45, с. 93].

Для формування ефективного механізму управління підприємством необхідним фактором є аналіз основних конкурентних переваг підприємства. Для цього необхідно виокремити переваги, що виділяють підприємство серед конкурентів. В ході розвитку, краща адаптація підприємства є лише передумовою отримання конкурентної переваги. Перетворення в діючу перевагу відбувається коли перетворюється в елемент витрат.

Формування кращої ефективної діяльності порівняно з конкурентами надає можливості більшого рівня реалізації очікувань інвесторів, кадрів управління та працівників. Відсутність ефективних методів дослідження, що надають можливість кількісно описати конкурентне середовище підприємства, ускладнює процес використання цієї важливої характеристики при ухваленні рішень у процесі управління підприємством [70]

Стратегічне управління можна розглянути як сукупність п'яти динамічних, взаємопов'язаних управлінських процесів. Існує стійкий обернений зв'язок і, відповідно, взаємовплив кожного процесу. Даний зв'язок є особливістю процесу стратегічного управління, схематична структура якого відображена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Структура стратегічного управління на підприємстві

*Джерело: створено автором на основі [24]*

На практиці підприємство може поєднувати та одночасно реалізовувати декілька стратегій. Вибір стратегії відбувається головним керівництвом на базі аналізу ключових факторів, що характеризують рівень показників фінансової, операційної діяльності підприємства з урахуванням аналізу портфеля напрямів діяльності, а також характеру та особливостей реалізованої стратегії.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства відбувається завдяки найпростішим методикам, що ранжуються від найпростіших, що беруть свій початок на основі обмеженості інформації, відсутності достатнього фінансування, до складніших, які потребують від організації значних витрат та висококваліфікованих навичок від персоналу, що замається даним дослідженням. Вибір методів оцінки конкурентних можливостей потребує особливої уваги, методи мають свої переваги та недоліки, що продемонстровано в роботах Андросова Т.В. [1].

Найбільш поширені методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, що дозволяють отримати повну детальну інформацію, зображені в табл. 1.2.

Індексні методи – це розрахункові, кількісні методи, що пов'язані з визначенням одиничних індексів по ключових показниках та аспектів діяльності підприємства та їх зведенням до інтегрального показника. В залежності від використання даних методів, можуть використовуватись як складні розрахунки так і прості математичні операції. Оцінка конкурентоспроможності завдяки індексному методу є комплексною при оцінці конкурентних позицій. Реалізація індексних методів проводиться в декілька етапів, основою порівняння зазвичай виступають галузеві показники або показники лідера-ринку [35, с. 93].

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності надають можливість виявити закономірності, що складно виявити в таблиці. Завдяки графікам, можна визначити конкурентний статус. Графічний метод заснований на побудові багатокутника конкурентоспроможності, що відображає рівень показників конкурентоспроможності різних підприємств. До основних переваг

даного методу можна віднести: простоту, наочність, можливість порівнювати декілька підприємств одночасно. Про те даний метод має свої недоліки, серед яких: неможливість прогнозування, відсутність конкретних показників завдяки яким можливо проводити аналіз дослідження, відсутність можливості визначення показника конкурентоспроможності [51].

Таблиця 1.2

### Класифікація основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

№ з/п	Назва групи	Назва методу
1.	Індексні	метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції; метод, що базується на теорії ефективної конкуренції; метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції; метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі; метод інтегральної оцінки; метод бенчмаркінгу;
2.	Графічні	багатокутник конкурентоспроможності; радар конкурентоспроможності; метод «профілів»;
3.	Бальної оцінки	складання відповідних таблиць; оцінка показників; порівняння їх з підприємствами-конкурентами.
4.	Матричні	матриця Бостонської консалтингової групи; матриця І. Ансоффа; матриця Mc Kinsey; матриця Shell; матриця конкурентних стратегій М.Портера; SWOT-аналіз

*Джерело: побудовано автором на основі [16-18]*

Метод балів дозволяє визначити кількісну оцінку конкурентоспроможності підприємства за наявності конкурентів. В ході аналізу створюється матриця оціночних показників декількох підприємств, вибираються найкраще значення, якому присвоюється бальне значення, після чого відбувається розрахунок балів отриманих іншим підприємством за даним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності за формулою 1.1:

$$B_{ij} = \frac{z_{ij}}{z_{in}} * B_{MAX} \quad (1.1)$$

де  $Z_{ij}$  – фактичне значення  $i$ -го оціночного показника по  $j$ -тому підприємству;

$Z_{in}$  – найкраще значення  $i$ -го оціночного показника по даній сукупності;

$B_{max}$  – максимально встановлений бал оцінювання окремого показника.

Рівень значущості  $ZH_i$  окремих оціночних показників задається експертно. Отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності з використанням формули 1.2:

$$UZ_j = \sum_{j-1}^K B_{ij} * ZH_i \quad (1.2)$$

Використання даного методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце в конкурентній боротьбі, а й оцінити ступінь його наближення до найбільш конкурентоспроможного підприємства.

Нарахування балів відбувається згідно фінансової звітності по п'ятибальній шкалі [8]:

V – стан параметра цілком відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства;

IV – стан параметра не цілком відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства;

III – стан параметра слабо відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства;

II – стан параметра зовсім не відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства

Аналітичні або розрахункові способи оцінювання конкурентоспроможності підприємства ґрунтуються на здійсненні обчислювано-аналітичних операцій із вхідними значеннями.

Необхідно відмітити, що матричні методи оцінки конкурентних позицій підприємства засновані на використанні матриці – таблиці, де стовпці та рядки є певними елементами. Вони надають можливість проводити аналіз певних

аспектів та ринкову позицію, про те не допускають надання оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства [69].

Основними методами оцінювання конкурентної позиції підприємства є методи, що в своїй основі містять життєвий цикл товару, частку ринку, теорію ефективної конкуренції тощо. Проте слід відзначити, що дані методи мають і недоліки (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

**Переваги та недоліки методів оцінки конкурентоспроможності підприємства**

Переваги	Недоліки
Формування достовірної оцінки конкурентоспроможності підприємства за наявності релевантної інформації про обсяги продажів	проведення оцінки конкурентних позицій лише за декількома характеристиками
простота у використанні та визначенні частки ринку і темпу зростання ринку	відсутність об'єктивної характеристики конкурентоспроможності за відносною часткою ринку
можливість до проведення аналізу взаємодії по різних напрямках діяльності підприємства та для різних стадій розвитку кожного напрямку	відсутність аналізу причин, призводить до неможливості прийняття управлінських рішень

*Джерело: побудовано автором на основі [69]*

Таким чином, вивчивши методику виявлення конкурентних переваг підприємства та систематизувавши методи перелічені вище, можна дійти до висновків, що: доцільним є розподіл сфер використання різних методів; рівень ефективності конкурентних переваг можна встановити використовуючи різні методи; кожен метод оцінки має свої недоліки та переваги, що визначають можливість їх застосування для окремих випадків у практиці; досягнення позитивного ефекту від застосування методу, можна отримати в ході творчої роботи команди висококваліфікованих працівників.

Отже, під час дослідження у даному розділі було розглянуто методи оцінки та сутність поняття конкурентоспроможності підприємства. Резюмуючи вище викладене можна відмітити, що конкуренція – це сукупність економічних,

об'єктивних відносин між господарюючими суб'єктами в умовах ринку, що носять динамічний характер постійної конкурентної боротьби товаровиробників за прихильність споживачів на основі певних особливих переваг своєї продукції.

В економічній літературі відсутнє єдине поняття класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів. Не існує універсальної стратегії, що могла б забезпечити мінімальні умови для зростання кожного конкретного підприємства. Кожне підприємство унікальне і повинно обрати ту стратегію, що підходить під його становище, враховуючи наявні ресурси, можливості розвитку та загальну ринкову ситуацію. Створення конкурентної стратегії, на сьогоднішній день, є складним та актуальним процесом, що направлений на генерування, реалізацію та розвиток конкурентоспроможності за для забезпечення економічної безпеки підприємства.

Для отримання точної інформації, оцінки дослідження конкурентних позицій підприємства необхідно розрізнити параметри та показники конкурентоспроможності. Основні кількісні характеристики властивостей товару враховують галузеві особливості оцінки конкурентоспроможності підприємств. Показники конкурентоспроможності – це комплекс критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентних позицій підприємства, який базується на відповідних параметрах [33].

Провівши дослідження теоретико-методологічних основ стратегічного управління конкурентоспроможністю в системи управління підприємством доцільно провести практичний моніторинг його практичної реалізації на прикладі аналізованого підприємства, що і буде зроблено у наступному розділі.

## Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретико-методичні основи стратегічного управління конкурентоспроможністю в системі управління підприємством доцільно зазначити:

1. Розглянувши концепції управління конкурентоспроможністю підприємства відзначено, що в економічній літературі відсутнє єдине поняття класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів. Не існує універсальної стратегії, що могла б забезпечити мінімальні умови для зростання кожного конкретного підприємства. Кожне підприємство унікальне і повинно обрати ту стратегію, що підходить під його становище, враховуючи наявні ресурси, можливості розвитку та загальну ринкову ситуацію.

2. Виокремивши сучасні тенденції та проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства з'ясовано, що для отримання точної інформації, оцінки дослідження конкурентних позицій підприємства необхідно розрізняти параметри та показники конкурентоспроможності. Основні кількісні характеристики властивостей товару враховують галузеві особливості оцінки конкурентоспроможності підприємств. Показники конкурентоспроможності – це комплекс критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентних позицій підприємства, який базується на відповідних параметрах.

3. Вивчення методики виявлення конкурентних переваг підприємства дозволило дійти висновку, що конкуренція – це сукупність економічних, об'єктивних відносин між господарюючими суб'єктами в умовах ринку, що носять динамічний характер постійної конкурентної боротьби товаровиробників за прихильність споживачів на основі певних особливих переваг своєї продукції. Створення конкурентної стратегії, на сьогоднішній день, є складним та актуальним процесом, що направлений на генерування, реалізацію та розвиток конкурентоспроможності за для забезпечення економічної безпеки підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ТА СТРАТЕГІЇ ЇХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Базою дослідження обрано підприємство, створене за для задоволення суспільних потреб у отриманні якісних солодоців. Полтавська кондитерська фабрика, до складу якої входить і аналізоване підприємство – одна з найбільш відомих компаній, що досягла успіху на теренах Полтавщини. На початку 20-го сторіччя вона вважалась одним з центрів кондитерської промисловості на Україні. Одним з факторів, що значною мірою вплинули на успішність – було географічне розташування наближене до сировинної бази.

Історія аналізованого підприємства почалась у 1929 р., коли було створено трест «Полтдержкондфабрика». У ті роки на підприємстві працювало лише 50 осіб. У ході Великої Вітчизняної війни все обладнання було евакуйоване і працювало на потреби фронту. У ході військових подій будівля була зруйнована, про те після визволення міста почалась відбудова і вже до 1952 р. запрацював карамельний цех який був обладнаний двома напівмеханічними лініями. З 60-х рр. відбулась модернізація обладнання, що надала можливість розширити асортимент. Початок нового етапу в розвитку підприємства датується 1980 р. Було збудовано п'ятиповерховий корпус, закуплено нове обладнання та відбулась модернізація цехів. Загальна автоматизація збільшила кількість виготовлюваної продукції. Після проголошення незалежності України, на базі вже приватизованого підприємства створено акціонерне товариство «Полтавакондитер». У 2000 р. було прийнято рішення про співробітництво з інвестиційним фондом «SigmaBleyzer», а назву було змінено на ПрАТ «Полтавакондитер». Завдяки залученим фінансовим інвестиціям було реалізовано масштабний проект нової будівлі. У 2017 р. ПрАТ «Полтавакондитер» було перереєстровано як

ПрАТ «Домінік». Відбувся ряд спільних розробок інженерів фабрики та всесвітньо відомих фірм. А саме, італійська фірма «Laser» встановила нові лінії з виробництва цукрового печива та печива з фруктовими наповнювачами, а також лінію з виробництва здобного печива та снекової продукції.

Остання зміна назви відбулась у 2021 р., було створено товариство з обмеженою відповідальністю. Сьогодні підприємство є одним з лідерів ринку виробництва кондитерської продукції в Україні з виробничою потужністю понад 200 тонн в день. Існуючий асортимент підприємства включає понад 300 різних видів цукерок [28].

Сьогодні підприємства – це виробництво: злакових снєків, шоколадних цукерок, шоколаду, цукристих кондвиробів. Для виготовлення шоколаду та шоколадних цукерок підприємство закуповує какао продукти: какао масло у відомих транснаціональних світових виробників. Інша сировина закуповується в Україні. Для виготовлення кондитерських виробів на підприємстві використовують лише натуральну сировину без штучних барвників та консервантів [46].

На виробництві підприємства впроваджені всі необхідні міжнародні стандарти якості та безпеки продуктів харчування у системі ISO 22000:2005 «НАССР» та 9001:2000 [38].

Виробництво кондитерських виробів відбувається на трьох окремих виробничих лініях: борошняний виробничий цех; карамельно-цукерковий виробничий цех; шоколадний виробничий цех. Всі виробничі потужності розташовані на двох територіях. На території України повний виробничий процес сертифікований згідно систему НАССР, що надає можливість підприємству реалізовувати продукцію по території Європи. Реалізація товару відбувається не тільки по території України, продукція підприємства відома також і за її межами, а саме в: Латвії, Литві, Естонії, Монголії, Таджикистані, Киргизії, Казахстані, Азербайджані, Грузії, Фінляндії. Наростаючий попит змушує підприємство постійно розвиватись, збільшувати обсяги виробництва

та постійно покращувати власну продукцію, орієнтуючись на вподобання споживачів.

Кадрова політика підприємства несе вплив на всі елементи будь-якої системи та має безпосередній вплив на конкурентоспроможність. Управління кадровими ресурсами потребує формування оцінки системи трудового потенціалу підприємства. Для аналізу кадрового потенціалу підприємства як об'єкта управління, дослідимо його штатну структуру використавши звіти про працю за 2017-2021 рр. зображено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Загальна структура персоналу підприємства за категоріями працівників за 2017-2021 рр.**

Категорія зайнятих	2017 р.		2018 р.		2019		2020		2021 р.		Відхилення питомої ваги 2021 р. до 2017 р.:	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	(+;-)	%
Управлінський персонал	40	4,81	43	5,41	40	4,81	43	5,41	35	5,08	+0,27	-0,33
У тому числі:												
керівники	4	0,48	4	0,50	4	0,48	4	0,50	3	0,44	-0,04	-0,06
спеціалісти	33	3,97	35	4,41	33	3,97	35	4,41	30	4,35	+0,38	-0,06
Технічні працівники	3	0,36	4	0,50	3	0,36	4	0,50	2	0,29	-0,07	-0,21
Виробничий персонал	791	95,19	752	94,59	791	95,19	752	94,59	654	94,92	-0,27	+0,33
Разом	832	100,00	795	100,00	832	100,00	795	100,00	689	100,00	0,00	0,00
Виробничий персонал на одного управлінського персоналу, осіб	21	2,52	18	2,26	21	2,52	18	2,26	20	2,90	+0,38	+0,64

*Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства*

Відповідно даних табл. 2.1, на підприємстві спостерігається тенденція до зменшення загальної чисельності персоналу. Найбільшу частку в структурі персоналу займає виробничий персонал. Загальна тенденція по скороченню персоналу обумовлена зниженням завантаженості потужностей підприємства.

Аналіз показника співвідношення працівників на одного керівника дає змогу зробити висновок, що у 2021 р. на один підрозділ управління припадало 20 працівників, а у 2017 р. у виробничій сфері – 21 працівник, тобто на 1 працівника менше. Цей дисбаланс був зумовлений незначними змінами, як у чисельності виробничих працівників, так і в керівниках.

Аналіз плинності персоналу на підприємстві наведено в табл. 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Динаміка відносних показників руху персоналу підприємства  
за 2017-2021 рр.**

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення, (+, -) 2021 р. від 2017 р.
1. Коефіцієнт поновлення персоналу, %	0,06	0,05	0,04	0,04	0,03	-0,03
2. Коефіцієнт вибуття персоналу, %	0,04	0,05	0,07	0,09	0,15	+0,11
3. Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,04	0,06	0,08	0,11	0,15	+0,11
4. Коефіцієнт абсентеїзму, %	0,15	0,016	0,17	0,11	0,16	+0,01

*Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства*

За результатами аналізу табл. 2.2 можна зробити висновок, що підприємство має негативну динаміку по показнику оновлення персоналу, що свідчить про значну плинність кадрів.

Коефіцієнт плинності збільшується протягом 2017-2021 рр., що свідчить про нестабільність персоналу підприємства. Збільшення коефіцієнту абсентеїзму за аналізований період свідчить про збільшення виробничого часу, витраченого на виробництво. Отже, персонал підприємства не є сталим, тобто перебуває в недостатньому стабільному становищі.

Таким чином, за результатом аналізу основних елементів системи управління підприємством, можна зазначити, що система управління відповідає основним потребам підприємства. Однак, за для покращення півня управління керівництво повинно забезпечити вищий рівень матеріального та нематеріального стимулювання праці, підвищити стійкість персоналу підприємства.

В умовах постійної конкуренції та прагненні підприємств до максимізації прибутку, аналіз фінансово-господарської діяльності є невід'ємною функцією управління. Сьогодні цей напрямок є найважливішим для більшості підприємств, що планують розвиватись та планувати майбутнє.

Фінансово-господарський стан це здатність підприємства фінансувати свою діяльність та виготовляти продукцію. Аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємства асортименту продукції за даними фінансової звітності (Додаток А), зображено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз асортименту виготовленої продукції підприємства  
за 2017-2021 рр.**

№ з/п	Найменування товару (продукції), тис. грн.	Звітні роки					Відхилення 2021 р. до 2017 р.	
		2017	2018	2019	2020	2021	(+, -)	%
1	Цукерки	160254	163395	164889	163271	156471	-3782,9	0,98
2	Карамель	32012,6	32687,7	33893,9	31240,8	30551,1	-1461,5	0,95
3	Печиво	148965	13863,2	123650	119201	100154	-48811	0,67
4	Шоколад	35258,9	34869,5	32421,8	31945,3	30017,9	-5241	0,85
5	Інше	77877,7	69547,3	54922,6	46712,6	39053,1	-38825	0,50
	Всього	454368	314363	409777	392371	356247	-98121	0,78

*Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства*

Відповідно до даних з табл. 2.3, продукція підприємства характеризується тенденцією до зменшення товарообігу. Протягом аналізованого періоду (2017–2021 рр.) відбулось, також, підвищення цін на сировину і, відповідно, ціни на продукцію. Зменшення товарообігу свідчить про неефективну роботу та скорочення використання доступних потужностей.

Для поглибленого аналізу економіко-фінансових показників варто дослідити основні показники господарської діяльності підприємства (табл. 2.4). Відповідно до даних табл. 2.4, протягом 2017-2021 рр. спостерігається відносно стабільна продуктивність праці, що обумовлено добре налагодженого процесу праці. Матеріаловіддача протягом аналізованого періоду має тенденцію до зниження. Ця тенденція є негативною, оскільки свідчить про недостатній обсяг

виробництва за рахунок неефективного використання матеріальних ресурсів. Збільшення фондівіддачі основних фондів є ефективним показником. Фондоємність продукції протягом 2017-2021 рр. зменшилась, що свідчить про більш ефективне використання основних фондів, та зниження витрат на 1 гривню продукції, збільшення виробництва.

Таблиця 2.4

**Динаміка кількісних показників господарської діяльності  
підприємства за 2017-2021 рр.**

Показники	Звітні роки					Відхилення (+;-) 2021 р. до 2017 р. :
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Чистий дохід від реалізації продукції без ПДВ, тис. грн	661401	565951	502 668	436532	521563	-139838
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1077	872	795	689	618	-459
Оплата праці та відрахування на соціальні потреби, тис. грн	78 936	79 578	69 740	66 760	78 626	-310
Матеріальні витрати, тис. грн	481936	402082	321722	291902	398252	-83684
Основні засоби, тис. грн	304773	288028	148 094	170352	173158	-131615
Амортизація, тис. грн	14 766	25 475	29 478	30 278	37 112	+22346
Оборотні активи, тис. грн	244850	226473	244 850	255307	284514	+39664
Продуктивність праці, тис. грн	614	649	632	634	634	+20
Матеріаловіддача, грн	1,4	1,4	1,6	1,5	1,3	-0,1
Фондовіддача основних фондів, грн	2,2	3,8	4,0	2,5	3,0	+0,8
Фондоємність продукції, коп.	0,46	0,26	0,25	0,40	0,33	-0,13

*Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства*

Провівши аналіз фінансового стану підприємства варто зауважити наступне: показники господарської діяльності свідчать про нестабільну тенденцію ефективного використання ресурсів підприємства.

Наступним кроком є аналіз та оцінка результатів фінансової діяльності підприємства (табл. 2.5). Відповідно до даних табл. 2.5, чистий дохід від реалізації продукції в 2021 р. зменшився на 139838 тис. грн. в порівнянні з 2017 р., проте варто зазначити, що спостерігається зростання в 2021 р. у порівнянні з 2020 р. на 85031 тис. грн. За аналізований період значно знизилась собівартість продукції, що є позитивною динамікою. Також можна відзначити, що спостерігається тенденція зростання балансу та зменшення собівартості на

69568 тис. грн, що свідчить про використання ефективність використання нового обладнання.

Таблиця 2.5

**Динаміка основних показників фінансової діяльності підприємства  
за 2017-2021 рр.**

Показники	Звітні роки					Відхилення (+;-) 2021 р. до 2017 р.
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	661401	565951	502 668	436 532	521 563	-139 838
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	538909	454368	409777	356247	469341	-69 568
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	122492	111583	92 891	80 285	52 222	-70 270
Інші витрати (операційні, фінансові), тис. грн	331	207	732	132	199	-132
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн	47142	27630	26407	38050	-24792	-71934
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	8665	5158	5192	7547	3611	-5051
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	38477	22472	21215	30503	-21181	-59658

*Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства*

Проведення аналізу фінансової діяльності проводиться підприємством для визначення спроможності протистояти негативним внутрішнім та зовнішнім чинникам, що несуть вплив на підприємство. За для досягнення цілей підприємства, необхідно відповісти на такі запитання: наскільки суб'єкт господарювання незалежний від зовнішніх джерел фінансування; що відбувається з рівнем незалежності; яка ситуація зі станом майна та джерелами генерування капіталу (табл. 2.6) [40, с. 154].

Відповідно до даних табл. 2.6 загальні показники підприємства демонструють високий рівень фінансової стійкості. Так, коефіцієнт автономії станом на 2021 р. становить 0,907, що свідчить про високу частку вкладень підприємства у власний капітал.

**Відносні показники оцінювання фінансової стійкості підприємства  
за 2017–2021 рр.**

Показники	Нормативне значення	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2017 р. (+/- )
Показники структури джерел формування капіталу							
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,882	0,910	0,917	0,897	0,907	0,925
Коефіцієнт фінансового ризику	$< 1$	0,134	0,099	0,090	0,115	0,101	-0,033
Коефіцієнт фінансової стабільності	$\geq 0,1$	0,882	0,916	0,921	8,714	9,826	8,944
Показники стану оборотних активів							
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\geq 0,5$	0,537	0,581	0,664	0,576	0,552	0,015
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	$\geq 0,1$	0,800	0,854	0,880	0,834	1,040	0,240
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	Підвищення	2,228	3,127	3,008	2,678	2,270	0,042
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	Підвищення	0,257	0,206	0,464	0,479	9,161	8,904
Показники стану основного капіталу							
Коефіцієнт майна виробничого призначення	Підвищення	0,613	0,671	0,509	0,572	0,636	0,023
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	Підвищення	0,402	0,374	0,301	0,377	0,378	-0,024
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	Підвищення	1,446	1,622	2,249	1,628	1,465	0,019

*Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства*

Коефіцієнт фінансового ризику становить 0,101, що показує на потребу в додатковому фінансуванні. Коефіцієнт фінансової стабільності характеризує покриття боргів власним капіталом і є оберненим показником до коефіцієнта фінансового ризику та становить 9,826, що демонструє стійкість підприємства в

сучасних умовах. Відповідно до аналізованих даних, показник маневреності власного капіталу становить 0,552, відповідно до якого лише мала частина капіталу підприємства може вільно маневрувати.

Наступним кроком аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства є оцінка його платоспроможності. Аналіз показників платоспроможності підприємства надано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників платоспроможності підприємства  
за 2017-2021 рр.**

Показники	Звітні роки:					Нормативне значення	Відхилення (+;-) 2021 р. до 2017 р.
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.		
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	46538	43314	117663	113564	41018	x	x
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	100292	86400	85961	82367	101761	x	x
Оборотні активи всього, тис. грн.	244850	226473	244 850	255307	284514	x	x
Необоротні активи всього, тис. грн.	226 473	244 850	287 881	284 514	255 307	x	x
Власний капітал, тис. грн.	360 274	381471	360274	390755	411955	x	x
Поточні зобов'язання, тис. грн.	45 229	33 168	32 886	47267	39766	x	x
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,03	1,31	3,58	2,40	1,03	>0,2	0,00
Коефіцієнт проміжної ліквідності	3,26	3,91	6,19	4,14	3,59	>0,7	0,33
Коефіцієнт поточної ліквідності	5,01	7,38	8,75	6,02	6,42	>1,0	1,41
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	2,27	1,75	2,02	1,93	1,90	>0,1	-0,37

*Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства*

Аналіз показників платоспроможності підприємства показав, що воно є абсолютно платоспроможним. Також підприємство може негайно погасити термінові зобов'язання наявними коштами. Так, підприємство розрахувалось по короткострокових боргах за рахунок готівки та очікуваних надходжень від

боржників. Коефіцієнт загальної поточної ліквідності відповідає рекомендованим значенням протягом аналізованого періоду. Та має позитивну динаміку. Надходження від перетворення оборотних активів у грошові кошти дозволяють покрити торговельну кредиторську заборгованість та поточні зобов'язання, що є позитивною тенденцією. Коефіцієнт забезпечення власними коштами свідчить про негативну динаміку підприємства щодо наявності оборотних коштів. Отже, за результатами досліджень доведено, що протягом останніх п'яти років підприємство можна вважати платоспроможним.

Вартість необоротних активів підприємства, що представлені основними засобами та нематеріальними активами у порівнянні 2021 р. проти 2017 р., зросли майже на 11,9%, а саме на 18636 тис. грн. Оборотні активи протягом цього періоду збільшились на 12,7%, або 28834 тис. грн. Основна динаміка активів підприємства зображена на рис. 2.1.

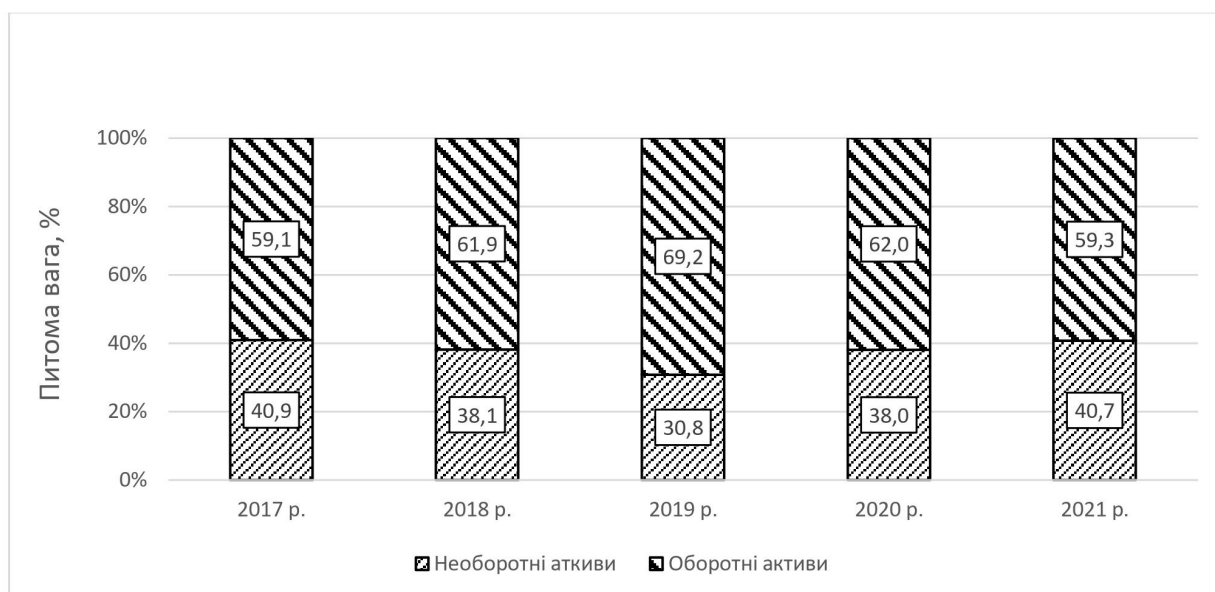


Рис. 2.1. Структурна динаміка активів підприємства за 2017-2021 рр., %

*Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства*

Питома вага оборотних активів в майні підприємства зменшилась на 2,7 % у 2021 р. в порівнянні з 2020 р., що негативно характеризує структуру майна підприємства з огляду на виробничий характер його діяльності та забезпеченість матеріально-технічною базою. Збільшення необоротних активів

зменшить загальну мобільність підприємства та спричинить зменшення обороту [30].

Для повноти характеристики аналізу фінансово-господарської діяльності та ступеня використання ресурсів підприємства, доцільним є аналіз втрачених коштів та певних показників рівню рентабельності діяльності. Аналіз фінансово-господарської підприємства наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

### Оцінка динаміки рентабельності підприємства за 2017-2021 рр.

Показники	Звітні роки:					Відхилення (+;-) 2021 р. до 2017 р. :
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	38477	22472	21215	30503	-21181	-59658
Вартість активів, тис. грн.	383 051	395 824	415 885	459 231	430 521	47470
Витрати, тис. грн.	86778	95515	88143	82871	93612	6834
Обсяг реалізації продукції (виручка), тис. грн.	661401	565951	502 668	436 532	521 563	-139 838
Власний капітал, тис. грн.	360 274	381471	360274	390755	411955	51681
Рентабельність (збитковість) активів, %	0,12	0,07	0,06	0,08	x	-0,12
Рентабельність (збитковість) витрат, %	0,10	0,06	0,05	0,07	x	-0,10
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	23,5645	18,477	9,122	5,287	-12,388	-35,95
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	0,11	0,06	0,06	0,07	x	-0,11

*Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства*

Відповідно до даних табл. 2.8 можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду рентабельність активів зменшилась. Головною причиною цього є зменшення коефіцієнту чистого прибутку. Дане зменшення обумовлено неефективною політикою підприємства, а також зовнішніми факторами і ситуацією в країні в цілому.

Рентабельність активів аналізованого підприємства зменшилась, що є негативною тенденцією. Рентабельність власного капіталу збільшилась, що свідчить про достатню ефективність залучення інвестицій на підприємстві.

Отже, відповідно до проведеного аналізу організаційно-економічної діяльності підприємства можна дійти до висновку, що загальна динаміка прибутковості є позитивною та загальні показники підприємства демонструють високий рівень фінансової стійкості, розвиток підприємства є динамічним та ефективним, хоча фінансові показники демонструють, що наразі підприємство є збитковим, через відповідні зовнішні умови розвитку.

Надавши організаційно-економічну характеристику підприємства та зробивши висновки щодо її результатів, наступним етапом дослідження буде оцінка конкурентних переваг аналізованого підприємства.

## 2.2. Оцінка конкурентних переваг підприємства

Формування конкурентоспроможності є важливим фактором для забезпечення життєздатності будь якого підприємства, тому першочерговим завданням для підприємства – це вміння якісно управляти її рівнем. Управління конкурентоспроможністю підприємства відбувається з урахуванням усіх факторів, що мають вплив на оцінку товару та підприємство загалом, без урахування кількісної оцінки показники оцінки матимуть необґрунтований та стихійний характер. У випадку аналізованого підприємства, конкурентоспроможність означає виготовлення та реалізацію готовою кондитерської продукції на ринок, завдяки взаємодії усього підприємства як єдиної системи.

На сьогоднішній день основними конкурентами підприємства є всі компанії, що виробляють аналогічну продукцію на території України, а саме: Компанія «АВК», Кондитерська корпорація «ROSHEN», Корпорація «Бісквіт-Шоколад», Компанія «Конті» та інші. В ролі потенційних конкурентів можуть виступати всі закордонні виробники, що реалізують свою продукцію на території України.

З урахуванням особливостей підприємства, для підприємства найбільш ефективним шляхом розвитку є використання методів, що формуються на теорії ефективної конкуренції [41].

Для поглибленого аналізу проведемо дослідження за допомогою моделі п'яти сил конкуренції М. Портера, щоб зробити відповідні висновки. Теорія конкуренції М. Портера стверджує, що на ринку взаємодіє п'ять рушійних сил, які визначають можливий рівень прибутку на ринку (рис. 2.2.).

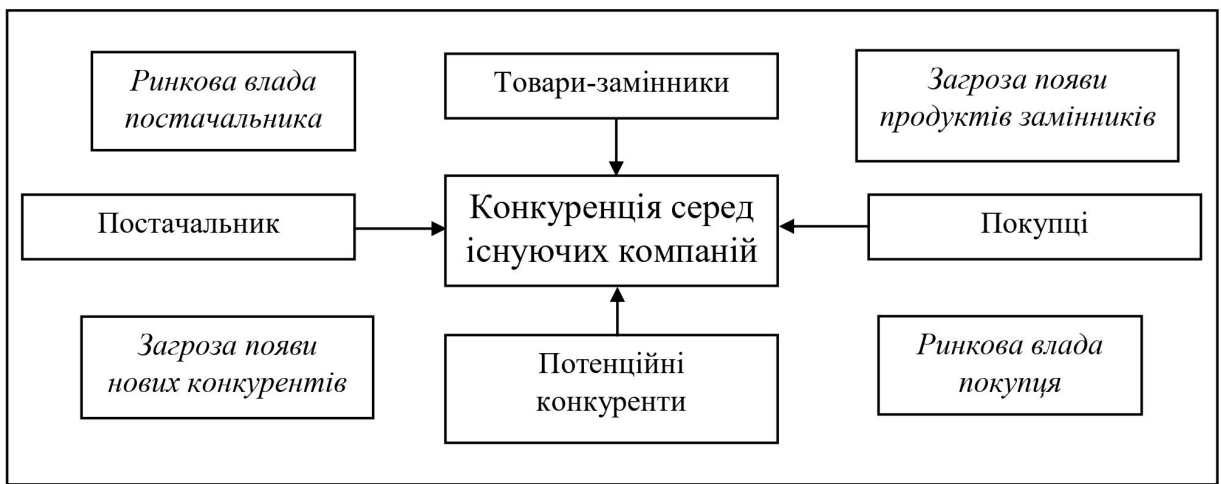


Рис. 2.2. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

*Джерело: побудовано автором на основі [58]*

Отже, конкурентний аналіз галузі за М. Портером надасть інформацію про інтенсивність та прояв конкурентних сил підприємства та допоможе обрати таку позицію, яка забезпечить його максимальну економічну безпеку. Оцінка факторів відбувається за бальною шкалою:

- «0» – відсутність ознаки і його прояву як фактора;
- «1» – слабкий прояв даного чинника;
- «2» – помірний прояв даного чинника;
- «3» – значний прояв даного чинника.

Для реальної оцінки сил конкурентних переваг підприємства, необхідно проаналізувати всі складові, що мають вплив.

Вітчизняне виробництво товарів відбувається в умовах постійної конкурентної боротьби. Розвиток підприємств відбувається в основному за рахунок прогнозування, злагодженій роботі колективу та чіткого керівництва. Конкуренція примушує підприємства усіх форм власності постійно займатися моніторингом зміни попиту та пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, зменшувати витрати на виробництво, покращувати якість своїх товарів та послуг, які реалізуються на ринку, а також підвищувати свою конкурентоспроможність. Залежність від конкурентів є одним із стимулюючих факторів завдяки яких підприємство постійно розвивається, працює над власним асортиментним наповненням, проводить оновлення обладнання. За результатами аналізу, ринкову силу конкурентів, що мають вплив на підприємство можна оцінити як високу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Аналіз сили «конкуренція серед існуючих компаній», що мають вплив на підприємство за моделлю М. Портера**

Фактори конкуренції	Вага фактора	Середня оцінка фактора	Характеристика
Перша сила – конкуренція серед існуючих підприємств			
Число і потужність конкуруючих підприємств	0,25	2	На ринку виробництва є кондитерської продукції є середня кількість підприємств, що мають високі потужності
Зміна платоспроможності	0,3	3	Платоспроможність підприємств високого рівня
Ступінь стандартизації товару	0,1	2	Товар підприємства і товари конкурентів ідентичні
Витрати переходу клієнта від одного виробника до іншого	0,1	2	Присутня імовірність втрати клієнтів як підприємства так і в конкурентів
Бар'єри виходу з ринку (витрати підприємства на перепрофілювання)	0,15	3	Перепрофілювання потребує значних витрат
Стратегії конкуруючих підприємств	0,1	3	На підприємствах присутня чітка стратегія розвитку
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору	2,55		—

*Джерело: розраховано автором*

Ризик виникнення нових конкурентів – це друга сила за М. Портера. Можливість виникнення нових учасників оцінюється як невисока, оскільки галузь в якій відбувається діяльність підприємства насичена конкурентами та потребує значних фінансових вкладень для проникнення на ринок. Бар'єр входу значно складніший ніж у інших галузях, що пов'язано з вимогами до якості товарів, сертифікацією [32].

Всі вище перераховані фактори обмежують швидкість виникнення нових конкурентів, що хочуть вийти на кондитерський ринок. Аналіз сил що мають вплив на підприємство зображено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Аналіз сил «ризик виникнення нових конкурентів», що мають вплив на підприємство за моделлю М. Портера**

Фактори конкуренції	Вага фактора	Середня оцінка фактора	Характеристика
Друга сила – загроза виникнення нових конкурентів в галузі			
Труднощі входу на галузевий ринок	0,4	2	Потреба значних фінансових вкладень. Ефективний масштаб виробництва не може бути досягнутий швидко.
Доступ до каналів розподілу	0,35	3	Галузь заповнена великими компаніями, розширення потребує значних вкладень
Галузеві переваги	0,25	2	Діючі підприємства мають перевагу перед щойно створеними за рахунок: налагоджених джерел, безперебійного виробництва, сучасних технологій
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору	2,35		—

*Джерело: розраховано автором*

Третя сила – виникнення товарів аналогів. Загроза виникнення товарів-субститутів присутня. Втрата споживачів може відбуватись у зв'язку з зниженням ціни в конкурентів чи виходом схожої продукції в компаній конкурентів. Проте підприємство встановлює привабливі ціни для споживачів, утримуючи лідируючі показники. Економія витрат відбувається завдяки чітким логістичним зв'язкам та швидкій реакції на зміни в зовнішньому середовищі.

Ризик виникнення товарів-субститутів, можна оцінити як середній. Аналіз сили «поява товарів-субститутів», що діють на підприємство за моделлю М. Портера наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Аналіз сили «поява товарів-субститутів», що мають вплив на підприємство за моделлю М. Портера**

Фактори конкуренції	Вага фактора	Середня оцінка фактора	Характеристика
Третя сила – загроза появи товарів-замінників			
Можливість перемикання уваги споживача на альтернативні товари	0,4	3	Широкий спектр товарів аналогів, відсутність чіткої бази клієнтів
Схильність споживача до змін	0,2	2	Схильність споживача до змін відбувається помірно
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору	1,6		—

*Джерело: розраховано автором*

Четверта сила – за М. Портера це «ринкова влада постачальників». На підприємстві відбувається забезпечення виконанням встановлених умов щодо якості та безпечності отриманої сировини, з метою запобігання використання невідповідної та небезпечної продукції. Це відбувається завдяки встановленню вимог до постачальників, моніторинг та оцінку, що забезпечує виконання умов співпраці, а також відповідного документування всіх супутніх процесів залучення постачальників до співпраці. Співробітництво відбувається з місцевими постачальниками, що зменшує витрати на транспортування та плану посередникам.

Загалом ринкову владу постачальників можна оцінити як помірну. Аналіз сили «ринкова влада постачальників», що діють на підприємстві за моделлю М. Портера зображено у табл. 2.12.

Остання з сил М. Портера – це «ринкова влада споживачів». Конкурентне середовище кондитерських підприємств відображають покупці. Активність споживачів кондитерських виробів не залежить від рівню доходів, зайнятості та сімейного стану. Процес вибору споживачем товару унікальний в кожній з

позицій. Така поведінка характерна специфікою потреби. Продукція підприємства орієнтована на споживачів любого віку і може виступати як в ролі продукції так і для задоволення особливих потреб. Особлива увага приділяється маркетинговій кампанії, що полягає в постійних дослідження вподобань клієнтів для створення нового товару, що привабить якомога більшу кількість споживачів [71].

Таблиця 2.12

**Аналіз сили «ринкова влада постачальників», що мають вплив на підприємство за моделлю М. Портера**

Фактори конкуренції	Вага фактора	Середня оцінка фактора	Характеристика
Четверта сила – здатність постачальників впливати на підприємство			
Унікальність каналу поставок	0,4	2	Перехід від одного постачальника до іншого обумовлений ризиком
Значимість покупця	0,6	3	Орієнтація на споживача є ключовим фактором для розвитку кондитерських підприємств
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору	2,6		—

*Джерело: розраховано автором*

Ринкову владу покупця можна оцінити як дуже високу. Аналіз сили «ринкова влада постачальників, що діє на підприємство, наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Аналіз сили «ринкова влада споживачів», що мають вплив на підприємство за моделлю М. Портера**

Фактори конкуренції	Вага фактора	Середня оцінка фактора	Характеристика
П'ята сила – здатність споживачів впливати на підприємство			
Статус покупців	0,3	3	Закупки відбуваються як великими так і малими партіями
Значимість товару у покупця	0,5	2	Товар є важливою складовою в номенклатурі закупівель покупця
Стандартизація товару	0,2	2	Товар стандартизований та відповідає всім критеріям
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору	2,3		—

*Джерело: розраховано автором*

Отже, детальний аналіз внутрішнього середовища, потребує пильного слідкування за ринковими процесами, проте надає можливість корегувати та контролювати майбутні результати. Усі ці фактори налаштовують підприємство на постійний аналіз змін маркетингового оточення використовуючи сучасні методи та прийоми. Графічну інтерпретацію узагальнюючих результатів впливу конкурентних сил на підприємство зображено на рис. 2.3.

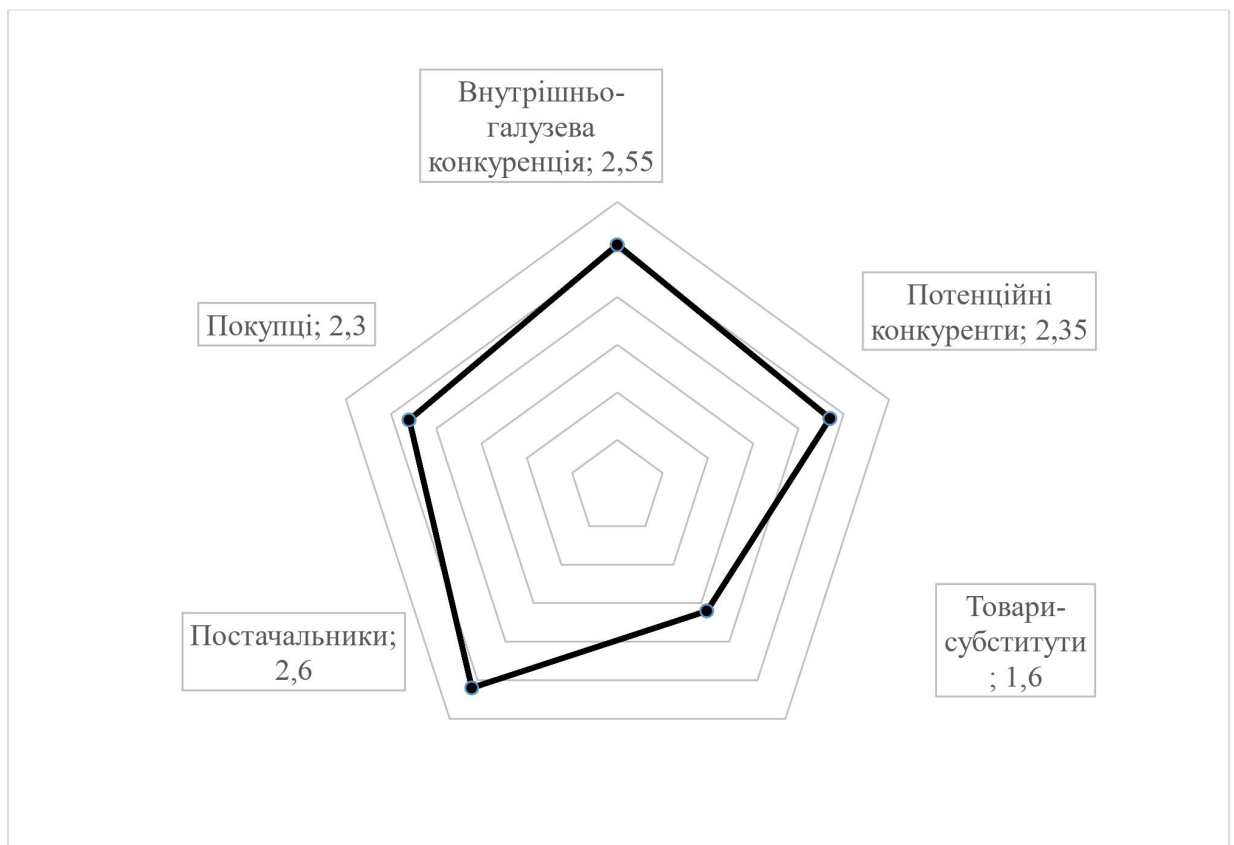


Рис. 2.3. Результати аналізу конкурентних сил, що мають вплив на підприємство

*Джерело: розраховано автором*

Таким чином, результати дослідження конкурентних сил, які мають вплив на підприємство, дозволили дійти до висновку, що одна з основних сил яка діє на підприємство – це постачальники. Обумовлено це постачанням товарів на внутрішній ринок. Крім того, істотний тиск здійснюється у зв'язку іншою силою – внутрішньо галузевою конкуренцією. На ринку присутні

конкуренти з чіткою стратегією, розвинутою логістичною системою та налагодженою системою збуту, що обмежує розвиток підприємств. Високий бар'єр проникнення на ринок, стримує появу нових конкурентів, а висока кількість конкурентів негативно впливає на темпи зростання.

Наступним етапом нашого дослідження буде аналіз стратегії забезпечення конкурентних переваг аналізованого підприємства.

### 2.3. Аналіз стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства

Аналіз стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства забезпечить можливість установлення лінійного зв'язку між слабкими та сильними сторонами, продемонструє наявні можливості та загрози, а також дозволить визначити конкурентний профіль підприємства.

Отже, на першому етапі цього аналізу застосуємо SWOT-аналіз. SWOT-аналіз є лише інструментом, що не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, проте він надає змогу впорядкувати процес дослідження інформації [42, с. 88]. SWOT-аналіз дасть змогу сформуванню загальний перелік стратегій для підприємства з урахуванням особливостей підприємства і його адаптації до середовища чи впливу на нього [71].

На підприємстві простежуються зв'язки із зовнішнім середовищем, зокрема це характер економіки та економічних процесів, стабільність влади, вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність, рівень екологічної ситуації та її вплив на виробництво, структура та наявність власних ресурсів, наявної та потенційної робочої сили тощо. Разом усі вищезгадані підсистеми складають внутрішнє середовище підприємства.

Визначення власного потенціалу підприємства за допомогою визначення його сильних та слабких сторін показано у табл. 2.14.

### Аналіз чинників внутрішнього середовища підприємства

Сфера функціонування	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Розробка	Забезпечення новітнім обладнанням	Зменшення обігових коштів
	Чітка стратегія розвитку підприємства	Наявність некваліфікованих спеціалістів
	Ефективна система якості товарів	Високий рівень додаткових витрат
	Можливість швидкого оновлення існуючого обладнання	Слабке фінансування амортизаційних витрат
2. Персонал	Висока продуктивність праці	Скорочення штабу
	Наявність висококваліфікованих працівників	Застаріла система управління та стимулювання праці
3. Маркетинг	Налагоджена система реалізації товарів	Відсутність заходів аналізу ринку
	Ефективна взаємодія з посередниками	Низький рівень маркетингової діяльності
4. Організація управління	Чітка взаємодія між структурними ланками управління	Хибне розуміння людського потенціалу
5. Фінанси	Можливість щорічно створювати нові підвиди продукції	Обмежені фінансові можливості
6. Імідж підприємства	Наявність спеціального обладнання	Відсутність маркетингових заходів просування
	Наявна клієнтська база	Слабка взаємодія зі споживачем

*Джерело: сформовано автором*

Отже, виконавши аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства можна відзначити, що підприємство має велику клієнтську базу та налагоджену систему виробництва, наявне обладнання повністю забезпечує наявне виробництво. Проте, присутні і недоліки у діяльності, а саме відсутність маркетингових заходів на просування власної продукції.

Головними факторами зовнішнього середовища на підприємство, що мають негативний вплив на розвиток, створення кондитерських виробів є:

- непривабливий інвестиційний клімат;
- нестабільне політичне та економічне становище;
- постійна зміна законодавства, що підвищує рівень ризиків;
- нестабільність ринку та податкового законодавства;
- недосконалість державного регулювання та державної підтримки;
- монополізація ринку.

Після детального аналізу впливу факторів на діяльність підприємства їх необхідно звести в єдину таблицю, елементи якої використовуються в SWOT-аналізі (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

### Матриця SWOT-аналізу підприємства

<p align="center"><b>Сильні сторони підприємства</b></p> <p>висококваліфікований персонал; висока якість продукції; ефективна логістика; авторитетність бренду у покупців; наявність постійної клієнтської бази.</p>	<p align="center"><b>Слабкі сторони підприємства</b></p> <p>відсутність чітких стратегічних напрямків та цілей; слабка віддача на зміни в зовнішньому середовищі; відсутність ефективних маркетингових заходів.</p>
<p align="center"><b>Ринкові можливості</b></p> <p>стандартизація та можливість виходу на європейські ринки; зростання ринку виробництва кондитерських виробів; послаблення позицій конкурентів; впровадження нових технологій; виробництва кондитерських виробів.</p>	<p align="center"><b>Ринкові загрози</b></p> <p>посилення впливу існуючих конкурентів; зниження ціни на товари конкурентів; нестабільна ситуація в країні; постійна мінливість в законодавчій базі; стан екологічного середовища; зменшення платоспроможності покупців.</p>

*Джерело: сформовано автором*

За результатами SWOT-аналізу можна дійти висновку, що підприємство, запобігає загрозам зовнішнього середовища за рахунок реалізації сильних сторін. У даній ситуації підприємство використовує стратегію стабільності, яка зосереджена на існуючих видах діяльності та орієнтована на збереженні товарного асортименту, який реалізується на традиційних ринках збуту. Основна мета даної стратегії – зберегти наявні конкурентні позиції і досягти фінансових результатів за рахунок підтримки конкурентних переваг.

Тому наступним етапом аналізу буде дослідження основних конкурентів підприємства та визначення його конкурентного профілю. Так, господарська діяльність підприємств кондитерської галузі на території України перебуває в умовах постійної конкурентної боротьби [52].

Лідруючі позиції займають компанії, що швидше реагують на зміни вподобань споживачів, постійно оновлюють асортимент та доповнюють

новими товарами. Тому, для успішного функціонування та розвитку, вони використовують декілька типів стратегій. Дослідимо стратегії розвитку основних конкурентів підприємства (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

### Стратегії розвитку основних конкурентів підприємства

Назва компанії	Стратегії розвитку
«Бісквіт-Шоколад»	технологічна диверсифікація центрована диверсифікація однорідна диверсифікація стратегія розвитку традиційного ринку стратегія інтеграції, що йде вперед
«Roshen»	конгломератна диверсифікація центрована диверсифікація однорідна диверсифікація стратегія розвитку нового товару стратегія інтеграції, що йде вперед
«Малбі Фудс»	центрована диверсифікація однорідна диверсифікація стратегія розвитку традиційного ринку стратегія розвитку традиційного товару стратегія розвитку нового товару
«Konti»	центрована диверсифікація однорідна диверсифікація стратегія розвитку традиційного ринку стратегія розвитку традиційного товару

*Джерело: сформовано автором за [5]*

Проаналізувавши табл. 2.16, можна дійти до висновку, що кожне з представлених підприємств використовує для свого розвитку стратегії центрованої та однорідної диверсифікації. Стратегії концентрованого зростання є обов'язковою частиною всіх кондитерських підприємств, це забезпечує зростання доходів підприємств за рахунок розвитку звичайного ринку збуту та пошуку нових. На підприємстві використовуються такі стратегії, як: центрована диверсифікація; однорідна диверсифікація; технологічна диверсифікація; стратегія розвитку нового товару; стратегія розвитку традиційного ринку; стратегія інтеграції, що йде вперед.

Забезпечення конкурентних переваг підприємства відбувається, в першу чергу, орієнтуючись інформації прогнозованого попиту споживача, тому слід дослідити споживачів продукції аналізованого підприємства (табл. 2.17).

Відповідно до даних табл. 2.17 можна відзначити, що найбільша вага покупки спостерігається у осіб віком від 18 до 35 років, раціональним буде приділяти особливу увагу цим віковим категоріям. Особливість вподобань даних категорій обумовлена високою якістю продукцію на яку складно вплинути за умов налагодженого виробництва та дизайном продукції.

Постійна взаємодія з постачальниками продукції, це невід’ємний процес любого підприємства що працює в кондитерській галузі. Процес забезпечення сировинною базою, може відбуватись на основі як вітчизняної так і імпоротної продукції. Підприємство займається інтенсивно-сировинним виробництвом, яке обумовлено часткою матеріалів, що складає майже 60-75% від собівартості продукції. На підприємстві зазвичай використовують вітчизняну сировину: цукор, борошно, молоко та вершкове масло. Проте забезпечення сировиною, що не виготовляється на Україні – імпортується, а саме: арахіс, какао боби, екзотичні масла та суміші, кокосове масло.

Таблиця 2.17

**Характеристика основних споживачів продукції підприємства,  
станом на 01.10.2022 р.**

Середній чек продукції підприємства у кошику споживачів, грн	Вік цільової аудиторії	Відмінності у поведінці споживачів
15-30	Покупці віком від 12-18 р.	Основним фактором щодо прийняття рішення купівлі є смакові властивості та вартість
35-60	Покупці віком від 18-22 р.	Переважає більшість покупців приділяє особливу увагу упаковування товару
30-80	Покупці віком від 22-35 р.	Покупці даної категорії приділяють особливу увагу якості продукції
25-60	Покупці віком від 35-50 р.	Ігнорують рекламні повідомлення та керуються особистим досвідом
20-40	Покупці віком старше 50 р.	Населення похилого віку надає перевагу продукції з більш низькою ціною

*Джерело: сформовано автором за [38]*

Дослідження внутрішньої складової підприємства – це складний процес, який потребує використання інструментів стратегічного управління. Специфіку конкурентоспроможності на ринку праці, її конкретно-видовий зміст представники другої концептуальної схеми визначають механізмом приведення конкурентних переваг робочої сили (здібності до праці) у функціонуючий стан [64, с. 55].

Для підприємства необхідно постійно аналізувати результати господарської діяльності як власного підприємства так і конкурентів. Аналіз конкурентного становища підприємства зображено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

### Конкурентний аналіз підприємства

Ключові фактори успіху	Важливість	ТОВ «Домінік Ко»		ДП «КК «РОШЕН»		ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Якість продукції	0,30	4	1,2	3	0,9	5	1,5
Обсяги продаж	0,10	3	0,3	4	0,4	5	0,5
Частка ринку	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,45
Ціна продукції	0,25	5	1,25	5	1,25	5	1,25
Сучасне обладнання	0,20	5	1	4	0,8	5	1
Усього	1,0	-	4,2	-	3,95	-	4,7

*Джерело: розраховано автором*

Проаналізувавши табл. 2.18, можна дійти до висновку, що основні підприємства які працюють в кондитерській галузі перебувають в стані постійної конкурентної боротьби. Загальна оцінка факторів підприємства показала, що підприємство займає середні позиції, тому для подальшого розвитку необхідно приділити особливу увагу ключовим факторам успіху.

Таким чином, слід зазначити, що при присутньому тиску з боку галузевої конкуренції, підприємство потребує розробки відповідної маркетингової стратегії, яка повинна будуватись з урахуванням особливостей ринкового

становища та ситуації в країні. Підприємству необхідно приділити особливу увагу розвитку маркетингової діяльності та аналізу ринкових тенденцій. Генерація основних можливостей залежить на пряму від використання існуючих ресурсів. Забезпечення підприємства належною сукупністю маркетингових заходів забезпечить інформування потенційної клієнтської бази, що в свою чергу збільшить кількість продажів, а також прискорить появу нових постійних клієнтів. Підприємство може проводити вибірковий аналіз, для визначення та завоювання ринкової ніші. Більшість зусиль повинно спрямовуватись на забезпечення економічної безпеки, на захист від конкурентів.

Тому наступним етапом дослідження буде розробка напрямів удосконалення стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства на основі підвищення його конкурентоспроможності.

## Висновки до розділу 2

Провівши аналіз конкурентних переваг підприємства та стратегії їх забезпечення доцільно зазначити:

1. Під час надання організаційно-економічної характеристики підприємству було виявлено, що формування аналізованого підприємства відбулось 27.08.2021 р., проте історія компанії почалась ще у 1919 р. За цей період підприємство пройшло всі етапи розвитку та становлення. Підприємство створено для задоволення суспільних потреб у випуску кондитерської продукції, а саме: печиво, шоколад, цукерки, карамель, кондитерська глазур та вафлі. Стратегічною метою підприємства є досягнення лідируючих позицій як на ринку України так і за її межами. За аналізований період спостерігається тенденція до загального скорочення персоналу, що викликано зниженням завантаженості потужностей підприємства. Проведений фінансовий аналіз показників господарської діяльності підприємства показав, що асортимент

продукції характеризується тенденцією до зменшення обігу продукції. Зменшення товарообігу підприємства свідчить про погану роботу і зниження продуктивності. Разом з тим, протягом аналізованого періоду відбулось зростання цін на сировину, а також ціни на продукцію. На основі проведених розрахунків зроблено висновок, що загальна фінансово-господарська діяльність підприємства відображає його ефективну роботу, бізнес стабільний та фінансово стійкий.

2. Проведена комплексна оцінка конкурентних переваг підприємства за моделлю М. Портера дозволила зробити висновок, що одна з основних сил яка діє на підприємстві в галузі, це постачальники. Обумовлено це постачанням на весь внутрішній конкуруючий ринок. Також присутній тиск з боку галузевої конкуренції. Ринок України наповнений конкурентами, що стримує виникнення нових конкурентів.

3. Результати аналізу стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства показали, що підприємству необхідно приділити особливу увагу розвитку маркетингової діяльності та аналізу ринкових тенденцій. Генерація основних можливостей залежить на пряму від використання існуючих ресурсів. Забезпечення підприємства належною сукупністю маркетингових заходів забезпечить інформування потенційної клієнтської бази, що в свою чергу збільшить кількість продажів, а також прискорить появу нових постійних клієнтів. Підприємство може проводити вибірковий аналіз, для визначення та завоювання ринкової ніші. Більшість зусиль повинно спрямовуватись на забезпечення економічної безпеки, на захист від конкурентів.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентних переваг та їх аналіз, на внутрішньому ринку кондитерських виробів, що для підприємства ситуація є ускладненою, подальший розвиток підприємства обумовлений пошуком стратегічних напрямів забезпечення конкурентоспроможності. Забезпечення економічної безпеки та пошук ринкової ніші, яка здатна забезпечити найкращі умови розвитку підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби.

Керуючись результатами проведеного дослідження, шляхи модернізації конкурентоспроможності підприємства можливо визначити, керуючись даними проведеного SWOT-аналізу. Згідно з цим, виокремлені основні стратегічні напрямки щодо покращення ситуації конкурентних позицій підприємства в найближчому майбутньому [3, с. 145].

Забезпечення системи управління конкурентними перевагами має на меті забезпечити постійний розвиток та функціонування підприємства за будь-яких економічних, соціальних та інших змінах в зовнішньому середовищі [70].

Управління конкурентними позиціями підприємства – це специфічний, багатогранний процес, що ґрунтується на системі з комплексу взаємопов'язаних блоків, серед яких можливо виокремити блок забезпечення конкурентоспроможності рис. 3.1.

Конкуренція сьогодні – це важливий інструмент для забезпечення успішності підприємства. Проте велика кількість підприємств використовує лише деякі найбільш популярні підходи до підвищення конкурентоспроможності, обумовлено це унікальністю підприємств та їх характеристиками.

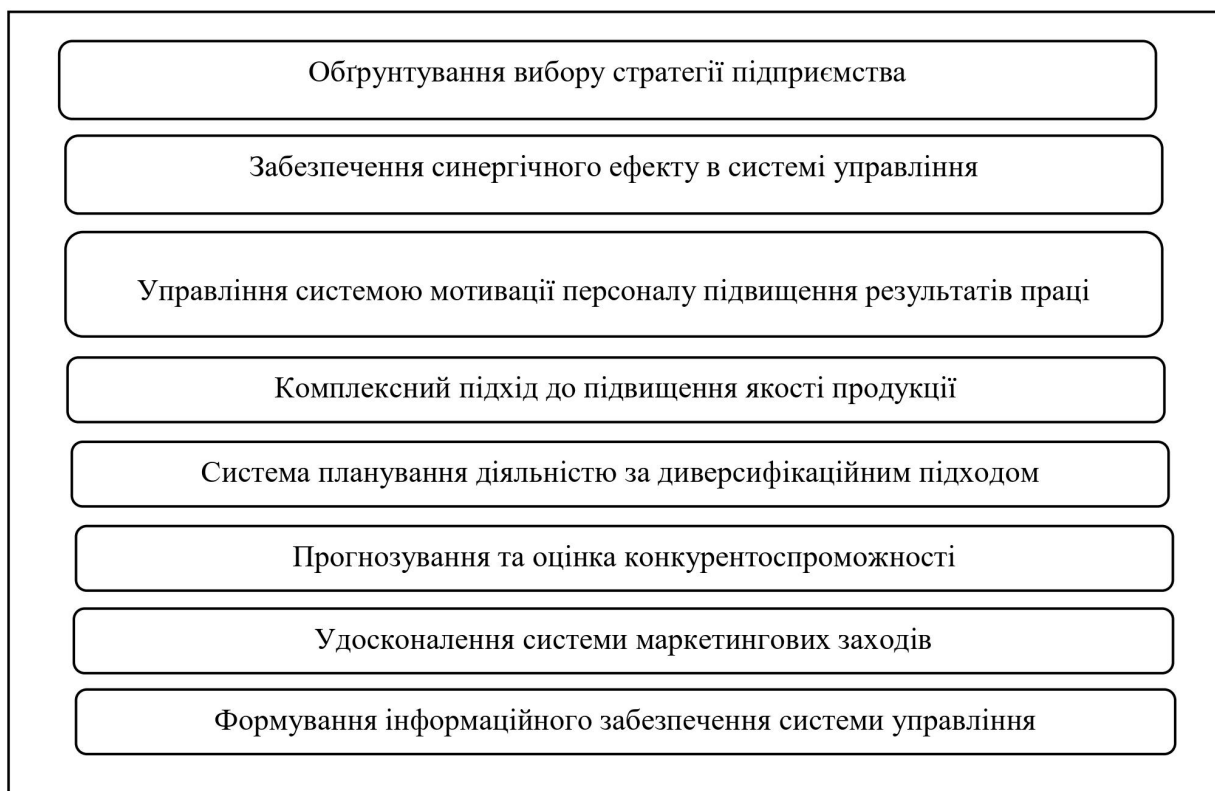


Рис. 3.1. Можливі етапи здійснення управління конкурентоспроможністю підприємства

*Джерело: сформовано автором на основі [49]*

До найбільш популярних підходів підвищення конкурентоспроможності, можна віднести заходи збільшення обсягів реалізації товарів, заходи покращення якості продукції, скорочення витрати, а також бенчмаркінг [50, с. 2].

На нашу думку, одним з можливих варіантів покращення конкурентних позицій підприємства є застосування бенчмаркінга, адже він є одним універсальних методів встановлення цілей підприємства, що відповідає вимогам вітчизняного та міжнародного ринку.

Бенчмаркінг – це тривалий процес аналізу ефективності діяльності конкурентів та їх показників. Отримані показники порівнюють з існуючим підприємством з метою запозичення та впровадження їх досвіду та найкращих методів роботи, а також підвищення рівня конкурентних переваг [43].

Використання бенчмаркінгу надає інформацію схожу на конкурентний аналіз, про те вся інформація більш детальна та упорядкована. Використання даного підходу до підвищення конкурентних переваг, забезпечить підприємству можливість вдосконалити існуючі процеси та зменшити зайві витрати. Використання бенчмаркінгу залежить від основних цілей та стратегії підприємства, в залежності від цих умов використовують різні види бенчмаркінгу табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### Класифікація видів бенчмаркінгу

Вид	Характеристика
Міжнародний бенчмаркінг	Виявлення міжнародних еталонних практик та їх аналіз
Стратегічний бенчмаркінг	Створення нового продукту, орієнтація на довгострокову перспективу
Зовнішній бенчмаркінг	Навчання поза межами підприємства з метою власного розвитку
Конкурентний бенчмаркінг	Відбувається в межах однієї галузі, проявляється в аналізі конкурентів із аналогічними показниками
Внутрішній бенчмаркінг	Здійснення процесів аналізу в межах підприємства з метою отримання найшвидших результатів
Процесний бенчмаркінг	Покращення специфічних процесів для забезпечення короткострокової прибутковості
Функціональний бенчмаркінг	Передбачає пошук еталонних практик у сферах діяльності підприємств-конкурентів, що допомагає вдосконалити аналогічні функції чи процеси

*Джерело: складено автором на основі [37]*

Розглянувши всі рівні бенчмаркінгу можна сказати, що для підприємства варто застосувати конкурентний бенчмаркінг, адже він забезпечить можливість проводити моніторинг ринку та власної позиції на ньому. Отримана інформація в ході моніторингу, продемонструє сильні конкурентні переваги на ринку в порівнянні з конкурентами кондитерської галузі [44, с. 30].

Провівши оцінку конкурентоспроможності підприємства можна зазначити наступне: підприємство займає досить високу конкурентну позицію, про те ринок кондитерських виробів переповнений іншими великими конкурентами. Для подальшого розвитку підприємству необхідно приділити увагу розширенню ринків збуту як на внутрішні так і зовнішні ринки.

Забезпечення ефективних конкурентних переваг може відбуватись завдяки вибору підприємством конкурентної стратегії. Довгострокова підтримка та забезпечення розвитку підприємства досягається за рахунок системи стратегічного управління [53].

Основні види стратегічного управління зображені на рис. 3.2.

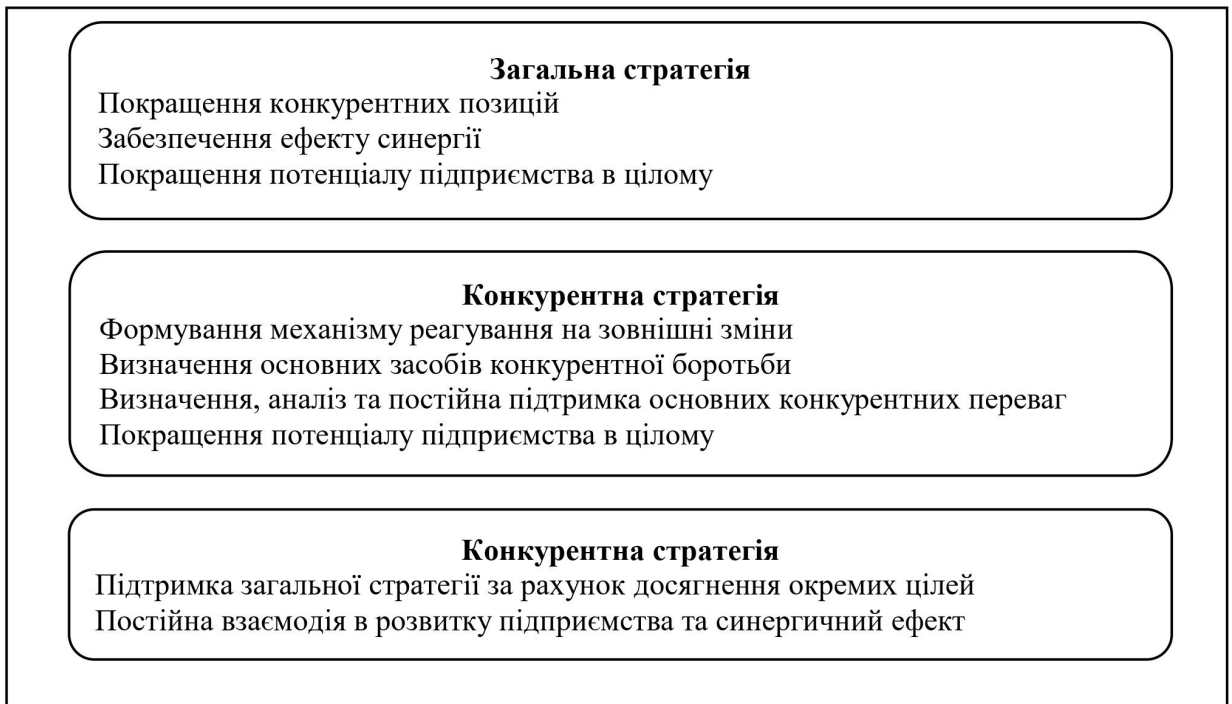


Рис. 3.2. Система стратегій підприємства

*Джерело: сформовано автором*

Проаналізувавши рис. 3.2, загальна та конкурентна стратегії підприємства ґрунтуються на функціональні стратегії даного підприємства, що забезпечує ефективне генерування та реалізацію.

Формування конкурентної стратегії, забезпечить досягнення встановлених цілей на внутрішніх і зовнішніх ринка, для забезпечення в першу чергу необхідно сформувати відповідні функціональні стратегії. Основні види функціональних стратегій зображено на рис. 3.3.

На нашу думку, для підприємства, що розвивається в кондитерській галузі, одним з елементів для успішного функціонування є забезпечення

маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія має першочерговий пріоритет при виборі завдань підприємства, вона забезпечує обґрунтування цілей та завдань на окремому ринку з урахуванням конкурентних особливостей та попиту споживачів.

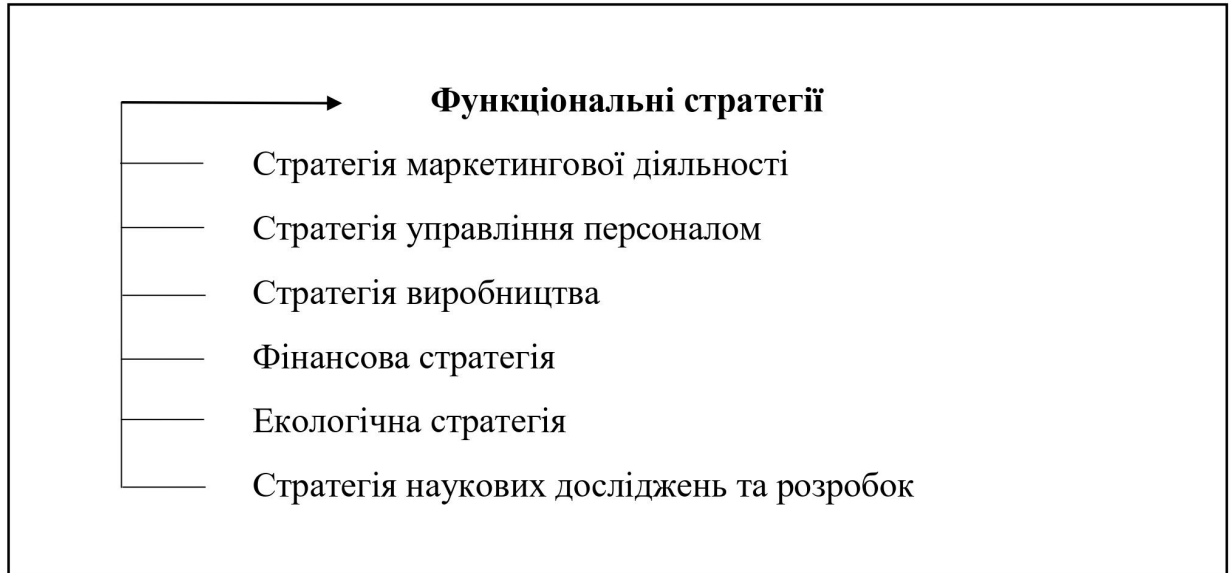


Рис. 3.3. Основні функціональні стратегії підприємства

*Джерело: сформовано автором за [43]*

Підприємство має стійку базу постійних споживачів, як на внутрішньому так і зовнішньому ринках, проте для майбутнього розвитку необхідно вжити особливих заходів для інформування, розширення клієнтської бази.

Таким чином, висока конкуренція на внутрішньому ринку змушує підприємство шукати унікальні шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції. Одним із перспективних напрямків було і залишається сьогодні виробництво шоколадних виробів. Але процес виготовлення шоколаду дуже складний, тому що процес обробки сировини проходить через багато технологічних операцій, які повинні підтримувати перевірені показники температури, вологості, тиску тощо. Невідповідність будь-якого із зазначених показників встановленим нормам неминуче призведе до псування продукції, а це негативно позначиться на репутації виробництва [10].

Отже, у наступному підрозділі визначимо економічний ефект реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг аналізованого підприємства.

### 3.2. Економічний ефект реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства

Забезпечення розвитку підприємства в сучасних умовах, характеризується постійним посилення конкурентних відносин, тому для підприємств, що працюють в кондитерській галузі, виникає потреба у виділенні уваги в управлінні власною конкурентоспроможністю, що є одним з важливих напрямків підвищення ефективності та забезпеченню економічної безпеки. Вирішення проблеми управління конкурентними перевагами сучасних підприємств вимагає використання та впровадження нових підходів, методів та технологій управління, що передбачають постійного систематичного підходу.

Управління конкурентними перевагами на підприємстві слід розглядати як широку систему, яка формується з керуючої, керованої, цільової, забезпечувальної та функціональної підсистем, що тісно взаємопов'язані між собою. Взаємодія підсистем генерує цілісну систему управління конкурентоспроможністю підприємства, та надає можливість вирішувати проблеми конкурентної взаємодії, що зміцнює основні позиції і забезпечує сталий розвиток.

Продукція підприємства користується попитом, але виникнення на ринку товарів субститутів з новими специфічними властивостями, має суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Асортимент шоколадної продукції підприємства відображено в табл. 3.2. Відповідно до табл. 3.2 на підприємстві переважає виробництво «чорного шоколаду», близько десяти товарних позицій, серед яких є як батончики, так і цукерки разом з плитками.

## Шоколад та шоколадна продукція підприємства

Категорія	Назва торгової позиції	Ціна, грн.
Чорний шоколад	«Домінік» чорний. Класичний чорний шоколад. 56% какао-продуктів. 35 г	9,1
	«Домінік» чорний 56%. Класичний чорний шоколад 56% какао-продуктів. 90 г	19,6
	«ДОМІНІК ПРЕМІУМ» екстрачорний шоколад 85% 200г	64,5
	«ДОМІНІК ПРЕМІУМ» екстрачорний шоколад 85% 100 г	33,15
	«ПОЛТАВА» чорний шоколад 70%. Сувенірна серія, виготовлений за спеціальною рецептурою. Насичений смак какао продуктів наближає цей шоколад до екстрачорного. 200 г	59,7
	«ДОМІНІК» чорний шоколад 56% Класичний смак чорного шоколаду з більш м'яким відтінком какао продуктів. 90 г	21,85
	Чорний шоколад 56% з натуральною кавою та карамеллю. 90 г	24,1
	«Your Sweet Moment» 160 г	57,35
	Чорний шоколад «BLUEBERRY». Чорний шоколад 56%, виконаний в зручному форматі. 31 г	7,3
	Чорний шоколад 56% с кофеїном. 50 г	8,2
Молочний шоколад	«ПОЛТАВА» молочний шоколад 33%	60,45
	Молочний шоколад 32% з чорною смородиною та волоським горіхом. 180г	47,2
	«ОЛЕНКА» молочний шоколад 38%	21,45
Шоколадні батончики з начинкою	«CHOCOLATE» з трюфельною начинкою 38 г	6,25
	«CHOCOLATE» з арахісовою начинкою 38 г	6,9
	«ОЛЕНКА» Шоколадний батончик з молочною начинкою Чорний шоколад 36% какао продуктів з м'якою молочною начинкою на основі згущеного молока. 50 г	8,5
	«ОЛЕНКА» Шоколадний батончик з начинкою – смак йогурту і полуниці. Чорний шоколад 36% какао продуктів з м'якою кремовою начинкою зі смаком йогурта та полуниці. 50 г	9,1

*Джерело: сформовано автором за [47]*

Одним із проявів конкурентоспроможності підприємства може стати впровадження міжнародного бенчмаркінгу та адаптація міжнародної рецептури шоколаду до внутрішнього ринку. Підприємство використовує класичну рецептуру, яка нічим не виділяється серед іншої продукції кондитерської галузі на вітчизняному ринку.

Формування нових товарних позицій вимагає від підприємства значних фінансових вкладень, придбання нового обладнання, пошук нових кваліфікованих працівників, налагодження матеріально-технічного

забезпечення, всі перелічені процеси вимагають фінансування та є ризикованими для підприємства.

За результатами дослідження споживачі віддають перевагу молочному шоколаду – близько 36%, на другому місці шоколад з наповнювачами – 25,5%, темний шоколад обирають близько 18% споживачів, 11,5% обирають пористий шоколад і на останньому місці серед прихильностей. споживачі білого шоколаду 9% [71]. Перелік варіацій шоколадних композицій від світових виробників наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Шоколадна продукція від світових товаровиробників

Бренд та назва продукту	Характеристика
Glico GABA for Sleep Chocolate, Японія	Шоколадні цукерки для поліпшення сну. Функціональний шоколад передбачає додавання корисних інгредієнтів: вітамінів, пробіотиків, клітковини та мікро-елементів.
Pasari чорний шоколад, Еквадор	Несолодкі та гострі смаки: перець чилі, імбир, сіль, гірчиця, лавровий лист.
Meltykiss шоколадні цукерки з матча, Японія	Використання екзотичних продуктів: ягід годжі, матча, насіння чіа, ароматів квітів, спецій.
Godiva Chocolatier шоколадні подарункові набори, США	Преміальна продукція, 100% шоколад, використання дорогих додаткових інгредієнтів.
Alter Eco чорний шоколад, США	Екологічна відповідальність, зменшення шкідливого впливу на довкілля.

Джерело: [56, с. 2]

Слід розуміти, що на підприємстві вже є налагоджені виробничі процеси, і їх реорганізація та адаптація до сучасних потреб матиме набагато менші фінансові витрати, ніж створення нового цеху. На сьогоднішній день асортимент підприємства складається з 10 торгових позицій, близько 58% позицій займає темний шоколад, 17% – молочний шоколад, 25% – шоколадні плитки [47].

Зміна торгового асортименту може стати важливою конкурентною перевагою, яка приверне увагу нових споживачів і стимулюватиме існуючих. Також, відповідно до проведеного аналізу, ефективним рішенням для покращення конкурентних позицій підприємства є адаптація сучасних

тенденцій, а саме збільшення виробництва снєків з використанням молочного шоколаду за рахунок доходу від виробництва шоколадних виробів. Підтримка даного напрямку виробництва є оптимальним рішенням, яке забезпечить розширення асортименту і, в свою чергу, стане конкурентною перевагою для підприємства.

Наступною рекомендацією щодо підвищення конкурентних переваг аналізованого підприємства є формування маркетингової бази, яка має на меті дати оцінку ринку, його потенційним можливостям і небезпекам. Основним завданням для підприємства сьогодні є визначення власних сильних і слабких сторін та адаптація до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. На основі отриманих результатів необхідно раціонально управляти цілями, формувати стратегію і розробляти тактику для забезпечення досягнення поставлених цілей. Підприємству необхідно створити чітку рекламну кампанію, яка забезпечить стимулювання як наявної клієнтської бази, так і майбутніх клієнтів. Основні методи стимулювання клієнтської бази та їх вартість наведені в табл. 3.4.

*Таблиця 3.4*

**Розрахунок витрат на рекламу для підприємства на 2023 р.**

Засоби розміщення реклами	Вартість одного рекламного розміщення	Кількість рекламних розміщень за рік	Загальні витрати на розміщення реклами, грн
2023 р.			
Таргет	4 000	6	24 000
Контекстна реклама	1 200	12	14 400
Білборд	9 000	2	18 000
Відео ролик в мережах магазинів	25 000	1	25 000
Всього	-	-	81 400

*Джерело: побудовано автором*

Важливою складовою комунікаційної політики компанії стане стимулювання збуту. Підприємство має впровадити комплекс маркетингових заходів для інформування клієнтської бази з метою покращення своїх

конкурентних позицій. Важливою складовою для забезпечення появи нових споживачів є формування позитивного іміджу.

Реалізація перерахованих вище заходів дозволить збільшити чистий дохід підприємства, який у 2021 р. склав 521563 грн.; активізація маркетингової діяльності забезпечить збільшення чистого доходу від реалізації продукції у 2023 р. на 18% або на 93881 грн. Загальна вартість реалізації маркетингових заходів буде становити 81 400 грн.

Прогнозування фінансових результатів та планування майбутньої економічної діяльності підприємства – це наукове визначення величини доходів, витрат та фінансових результатів за певний проміжок часу завдяки системі якісних та кількісних показників та визначення необхідних заходів за для досягнення заданих цілей [57].

Прогнозні показники зазвичай можна розрахувати як середнє значення відповідних показників у попередніх періодах. Процес коригування залежить від усереднюваної ознаки і наявності від вихідної інформації.

Середня арифметична – найбільш популярний метод. Її можна використати для розрахунку середніх рівнів ознак, представлених у вигляді абсолютних показників. Якщо величина визначається на основі індивідуальних показників – використовується формула середньої арифметичної простої.

Середня арифметична проста являє собою частку від ділення суми індивідуальних значень ознаки на їх загальне число. Вирахувати можна за формулою (3.1):

$$X = \frac{x_1 + \dots + x_n}{N} = \frac{\sum x}{N} = \frac{1}{N} \sum x \quad (3.1)$$

де,  $x$  – середня величина ознак;  $X_n$  – окремі варіанти ознаки;  $\sum x$  – знак суми;  $N$  – кількість варіантів.

За допомогою поліноміальної лінії тренду спрогнозовано очікуваний чистий дохід від реалізації продукції підприємства на найближчі 4 роки (рис. 3.4.). Для даної лінії тренду ( $y = 25579x^2 - 194385x + 839406$ ) імовірність

настання даної події при  $R^2 = 0,9308$ , що є досить вірогідною. За прогнозом у 2022 р. чистий дохід становитиме 593940 грн., у 2023 р. – 732 082 тис грн. відповідно, у 2024 р. чистий дохід буде становити 921 382 грн.

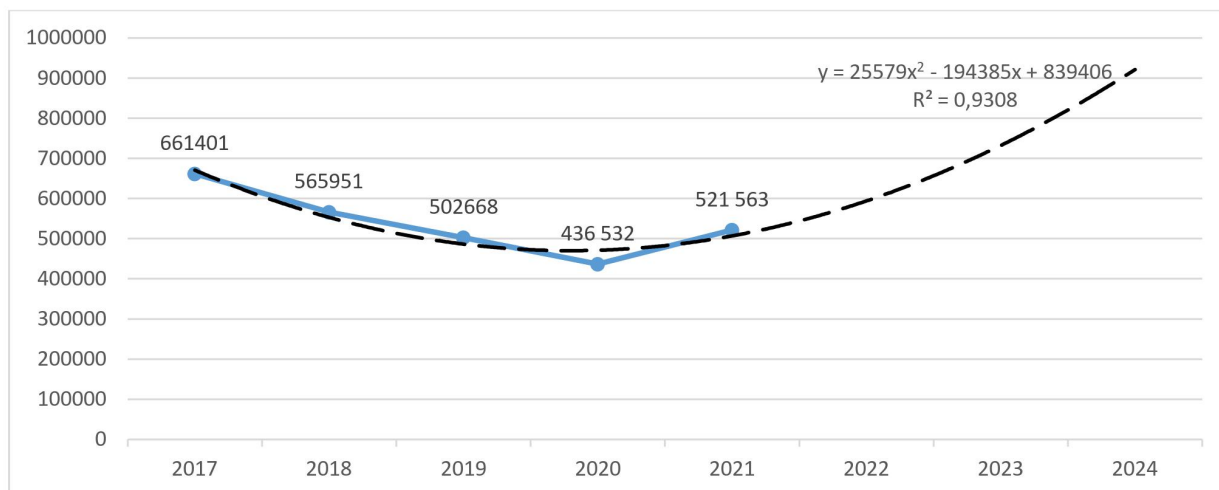


Рис. 3.4. Прогнозування чистого доходу підприємства

*Джерело: побудовано автором*

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, важливо зазначити, що досягнення прогнозованих результатів аналізованого підприємства можливе у разі використання запропонованих заходів, щодо покращення конкурентних позицій, з урахуванням динамічних тенденцій та змін.

### Висновки до розділу 3

Надавши рекомендації щодо напрямів удосконалення стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства, доцільно відзначити:

1. З метою визначення стратегічних напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства запропоновано ряд конкретних заходів, спрямованих на розв'язання взаємозв'язаних соціально-економічних завдань, що розглядались з позицій підвищення конкурентоспроможності продукції. Доведено, що для підприємства, що розвивається в кондитерській галузі, одним

з елементів для успішного функціонування є забезпечення маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія має першочерговий пріоритет при виборі завдань підприємства, вона дасть змогу забезпечити обґрунтування цілей та завдань на окремому ринку з урахуванням конкурентних особливостей та попиту споживачів.

2. Проведення економічного обґрунтування доцільності впровадження заходів щодо реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства дозволило визначити, що реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити чистий дохід підприємства, який у 2021 р. склав 521563 грн.; активізація маркетингової діяльності забезпечить збільшення чистого доходу від реалізації продукції у 2023 р. на 18% або на 93881 грн. Загальна вартість реалізації маркетингових заходів буде становити 81 400 грн.

3. За допомогою поліноміальної лінії тренду спрогнозовано очікуваний чистий дохід від реалізації продукції підприємства на найближчі 4 роки. За прогнозом у 2022 р. чистий дохід становитиме 593940 грн., у 2023 р. – 732 082 тис грн. відповідно, у 2024 р. чистий дохід буде становити 921 382 грн. Обґрунтовано, що досягнення прогнозованих результатів аналізованого підприємства можливе у разі використання запропонованих заходів, щодо покращення конкурентних позицій, з урахуванням динамічних тенденцій та змін.

## ВИСНОВКИ

На основі теоретичних і практичних досліджень конкурентних переваг підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення зроблено наступні висновки:

1. Розглянувши концепції управління конкурентоспроможністю підприємства визначено, що конкурентоспроможність підприємства – це синтетичний показник, що включає в себе вплив низки факторів, від особливостей управління процесами формування якості й динаміки рівня розвитку економіки в країні до конкурентоспроможності у рамках внутрішнього середовища в підприємстві. Значення конкурентоспроможності невід’ємно залежить від ринкової кон’юнктури, динаміки зміни цін, маркетингових заходів та дій конкуруючого середовища.

2. Виокремивши сучасні тенденції та проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства з’ясовано, що на конкурентоспроможність впливає велика кількість факторів, які генерують передумови для продуктивної діяльності підприємства. Наявні конкурентні переваги відображають реалізовані можливості підприємства. Основний потенціал підприємства визначається його резервами та факторами внутрішнього і зовнішнього середовища, а також законами функціонування ринку втілюється у конкурентних перевагах, завдяки чому підприємство може успішно продовжувати розвиватись.

3. На основі вивчення методики та систематизації методів виявлення конкурентних переваг підприємства зазначено, що доцільним є розподіл сфер використання різних методів, де рівень ефективності конкурентних переваг можна встановити використовуючи різні методи. Кожен метод оцінки має свої недоліки та переваги, що визначають можливість їх застосування для окремих випадків у практиці, а досягнення позитивного ефекту від застосування методу можна отримати у ході творчої роботи команди висококваліфікованих працівників.

4. Надавши організаційно-економічну характеристику підприємства, зроблено висновок, що в цілому система управління аналізованого підприємства відповідає його потребам. Ефективність залишається високою, але для вдосконалення управління підприємством керівництво має забезпечити вищий рівень матеріального та нематеріального стимулювання праці, підвищити стабільність персоналу підприємства. Загальна позитивна динаміка прибуткової діяльності свідчить про ефективну роботу підприємства, воно платоспроможне та фінансово стійке.

5. Результати оцінки конкурентних переваг підприємства показали, що одна з основних сил яка діє на підприємство – це постачальники. Обумовлено це постачанням товарів на внутрішній ринок. Крім того, істотний тиск здійснюється у зв'язку іншою силою – внутрішньо галузевою конкуренцією. На ринку присутні конкуренти з чіткою стратегією, розвинутою логістичною системою та налагодженою системою збуту, що обмежує розвиток підприємств. Високий бар'єр проникнення на ринок, стримує появу нових конкурентів, а висока кількість конкурентів негативно впливає на темпи зростання.

6. Аналіз стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства дозволив дійти до висновку, що підприємство потребує розробки відповідної маркетингової стратегії, яка повинна будуватись з урахуванням особливостей ринкового становища та ситуації в країні. Підприємству необхідно приділити особливу увагу розвитку маркетингової діяльності та аналізу ринкових тенденцій.

7. Обґрунтовано стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства. З метою підвищення економічної ефективності конкурентоспроможності підприємства визначено напрями вдосконалення конкурентних переваг аналізованого підприємства, які спрямовані на збереження асортименту продукції, що реалізується на традиційних ринках збуту та забезпечення збереження конкурентних переваг за рахунок фінансової підтримки нових асортиментних позицій.

8. Розраховано економічний ефект реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства. Реалізація запропонованих заходів забезпечить можливість збільшити чистий дохід підприємства на основі активізації маркетингової стратегії, що забезпечить збільшення чистого доходу від реалізації продукції. За прогнозом у 2022 р. чистий дохід буде становити 593940 грн., у 2023 р. чистий дохід буде становити 732082 тис грн., у 2024 р. чистий дохід буде становити 921382 грн. Досягнення прогнозованих результатів підприємством можливе у разі використання запропонованих заходів, щодо покращення конкурентних позицій, з урахуванням динамічних тенденцій та змін.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова Т.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства: монографія. Харків: ХДУХТ, 2010. 144 с.
2. Артеменко Л.Б. Методичні вказівки для проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства» для студентів освітнього рівня бакалавр для усіх форм навчання за спеціальністю: 076 – Підприємництво, торгівля та біржова справа. Тернопіль: ТНТУ, 2017. 33 с.
3. Безугла Л.С. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2019. 300 с.
4. Безугла Л.С., Пороходніченко К.Р. Формування маркетингової збутової політики підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 24. С. 111–116.
5. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2(12). С. 6–13.
6. Білявський В.М. Оптимізація процесу управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 42. С. 30–38.
7. Білявський В.М., Шепута М.М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. *Інноваційна економіка*. 2017. № 11–12 (72). С. 129–134.
8. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11. С. 455–458.
9. Бойко В., Бойко Л. Сучасні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність аграрних підприємств». *Фінансовий простір*. 2019. № 3 (35). С. 23–31.

10. Вознюк О.О. Система відображення та аналізу даних технологічного процесу виготовлення шоколаду: дипломний проект ... бакалавра: 6.050201 Системна інженерія. Київ, 2019. 70 с.
11. Воробйова Н.П. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2018. № 14. С. 13–20.
12. Воропай Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Маркетинг в Україні*. 2016. №. 5. С. 56–60.
13. Герасимова В.О., Резанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93–97.
14. Гнатенко Є., Венгер Н. Методичні підходи до проведення аналізу фінансових результатів діяльності підприємства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені ВО Сухомлинського*. Економічні науки. 2016. №. 1. С. 42–46.
15. Господарський кодекс України: від 16.01.2003 р., № 436–IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18–22. Ст. 144.
16. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 108–110.
17. Дикань В.Л., Корінь М.В. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах функціонування мережі міжнародних транспортних коридорів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 156–162.
18. Длугопольська Т.І. Теоретико-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності фірми. *Наука й економіка*. 2014. Вип. 1. С. 63–69.
19. Долгальова О.В., Ремесник Т.С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2021. Том 70. № 3. С. 140–147.

20. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкуреноспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ: Знання, 2006. 384 с.
21. Дробишева О.О., Керничшин Ю.В. Прогнозування розвитку промислового підприємства в сучасних умовах. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя. 2013. С. 158–163.
22. Заїка Ю.А. Фактори впливу на економічну поведінку промислового підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2016. № 31 (2). С. 112–117.
23. Залуцький Р.О. Обґрунтування напрямів підвищення конкуреноспроможності продукції підприємства: дипломна робота ... бакалавра: 6.030601 Менеджмент. Київ, 2019. 102 с.
24. Заруба Ю.О. Конкуреноспроможність підприємства. *Фінанси України*. 2001. № 2. С.119–125.
25. Зоїдзе Д.Р., Губарєв О.О., Маланчій В.В. Особливості антикризових стратегій підприємства в сучасних умовах господарювання. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку*. 2019. С. 123.
26. Історія економічних учень: підручник: у 2 ч. / за ред. В. Д. Базилевича. 3-тє вид., випр. Київ: Знання, 2006. 1157 с.
27. Кадирус І.Г., Донських А.С., Терещенко В.А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8063> (дата звернення: 10.12.2022).
28. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкуреноспроможності підприємства. *Наукові записки*. № 1(54). Харків, 2017. С. 111–118.
29. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкуреноспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428> (дата звернення: 29.11.2022).
30. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні

інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 1. 2018. С. 218–234.

31. Коваленко О. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 3. С. 140–145.

32. Козик В.В., Селюченко Н.Є., Масюк В.М. Оцінювання ризиків і загроз антикризового управління підприємством: монографія. Beau Bassin, Mauritius: LAP Lambert Academic Publishing, 2018. 132 с.

33. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

34. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/Laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 29.11.2022).

35. Косар Н.С., Селюченко Н.Є., Гринів Н.Т. Оцінювання конкурентоспроможності споживчих товарів у системі заходів щодо її підвищення (на прикладі соняшникової олії). *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 51. С.90–95.

36. Кузнєцова К.О. Фактори впливу на формування конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. Електронні текстові дані (1 файл: 158 Кбайт). 2013. Вип. 7. Бібліогр.: 7 назв. Назва з екрана.

37. Кузьменко Л. В. Проблеми використання стратегічної матриці БКГ в сучасних умовах. *Інформаційні технології : наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: матеріали 20-ї Міжнар. наук.-практ. конф. (MicroCAD–2012) (Харків, 15-17 травня 2012 р.). Харків: НТУ «ХПІ», 2012. Ч. 4. С. 151.

38. Куруоглу О. Маркетингові дослідження поведінки споживачів на ринку шоколаду. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неіндустріального суспільства*. 2020. С. 117–118.

39. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С.155–163.

40. Ляхно А.С., Горячова О.О. Особливості порівняльної оцінки шоколаду. *Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті: тези доповідей XLV Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2021 рік (м. Полтава, 13–14 квітня 2022 р.)*. Полтава: ПУЕТ, 2022. Ч. 2. С. 154–155.

41. Малого В.В. Менеджмент та Маркетинг у Формації. Харків, 2015. 199 с.

42. Минко Л.М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2015. Т. 21, № 1. С. 86–92.

43. Морщенок Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. Харків. 2017. С. 533–540.

44. Мочерний С.В. Політекономія: підручник. Київ: Вікар, 2005. 386 с.

45. Муқан О.В., Шарук А.М. Концептуальні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на нові міжнародні ринки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. Вип. 3, № 2. С. 91–98.

46. Офіційний сайт ТОВ «Домінік Ко» URL: <https://dominik.ua/> (дата звернення: 29.10.2022).

47. Офіційний сайт ТОВ «Домінік Ко» URL: <https://dominik.ua/product/> (дата звернення: 29.10.2022).

48. Офіційний сайт ТОВ «Домінік Ко» URL: [https://dominik.ua/wp-content/uploads/2022/05/richna\\_finansova\\_zvitnist\\_za\\_2021\\_year.pdf](https://dominik.ua/wp-content/uploads/2022/05/richna_finansova_zvitnist_za_2021_year.pdf) (дата звернення: 29.10.2022).

49. Павлова В.А., Губарев Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. *Економічні науки*. 2014. №. 2. С. 168–176.

50. Паламарчук О.М. Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ПХДПУ ім. Г. Сковороди*. 2012. № 19. С. 1–6.

51. Пастухова Т.Ю. Метод розрахунку конкурентоспроможності підприємства, заснований на теорії ефективної конкуренції. *Альянс наук: вчений вченому*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (15–16 березня 2012 р.). URL: [http://www.confcontact.com/2012\\_03\\_15/ek1\\_pastuhova.php](http://www.confcontact.com/2012_03_15/ek1_pastuhova.php) (дата звернення: 29.10.2022).

52. Полякова Ю.В. Циклічність інноваційної діяльності та конкурентоспроможність: макро- і мезорівень. *Економіка та суспільство*. 2018. №15. С. 555–560.

53. Присяжнюк Д.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: магістерська робота: 073 Менеджмент. Тернопіль, 2018. 113 с.

54. Про підприємництво: Закон України від 7.02.1991 № 698-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 14. Ст. 168.

55. Про підприємства в Україні: Закон України від 27 березня 1991 р. №887-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 24. Ст. 272.

56. Рибаківа Т., Костьєв О. Аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. С. 28–31.

57. Селюченко Н.Є. Оцінювання тренду економічної діяльності підприємства як складника його сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 40. С.284–291.

58. Соколова Л., Іванова В., Верясова Г. Сучасна інноваційна економіка: від піраміди Маслоу до глобальної конкурентоспроможності країни. *Економіка*

та суспільство. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-43> (дата звернення: 29.10.2022).

59. Таран-Лала О.М., Павленко Я.В. Особливості конкурентоспроможності підприємств та їх взаємодія в сучасних умовах господарювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 23–24. С. 47–52.

60. Таран-Лала О.М., Павленко Я. Тенденції розвитку соціального підприємництва. *Формування ефективної системи менеджменту в умовах транзитивної економіки: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (м. Мелітополь, 8 жовтня 2021 р.) Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2021. С. 57–59.

61. Таран-Лала О.М., Павленко Я.В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Щорічна студентська конференція Полтавського державного аграрного університету: збірник праць* (м. Полтава, 10 листопада 2022 р.). Полтава: ПДАУ, 2022. С. 167–170.

62. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 570 с.

63. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю.Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О.М. Тищенко. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.

64. Точилін В., Венгер В. Економічна безпека і ринкова влада. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2008. Вип. 3. С. 60–69.

65. Тренди на ринку кондитерської продукції з шоколаду. URL: <https://export.gov.ua/industry/review/42> (дата звернення: 29.11.2022).

66. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. та ін. Київ: КНЕУ, 2018. 520 с.

67. Усова Г.В. Концептуальні основи процесу досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2009. № 3. С. 265–269.

68. Федоришин П.В. Аналіз впливу на довкілля підприємств харчової промисловості (на прикладі ПрАТ «Монделіс Україна»): робота на здобуття кваліфікаційного рівня бакалавр; спец.: 101 – екологія; наук. керівник І.С. Козій. Суми: СумДУ, 2020. 38 с.

69. Филюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 404 с.

70. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Випуск 2 (58). С. 152–155.

71. Фучеджи В.І. SWOT-аналіз як інструмент антикризового фінансового управління. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2013. Вип. 9(2). С. 156–161.

72. Харченко В.А. Механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2014. № 4 (68). С. 97–104.

73. Хоменко Я.В., Резнікова О.С. Фактори конкурентоспроможності підприємств металургійної галузі в умовах глобалізації. *Академічний огляд*. 2013. №. 2. С. 154–161.