

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.03 – МКР. 115 “С” 2022.01.19. 09 ПЗ

ТРАЧУК ЮЛІ ВОЛОДИМИРІВНИ

2022 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту

НУБІП України

УДК:658.8:005.332.4:664.143/.149

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту
Остапчук Анатолій Дмитрович
(підпис)
“ ” 20__ р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Т.в.о. завідувача кафедри
маркетингу та міжнародної торгівлі
Луцій Олександр Павлович
(підпис)
“ ” 20__ р.

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Діагностика конкурентоспроможності підприємства та його продукції на внутрішньому ринку (на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Росен»»)

Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітня програма «Маркетинг»

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к.е.н., професор
(підпис)
Луцій Олександр Павлович

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент
(підпис)
Нагорна Олена Вікторівна
Виконав (ла)
(підпис)
Трачук Юлія Володимирівна

НУБІП України

КИЇВ – 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Т.в.о. завідувача кафедри
маркетингу та міжнародної торгівлі

к.е.н., професор _____ Луцій О.П.

(підпис)

20 _____ року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТЦІ

Трачук Юлії Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітня програма Маркетинг

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Діагностика конкурентоспроможності підприємства та його продукції на внутрішньому ринку (на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»)» затверджена наказом ректора НУБіП України від «19» січня 2022 р. №115 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: річна звітність та матеріали ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019 - 2021 роки, дані Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, економістів, науково-періодичні видання, статті.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретико-методичні основи визначення конкурентоспроможності підприємства
2. Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА РОШЕН»
3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА РОШЕН»

Дата видачі завдання _____ 20 _____ р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____

Нагорна О. В.

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

Трачук Ю. В.

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Конкурентоспроможність як економічна категорія	7
1.2. Умови та принципи досягнення конкурентоспроможності на обраному ринку	18
1.3. Методи аналізу конкурентоспроможності вітчизняних підприємств ..	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	33
2.2. Визначення конкурентоспроможності продукції підприємства	40
2.3. Аналіз середовища ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та його конкурентів	48
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	60
3.1. Обґрунтування маркетингових стратегій підприємства	60
3.2. Підвищення якості продукції як основний елемент конкурентоспроможності підприємства	77
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Високий ступінь інтенсивності

конкуренції та велика кількість виробників на ринку особливо гостро ставлять питання про вдосконалення діяльності підприємства та розроблення

стратегічних напрямів його розвитку. Це, у свою чергу, призводить до необхідності постійного відстеження конкурентної позиції підприємства в

ринковому середовищі, що визначає стратегію поведінки, яка розробляється

на ринку. Отже, оцінка конкурентної позиції підприємства – один із найважливіших моментів, що визначають успішність його роботи. Більшість

авторів пропонують оцінювати конкурентну позицію підприємства через

зайняту ним частку ринку, яку визначає обсяг продажів. Залежно від

займаної частки ринку підприємство потрапляє в одну із заздалегідь визначених 4 груп (лідери, претенденти на лідерство, послідовники, нішери) та відповідно до присвоєної категорії визначає свою подальшу поведінку на

ринку. Знання конкурентної позиції підприємства на ринку збуту необхідне

для розроблення комплексу маркетингу товарів, що випускаються, і для

оптимального розподілу ресурсів між різними стратегічними підрозділами підприємства. Конкурентна позиція підприємства є відображенням ступеня реалізації його зусиль щодо використання своїх конкурентних переваг,

відображених у його конкурентоспроможності. Максимізацію прибутку

можна досягти різними способами: мінімізувати витрати, податки, оптимізувати ціноутворення та підвищити конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність підприємства, його економічна стійкість – це

складні та взаємопов'язані категорії.

З одного боку, підвищення конкурентоспроможності підприємства є

необхідною та обов'язковою умовою забезпечення та підтримки на належному рівні економічної стійкості. З іншого боку, нестійкий економічний стан підприємства не дозволяє успішно вирішувати проблему

конкурентоспроможності. Таким чином, актуальність теми полягає в тому, що підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємства потребує повного використання численних внутрішніх та зовнішніх факторів розвитку. Практичне вирішення цих питань має спиратися на всебічні наукові дослідження та розробки.

Наукова розробленість теми дослідження. Питання зростання конкурентоспроможності підприємства та його продукції стали предметом дослідження багатьох науковців, серед яких виокремимо роботи таких дослідників, як Бугай В.З. [4], Вараксіна О. В. [5], Вашків О.П. [7], Гордієнко Л.Н. [9], Діленко Є. О. [10], Єфремова Н. Ф. [14], Касич А.О [18], Красняк О. П. [22], Малина О. [26] та ін. Проте на даний час, коли підприємства функціонують в складних умовах, пошук напрямів підвищення їх конкурентоспроможності вимагає подальших наукових розробок.

Мета дослідження – діагностування конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з метою розроблення напрямів її підвищення та зростання ефективності діяльності на внутрішньому ринку збуту.

Завданнями дослідження є:

- розглянути сутність конкурентоспроможності як економічної категорії;
- дослідити умови та принципи досягнення конкурентоспроможності на обраному ринку;
- навести методичку визначення конкурентоспроможності;
- навести організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- визначити рівень конкурентоспроможності продукції підприємства;
- провести дослідження кон'юнктури ринку кондитерських виробів в Україні;

– здійснити аналіз маркетингового середовища ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та його конкурентів;

– обґрунтувати маркетингові стратегії підприємства;

– розробити рекомендації щодо підвищення якості продукції як основний елемент конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес діагностики конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Предмет дослідження – рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та його продукції на внутрішньому ринку збуту.

Методи дослідження наступні:

– теоретичні (при викладенні теоретичних основ формування конкурентоспроможності підприємства та діагностики її рівня);

– аналітичні методи (порівняння, визначення середніх величин, групування та ін.), які було використано в процесі діагностики конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та його продукції на внутрішньому ринку збуту);

– абстрактно-логічні методи (при формулюванні висновків).

Практична значущість дослідження визначається розробленням заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та його продукції на внутрішньому ринку кондитерських виробів.

Структура дослідження. Матеріали дослідження викладено на 78 аркушах, представлено у 39 таблицях та на 18 рисунках. Джерельна база налічує 50 джерел. Кількість додатків – 3.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентоспроможність як економічна категорія

Економіка країни функціонує за умов необмеженої конкуренції з максимальною ефективністю. Конкурентоспроможність – це потенціал, можливості, а також гнучкість у пристосуванні до ринкових відносин [10].

Способи підвищення конкурентоспроможності підприємств багато в чому визначає підвищення якості продукції, зниження ціни послуги та товари, впровадження інновацій і нових технологій, пошук нових можливостей.

На рис. 1.1 наведено структуру загального поняття «конкурентоспроможність».



Рис. 1.1. Структура конкурентоспроможності

Джерело: побудовано автором за даними [3, 4]

В рамках нашого дослідження далі будемо використовувати поняття «конкурентоспроможність підприємства». Дослідження економічної сутності конкурентоспроможності підприємства вимагає визначення причин її

виникнення. Нами встановлено, що це, своєю чергою, обумовлює необхідність отримання відповіді на такі питання.

– що таке підприємство як носій конкурентоспроможності і чому можливе його логічне виділення із довкілля?

– що зумовлює виникнення конкуренції між підприємствами?

Сучасна література дозволяє стверджувати, що існує два основних підходи до пояснення можливості виділення підприємства із зовнішнього середовища:

– з точки зору теорії систем, що розглядає в якості головної причини

можливості виділення підприємства із зовнішнього середовища його цілісність;

– з точки зору теорії організації, що розглядає в якості головної причини можливості виділення підприємства із зовнішнього середовища наявність у нього «кордонів» [5; 6].

Ці підходи є взаємовиключними, оскільки теорія організації також розглядає підприємство як систему, але більшу увагу приділяє соціальним причинам відокремлення підприємства із довкілля. Сутність цілісності як характеристики підприємства полягає, по-перше, у неможливості приведення його властивостей до суми властивостей складових його елементів, по-друге, у відносності сутності та властивостей самих елементів залежно від їх структурно-функціональних ролей у рамках підприємства [19, с. 25]. Можна виокремити три основні підходи до визначення критерію цілісності:

– цілісність як здатність системи до відображення суттєвих нових властивостей;

– цілісність як характеристика можливості зведення опису системи до опису взаємозв'язків підсистем нижчого рівня, що виражається кількістю інформації, необхідної для опису системи у новому стані;

– цілісність як характеристика рівня взаємопов'язаності елементів системи, що виражається в імовірнісних параметрах можливості пошуку щодо незалежних підсистем [22].

Таким чином, сутність цілісності підприємства полягає не в особливостях його складових елементів, а в характері зв'язків і відносин між цими елементами. Характер цих зв'язків дозволяє визначити потенційні підстави та критерій виділення підприємства з його зовнішнього середовища.

Встановлено, що таким критерієм є міцність взаємин між елементами підприємства, ступінь якої виражається інтенсивністю відповідних зв'язків.

Можливість розчленування системного утворення, яким є національна економіка, на складові елементи – суб'єкти господарювання (підприємства) ґрунтується на тому, що зв'язок між елементами системи завжди тісніший за зв'язок елементів системи з елементами зовнішнього середовища [21, с. 28].

При цьому в якості критерію тісноти зв'язків слід розглядати інтенсивність процесів речовинного, енергетичного та інформаційного обміну як елементів підприємства, що взаємодіють між собою, так і цих елементів із зовнішнім середовищем. Необхідно враховувати, що

відокремлення підприємства від довкілля є процесом «згортання» найбільш істотних (тобто тих, що визначають якісну специфіку) відносин між елементами підприємства та зовнішнього середовища та подальшого перетворення їх на властивості підприємства.

Таким чином, процес виділення підприємства – це процес абстрагування, оскільки:

– при цьому відбувається перетворення відносин взаємодії принаймні двох об'єктів в один об'єкт;

– нескінченність відносин, властива будь-якому об'єкту, «урізається» до обмеженого мінімально необхідного числа найбільш значимих показників його якісної визначеності властивостей [22, с. 3].

Виходячи з вищесказаного, нами визначено, що конкурентоспроможність як властивість підприємства (і як предмет

дослідження) є результатом процесу абстрагування дослідника в результаті виділення підприємства (як об'єкта дослідження) із зовнішнього середовища, тобто «згортання» відносин взаємодії підприємства з контрагентами на ринку. Це властивість, що характеризує якісну та кількісну визначеність зазначених відносин. Таким чином, цілісність підприємства, що виражається через тисноту та інтенсивність зв'язків між його підсистемами, обумовлює можливість його виділення із зовнішнього середовища. Але системоутворюючим фактором, що зумовлює цілісність підприємства, є єдність технології як способу здійснення речових, енергетичних та інформаційних перетворень і, відповідно, способу інтеграції підсистем підприємства, відповідальних за здійснення певних стадій цих перетворень [23, с. 11].

В результаті аналізу нами встановлено, що підприємство є відкритою системою, що досягає своєї мети шляхом взаємодії із зовнішнім середовищем. Зовнішніми причинами виникнення конкуренції є:

- існування безлічі підприємств, що випливає з численності індивідів та їх соціальних груп;

- наявність можливості вибору безліччю підприємств аналогічних місій (загальний спосіб досягнення поставленої мети), тобто подібної глобальної позиції у зовнішньому середовищі;

- обмеженість можливостей досягнення підприємствами поставленої мети діяльності внаслідок обмеженості ресурсів, наявних у зовнішньому середовищі;

- об'єктивне прагнення суспільства до максимізації рівня задоволення своїх потреб в умовах обмеженості можливостей для цього [26, с. 4].

Внутрішні причини виникнення конкуренції обумовлені тим, що існування підприємства – це його перебування шляхом функціонування (лише функціонує підприємство існує) у такому стані, який є достатнім для того, щоб це підприємство віддавало перевагу суспільству та окремим

індивідам. Таким чином, прагнення підприємства до досягнення власного ідеалу та поставлених цілей ґрунтується на здатності отримувати та утримувати конкурентні переваги, тобто здатності бути улюбленим з безлічі аналогічних систем. У цьому зазначені конкурентні переваги ґрунтуються, зрештою, на більш високому, порівняно з аналогічними підприємствами, рівні ефективності функціонування, що характеризує рівень досягнення цілей різних рівнів соціуму. Зазначена ефективність базуються на системній сукупності специфічних індивідуальних компетенцій підприємства та наявних в його розпорядженні виробничих ресурсах, що утворюють його потенціал, а також обраному підприємством способі їх реалізації, тобто стратегією, що реалізується на ринку [27, с. 18]. Графічне зображення трактування причин виникнення конкуренції представлено на рис. 1.2

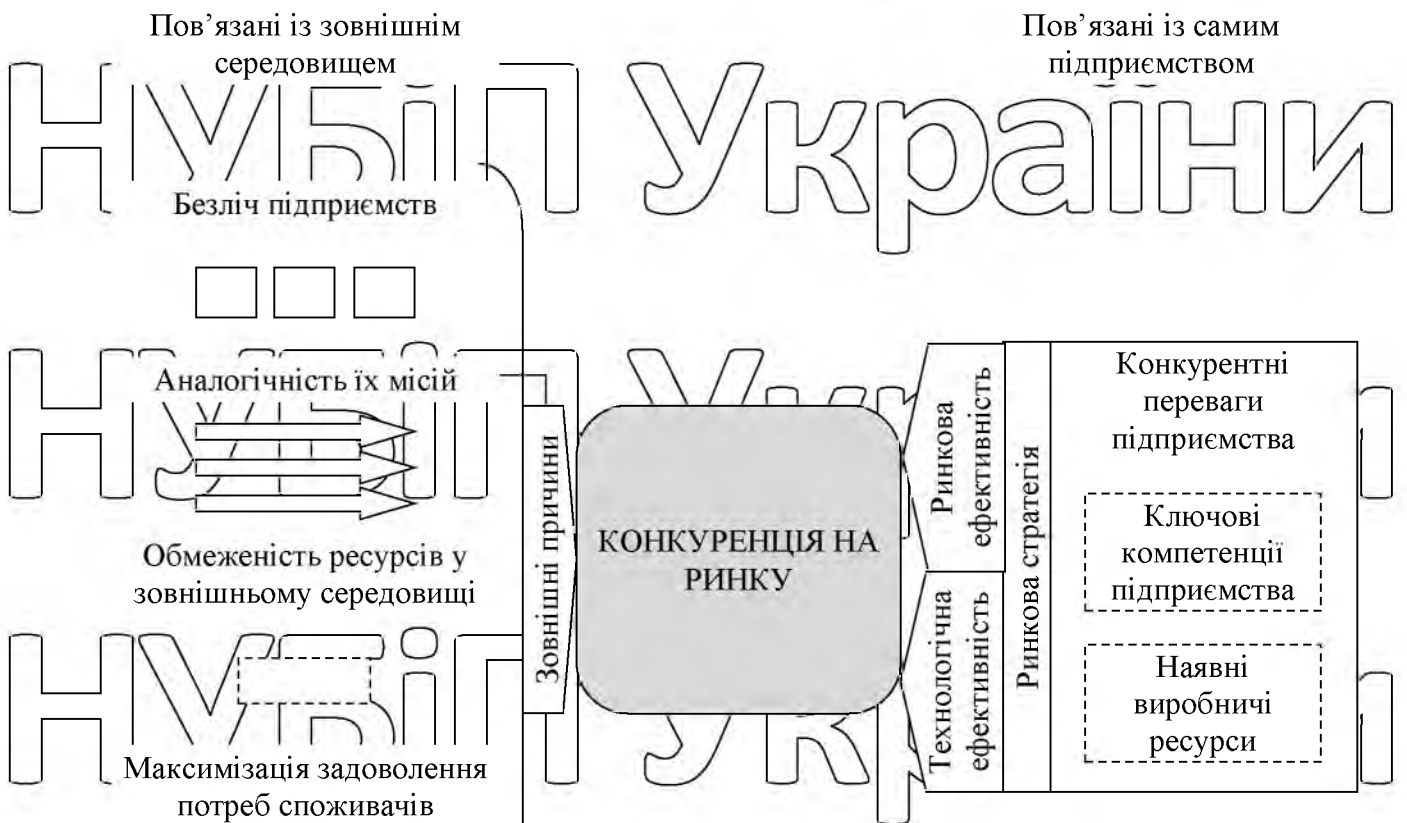


Рис. 1.2. Причини виникнення конкуренції

Джерело: побудовано автором за даними [6, 8; 9]

Конкурентоспроможність підприємства – це система не пов’язаних один з одним безпосередньо складових, що впливають одна на одну. Підприємство підвищення конкурентоспроможності деякі дослідники вважають розмір ринкової частки підприємства. Часто конкурентоспроможність закладена в ідеології, місії підприємства, в якій враховано здатність та націленість підприємства на задоволення вимог споживачів щодо придбання продукції низької вартості за високої якості [28, с. 7].

Нездатність підприємства забезпечити хоча б одну з перерахованих вище умов значно знижує його конкурентоспроможність. У визначенні терміну «конкурентоспроможність» відсутня будь-яка єдність поглядів. Далі варто дослідити наукові підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор, джерело	Визначення
Бакай В.Й., Лінник Д.В. [2]	«здатність об’єкта змагатись з іншими аналогічними об’єктами за право бути обраним»
Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. [7]	«об’єктивний економічний закон розвинутого товарного виробництва, дія якого для товаровиробників є зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на підприємствах, нарощування обсягів виробництва, прискорення НТП, впровадження нових форм організації виробництва, форм і систем заробітної плати та ін.»
Касич А.О., Асцатрян А.А. [18]	«комплексна характеристика діяльності підприємства, що характеризує його позиції відносно інших підприємств-конкурентів з урахуванням тих чи інших критеріїв»
Ковтуненко К.В., Дудан К.О., Ковальчук О.В. [20]	«багатопланова економічна категорія, яка не має загальноприйнятого, універсального визначення, що задовольняє всіх учасників ринкових відносин»
Протосвіцька О.І. [33]	«процес боротьби між виробниками за провідні позиції на ринку; результат ефективного господарювання за умов конкурентного ринку; характеристика підприємства, що відображає сукупність переваг над конкурентами, гармонійність розвитку підприємства; здатність підприємства виробляти продукцію, надавати послуги, виконувати роботи, що в сукупності буде конкурентним на ринку»
Самойленко В.В. [40]	«здатність суб’єкта господарювання випереджати суперників із використанням своїх переваг для досягнення поставлених цілей»
Джерело: сформовано автором за даними [2; 7; 18; 20; 33; 40]	

Таким чином, конкурентоспроможність – це здатність суб'єкта господарювання випереджати суперників з використанням своїх переваг для досягнення поставленої мети. Це поняття є однією з інтегральних характеристик, які можна використовувати при оцінюванні ефективності господарської діяльності підприємства. Інакше кажучи, конкурентоспроможність – це здатність суб'єкта витримати конкуренцію.

Отже, поняття «конкурентоспроможність підприємства» розглядається із трьох точок зору:

1. Визначення конкурентоспроможності підприємства, що характеризує його внутрішню та зовнішню діяльність, без згадки товару. В цьому випадку конкурентоспроможність підприємства можна трактувати як дію комплексу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища його життєдіяльності.

2. Визначення, що базуються лише на товарній складовій конкурентоспроможності: конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти конкурентоспроможний товар чи послугу.

3. Визначення, що поєднують товар та виробничу діяльність суб'єкта господарювання. В цьому випадку конкурентоспроможність підприємства є відносною характеристикою, що відбиває відмінності процесу розвитку певного виробника від виробника-конкурента як щодо рівня задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і щодо ефективності виробничої діяльності [30, с. 10].

Останнім часом намітилася тенденція у визначенні поняття «конкурентоспроможність підприємства» як дії комплексу факторів. Найбільш повним є, на нашу думку, наступне визначення конкурентоспроможності підприємства: це оцінена суб'єктами зовнішнього середовища його перевага над конкурентами на обраних сегментах ринку в даний момент, досягнута без шкоди оточуючим, що визначається конкурентоспроможністю його конкретних товарів та рівнем конкурентного потенціалу, що характеризує здатність у сучасному та майбутньому

розробляти, виготовляти та збувати товари (послуги), які домінують на ринку за критерієм ціна/якість аналогів.

Конкурентоспроможність підприємства також характеризується його можливістю забезпечити:

- низькі витрати виробництва;
- унікальність, особливість пропозиції;
- доступний та якісний сервіс;
- екоорієнтацію продукції;
- якість продукції (послуг);
- своєчасне виведення продукції (послуг) на ринку [27, с. 18].

Найбільш типові характеристики конкурентоспроможності підприємства наведено на рис. 1.3.

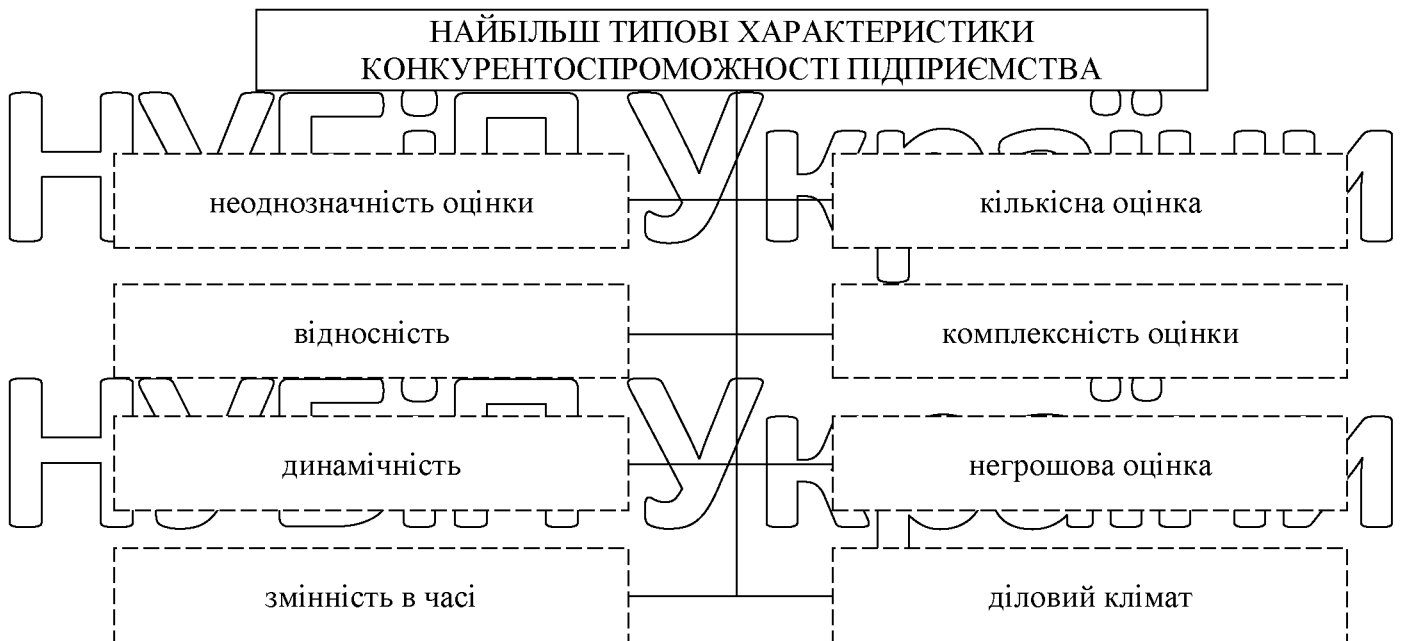


Рис. 1.3. Найбільш типові характеристики конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором за даними [31]

Оцінюючи конкурентні переваги підприємства, необхідно шукати шляхи та способи його стабільного становища на ринку, розробляти превентивні заходи, спрямовані на виключення негативних факторів. Таким

чином, контролюючи діяльність суб'єкта господарювання, потрібно використовувати будь-яку інформацію, яка надасть можливість підвищити конкурентоспроможність підприємства і комплексу підприємств в цілому.

Боротьбу за економічну перевагу слід порівняти з гонкою потенціалів, якими наділені суб'єкти господарювання, адже одне підприємство може мати високі фінансові показники, а інший господарюючий суб'єкт – панівне становище у кадровому потенціалі. Головне у цій боротьбі – вміння здійснювати ефективне управління підприємством [39, с. 81].

Ефективно керований суб'єкт господарювання, на нашу думку, здатний вести боротьбу за перевагу у виробництві продукції та мати конкурентні переваги над іншими підприємствами.

Підсумовуючи, виділимо основні елементи конкурентоспроможності підприємства:

- стійкість у часі;
- домінуюче становище на ринку;
- ефективне управління;
- економічний потенціал;
- конкурентні переваги [21, с. 47].

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства стійко домінувати на ринку товарів та послуг протягом певного проміжку часу, ефективно керуючи своїм економічним потенціалом, володіючи і реалізуючи конкурентні переваги. Потрібно зауважити, що найбільший вплив на ймовірність появи конкурентних переваг головним чином надають фактори, що знаходяться всередині підприємства, і саме ця сукупність чинників, що знаходяться у внутрішньому середовищі, протиставляється чинникам, присутнім у зовнішньому середовищі. За рахунок цього явища формується конкурентоспроможність підприємства.

Вчасно збираючи та опрацьовуючи наявну інформацію, виконується робота,

необхідна для формування стійкої системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Важливим є визначення принципів досягнення конкурентоспроможності підприємства:

– принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства,
– принцип системності управління;
– принцип наукової обґрунтованості управління;

– принцип ранжування об'єктів управління з їх важливості;
– принцип багатоваріантності, що передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій;
– принцип євмісності управлінських рішень під час аналізу їх варіантів;

– принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства;
– принцип ринкової орієнтації;
– принцип цільової спрямованості;

– принцип комплексності;
– принцип гнучкості;
– принцип етапності [26, с. 4].

Основні чинники, що визначають конкурентоспроможність продукції певному ринку:

1. Фактор часу. Визначення конкурентоспроможності товару за чинником часу посилює основний принцип теорії фінансів «Сьогоднішній долар коштує більше, ніж завтрашній».

2. Фактор якості товарів, який проявляється не лише у покращенні показників якості, а й у збільшенні річної продуктивності (корисного ефекту) товару та зростанні витрат на експлуатацію та ремонт.

3. Фактор масштабу (обсягу) виробництва товару. За рахунок зростання масштабу виробництва можна знизити собівартість продукції та підвищити її якість.

4. Чинник новизни товару. Забезпечення конкурентоспроможності здійснюється задля задоволення нових потреб людини чи задоволення вже існуючих потреб принципово іншим способом.

5. Чинник методу отримання інформації. У процесі виробництва та споживання продукції слід користуватися одними і тими самими підходами та методами отримання інформації й виконання розрахунків.

6. Чинник умов експлуатації товару. Збереження якості залежить від правильної експлуатації товару, дотримання рекомендацій щодо догляду за товаром. Важливим фактором купівельних переваг є тривалість терміну експлуатації. За інших рівних умов більш конкурентоспроможним товаром буде той, який має кращі експлуатаційні властивості.

7. Чинник ціноутворення. Ціна визначає структуру виробництва, здійснює вирішальний вплив на рух матеріальних потоків, розподіл товарної маси, рівень добробуту. Правильно встановлена ціна, розумна цінова тактика, обґрунтована цінова стратегія – це необхідні компоненти успішної діяльності підприємства.

8. Ринковий фактор. Необхідність у розгорнутій характеристиці ринкових можливостей виникає при освоєнні виробництва нової продукції, призначеній для конкретного ринку. Ринковий фактор характеризується такими критеріями, як тип ринку, ємність, стабільність та перспективність, підготовленість ринку.

9. Збутовий фактор. Вдала конструкція та технологія виготовлення нового товару не забезпечують його конкурентоспроможності без ефективного збуту.

10. Сервісний фактор діє на стадії передпродажного та післяпродажного обслуговування [28, с. 9].

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає наявність відповідних організаційних рівнів, представлених у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Рівень	Характеристика
Оперативний рівень	На цьому рівні забезпечується конкурентоспроможність продукції. Критерій конкурентоспроможності є показником конкурентоспроможності продукції підприємства
Тактичний рівень	Цей рівень характеризується загальним станом підприємств. Критерій конкурентоспроможності є комплексним показником стану підприємства
Стратегічний рівень	Цей рівень забезпечує інвестиційну привабливість підприємств. Критерій конкурентоспроможності є зростанням вартості підприємств

Джерело: [41]

Таким чином, варто відзначити, що система, куди входять внутрішні і зовнішні чинники, впливає на формування економічних показників підприємств, за допомогою чого кожне з підприємств має конкурентні переваги у тій чи іншій галузі.

1.2. Умови та принципи досягнення конкурентоспроможності на обраному ринку

Конкуренція як один із головних складових ринкової економіки передбачає завоювання ринку, перемогу над конкурентами у боротьбі за споживача, забезпечення отримання сталого прибутку. Щоб бути конкурентоспроможнішими, підприємцям потрібно бути більш схильними до ризиків та зміни способу життя. Формування та забезпечення конкурентних переваг є фундаментальною основою для забезпечення конкурентоспроможності товару. Конкурентну перевагу часто порівнюють, навіть прирівнюють до конкурентоспроможності, не дивлячись на те, що між ними є відмінності. Конкурентна перевага товару – це, насамперед, наявність

істотної переваги над конкурентами у різних галузях, тобто результат наднизької собівартості, високої якості й технічного рівня виробленої продукції. Важливо, що конкурентна перевага – це факт, який демонструє реальний попит та переваги споживачів на ринку [23, с. 12].

Таким чином, визначення конкурентоспроможності – це не стільки показник прибутку підприємства, ринкової частки або компетенції робочого персоналу, скільки співвідношення з конкурентами та тих сил, які діють на ринку.

З метою визначення умов конкурентоспроможності виокремимо наступні особливості цієї економічної категорії:

– конкурентоспроможність підприємства дає характеристику величині ефективності використання наявного ресурсного потенціалу;

– конкурентоспроможність підприємства розвивається динамічно, залежно від зовнішніх й внутрішніх факторів середовища підприємства;

– конкурентоспроможність підприємства є відносним показником, тобто базою, порівняно з якою проводиться порівняння, є аналогічні показники конкурентів або компаній, які взято за еталон;

– конкурентоспроможність підприємства безпосередньо взаємопов'язана із конкурентоспроможністю продукції, яка випускається досліджуваним підприємством;

– конкурентоспроможність є властивістю об'єкта, що характеризується ступенем задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на ринку;

– конкурентоспроможністю підприємства є його здатність витримувати конкуренцію порівняно із аналогічними підприємствами у рамках відповідного ринку;

– конкурентоспроможність підприємства позначає рівень розвитку підприємства порівняно із рівнем розвитку конкурентів, ступінь задоволеності споживачів товарами й послугами певних підприємств;

– конкурентоспроможність підприємства характеризує рівень його інвестиційної привабливості;

– конкурентоспроможність підприємства знаходиться під впливом екологічного й соціального середовища [38, с. 63].

Більш того, часто конкурентоспроможність підприємства співвідносять зі здатністю підприємства виробляти конкурентоспроможний товар чи послугу. В цьому контексті під конкурентоспроможністю підприємства розуміється його здатність користуватися власними сильними сторонами і

концентрувати власні зусилля в тих сферах виробництва товарів або послуг, де воно має можливість отримати лідируючу позицію і на внутрішньому, і на зовнішньому ринках збуту.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – багатогранне поняття, що включає якісні й цінові параметри промислової продукції і

залежне від рівня розвиненості менеджменту, системи управління фінансовими потоками, інвестиційної й інноваційної складових його діяльності. Більше того, конкурентоспроможність підприємства знаходиться під впливом кон'юнктури, яка складається на ринках збуту, ступеня

конкуренції, яку відчуває підприємство із боку інших суб'єктів ринку, технічної оснащеності, ступеня впровадження інновацій, мотивації та кваліфікації персоналу, фінансової стійкості.

Із врахуванням того, що на сучасному етапі розвитку соціально-економічних відносин підприємства мають можливість виробляти різні види продукції й одночасно працювати на різних товарних (галузевих) ринках у рамках стратегії диверсифікації, рівень конкурентоспроможності підприємств й рівень конкурентоспроможності продукції, що виробляється

ними, часто не збігаються. Отже, наявності одного чи декількох видів конкурентоспроможної продукції у номенклатурі підприємства недостатньо для забезпечення його певної конкурентоспроможності.

В широкому сенсі конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність досягнення власної мети в умовах протидії

конкурентам. Мета у цьому випадку має тимчасовий характер, що дозволяє визначити конкурентоспроможність підприємства його здатністю вести, відповідно поставленій меті, успішну діяльність у складних умовах жорсткої конкурентної боротьби упродовж певного періоду часу.

Узагальнюючи різні підходи, нами виділено основні критерії формування конкурентоспроможності підприємства у довгостроковому періоді:

- перетворення наявних ресурсів на конкурентоспроможні види продукції;

- підвищення результативності й ефективності всіх видів діяльності (всіх процесів) підприємства;

- підвищення конкурентоспроможності підприємства як здатності одержувати більший дохід і здійснювати при цьому менші витрати, аніж його конкуренти [43, с. 290].

Як випливає із вищесказаного, усі складові стратегічної конкурентоспроможності знаходяться в безперервному взаємозв'язку, що дозволяє здійснювати її формування. Поширеної уваги до класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства у економічній літературі здобув підхід, згідно із яким всі фактори поділяють на дві групи: зовнішні і внутрішні. Безумовно, основні аспекти впливу на формування конкурентоспроможності підприємства формуються під впливом відповідних зовнішніх і внутрішніх факторів.

До зовнішніх факторів можна віднести вплив елементів зовнішнього середовища, перш за все, державної й регіональної економічної політики, а також специфіки ресурсного ринку й ринку продукції (послуг), галузі, у якій функціонує підприємство [30, с. 10]. Сукупність внутрішніх факторів, які обумовлюють зміни стратегічної технологічної конкурентоспроможності, полягає в матеріальному й трудовому потенціалі підприємств в довгостроковому періоді на основі стійких конкурентних переваг підприємств.

До основних внутрішніх факторів формування конкурентних переваг підприємства ми віднесли:

– ресурсний потенціал підприємства (ресурси, що є джерелами (резервами) при виконанні бізнес-процесів);

– процесний потенціал підприємства (основні, допоміжні, обслуговуючі, управлінські бізнес-процеси підприємства, які виконуються відповідним способом із більшою чи меншою прогресивністю, раціоналізацією, ефективністю);

– механізм підвищення потенціалу підприємства (механізм управління перетворенням ресурсів на процеси і отриманням від виконання процесів деяких результатів (ресурсів), управління взаємодією й взаєморозвитку ресурсного та процесного потенціалів підприємства).

Фактори макроконкурентоспроможності – це сукупність зовнішніх й внутрішніх впливів, покликаних забезпечити довгострокові переваги країни в світовому економічному просторі, які сприяють розвитку підприємства в рамках національної відтворювальної бази, що, у свою чергу, забезпечує перевагу підприємства на локальних, національних і світових ринках.

Фактори мезоконкурентоспроможності – це сукупність факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що забезпечує створення й реалізацію конкурентної переваги підприємства і всіх його підсистем, в тому числі - інфраструктурних зв'язків й інститутів управління, і виражена в його здатності вигравати в конкурентній боротьбі.

Фактори мікроконкурентоспроможності – це сукупність зовнішніх й внутрішніх факторів, які забезпечують підприємству переваги окремих бізнес-одиниць на ринку. До них можна віднести сукупність ресурсів і компетенцій, що забезпечують конкурентні переваги на ринку [22, с. 5].

Особливу роль у процесі підвищення конкурентоспроможності підприємства відіграє стратегічний підхід в управлінні його конкурентоспроможністю. На практиці виділяється 4 основні типи стратегій.

– віолентна (силова);
– пацієнтна (нішева);
– комутантна (з'єднуюча);
– експлерентна (піонерська) [27, с. 18].

Більш того, задля досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємство повинне володіти рядом внутрішніх конкурентних переваг, а саме:

– конкурентоспроможність продукції;
– стабільний фінансовий стан;
– ефективна маркетингова діяльність;
– достатня рентабельність продаж;
– гарний імідж (марочний капітал),
– ефективна система управління підприємством [21, с. 51].

Таким чином, усі підприємства в більшій чи меншій мірі стикаються з такою проблемою, як конкуренція. Щоб вижити в таких умовах, необхідно проаналізувати ситуацію на ринку, а також приймати рішення про заходи задля поліпшення конкурентоспроможності. Активний розвиток соціально-

економічних відносин призводить до необхідності постійного і систематичного пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності й формування конкурентних переваг на рівні і національної економіки, і окремих суб'єктів підприємництва. Саме конкурентні переваги, сформовані підприємством, підкреслюють його унікальність у конкурентному середовищі, є запорукою його конкурентоспроможності та отримання

максимальних економічних результатів.

Отже, конкурентоспроможність товару – відносний показник, який відображає відмінність характеристик даного товару від характеристик

товару – конкурента як за ступенем відповідності конкретної суспільної потреби, так і витратами, пов'язаними з виробництвом товару, його маркетинговим супроводом та використанням.

1.3. Методи аналізу конкурентоспроможності вітчизняних підприємств

Різними авторами пропонується значна кількість методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Нами виділено наступні етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства:

1) оцінка конкурентоспроможності з точки зору порівняльних переваг - суть цього методу полягає в тому, що створення і реалізація продукції ефективна, коли витрати на виробництво нижчі, ніж у конкурентів. Головний критерій, застосований в цьому методі, - це низькі витрати. Перевагою методу є легкість оцінки ступеня конкурентоспроможності та відсутність значних витрат при здійсненні порівняння;

2) оцінка з точки зору теорії рівноваги - в основі цього методу розглядається позиція, при якій фактор виробництва враховується з ідентичною і одночасно найвищою продуктивністю. Разом з тим, у підприємства відсутній додатковий прибуток, що викликано дією одного з факторів виробництва, і підприємство не має зацікавленості для поліпшення застосування того чи іншого фактора. Основним заходом оцінки є присутність тих факторів виробництва, які не використовуються в повному обсязі. Безумовною перевагою зазначеного методу є можливість вимірювання власних запасів;

3) оцінка з точки зору концепції ефективності конкуренції - виділяється два підходи при використанні цього методу:
- структурний, суть якого полягає в організації ефективного, великомасштабного виробництва і діяльності підприємства. Основним заходом збільшення конкурентоспроможності при використанні цього підходу є зосередження капіталу і виробництва на підприємстві.

- функціональний - оцінка рівня конкурентоспроможності. Відповідно до цього підходу, оцінка виконується на основі порівняння фінансово-економічних коефіцієнтів діяльності підприємства.

4) оцінка на основі рівня якості продукції - цей метод передбачає зіставлення ряду характеристик продукції, які виражають її споживчі властивості. Мірою конкурентоспроможності в цьому випадку є якість товару. Перевагою методу є врахування споживчих бажань при забезпеченні необхідного рівня конкурентоспроможності. Виходячи з того, що якість продукції оцінюють призначеним набором показників, оцінка ступеня конкурентоспроможності продукції ґрунтується на використанні «параметричних» індексів, що характеризують рівень задоволення оцінюваних потреб в цьому товарі [26, с. 4].

5) профіль вимог - зміст методу ґрунтується на тому, що на основі шкали експертних оцінок вимірюється ступінь просування підприємства та встановлюється найбільш сильний конкурент. У вигляді основного критерію використовується порівняння профілів. Головною перевагою зазначеного методу є його наочність;

6) профіль полярностей - в основі методу лежить виявлення показників, за якими підприємство відстає або випереджає конкурентів, тобто оцінювання його слабких і сильних сторін. В якості критерію застосовується зіставлення параметрів відставання або випередження, тобто при цьому методі відбувається зіставлення негативних і позитивних параметрів конкурентоспроможності підприємств, які найбільше впливають на його діяльність на певному сегменті ринку;

7) метод з використанням матриць - при застосуванні цього методу виявлені параметри конкурентоспроможності підприємства розглядаються в динаміці. Критерієм оцінки конкурентоспроможності є зіставлення показника конкурентоспроможності з базовим табличним значенням;

8) SWOT-аналіз - зазначений метод дозволяє досліджувати сильні і слабкі області внутрішнього середовища компанії, можливі загрози

зовнішнього середовища і, в кінцевому підсумку, на основі аналізу є змога підготувати дієві рішення для розвитку підприємства, а також розробити дії щодо усунення виявлених в ході аналізу недоліків. Цей метод оцінки рівня конкурентоспроможності легкий в застосуванні, оскільки не передбачає тривалих розрахунків і не вимагає особливих матеріальних витрат [28, с. 8];

9) створення «гіпотетичного багатокутника конкурентоспроможності» - суть методу полягає в оцінці конкурентоспроможності підприємства за певною сукупністю факторів, серед яких можуть бути наступні:

- якість, що виявляється у відповідності продукції підприємства рівню товарів ринкових лідерів і визначається за допомогою опитувань споживачів і порівняльних тестів;

- концепція продукції, на якій ґрунтується діяльність підприємства;

- капітал - як власний, так і позиковий;

- ціна продукції з можливою націнкою;

- торгівля - з точки зору засобів діяльності і комерційних методів;

- післяпродажний сервіс, що забезпечує підприємству споживчу лояльність;

- зовнішня торгівля компанії, яка дозволяє їй регулювати відносини з громадською думкою, владою, пресою і т.д.

Після оцінки можливостей підприємства за даними факторів будується «гіпотетичний багатокутник конкурентоспроможності», що відображає особливі переваги однієї компанії на відміну від фірми-конкурента і виявити тенденцію в зазначений проміжок часу. Якщо підходити рівноцінно до оцінки конкурентних можливостей підприємств, то, напаровуючи зроблені схеми одна на одну, можна визначити сильні і слабкі області одного підприємства відносно до іншого [45, с. 8].

Необхідно відзначити, що вищевказані методи оцінки конкурентоспроможності підприємства однонаправлені, так як один метод досліджує резерви в застосуванні факторів виробництва, а інший - якість

продукції, тоді як наступний – вартість цих факторів. Виходячи з цього, конкурентоспроможність підприємства необхідно оцінювати за всіма критеріями комплексно. Головною перевагою комплексного методу є його низька затратність і аналіз різних факторів конкурентоспроможності.

Аналізуючи основні параметри стану підприємства та відомі підходи до підвищення і оцінки його конкурентоспроможності, можливо визначити основні положення теорії забезпечення конкурентоспроможності підприємств, враховуючи різну ступінь конкурентоспроможності підприємства на фіксований проміжок часу і його перспективу як на наявних сегментах ринку, так і на нових.

Однак найбільш відомими на сьогоднішній день методами оцінки конкурентоспроможності підприємства залишаються методи, які можна умовно розділити на дві групи: якісні та кількісні [47, с. 429]. Всі якісні методи оцінки досить універсальні, їх можна застосувати до суб'єктів різних галузей господарювання. Це зумовило їх популярність і широту застосування в теорії і практиці управління. До якісних методів оцінки конкурентоспроможності можна віднести об'єктивні моделі оцінки конкурентних сил і ціннісні ланцюжки (п'ятифакторна модель, «ромб», метод профілів, ланцюжок цінностей М. Портера), моделі стратегічного аналізу (STEP-аналіз, SWOT-аналіз), а також суб'єктивні матричні методи (матриці BCG, GE/McKinsey, ADL) [30, с. 11].

На відміну від якісних, кількісні методи дозволяють зробити узагальнену оцінку конкурентоспроможності. При цьому кількісні методи за видом показників умовно можна поділити на методи з інтегральним і факторними показниками. Об'єктивність останніх пояснюється тим, що для розрахунку рівня конкурентоспроможності того чи іншого об'єкта використовується перелік різноманітних оціночних критеріїв, на основі яких за фактичними даними здійснюється розрахунок одиничних, групових та інтегральних показників конкурентоспроможності.

Проте, незалежно від класифікаційної групи, всі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства мають свої переваги і недоліки, які виокремлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Методи оцінки конкурентних переваг бізнес-організації

Методи	Сутність методу	Переваги	Недоліки
Кількісний Комплексний метод	Оцінка ефективності діяльності бізнес-організації, фінансового становища, організації збуту і просування товару на ринку; конкурентоспроможність товару, ділова активність бізнес-організації	Враховує не лише досягнутий рівень конкурентоспроможності бізнес-організації, але і її можливу динаміку в майбутньому	Досить жорстка заданість критеріїв ефективності
Кількісний Метод бальної оцінки	Проводиться порівняльна оцінка конкурентоспроможності виробників в балах по групах факторів. Ці бали підсумовуються за факторами конкурентоспроможності і по абсолютній величині кількості балів проводиться оцінка конкурентоспроможності бізнес-організації	Простота у використанні. Метод дозволяє надати кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності бізнес-організації	У процесі оцінювання в балах експертним методом присутні елементи суб'єктивізму, які знижують об'єктивність кількісної оцінки
Кількісний Метод рейтингової оцінки	Нормативні висновки виробляються на базі кількісного порівняння, тобто на основі вибраних показників, за їх відносною важливістю, розраховується сукупна бальна оцінка підприємств, що є базою для визначення підсумкового місця організації в рейтингу	Метод дозволяє швидко зорієнтуватися і оперативно прийняти будь-яке рішення	Недоліками є те, що отримана оцінка є відносною, а не абсолютною
Якісний Метричний метод (на прикладі матриці БКГ)	Оцінка полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі - темпи зростання (скорочення) обсягу продажів; по вертикалі - відносна частка бізнес-організації на ринку	При наявності інформації про обсяги реалізації і відносну частку ринку конкурентів метод дозволяє забезпечити високу адекватність оцінки	Виключає аналіз причин того, що відбувається, і ускладнює вироблення управлінських рішень, а також спричиняє необхідність відповідних досліджень

ЯКІСНІ	<p>Метод, заснований на концепції ціннісного ланцюга М. Портера</p>	<p>Експертна група оцінює стан організації шляхом відповіді на питання, згруповані за ціннісними блоками. Визначення точки можливого зростання, блоки неефективного використання капіталу, ціннісні дії, які визначають конкурентну особа компанії і її конкурентні переваги</p>	<p>Оцінка реального стану справ в компанії</p>	<p>Метод не дає конкретних рекомендацій по досягненню конкурентних переваг</p>
	<p>SWOT-аналіз</p> <p>Профіль полярностей</p>	<p>Дозволяє проаналізувати слабкі та сильні сторони бізнес-організації, потенційні загрози, виявити існуючі можливості для розвитку</p> <p>В основі лежить визначення показників, за якими бізнес-організація випереджає або відстає від конкурентів</p>	<p>Простота застосування і, спектр застосування, що створює базу для вивчення ситуації розвитку</p> <p>Показує напрямки, на які має звернути увагу керівництво бізнес-організації для виживання конкурентній боротьбі</p>	<p>Не відображає динаміку в часі, не дозволяє зіставляти дані, а виділяє проблеми</p> <p>Вимагає проведення певних заходів з приводу зміцнення позитивних тенденцій</p>

Джерело: складено автором за даними [38, 23]

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства можна використовувати також аналітичні та графічні методи оцінки.

До аналітичних методів можна віднести:

- модель Розенберга;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності;
- модель з ідеальною точкою;
- оцінка конкурентоспроможності на основі рівня продажів.

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності включають:

- матрицю БКГ;
- модель «Привабливість ринку - переваги і конкуренції»;
- побудову карт стратегічних груп;
- матрицю Портера.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що не існує чіткої класифікації кількісних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Найбільш поширеним і ефективним методом є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства, який дозволяє порівняти підприємство з конкурентами, а також простежити динаміку конкурентоспроможності. Існує безліч способів розрахунку інтегрального показника, які відрізняються один від одного, переліком факторів, що аналізуються, а також математичним виразом інтегрального показника. Різноманітність методів пояснюється тим, що не існує єдиного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства: всі методи мають як переваги, так і недоліки.

З початку 1990-х років у світовій теорії і практиці стратегічного управління домінує ресурсний підхід, основним постулатом якого є те, що конкурентні переваги сучасного підприємства все менше залежать від зовнішнього середовища і все більше – від ефективності використання внутрішніх ресурсів [32, с. 10].

Незважаючи на свою актуальність, сьогодні визначені лише понятійно-термінологічний апарат і загальні концепції ресурсного підходу, сформовані універсальні підходи до методології конкурентного аналізу на основі здібностей та компетенцій. Це обумовлює необхідність розвитку його теоретичних основ, що передують розробці концепції формування конкурентних переваг підприємства на основі його ключових здібностей.

Аксіомами ресурсної концепції є два емпіричних узагальнення:

- існуючі системні відмінності між підприємствами полягають в ступені контролю ресурсів, необхідних для реалізації стратегій;
- ці відмінності відносно стабільні.

Каркас ресурсної концепції набуває завершеності, коли ці узагальнення комбінуються з двома припущеннями, запозиченими з економічної теорії:

- відмінності між доступними ресурсами підприємств породжують відмінності в їх господарських результатах;

– підприємства прагнуть підвищити (максимізувати) ці результати.

Головна теза ресурсної концепції полягає в наступному: успіх підприємства в конкурентному середовищі залежить від наявності у нього унікальних ресурсів і організаційних можливостей (компетенцій), які, будучи причиною недоступних суперникам економічних рент, визначають конкурентні переваги підприємства. Якщо раніше (наприклад, згідно з М. Портером) сутність стратегії підприємства полягала в його оптимальній адаптації до змін зовнішнього середовища, а концепція стратегії була, таким чином, реактивною, то при ресурсному підході вона стала проактивною, що

полягає у випереджаючому створенні, реалізації і розвитку специфічних для підприємства ресурсів і компетенцій [28, с. 7].

Отже, згідно з ресурсним підходом, до високих прибутків призводить не наслідування кращим моделям конкурентної поведінки, а всебічний розвиток унікальності підприємства як основи пропозиції його споживачам унікальних товарів і послуг. Фактично змістом успішних стратегій стало вважатися не придушення будь-якою ціною суперника в ринковій конкуренції, а створення власних організаційних здібностей і компетенцій, які важко копіюються іншими підприємствами, як умови лідерства в бізнесі.

Очевидно, що в сучасних умовах бізнесу запорукою формування конкурентних переваг підприємств стає їх здатність до безперервного новаторства. Здібності до інновацій повинні бути унікальними, а також складно піддаватися копіюванню або придбанню на ринку конкурентами, забезпечуватися завдяки так званим «механізмам ізоляції», до яких відносяться галузеві технічні стандарти, унікальні активи, «неявні» знання (технологічні та управлінські ноу-хау), високі витрати на залучення нових постачальників і т.д.

У той же час, абсолютно недоступними на ринку можуть бути саме специфічні для кожного підприємства захисні механізми організаційного походження, такі як, наприклад, унікальна історична траєкторія розвитку підприємства і невизначеність причинно-наслідкових зв'язків, що не

дозволяють суперникам точно визначити, яким чином володіння конкретним набором ресурсів і можливостей призводить до успіхів в конкуренції. Ключові здібності є більш вагомими для успіху в конкуренції, ніж володіння будь-якими іншими ресурсами - матеріальними (нерухомість, виробничі споруди, сировина і т.д.) і нематеріальними (репутація, бренди, патенти та ін.). Здібності підприємства дозволяють перетворити доступні іншим ресурси на продукти, процеси та послуги з новими споживчими властивостями [26, с. 4].

Ключові здатності підприємства є ресурсом, що використовується для досягнення стійкої конкурентної переваги. Оскільки розвиток кожного підприємства відбувається за індивідуальними траєкторіями, ресурси, наявні у розпорядженні підприємства, також відрізняються. Історія розвитку підприємства, накопичений досвід, організаційна культура, сильні сторони й можливості – усе це створює його ключові атрибути, що є найбільш стійкими, аніж мінливі змінні зовнішнього середовища і запити ринку, а також формує конкурентні переваги. Загалом, задля досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно регулярно проводити ряд заходів, таких як:

1. Забезпечення конкурентоспроможності продукції, яка випускається у цільових сегментах ринку – тобто підтримка відповідного рівня якісних й цінових властивостей продукції, що забезпечують перевагу цієї продукції над продукцією конкурентів, без шкоди для підприємства.

2. Збільшення потенціалу конкурентоспроможності підприємства й структурних підрозділів до рівня світових виробників у відповідному ринковому сегменті, що характеризує можливість успішної господарської діяльності підприємства у майбутньому [22, с. 8].

Отже, оцінка конкурентоспроможності підприємства необхідна задля виявлення основних переваг й недоліків конкурентної стратегії підприємства, його сильних і слабких сторін та пошуку напрямів подальшого підвищення рівня конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» - компанія, що здійснює виробництво кондитерської продукції та її реалізацією на внутрішньому та на зарубіжних ринках збуту. Основними товарними групами є:

- шоколадні вироби;
- карамельні вироби;
- борошняні вироби.

Юридична адреса компанії: 03039, Україна, проспект Науки, 1.
Виробничий комплекс поєднує в собі наступні фабрики:

- ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»: проспект Науки, 1, Київ, Україна;
- ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»: вулиця Гліба Успенського, 8, Вінниця, Вінницька область, Україна;
- ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»: вулиця Батозька, 2к, Вінниця, Вінницька область;
- ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»»: вулиця Ігоря Сердюка, 57, Кременчук, Полтавська область, Україна;
- Клайпедська кондитерська фабрика: Svajonės g. 27, 94101 Клайпеда, Литва;
- Кондитерська фабрика Bonbonetti: Vágóhídstr. 20, 1097 Будапешт, Угорщина [49].

Організаційна структура компанії наведена на рис. 2.1.

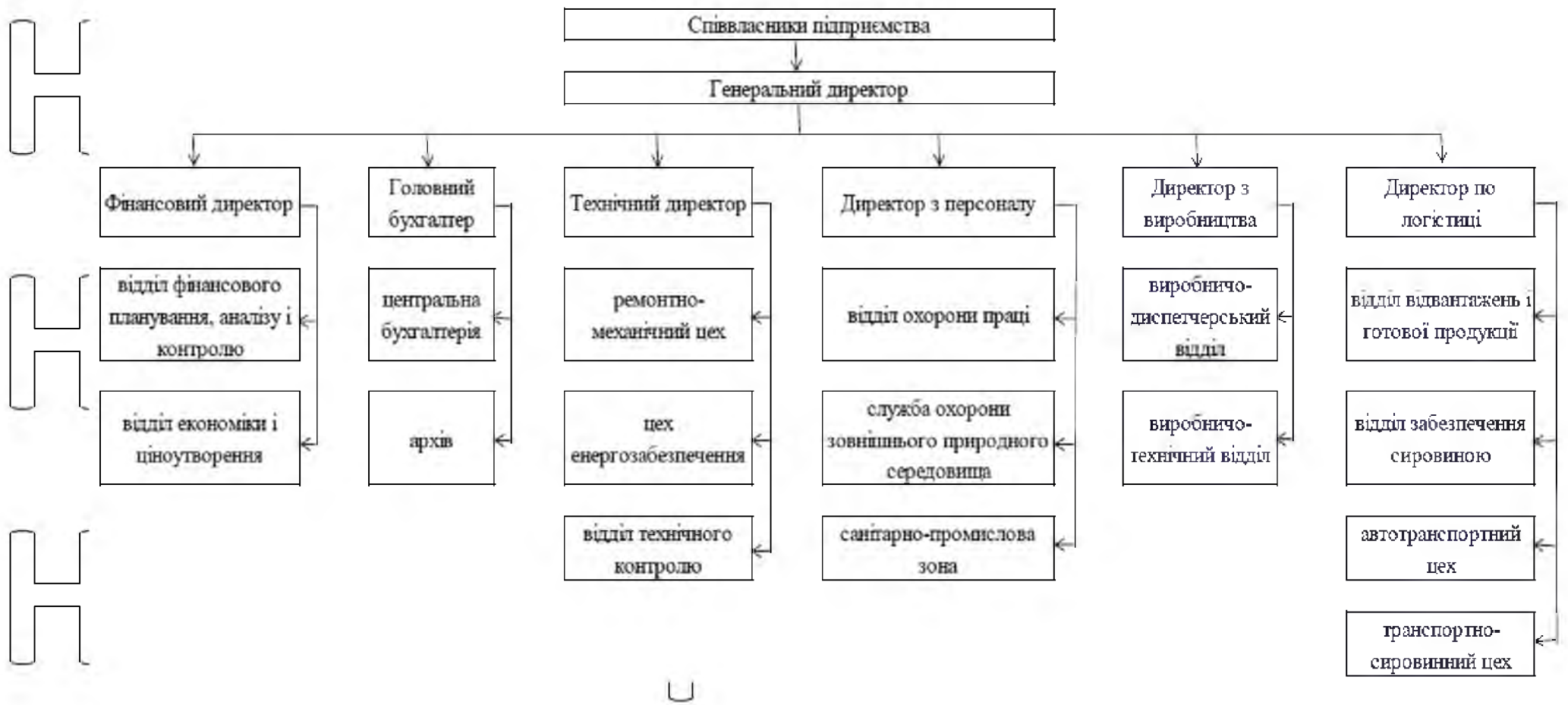


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
 Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Мета компанії полягає в тому, щоб отримати прибуток шляхом продажу якісної та смачної продукції за доступними цінами. Слоган: «Ми робимо світ насливішим».

У таблиці 2.1 наведено загальну характеристику ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен».

Таблиця 2.1
Загальна характеристика ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо підприємства
Повна та скорочена назва підприємства	Приватне акціонерне товариство Київська кондитерська фабрика Рошен ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
Код ЄДРПОУ	00382125
Дата реєстрації	30.12.1994 (27 років 9 місяців)
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання Інші: 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами
Поштова та юридична адреси підприємства	03039 Україна, м. Київ, прт. Науки, 1
Джерело: [37]	

В таблиці 2.2 наведено товарний асортимент продукції підприємства.

Таблиця 2.2

Асортимент та номенклатура продукції ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» [17]

Група товарів	Ширина асортименту	Глибина асортименту, од.
	Торти	27
Торти та тістечка	Десерти	3
	Тістечка	5
Цукерки	Шоколадні	33
	Карамельні та желейні	29
	В коробках	25
Кекси	Ромова баба	1
Шоколадні вироби	Шоколад	39
	Шоколадні фігурки	10
Зефір та мармелад	Зефір	9
	Мармелад	2
5	11	183

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Отже, номенклатура продукції компанії налічує 11 позицій, а асортимент – 183 позиції.

В таблиці 2.3 ми провели аналіз фінансових результатів діяльності підприємства.

Таблиця 2.3

Фінансові результати господарської діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» у 2019-2021 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	абсолютні		темп приросту, %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	373344	470093	638817	96749	168724	25,9	35,9
Собівартість реалізованої продукції	318238	393995	556236	75757	162241	23,8	41,2
Валовий прибуток (збиток)	55106	76098	82581	20992	6483	38,1	8,5
Інвестиційний дохід (дивіденди)	2591	0	0	-2591	0	-100,0	0
Інші операційні доходи	4088	6768	1840	2680	4928	65,6	-72,8

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Адміністративні витрати	29950	34322	42484	4372	8162	14,6	23,8
Витрати на збут	4568	5794	6629	1226	835	26,8	14,4
Інші операційні витрати	12789	35072	42247	22283	7175	174,2	20,5
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток	14478	7678	6939	-6800	-739	-47,0	-9,6
Інвестиційний дохід (дивіденди)	0	0	20000	0	20000	0	100,0
Фінансові доходи	0	69894	66180	69894	-3714	100,0	-5,3
Фінансові витрати	1401	67736	71888	66335	4152	4734,8	6,1
Прибуток до оподаткування	13077	9836	7353	-3241	-2483	-24,8	-25,2
Витрати з податку на прибуток	1952	1506	2096	446	590	-22,8	39,2
Чистий прибуток	11125	8330	5257	-2795	-3073	-25,1	-36,9

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Отже, діяльність підприємства прибуткова, проте у 2020-2021 рр. величина чистого прибутку зменшилась, що обумовлено зростанням адміністративних витрат, витрат на збут та інших витрат.

Проведений аналіз активів ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» наведено в табл. 2.4.

Аналіз активів ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» у 2019-2021 рр.,

тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	абсолютні		темп приросту, %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Необоротні активи	903759	1266136	2682355	362377	1416219	40,1	111,9
Інвестиційна нерухомість	321737	648315	801177	326578	152862	101,5	23,6
Основні засоби	577557	583172	1871142	5615	1287970	1,0	220,9
Передоплати за основні засоби та нематеріальні активи	4445	34639	10026	30194	-24613	679,3	-71,1
Інвестиції в дочірні підприємства	20	10	10	-10	0	-50,0	0,0

Продовження табл. 2.4

	1	2	3	4	5	6	7	8
Оборотні активи		87965	133380	312497	45415	186117	51,6	139,5
Запаси		99,8	20776	17715	10828	3061	109,1	14,7
Торгова дебіторська заборгованість		71950	102545	113648	30595	11103	42,5	10,8
Інша дебіторська заборгованість		4461	9268	181392	4807	172124	107,8	1857,2
Грошові кошти та їх еквіваленти		1616	422	1574	-1194	1152	-73,9	273,0
Передплата з податку на прибуток		0	369	5162	369	4793	100,0	1298,9
АКТИВИ		991724	1399516	3001846	407792	1602330	41,1	114,5

Джерело: [51]

Як бачимо, у 2020-2021 рр. активи збільшилися завдяки зростанню величини як необоротних, так і оборотних активів.

В загальній структурі активів найбільша частка припадає на необоротні активи, хоча у 2021 р. вона зменшилась (рис. 2.2).

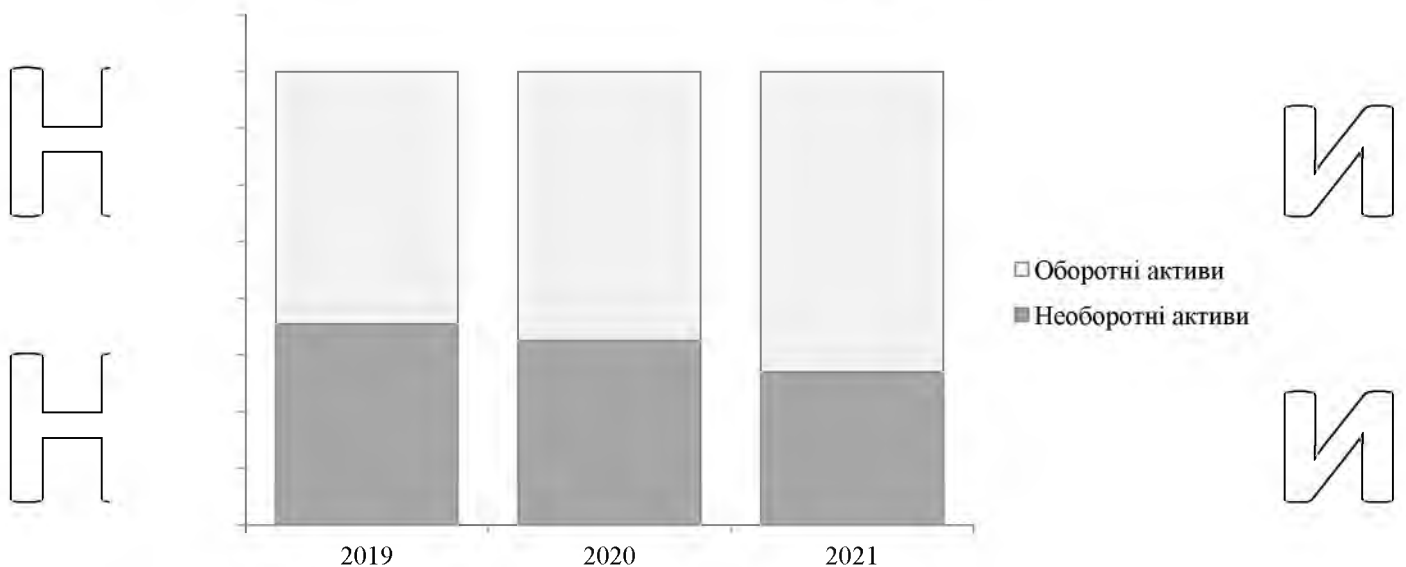


Рис. 2.2. Структура активів ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» у 2019-2021 рр.

Джерело: [21]

Для аналізу пасивів підприємства ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» сформовано таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз пасивів ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» у 2019-2021 рр.,

тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	абсолютні		темп приросту, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Власний капітал	549086	887416	1892673	338330	1005257	61,6	113,3
Статутний капітал	175833	505833	1505833	330000	1000000	187,7	197,7
Резервний капітал	4789	5345	5762	556	417	11,6	7,8
Накопичений нерозподілений прибуток	368464	376238	381078	7774	4840	2,1	1,3
Довгострокові зобов'язання	30499	23454	57608	-7045	34154	-23,1	145,6
Відстрочені податкові зобов'язання	30499	23454	21014	-7045	-2440	-23,1	-10,4
Інші довгострокові зобов'язання	0	0	36594	0	36594	0	100,0
Поточні зобов'язання	412139	488646	1051565	76507	562919	18,6	115,2
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	0	0	21248	0	21248	0	100,0
Торгова кредиторська заборгованість	99976	27395	228274	-72581	200879	-72,6	733,3
Поточні забезпечення	10538	11714	17675	1176	5961	11,2	50,9
Податок на прибуток до сплати	1376	0	0	-1376	0	-100,0	0
Фінансова допомога отримана	283268	424353	743424	141085	319071	49,8	75,2
Інші поточні зобов'язання	16981	25184	40944	8203	15760	48,3	62,6
ПАСИВИ	991724	1399516	3001846	407792	1602330	41,1	114,5
Джерело: [51]							

Як бачимо, зростання пасивів у 2020-2021 рр. викликане збільшенням

як власного капіталу, так і поточних зобов'язань і забезпечень, тоді як

довгострокові зобов'язання зросли у 2021 р..

У структурі пасивів найбільшу частку займає власний капітал (рис.

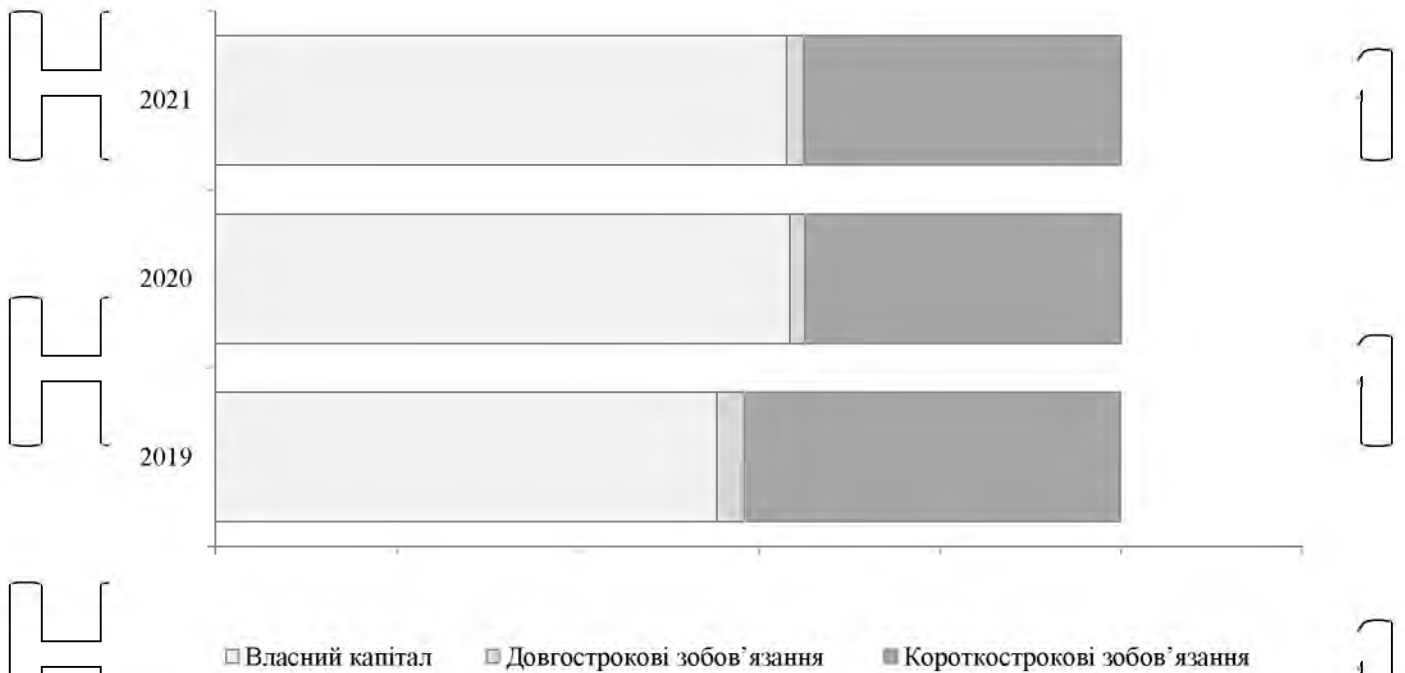


Рис. 2.3. Структура пасивів ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» у 2019-2021 рр.

Джерело: [51]

Отже, діяльність підприємства є ефективною, компанія забезпечена необхідними ресурсами, проте далі варто проаналізувати рівень її конкурентоспроможності.

2.2. Визначення конкурентоспроможності продукції підприємства

Зазначимо, що досліджувана компанія займає лідерські позиції вітчизняного кондитерського ринку, а у 2021 р. відбулись такі позитивні зміни:

- збільшення частки компанії у секторі;
- лідерські позиції на ринку та субринку упродовж досліджуваного періоду;
- покращання місця компанії в секторі.

Проте негативними є фактори, передусім викликані наслідками пандемії, а саме:

- зменшення індексу MarketScore, тобто ринкової потужності компанії;

- зменшення частки ринку та субринку, хоча це зменшення є незначним;
- зниження фінансових показників компанії.

Згідно результатів проведеного аналізу, зроблено висновок про покращання у 2021 р. наступних показників:

- зростання індексу FinScore, тобто зростання рівня фінансової стійкості компанії;
- збільшення абсолютної та поточної ліквідності, що є свідченням покращання фінансових можливостей компанії та збільшення ліквідних активів для розрахунку з постачальниками, державою тощо;

- зростання коефіцієнту автономії, тобто зменшення залежності від позикових та залучених коштів;
- зростання чистої маржі.

Далі визначимо сильні та слабкі сторони компанії (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Визначення сильних та слабких сторін ТрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	Бали			
	1	2	3	4
Ступінь досягнення цілей				+
Рівень ризику (Z-фактор)		+		
Ступінь доцільності організаційної структури		+		
Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві				+
Стиль управління		+		
Рівень прибутку				+
Частка ринку				+
Система контролю якості товару				+
Ширини асортименту		+		
Гнучкість цінової політики	+			
Ефективність договірної політики				+

Система організації збуту					oo	+
Рівень сервісу						+
Система стимулювання покупців					+	

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Продовження табл. 2.6

	1	2	3	4
Ступінь маркетингової активності			+	
Дослідження і розробки (НДДКР)				+
Стан матеріально-технічної бази			+	
Кваліфікаційний склад кадрів			+	
Оцінка руху кадрів			+	
Ступінь вмотивованості кадрів				+
Фінансові можливості підприємства			00	
Організаційна культура				+
Рейтингова оцінка підприємства				+

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Згідно отриманих результатів, найбільш слабка сторона компанії – недостатньо ефективна система стимулювання покупців та гнучкість цінової політики. Проте компанія має значні конкурентні переваги, і для доведення цього твердження складемо профіль полярностей (в якості порівняння обрано компанію «Конте Україна», яка за результатами 2022 р. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Визначення конкурентних переваг ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» (профіль полярностей)

Показники	Бали				
	-2	-1	0	1	2
1	2	3	4	5	6
Ступінь досягнення цілей				+	
Рівень ризику (Z-фактор)			+	00	
Ступінь доцільності організаційної структури				+	
Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві					+
Стиль управління				+	
Рівень прибутку					+
Частка ринку				+	
Система контролю якості товару				+	
Ширина асортименту				+	
Гнучкість цінової політики		+	00		
Ефективність договірної політики			+		
Система організації збуту			+		
Рівень сервісу				+	
Система стимулювання покупців	+				
Ступінь маркетингової активності				+	
Дослідження і розробки (НДДКР)					+
Стан матеріально-технічної бази			00	+	

Продовження табл. 2.7

	2	3	4	5	6
Кваліфікаційний склад кадрів			+		
Оцінка руху кадрів		+			
Ступінь вмотивованості кадрів			+		
Фінансові можливості підприємства				+	
Організаційна культура					+
Рейтингова оцінка підприємства					+

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Отже, найбільшими конкурентними перевагами ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» є рівень комунікаційних зв'язків, рівень прибутку, НДДКР, організаційна культура та рейтингові оцінки. Проте порівняно із найближчим конкурентом слабкими позиціями визначено гнучкість цінової політики, недостатньо ефективну систему стимулювання покупців та рух кадрів (плинність персоналу).

Розрахунок конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика

«Рошен» здійснено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Розрахунок конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»		Конкуренти					
		«Рошен»		Конте Україна		Монделіс Україна		АВК	
		P_i	A_i/P_i	P_i	A_i/P_i	P_i	A_i/P_i	P_i	A_i/P_i
Якість продукції	0,2	5	1,0	4	0,8	3	0,6	2	0,4
Ціна продукції	0,3	3	0,9	5	1,5	4	1,2	2	0,6
Виробничі потужності	0,2	5	1,0	3	0,6	4	0,8	2	0,4
Мережа збуту	0,2	5	1,0	3	0,6	4	0,8	2	0,4
Бренд	0,1	5	0,5	4	0,4	6	0,3	2	0,2
РАЗОМ	1,0	x	4,4	x	3,9	x	3,7	x	2,0

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Як бачимо, ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» є лідером ринку.

Багатофакторний конкурентоспроможності досліджуваного підприємства наведено на рис. 2.4.

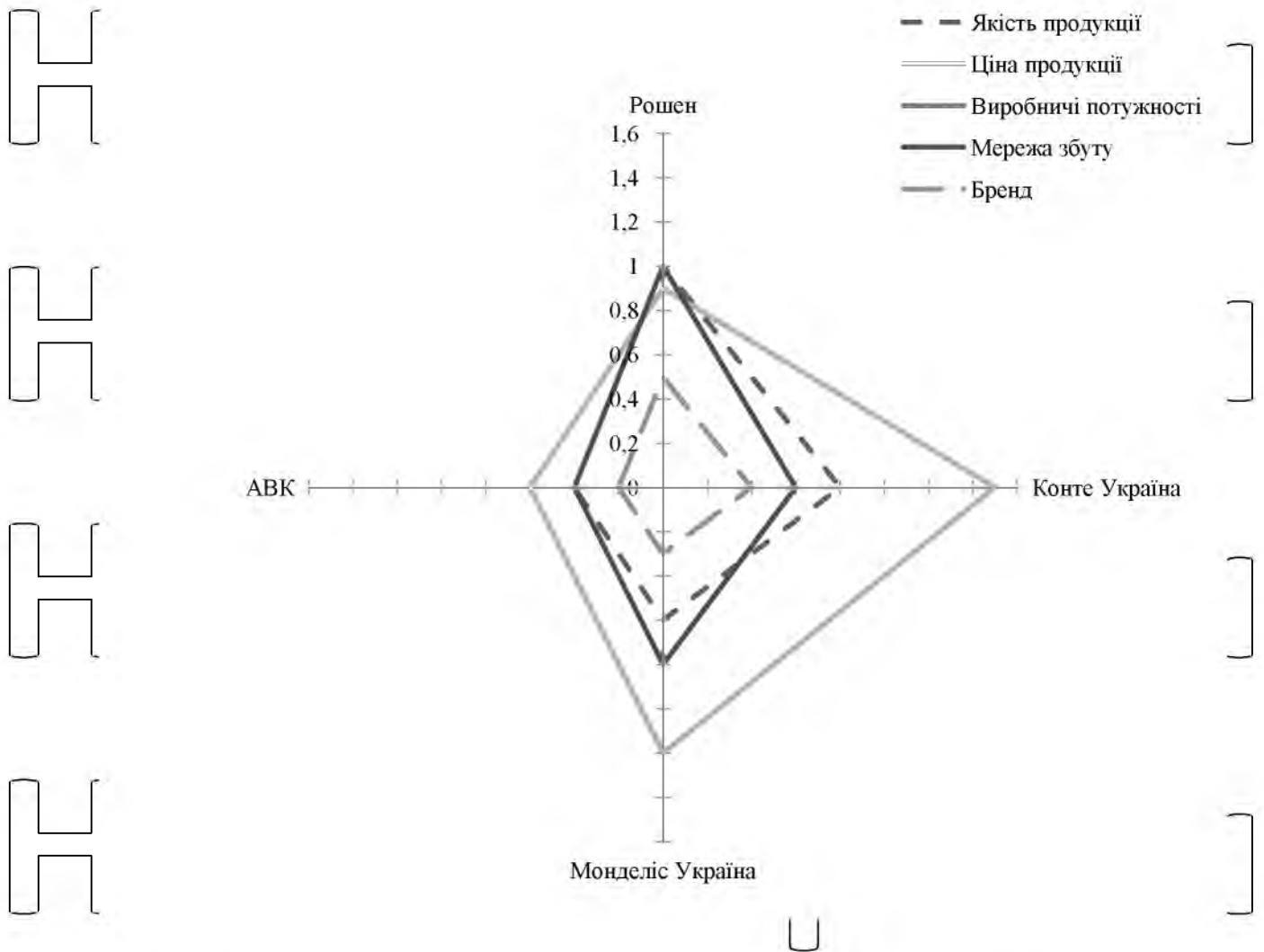


Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Отже, переваги ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» полягають у якості продукції, виробничих потужностях, розвиненій мережі збуту та розвиненому бренді, проте цінова політика порівняно з основними конкурентами знаходиться на нижчому рівні.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства виконаємо SWOT-аналіз (табл. 2.9, 2.10).

Таблиця 2.9

SWOT аналіз ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<p>Значна частка капіталу, вільного для інвестування, просування бренду.</p> <p>Широка відомість марки.</p> <p>Наявність розвиненої дистрибуторської мережі.</p> <p>Наявність постійного постачальника сировини</p> <p>Висока якість продукції.</p> <p>Значні виробничі потужності.</p> <p>Потужний власний логістичний центр.</p> <p>Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу.</p>	<p>Залежність від постачальників.</p> <p>Високі оперативні витрати.</p> <p>Слабка диверсифікація продукції.</p> <p>Не вся продукція підприємства, що вперше запускається у виробництво знаходить широкий попит у населення.</p>
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<p>Вихід на новий ринок</p> <p>Попит на нову продукцію</p> <p>Почит в інших регіонах</p> <p>Збільшення експорту</p> <p>Розвиток економіки країни у довготерміновій перспективі</p> <p>Зростання доходів населення,</p> <p>Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів у довготерміновій перспективі</p>	<p>Втрата частки ринку за рахунок появи конкурентів</p> <p>Втрата товарів при транспортуванні</p> <p>Наявність підробок</p> <p>Зниження купівельної спроможності населення</p> <p>Інфляція</p> <p>Зміни в потребах і смаках споживачів</p> <p>Уповільнений темп зростання ринку</p>
Джерело: сформовано автором за даними підприємства	

Таким чином, проаналізувавши системи менеджменту, маркетингу та логістики, що діють на підприємстві, можна зробити однозначний висновок про те, що вони високоефективні, організовані, досягають позитивних фінансових показників на базі кластеризації всіх виробничих процесів.

Після аналізу ситуації на ринку, яка склалася на сьогодні, а також аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз можна сформулювати основні цілі діяльності компанії на найближчий рік.

Таблиця 2.10

SWOT аналіз ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»

<i>Можливості, O</i>	<i>Сильні сторони, S</i>	<i>Слабкі сторони, W</i>
	<p>Можливість розширення виробництва.</p> <p>Обслуговування додаткових груп споживачів.</p> <p>Проникнення на нові сегменти як закордонного так і вітчизняного ринку.</p>	<p>Можливість розробки ресурсозберігаючої стратегії.</p> <p>Розширення ринку збуту своєї продукції за умов надійного фінансування виробництва.</p>
<i>Загрози, T</i>	<p>«ROSHEN» виробляє продукцію, яка відповідає стандартам якості, що дає їй можливість утримувати свої позиції навіть при нестабільному функціонуванні ринку.</p>	<p>Компанія має спрогнозувати зміну смаків споживачів, щоб не втратити своїх позицій на ринку.</p>

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Основною метою компанії «ROSHEN» є перетворення продукції підприємства в продукцію масового споживання для максимізації прибутку та збільшення обсягів реалізації. Для досягнення поставленої цілі необхідно вирішити ряд задач.

Стратегічні альтернативи ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» наведено далі (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Стратегічні альтернативи ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи	Оцінка факторів, у балах
Поле СіМ	<p>Покращання комунікаційних зв'язків за рахунок стійкої позиції на ринку</p> <p>Зростання прибутку через зростання попиту та прихильності споживачів до продукції</p> <p>Збільшення інвестицій у НДДКР</p>	<p>3</p> <p>3</p> <p>2</p>
Поле СіЗ	<p>Формування бази потенційних постачальників</p> <p>Використання нерозподіленого прибутку для збільшення рівня конкурентоспроможності продукції</p> <p>Збереження лідерських рейтингів</p>	<p>2</p> <p>3</p> <p>3</p>
Поле СліМ	<p>Розроблення політики знижок</p> <p>Удосконалення цінової політики</p> <p>Удосконалення системи мотивації персоналу</p> <p>Покращання кадрової роботи</p>	<p>3</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>2</p>

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

НУБІП УКРАЇНИ

У свою чергу, стратегічні проблеми компанії розглянемо далі (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Стратегічні проблеми

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми	Оцінка факторів, у балах
Поле СліЗ	<ul style="list-style-type: none"> Переманювання конкурентами кваліфікованих кадрів Привернення конкурентами уваги та прихильності лояльних компанії споживачів за рахунок цінкових знижок 	2 3

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Отже, виокремлені проблеми потребують вирішення шляхом формування нових стратегій компанії або удосконалення існуючих.

НУБІП УКРАЇНИ

2.3. Аналіз середовища ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та його конкурентів

Головним фактором середовища є галузь, в якій працює підприємство. Кондитерська галузь – одна з найбільш розвинених галузей харчової промисловості України. Поточні обсяги виробництва продукції галузі дозволяють не тільки забезпечувати потреби внутрішнього ринку, а й створюють значний експортний потенціал (українські кондитери експортують свою продукцію у більш ніж 50 країн світу).

Ринок кондитерської продукції умовно ділиться на три основних сегменти: цукристі, борошняні і шоколадні вироби. Найзначніший сегмент (майже 54 %) – цукристі кондитерські вироби (карамель, драже і цукерки).

Сегмент борошняних виробів (печива, вафлі, торти і крекери) займає до 38,6% всього обсягу продукції, а сегмент шоколадних виробів – 7,5%.

Обсяги реалізації какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів в Україні наведено на рис. 2.5.

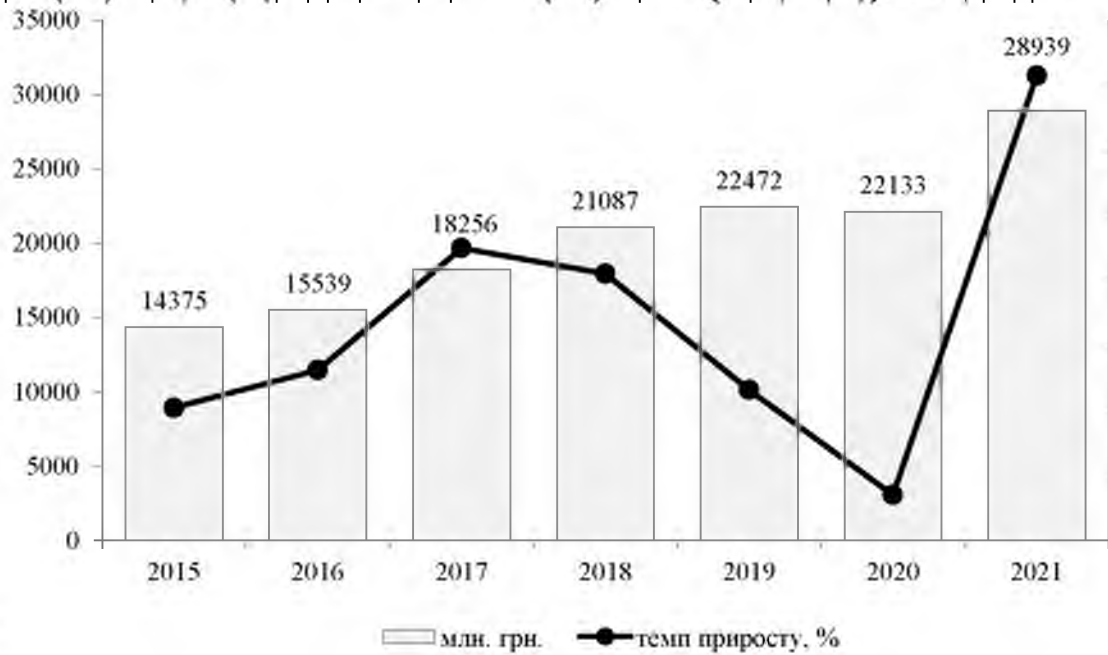


Рис. 2.5. Обсяги реалізації какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів в Україні у 2015-2021 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано автором за даними [11]

Також варто відзначити щорічне зростання виробництва борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання (рис. 2.6).

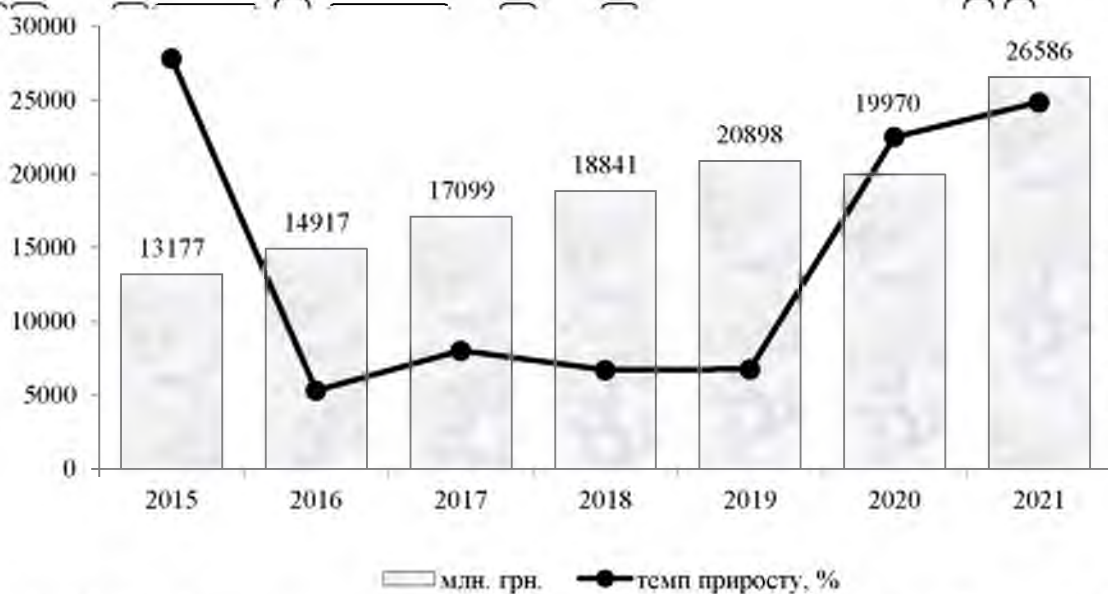


Рис. 2.6. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання в Україні

Джерело: побудовано автором за даними [11]

Виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання також демонструвало позитивну динаміку (рис. 2.7).

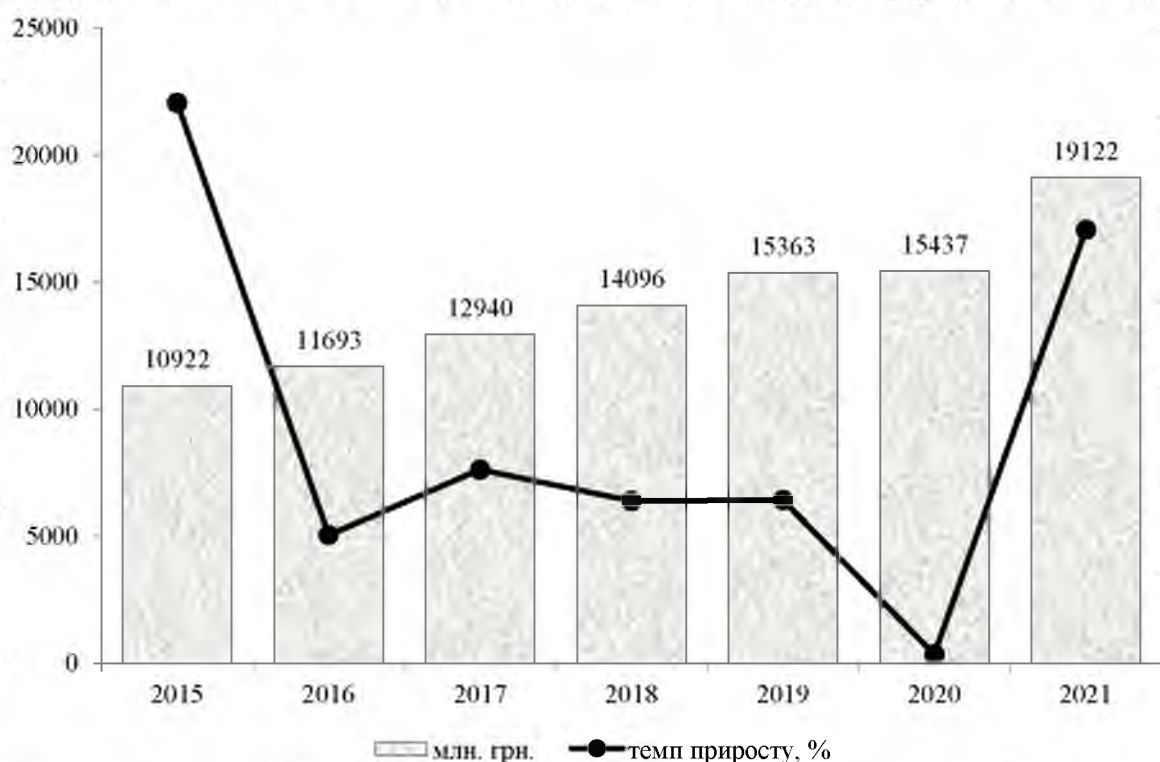


Рис. 2.7. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання в Україні

Джерело: побудовано автором за даними [11]

Враحتично всі товарні групи кондитерської промисловості розвиваються завдяки освєнню виробниками нових рецептур і поліпшенню технологічного обладнання.

Кондитерська галузь, незважаючи на всі об'єктивні труднощі, продовжує розвиватись. Є ціла низка категорій, таких як шоколадні плитки та батончики, солодке печиво (розважне та упаковане), які демонструють

зростання продажів. Багато в чому це відбувається і завдяки промоактивності виробників, які продовжують нарощувати промо. Можна навіть говорити, що промо сьогодні стає ефективною стратегією при вимушеному підвищенні цін. При цьому, безумовно, на тлі проблем із постачанням, складнощів з логістикою відбудеться перегляд асортименту та його скорочення. Однак новинки продовжать з'являтися – для кондитерської галузі це теж одна зі специфічних характеристик. Винятково динамічно продовжує розвиватись онлайн-канал. Виробники формують нові ситуації споживання, виникають колаборації з іншими брендами, з'являються продукти, що знаходяться на стику різних товарних категорій, активно продовжує розвиватись тренд здорового способу життя, екологічно відповідального споживання та залучення покупця до цінностей бренду.

З метою стратегічного аналізу кондитерської галузі побудуємо таблицю 2.13.

Таблиця 2.13
Стратегічний аналіз кондитерської галузі України

Показники	Значення
1	2
Масштаби галузі та її місце у народному господарстві країни	Кондитерська галузь займає 0,8% у промисловості країни (за результатами 2021 р. [17]).
Динаміка зростання галузі	Позитивним є відновлення галузі після кризи, викликані пандемією, та зменшення обсягів реалізованої продукції у 2020 р. У 2021 р. порівняно з аналогічним періодом 2020 р. зростання галузі склало 32,2% [11]
Проблеми галузі	– переосмислення споживачами звичок, орієнтація на здоровий спосіб життя, скорочення споживання цукру; – зростання вартості сировини через старіння плантацій какао; – залежність цін на вітчизняну сировину від врожайності; – залежність від імпортової сировини (какао) [11]
Прибутковість галузі	Зростання ціни на газ негативно вплинуло на прибутковість галузі, тому основні виробники повідомили про скорочення або призупинення виробництва. Це обумовлено значним зростанням ціни продукції через зростання цін на газ [50]
Конкуренція на ринку	– сильні конкурентні позиції провідних брендів на міжнародних ринках, що послаблює позиції українського виробника; – наявність численних товарів-замінників в галузі – загострення конкуренції, внаслідок встановлення зони вільної торгівлі між ЄС та Україною

Продовження табл. 2.13

1 Лояльність споживачів	2 Зараз при виборі товару грає роль країна виробника, покупець частіше обирає українську продукцію. Її популярність обумовлена трьома наступними факторами: – ціна - вітчизняна продукція зазвичай доступніша, ніж імпортна; – якість - українські компанії пропонують широкую лінійку продукції досить високої якості;
Останні тренди ринку	– тренд «Made in Ukraine» – українці прагнуть підтримати місцевих кондитерів [1] Трендом на будь-якому кондитерському ринку є виробництво дієтичних десертів, залишаючи при цьому привабливий зовнішній вигляд та смак продукту
Швидкі технологічні зміни	Даний ринок характеризується тим, що потребує постійного оновлення асортименту продукції, за рахунок нового оздоблення, смакових поєднань тощо. Це вимагає нових технологій, інвестицій

Джерело: побудовано автором

Наразі відбувається зростання світового кондитерського ринку.

Головними драйверами розвитку кондитерської промисловості виступають зростання загальної кількості населення на планеті та підвищення рівня доходів споживачів. Найбільша ринкова частка належить європейським країнам, при цьому найбільш перспективним ринком є Азійсько-Тихоокеанський регіон.

Харчова промисловість України є однією з небагатьох успішних і привабливих галузей вітчизняної економіки. Обсяг виробництва кондитерської галузі складає близько 3% ВВП країни. Головними перевагами продукції «Рошен» є експлуатація сучасного високовиробничого обладнання, чітке дотримання технології виробництва, використання виключно високоякісної сировини та матеріалів, що застосовуються при виробництві кондитерських виробів.

На діяльність ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» впливають різні фактори як прямого, так і непрямого впливу.

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на компанію наведена в табл. 2.14.

Відзначено найбільший вплив економічних факторів на діяльність
 ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен», а саме розвитку галузі та рівня
 захворюваності населення.

Вплив факторів прямої дії на діяльність ПрАТ «Кондитерська фабрика
 «Рошен» досліджено далі (табл. 2.15).

Постачальниками компанії «ROSHEN» є:

– швейцарська компанія «Talosa» - какао-боби;
 – ТМ «Nemigoff», ТМ «Златогор», ТМ «Французький бульвар», ТМ
 «ВінЛюкс», «Бюро Вин», Одеський вино-коньячний завод - виробники і
 постачальники алкогольної продукції;

– «Beats» (Київ), «Етол-Україна» (Борислав Львівської обл), «Есаром-
 Україна» (Харків), «Лев» (Дніпропетровськ) - харчові добавки
 (ароматизатори);

– «Світ Юніон» (Київ), «Авіс» (Макиївка), «ЗІМ» (Рівне), «Ін-Вайс» і
 «Троя» (Дніпропетровськ) - какао-порошок;

– Полтавський цукрозавод - цукор;
 – Австралія - рослинні жири (для начинки);

– польська компанія «Пемпакс» - сухе молоко;

– німецька компанія «Vita+» - емульгатори, ванілін.

Посередниками підприємства є:

– магазини харчової промисловості, кав'ярні - на етапі реалізації;

– спеціалізовані фірми - поставка напівфабрикатів, пакувальних
 предметів;

– транспортні організації - займається доставкою продукції до місця її
 реалізації;

– фінансові установи - при реалізації продукції на ринку.

Таблиця 2.14

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»

Групи факторів	Фактори	Оцінка спрямованості впливу факторів	Сила впливу факторів, балів	Загальна оцінка впливу факторів, балів	Прогноз, напрям впливу (ймовірність)	Прогнозована сила впливу	Прогнозна оцінка у балах
Економічні	Розвиток економіки	+1	0,2	0,2	1	0,2	0,2
	Розвиток галузі	+1	0,2	0,2	+1	0,3	0,3
	Темп інфляції	-1	0,2	-0,2	-1	0,2	-0,2
	Рівень доходів населення	-1	0,2	-0,2	-1	0,2	-0,2
	Пандемія	+1	0,2	0,2	+1	0,1	0,1
Політичні	Політична нестабільність	+1	0,3	0,3	+1	0,2	0,2
	Судова система	-1	0,3	-0,3	-1	0,3	-0,3
	Військовий конфлікт	+1	0,4	0,4	+1	0,5	0,5
Демографічні	Чисельність та динаміка населення	-1	0,7	-0,7	-1	0,6	-0,6
	Статеві-віковий склад населення	-1	0,3	-0,3	-1	0,4	-0,4
Науково-технічні	Виробнича сфера	+1	0,3	0,3	+1	0,4	0,4
	Технологічна сфера	+1	0,3	0,3	+1	0,3	0,3
	Управлінська сфера	+1	0,4	0,4	+1	0,3	0,3
Природні	Стан екології	-1	0,2	-0,2	+1	0,1	0,1
	Природні ресурси	+1	0,4	0,4	+1	0,4	0,4
	Наявність сировини	+1	0,4	0,4	+1	0,5	0,5
Соціально-культурні	Освітній рівень	+1	0,1	0,1	-1	0,1	-0,1
	Культурний рівень	+1	0,1	0,1	+1	0,1	0,1
	Прихильність до підтримки вітчизняного виробника	+1	0,4	0,4	+1	0,3	0,3
	Лояльність покупців	+1	0,4	0,4	+1	0,5	0,5

Таблиця 2.15

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу на діяльність ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»

Групи факторів	Фактори	Оцінка спрямованості впливу факторів	Сила впливу факторів, балів	Загальна оцінка впливу факторів, балів	Прогноз, напрям впливу (ймовірність)	Прогнозована сила впливу	Прогнозна оцінка у балах
Споживачі	Стан і тенденції розвитку ринку	+1	0,2	+0,2	+1	0,3	+0,3
	Стан і тенденції попиту на товари підприємства	+1	0,3	+0,3	+1	0,2	+0,2
	Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	+1	0,2	+0,2	+1	0,3	+0,3
	Ступінь прихильності покупців до товарів підприємства	+1	0,3	+0,3	+1	0,2	+0,2
Постачальники	Конкурентна сила постачальників	+1	0,3	+0,3	+1	0,4	+0,4
	Ступінь привабливості постачальників	+1	0,4	+0,4	+1	0,4	+0,4
	Доцільність договірної політики	-1	0,3	-0,3	-1	0,2	-0,2
Конкуренти	Стан конкурентної боротьби	-1	0,4	-0,4	-1	0,4	-0,4
	Сила конкурентного тиску	-1	0,3	-0,3	-1	0,2	-0,2
	Кількість активних конкурентів	-1	0,3	-0,3	-1	0,4	-0,4

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Безпосередніми конкурентами ТМ «ROSHEN» є фірми, що виробляють аналогічну продукцію в Україні. Потенційними конкурентами є всі закордонні виробники, які реалізують свою продукцію в Україні.

Отже, ми розглянули і проаналізували складові внутрішнього середовища ТМ «ROSHEN». Опосередкований вплив на діяльність фірми здійснюють також і фактори зовнішнього середовища. Розглянемо їх докладніше:

1. Демографічні фактори. Фабрика максимально намагається враховувати побажання споживачів за їх віковою структурою, купівельною спроможністю та смаковими побажаннями.

2. Економічні фактори. Особливих пільг фабрика «ROSHEN» не має, а традиційні фактори (наприклад подорожчання енергії, девальвація національної валюти, інфляція і багато інших) вона постійно враховує.

3. Екологічні фактори. Технологія, яку використовує фабрика «ROSHEN» не є загрозовою для навколишнього середовища, проте корпорація регулярно сплачує законодавчо визначені екологічні платежі.

4. Науково-технічні фактори. Фабрика уважно стежить за технологічними новинками у виробництві шоколаду, постійно здійснює пошук нових видів сировини та обладнання, які б забезпечили мінімум витрат та придбає їх.

5. Політичні фактори. Для фабрики «ROSHEN» найбільш характерним є те, що Україна вступила до світової організації торгівлі в зв'язку з чим їй необхідно рівнятися на європейських товаровиробників: удосконалювати постійно якість, системи та методи збуту продукції, щоб бути гідним конкурентом.

6. Природні фактори. Фабрика «ROSHEN» в певній мірі залежить від цих факторів, оскільки велике значення має відстань від фабрики до об'єктів експорту сировини (як було зазначено вище, це - какао-боби зі Швейцарії, рослинні жири з Австралії і т.д.).

Для визначення відповідної бізнес-стратегії ПрАФ «Кондитерська фабрика «Росшен» використаємо SPACE-аналіз, що оцінить відповідні критерії внутрішнього та зовнішнього середовища.

– фінансове становище (ФС);
 – привабливість галузі (ПГ);
 – стабільність середовища (СС); №
 – конкурентоспроможність підприємства (КП) (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
	1	2	3	4	5		
Ринкова частка					+	0,35	1,75
Якість продукту					+	0,20	1
Стадія життєвого циклу продукту				+		0,10	0,4
Прихильність покупців						0,15	0,45
Рентабельність продаж				+		0,15	0,6
Ступінь вертикальної інтеграції			+			0,05	0,15
Конкурентоспроможність							4,35

Джерело: сформовано автором за даними [51]

Згідно одержаних результатів, відзначимо, що найбільший фактор конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» – це його ринкова частка, яка є найбільшою серед усіх гравців вітчизняного кондитерського ринку.

Розрахунок критеріїв стабільності середовища компанії здійснимо у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Розрахунок критеріїв стабільності середовища

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
	1	2	3	4	5		
Інновації та НТП					+	0,20	1,00
Інфляція			+			0,15	0,45
Варіація попиту				+		0,10	0,40
Державне регулювання галузі	+					0,05	0,05
Агресивність конкурента				+		0,25	1,00
Маркетингові та рекламні можливості					+	0,25	1,25
Стабільність середовища							4,15

Джерело: сформовано автором за даними [51]

Найбільш сприятливими факторами ринкового середовища для ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» є впровадження інновацій та НПП, а також маркетингові та рекламні можливості компанії на ринку.

Критерії фінансового становища компанії наведено та розраховано нижче (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Розрахунок критеріїв фінансового становища

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
	1	2	3	4	5		
Ліквідність				+		0,25	1,00
Оборотність оборотних активів				+		0,15	0,60
Фондовіддача				+		0,15	0,45
Рентабельність власного капіталу				+		0,15	0,60
Фінансова незалежність					+	0,15	0,75
Стабільність отримання прибутку				+		0,15	0,60
Фінансове середовище							3,90

Джерело: сформовано автором за даними [51]

Відзначимо, що серед факторів фінансового середовища найбільш сприятливими для компанії є показники ліквідності, а також її фінансова незалежність.

Критерії привабливості галузі подано далі (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Розрахунок критеріїв привабливості галузі

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
	1	2	3	4	5		
Потенціал зростання					+	0,20	1,00
Конкурентна ситуація				+		0,20	0,80
Стадія життєвого циклу галузі			+			0,05	0,15
Використання ресурсів				+		0,20	0,80
Капіталоємність			+			0,20	0,60
Бар'єри входження на ринок		+				0,05	0,10
Державна підтримка		+				0,10	0,20
Привабливість галузі							3,65

Джерело: сформовано автором за даними [51]

Отже, привабливість галузі для діяльності в ній ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» першочергово визначає потенціал зростання, а також конкурентна ситуація, яка спонукає компанію до постійного пошуку напрямів підвищення рівня її конкурентоспроможності та розвитку.

Згідно отриманих результатів, серед факторів прямого впливу на діяльність ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» найбільш позитивним відзначено стан і тенденції попиту на товари підприємства, а також ринкові тенденції виробництва та реалізації кондитерської продукції. Найбільший негативний вплив здійснюють стан конкурентної боротьби та сила конкурентного тиску.

Проте в сучасній ситуації, в якій опинились виробники кондитерських виробів (зменшення потенційних споживачів, втрата частини ринку, зниження платоспроможного попиту), а також з урахуванням споживчих смаків (зокрема – перехід на продукцію без цукру) підприємства повинні коригувати свої маркетингові та конкурентні стратегії. Підприємства повинні бути гнучкими до змін, особливо з урахуванням значних змін у зовнішньому середовищі, тому далі наведемо рекомендації щодо удосконалення маркетингової стратегії досліджуваного підприємства задля підвищення рівня його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Обґрунтування маркетингових стратегій підприємства

Специфіка кондитерської галузі полягає в тому, що вона потребує появи постійних новинок. Нові смаки повинні з'являтися, незважаючи на ринкові пертурбації. Кондитерські вироби – високо імпульсний товар, майже 80% споживачів купують, не плануючи свої покупки заздалегідь. Отже боротьба за покупця відбувається у магазині. Перш ніж визначити напрями удосконалення маркетингових стратегій ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» порівняно з найближчими конкурентами, необхідно скласти позиційну карту стратегічних груп конкурентів за найбільш визначальними параметрами (до переліку включено найбільших виробників великі вітчизняні та зарубіжні підприємства, до складу яких входить досліджувана компанія) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Позиційна карта стратегічних груп конкурентів ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» на ринку кондитерських виробів України

Компанії	Смак	Ціна	Параметри диференціації				Збутова мережа
			Асортимент	Відповідність міжнародним вимогам	Портфель брендів		
Mars	гарний смак	висока ціна	широкий	відповідність	широкий	розвинена	
Roshen	гарний смак	висока ціна	широкий	відповідність	вузький	розвинена	
Конті	гарний смак	середня ціна	широкий	відповідність	широкий	розвинена	
Монделіс Україна	гарний смак	середня ціна	вузький	відповідність	широкий	не настільки розвинена	
АВК	гарний смак	середня ціна	середній	недостатня відповідність	середній	не настільки розвинена	
Nestlé	гарний смак	висока ціна	широкий	відповідність	широкий	розвинена	

Джерело: сформовано автором за даними [1]

Дані побудуємо карти стратегічних груп конкурентів за параметрами диференціації (рис. 3.1-3.3).



Рис. 3.1. Карта «Смак - Ціна»

Джерело: сформовано автором за даними [35]

Як бачимо, основні гравці кондитерського ринку України згрупувались у

2 групи залежно від ціни продукції та її смаку. Це можна пояснити наступним:

– усі компанії-виробники кондитерських виробів давно працюють на цьому ринку, який характеризується значним рівнем конкуренції, тому постійно вдосконалюють рецептуру виробів, щоб зробити смак якомога кращим;

– вартість продукції є високою (переважно – у зарубіжних виробників) або середньою, проте низькі ціни можуть запропонувати лише при виведенні нового товару або під час проведення акцій (адже несуть значні витрати на просування та збут, на рекламу, що обумовлює зростання реалізаційної вартості кондитерських виробів).

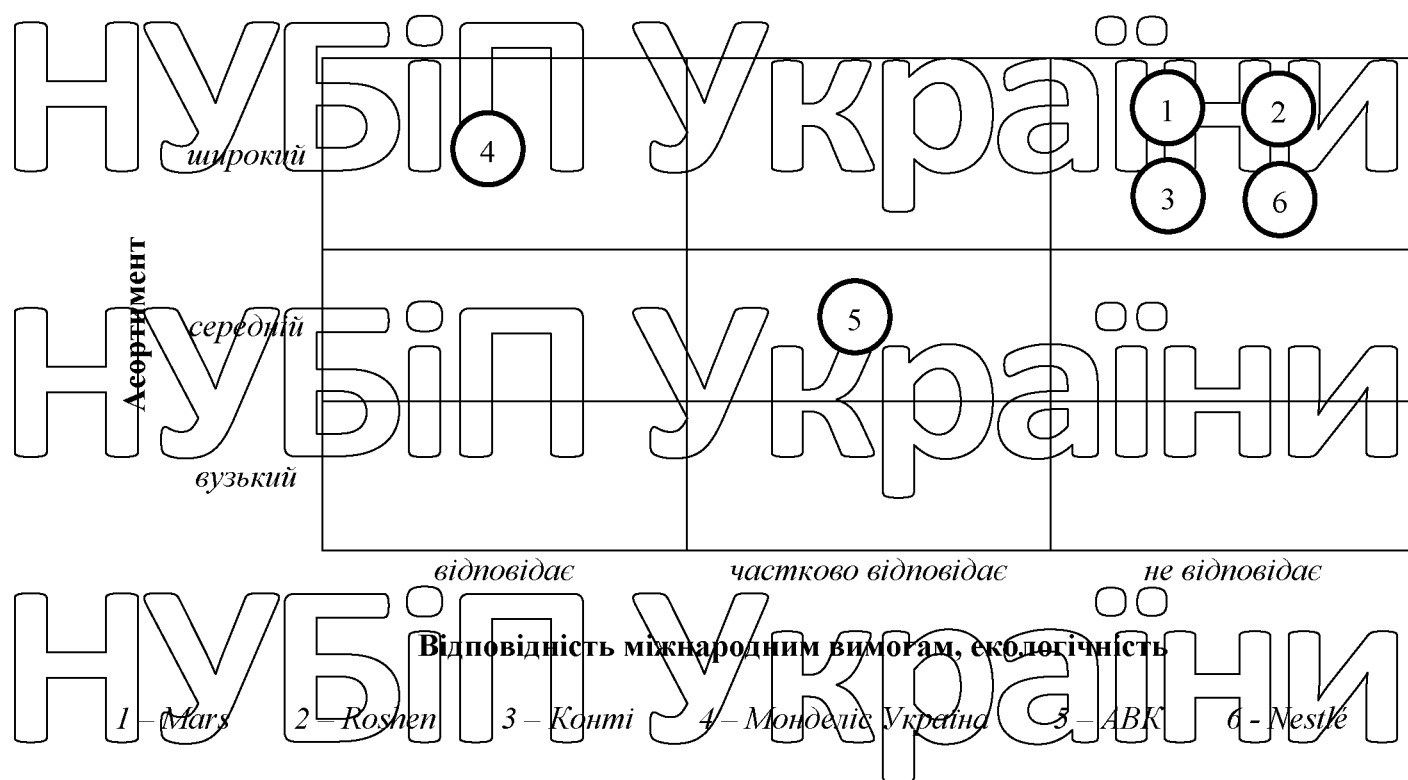


Рис. 3.2. Карта «Асортимент – Відповідність міжнародним вимогам,

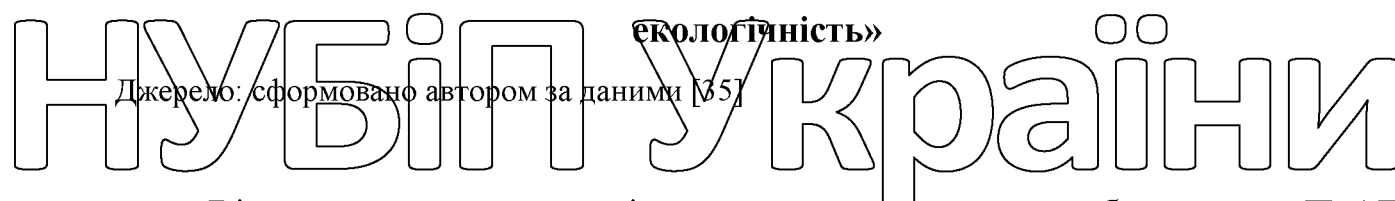


Рис. 3.3. Карта «Портфель брендів – Збутова мережа»

Джерело: сформовано автором за даними [35]

Привабливість галузі для ПРАГ «Кондитерська фабрика «Рошен» визначена тим, що компанія є лідером ринку, виготовляє високоякісну продукцію та має достатню кількість споживачів, які є прихильними та лояльними до цієї торгової марки.

Далі визначимо вектор рекомендованої стратегії удосконалення комерційної діяльності за наступними формулами:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 3,65 - 4,35 = -0,70$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СС} = 3,90 - 4,15 = -0,25$$

Графік SPACE-аналізу побудований на рисунку 3.4.

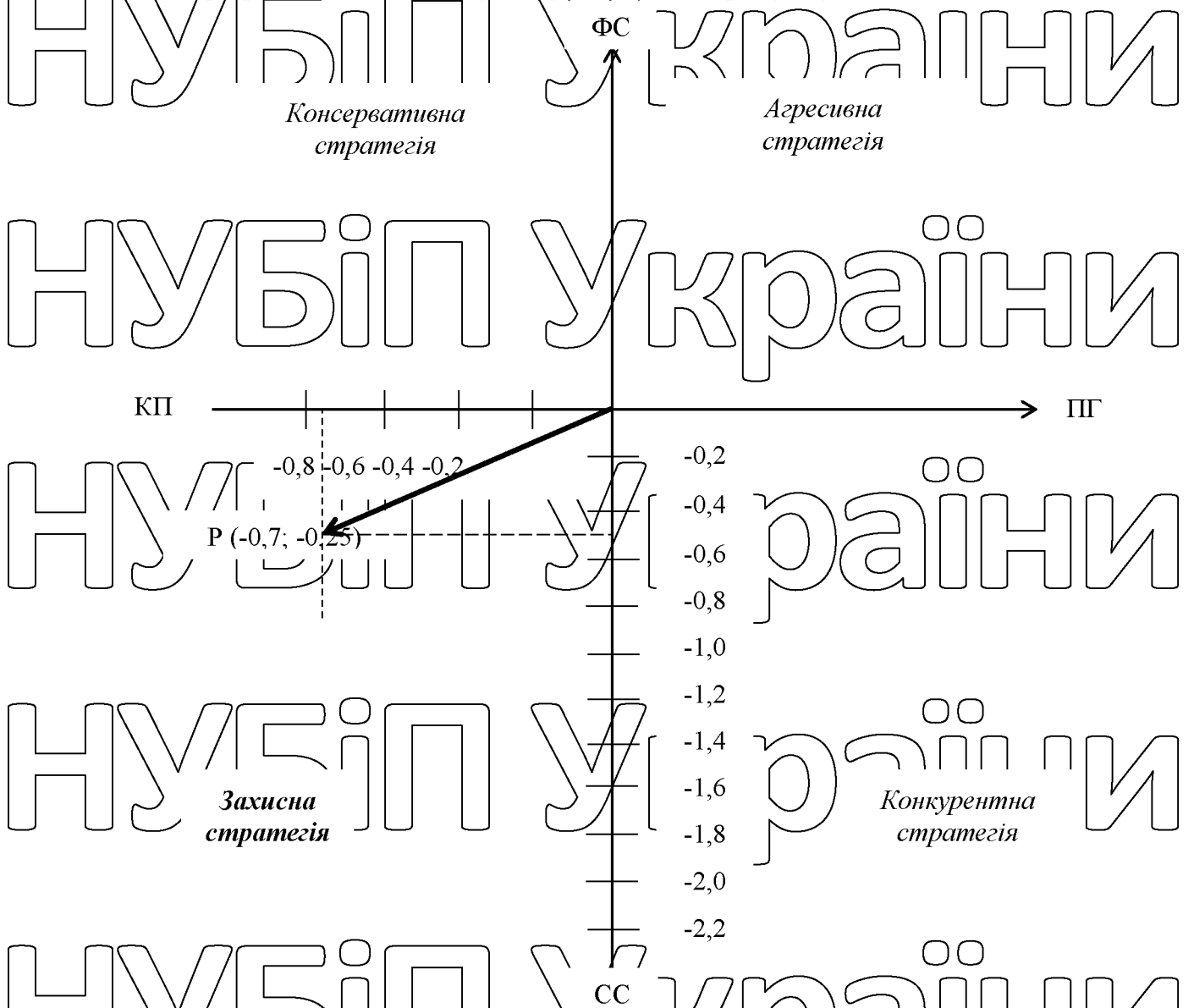


Рис. 3.4. Графік SPACE-аналізу

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Отже, ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» повинне обрати захисну стратегію для подальшого розвитку комерційної діяльності, адже рівень конкуренції на ринку надзвичайно високий, що підтверджують проведені розрахунки та аналіз.

Матриця БКГ ґрунтується на визначенні стратегії компанії з урахуванням її ринкової частки та темпів зростання ринку (рис. 3.5).

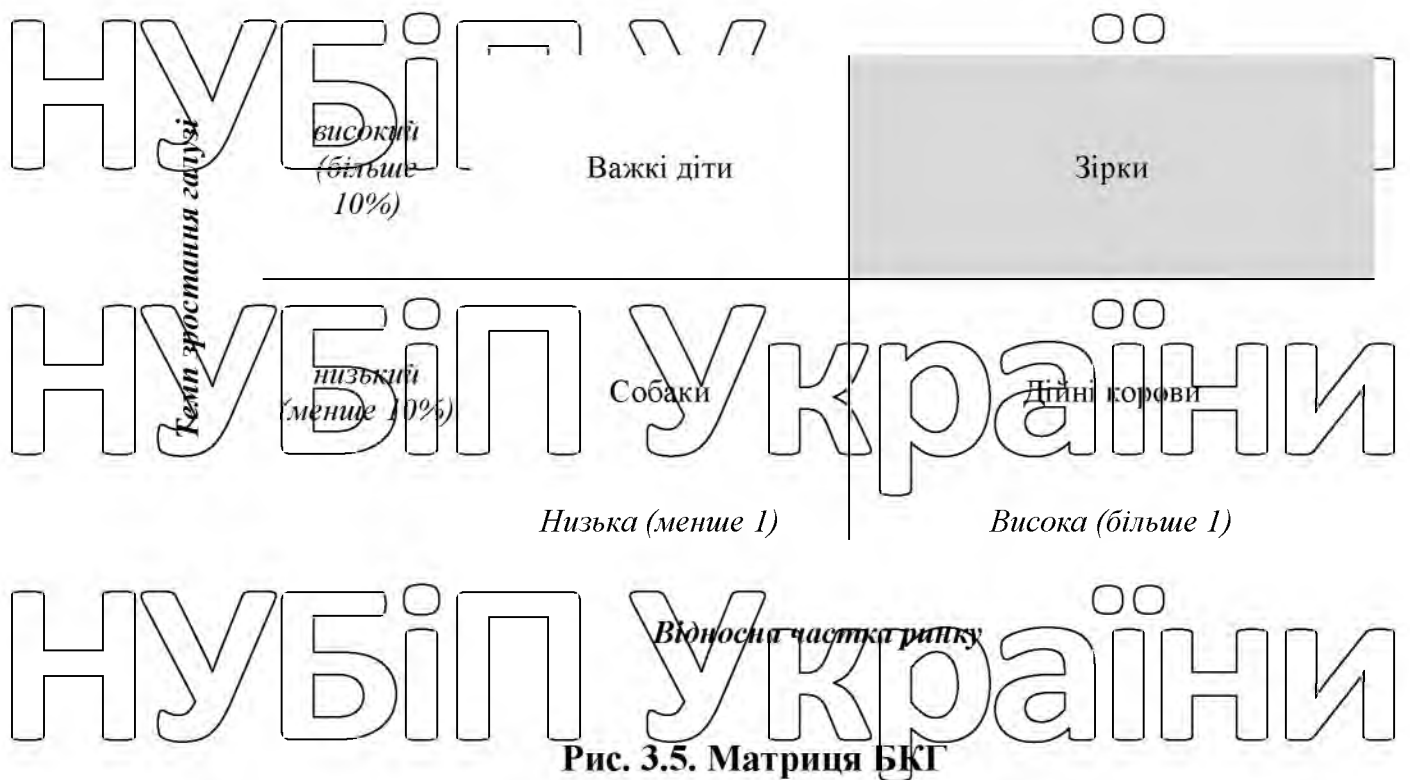


Рис. 3.5. Матриця БКГ

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Для розрахунку темпів зростання галузі скористаємось даними Держстату: зростання ринку складо 30,8%.

Частку субринку (какао, шоколад та цукрові кондитерські вироби), яку займає ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен», складає 18,93%. Порівняно з найближчим конкурентом (ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»), який

займає 4,20%. Отже, відносна частка ринку ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» складає 4,51 (18,93% / 4,20%)

Отже, згідно проведеного аналізу, ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» потребує інвестицій для подальшого розвитку комерційної діяльності.

Ефективна комерційна діяльність ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» - це умова його конкурентоспроможності, яка може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$KKO = 0,32 EB + 0,25 FC + 0,20 E3 + 0,23 KT, \quad (3.1)$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

EB – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

FC – значення критерію фінансового стану підприємства;

E3 – значення критерію ефективності організації збуту товару;

KT – значення критерію конкурентоспроможності товару.

$$KKO_{2020} = 0,32 \times 6 + 0,25 \times 8 + 0,20 \times 10 + 0,23 \times 5 = 7,07.$$

$$KKO_{2021} = 0,32 \times 8 + 0,25 \times 10 + 0,20 \times 3 + 0,23 \times 5 = 6,81.$$

Таким чином, ефективність стратегії ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» зменшилася у 2021 р., що було обумовлено зниженням ефективності збутової діяльності.

Стратегія розвитку компанії представлено у таблиці 3.2.

Також відзначимо, що наявна стратегія управління комерційною діяльністю компанії потребує удосконалення з урахуванням виокремлених недоліків та наведених рекомендацій.

Таблиця 3.2

Стратегія розвитку ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» на 2023-2024 роки

№	Стратегії	Локальні і функціональні стратегії	Конкретні заходи щодо реалізації
1	2	3	4
1	Основна	1.1. Фінансова: ✓ збільшення обсягів реалізації продукції; ✓ зменшення собівартості одиниці продукції	Зростання обсягу виробництва продукції. Скорочення втрат сировини у виробничому процесі
		1.2. Кадрова: ✓ розроблення системи мотивації; ✓ навчання та розвиток персоналу	Використання матеріальних стимулів Розроблення систем та програм навчання працівників
2	Додаткова	2.1. Виробнича: ✓ зменшення виробничих витрат; ✓ скорочення браку	Оптимізація переліку постачальників Підвищення контролю якості
		2.2. Логістична: ✓ зменшення логістичних витрат; ✓ удосконалення системи збуту та охоплення ринку	Побудова нових логістичних стратегій Пошук нових споживачів та посередників
3	Розвиток за рахунок масштабування	3.1. ЗЕД: ✓ збільшення експорту; ✓ розвиток збутової мережі в інших країнах	Налагодження комунікацій на нових ринках збуту

Джерело: сформовано автором

Для впровадження стратегії удосконалення комерційної діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» компанії необхідно:

1. Передивитися контракти зі своїми постачальниками, при необхідності залучитися новими постачальниками (це суттєво зменшить залежність цін від рішень поточних партнерів).

Загалом закупівельна діяльність, що значно впливає на ціни продукції та ефективність діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен», планується в рамках стратегії управління компанією, при цьому розроблене відповідне Положення про закупівельну діяльність. Положення про закупівлі складається з наступних розділів:

– вступні положення (цілі, завдання, область дії);

– список термінів і визначень,

– позначення і скорочення;

– загальні положення, які включають в себе цілі, завдання, принципи та

інструменти здійснення закупівельної діяльності;

– суб'єкти закупівельної діяльності (замовник, організатор закупівлі, учасник закупівлі);

– способи закупівлі та умови їх застосування;

– інформаційне забезпечення закупівельної діяльності (місце (спосіб) розміщення інформації, терміни виконання дій та процедур);

– процеси закупівельної діяльності (проведення закупівель в різних формах);

– підготовка до закупівлі;

– проведення закупівлі;

– особливості укладення і зміни договору, укладеного за результатами закупівлі;

– оскарження дій (бездіяльності) замовника, організатора закупівлі;

– особливі положення (особливості проведення процедури закупівлі в електронній формі, особливості участі в процедурах закупівель іноземних учасників закупівлі, особливості організації закупівельної діяльності при реалізації проектів на території іноземних держав і реалізації спільних процесів).

Проте це Положення потребує удосконалення в частині:

– встановлення термінів підготовки та проведення закупівель,

– визначення переліку дій при невиконанні договорів постачання,

– вимоги до формування бази альтернативних постачальників;

– вимоги до періодичності оновлення бази постачальників.

Придбання продукції проводиться відповідно до переліку дозволених постачальників, який щорічно складається працівниками відділу закупок ПРАТ

«Кондитерська фабрика «Рошен». В основу оцінки поставальників повинні закладатись чотири критерії:

- рівень якості поставленої продукції;
- місце розташування постачальника;
- дотримання термінів та обсягів поставки;
- економічні можливості.

Компанія має основних постачальників, з якими заключає договори поставки різних видів сировини. Також підприємство повинне мати альтернативних постачальників, які зможуть постачати підприємству сировину за форс-мажорних обставин або при зміні цінової політики основних постачальників.

2. Удосконалення товарної політики, адже товарні групи та товари мають різний життєвий цикл.

Рекомендуємо компанії розширити асортимент товару, який користується найбільшим попитом (шоколадні цукерки), додати додаткові товарні групи, зробити все для того, щоб клієнт був задоволений в повному обсязі. Отже, необхідно розширювати асортимент шоколадних цукерок, розробляти нові їх види, нову упаковку (як за виглядом, так і за вагою).

3. Оновити основні засоби.

В цілому компанія успішно функціонує на ринку, вдало використовуючи свої конкурентні переваги, і оперативно реагує на будь-які зміни на ринку і в потребах своїх споживачів, впроваджуючи нові види продукції. Проте виробничий процес можна удосконалити шляхом оновлення та модернізації основних засобів. Так, в процесі виробництва трапляються прості технологічного обладнання, що призводить до зменшення обсягів виробництва та іноді, при великих аваріях чи поломках, - до невиконання термінів контрактів.

План заходів наведено нижче (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

План заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен»

Заходи	2023 рік												2024 рік											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Удосконалення закупівельної діяльності:																								
удосконалення Положення про закупівлі																								
формування бази альтернативних постачальників																								
періодичне оновлення бази постачальників																								
2. Удосконалення товарної політики (оптимізація асортименту)																								
аналіз споживчого попиту																								
удосконалення асортименту																								
розробка нових видів продукції																								
удосконалення упаковки																								
3. Удосконалення виробничої діяльності;																								
аудит основних засобів та показників ефективності їх використання																								
прийняття рішення про модернізацію певних видів обладнання																								
придбання нового обладнання																								
Джерело:	сформовано												автором											

Таким чином, у програмі удосконалення комерційної діяльності підприємства потрібно передбачити заходи, спрямовані на збільшення норми прибутку, нівелювання впливу зовнішнього середовища тощо. Основні проблеми, які має бути вирішено – це кадрова політика (мотивація персоналу, його розвиток та навчання), а також фінансовий стан. Велику роль для досягнення поставленої мети буде грати сприятливість ситуації на ринку та підвищення джерел фінансування та ефективність управлінських рішень. Все це сприятиме збільшенню сильних сторін компанії.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» повинне здійснювати виробництво нового виду продукції – солодошів для споживачів, які піклуються про своє здоров'я, займаються спортом. Трендом останніх років є відмова споживачів від шкідливих продуктів харчування та напоїв, зниження споживання цукру. Тому особливим попитом користуються солодоші з мінімальним вмістом цукру та високою поживністю.

Далі наведемо характеристику нового товару – високопоживного батончику без цукру:

1) специфіка наповнення:

- у складі батончику немає цукру (замість нього стевія – рослинний підсолоджувач);
- високий вміст сухофруктів;
- основна маса – горіхова паста;
- без ароматичних добавок;

2) набір властивостей:

- для споживачів, які турбуються про здоров'я;
- можуть вживати діабетики;
- рекомендовано спортсменам – для швидкого відновлення сил;
- відсутність барвників та ароматизаторів;
- специфічне оформлення;
- невелика упаковка, розрахована на 1 вживання;

– яскраві кольори;
 3) специфічна упаковка;
 – легкість відкривання;

4) зручно носити з собою;

5) марочна назва: поживні батончики «Рошен» без цукру.

Опис проекту:
 1. Сутність товару – розробка нового продукту для споживачів, які турбуються про своє здоров'я.

2. Основні риси товару:

– відсутність цукру;
 – висока поживність;
 – доступна ціна;

– відсутність фарбників та ароматизаторів.

3. Аналіз бізнес-пропозиції наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4
Аналіз бізнес-пропозиції

ПЕРЕВАГИ ПРОДУКТУ		СЛАБКІ СТОРОНИ ПРОДУКТУ	
Унікальна перевага під час продажу	Що її забезпечує	Недоліки	Методи їх подолання
Відсутність цукру	Рослинний замінник цукру – стевія, яку можуть вживати як діабетики, так і споживачі, що відмовились від споживання цукру	Зростання собівартості та реалізаційної ціни	Реклама, акцент на корисності
Висока поживність	Наявність великої кількості горіхів та сухофруктів	Висока калорійність	Просування серед покупців, які займаються спортом та яким потрібна енергія
Натуральний склад	Використання лише натуральної сировини. Відсутність барвників та ароматизаторів	Короткий термін зберігання	Маленькі упаковки, розраховані на 1 раз вживання

Джерело: сформовано автором

Отже, нова продукція має як переваги, так і недоліки, проте їх можна нівелювати різними способами.

Основні характеристики сегментів ринку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», на яких буде здійснено просування нового товару, розглянемо в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Характеристики сегментів ринку для нової продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Географічні одиниці	Демографічні ознаки	Психографічні ознаки	Поведінкові ознаки
Ринок збуту - Україна	Чоловіки та жінки. Вік – 25-45 р. Рівень доходів – середній. Сімейний стан – різне.	Прихильники здорового способу життя. Спортсмени. Діабетики	Купують продукцію без добавок. Дбають про якість продукції. Купують у великих супермаркетах.
Джерело: сформовано автором за даними підприємства			

Отже, основний акцент при просуванні продукції буде зроблено на покупців, що займаються спортом та ведуть ЗСЖ. Матриця типів поведінки споживачів наведена нижче (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Матриця типів поведінки споживачів

Відмінність між аналогічними марками батончиків	Ступінь залучення	
	Високий	Низький
1 Значні відмінності (наприклад, виробник приділяє увагу начинкам та збільшенню їх видів, а другий – якості сировини для виготовлення батончиків. Кожний виробник намагається виготовити продукцію, відмінну від наявних на ринку	2 Купівельна поведінка є складною. В цьому випадку споживач намагається визначити для себе пріоритети, які впливають на його рішення про покупку: або смак, або поживність, або екологічність і т.д. Люди, що дбають про своє здоров'я, будуть надавати перевагу продукції з нижчою калорійністю. Споживачі, хворі на цукровий діабет, зупинять вибір на спеціальній продукції	3 Купівельна поведінка є пошуковою. В цьому випадку споживач свідомо здійснює пошук необхідної йому продукції, і при її відсутності в магазині покупки не здійснює. Це пояснюється тим, що споживач вже склав свою думку про потрібний йому товар, і не має бажання ризикувати, купуючи продукцію іншої торгової марки, не знаючи її властивостей

Продовження табл. 3.6

1 Незначні відмінності	2 Непевнена купівельна поведінка споживачів, обумовлена незначними відмінностями даної продукції. Це пояснюється складнощами вибору – які батончики кращі, якщо на смак вони майже однакові у всіх виробників? Або які батончики смачніші, якщо майже всі виробники додають однакові домішки та добавки до них?	3 Звичайна купівельна поведінка. В цьому випадку споживач кунує ту продукцію, яку раніше купував, або ту, яка швидше трапиться на його шляху до здійснення покупки. Багато споживачів не хочуть втрачати свій час на прийняття рішення, які батончики смачніші, якщо, наприклад, у багатьох виробників вони мають сухофрукти та горіхи в складі.
---------------------------	--	---

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Сегмент ринку кондитерських виробів – батончики. У таблиці 3.7

обгрунтовано вибір сегменту ринку для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Таблиця 3.7

Вибір сегменту ринку для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Стратегія маркетингу Стратегія недиференційованого маркетингу	Зміст стратегії Пропозиція – поживні батончики без цукру на кондитерському ринку України	Обгрунтування обраної стратегії Однорідна продукція відрізняється наповненням та добавками
--	---	---

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Потенційна ємність ринку = 11 млн. осіб x 120 шт./рік = 1320 млн. шт.

Потенційний обсяг продажів = 1320 млн. x 19 грн./од. = 25080 млн. грн.

Реальний обсяг продажів нової продукції заплановано на рівні 365000

тис. од.

За допомогою можливостей матриці БКГ обгрунтуємо ринкову стратегію ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (рис. 3.6).

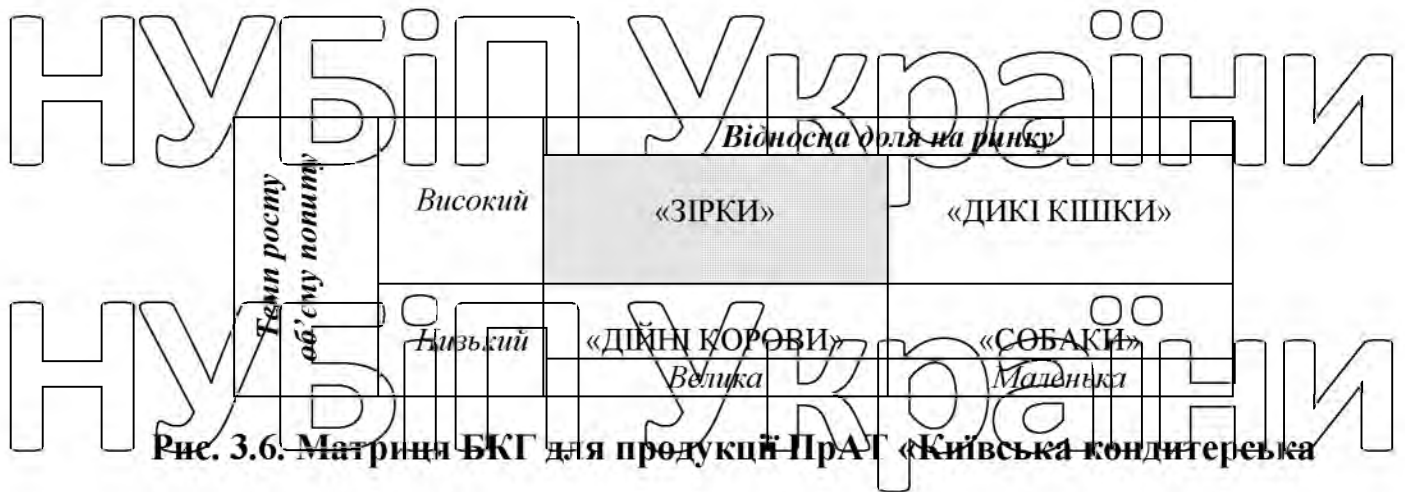


Рис. 3.6. Матриця БКГ для продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» повинне обрати стратегію «збір врожаю», оскільки продукція демонструє щорічне зростання попиту, і частка ринку цього сегменту зростає щороку під впливом прагнення усе більшої кількості споживачів до ЗСЖ.

Оскільки продукція компанії давно присутня на ринку та користується високим попитом, пропонуємо використовувати стратегію підтримуючого маркетингу. Канали розподілу товару наведено на рис. 3.7.

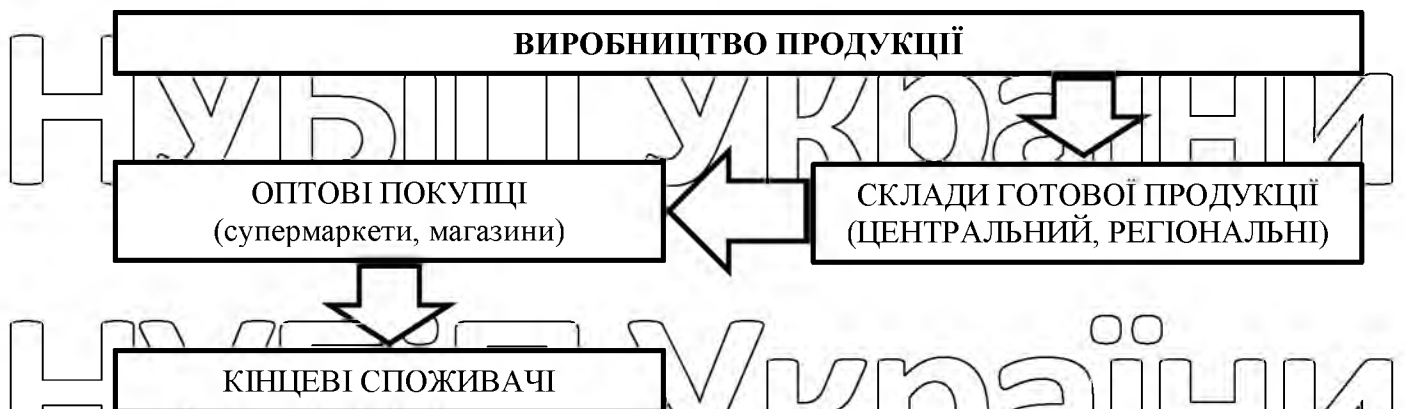


Рис. 3.7. Канали розподілу нового товару ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: сформовано автором за даними [36]

Цінова політика компанії – прибутковий метод (націнка складає 25%).

Зазначимо, що така цінова політика застосовуватиметься на етапі зародження та розвитку нового товару, а надалі вона буде коригуватись залежно від

попиту на продукцію та конкуренцію на ринку. В таблиці 3.8 наведемо план

рекламної кампанії на 2023 рік.

НУБІП Україна

НУБІП Україна

НУБІП Україна

НУБІП Україна

НУБІП Україна

НУБІП Україна

Таблиця 3.8

План рекламної кампанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на 2023 рік

Види рекламних заходів	2023 рік												УСЬОГО
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
1. Візуальна реклама:													
<i>біл-борди</i>	170			150					170			250	740
<i>реклама у торговельних мережах</i>	220		100		100		100			100		200	820
2. Реклама у ЗМІ	90			30		20		40			70		250
3. Реклама в мережі Інтернет	40	20	10	10	10	5	5	5	5	5	10	15	140
4. Дегустаційні виставки	40			15				20		25		35	135
5. Проведення акцій	50		20			25				35			130
6. Розповсюдження інформації у фахових виданнях	20					20					20	20	80
РАЗОМ	630	20	130	205	110	70	105	65	175	165	100	520	2295

Джерело:

сформовано

автором

НУБІП України

Як бачимо, реклама в мережі Інтернет повинна розміщуватись постійно, оскільки вона не вимагає особливих фінансових витрат, проте має позитивний ефект впливу на свідомість потенційних споживачів.

Біл-борди та дегустаційні виставки, на нашу думку, варто реалізувати у період свят (новорічні, різдвяні та християнські), коли споживачі найбільше відвідують торговельні мережі. Проведення акцій підприємству варто здійснювати, оскільки аудиторія охоплення значна. Також зазначимо, що розповсюдження інформації про підприємство та його продукцію у фахових спеціалізованих виданнях принесе свої результати: найбільші дистриб'ютори приймуть рішення про реалізацію продукції, споживачі матимуть бажання ознайомитись з продукцією.

Таким видом реклами повинні займатись не лише працівники відділу маркетингу та реклами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»: підприємство повинне залучити до написання необхідних матеріалів спеціалістів, які не лише опишуть всі переваги продукції, але й врахують національні аспекти щодо вибору кондитерської продукції (ціна, якість, екологічність і т.д.). Отже, використання вищеперерахованих рекламних методів дозволить досліджуваному підприємству удосконалити свою маркетингову стратегію.

3.2. Підвищення якості продукції як основний елемент конкурентоспроможності підприємства

Як було зазначено у попередньому розділі дослідження, якість продукції досліджуваної компанії є високою, проте ми вважаємо, що недостатнім є асортимент продукції для діабетиків та покупців, які відмовились від споживання цукру. Отже, варто підвищити якість наявної продукції шляхом виробництва нового виду солодошів – високопоживних батончиків без цукру. План продажів продукції у вартісному та натуральному показниках наведемо в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

План продажів поживних батончиків без цукру

Назва продукції	2021 рік												Разом	2023	2024
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Очікуваний об'єм продажів, тис. шт.	30000	30000	30000	30000	30100	30100	30200	30200	30500	30900	31000	32000	365000	420000	495000
Ціна продажів, тис. грн	0,019	0,019	0,019	0,019	0,02	0,02	0,02	0,021	0,021	0,022	0,022	0,023		0,025	0,028
Виручка від продажів, тис. грн.	570	570	570	570	602	602	604	634,2	640,5	679,8	682	736	7460,5	10500	13860

Джерело:

сформовано

автором

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має необхідне приміщення для виробництва нової продукції та відповідне обладнання, адже останні 3 роки скоротилось виробництво шоколадних батончиків, а попит споживачів на них зменшився. Тому витрати на придбання нового обладнання компанія не нестиме у процесі впровадження бізнес-проекту.

Розрахунок собівартості проекту наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок собівартості проекту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Найменування статей витрати і елементів ціни	1 рік	2 рік	3 рік
1. Матеріальні витрати, всього:	1381	1648	1809
1.1. Техніка, обладнання, меблі			
1.2. Додоміжні матеріали	102	130	155
1.3. Покупні та комплектуючі вироби	210	250	289
1.4. Енергія	650	720	765
1.5. Транспортні витрати	419	548	600
2. Заробітна плата основних виробничих робітників, всього:	1084	1138	1194
2.1. Основна зарплата основних виробничих робітників.	820	861	904
2.2. Додаткова зарплата основних виробничих робітників	68	72	75
3. Нарахування на зарплату	195	205	215
4. Інші змінні витрати.	109	126	139
5. Разом змінні витрати	2769	3118	3358
6. Загальновиробничі витрати	106	111	117
7. Загальногосподарські витрати	47	55	62
8. Інші виробничі витрати.	94	106	112
9. Разом виробнича собівартість.	247	272	291
10. Комерційні витрати	2590	490	560
11. Разом постійні витрати	2837	762	851
12. Разом повна собівартість	5606	3880	4209

Джерело: сформовано автором

План запуску проекту наведено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Планування проекту

Етапи	Завдання етапу	Дата проведення
Аналіз ринку	Визначення необхідного обладнання, працівників з урахуванням ринкової ситуації та наявного попиту й замовлень	04.01.2023 - 26.01.2023
Складання бізнес-плану	Визначення бюджету проекту, його узгодження з керівником	27.01.2023 - 02.02.2023
Пошук працівників	Аналіз пропозицій, вибір обладнання відповідно до їх характеристик, вартості, умов доставки	03.02.2023 - 22.02.2023
Тест-виробництво	Пошук працівників необхідної кваліфікації	23.02.2023
Усунення недоліків	Встановлення нового обладнання, його налагодження	24.02.2023 - 02.03.2023
Запуск масового виробництва	Запуск нового обладнання	03.03.2023

Джерело: сформовано автором

Після закінчення усіх етапів підготовки перша партія продукції буде

виготовлена 3 березня 2023 р.

Для виробництва нової продукції підприємство потребує збільшення кількості працівників в складі виробничого цеху № 2, який займається виготовленням батончиків. Після значного скорочення виробництва

шоколадних батончиків працівники, зайняті на їх виробництві, були

скорочені, тому виникла потреба у додаткових 60 працівниках. Штатний розпис наведено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Штатний розпис проекту

Посада	Кількість працівників, осіб	Оклад, тис. грн./міс.
Технолог	1	35
Майстер	2	25
Помічник майстра	2	20
Кондитер	10	17
МТМ	10	15
Помічник кондитера	20	13
Вантажник	5	11
Підсобний працівник	10	9
Разом	60	820

Джерело: сформовано автором

Вимоги до працівників наведені у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Вимоги до працівників

Посада	Кваліфікаційні вимоги	Обов'язки
Технолог	Вища фахова освіта, досвід роботи – від 7 років	Розробка технології процесів виготовлення та контроль за їх дотриманням
Майстер	Вища фахова освіта, досвід роботи – від 3 років	Контроль роботи бригади, виконання планових показників, контроль за якістю продукції, відсутності браку, відвантаження продукції на склад
Помічник майстра	Вища фахова освіта, досвід роботи – від 2 років	Контроль виробничого процесу, логістика
Кондитер	Вища фахова освіта, досвід роботи – від 3 років	Замішування маси виробів, контроль наявності сировини
МТМ	Вища фахова освіта, досвід роботи – від 3 років	Робота із ПЗ виробничого процесу
Помічник кондитера	Середня фахова освіта, досвід роботи – від 2 років	Контроль якості продукції
Вантажник	Досвід роботи від 3 років	Завантаження, розвантаження та транспортування продукції
Підсобний працівник	Досвід роботи – від 1 року	Допоміжні роботи

Отже, при розрахунку ефективності бізнес-проекту необхідно врахувати зростання витрат на оплату праці.

Кожний проект має певні ризики, а у випадку проекту випуску нової продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» цими ризиками

можуть бути:

- економічні (зростання вартості сировини, зниження рівня доходів населення, зростання управлінських витрат);
- політичні (скорочення обсягів експорту);
- соціальні (скорочення населення країни та кількості споживачів).

Їх вплив проаналізуємо у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Важливість ризиків бізнес-проекту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Пріоритет	Ризики	Загрози	Ймовірність	Важливість
1	Зростання вартості сировини	2	80	1,8
2	Зниження рівня доходів населення	3	60	1,8
3	Скорочення обсягів експорту	1	40	0,4
4	Зростання управлінських витрат	4	70	3,2
5	Скорочення населення країни та кількості споживачів	5	90	4,5
ВСЬОГО				11,7

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Матриця оцінки ризиків наведена на рис. 3.8.

		Загроза				
		1	2	3	4	5
Ймовірність	40	Скорочення обсягів експорту				
	60			Зниження рівня доходів населення		
	70				Зростання управлінських витрат	
	80		Зростання вартості сировини			
	90					Скорочення населення країни та кількості споживачів

Рис. 3.8. Матриця оцінки ризиків бізнес-проекту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: сформовано автором

Усі ці загрози необхідно враховувати при оцінці ефективності та окупності інвестиційного проекту. Оскільки діяльність ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є прибутковою, а компанія має значний нерозподілений прибуток, бізнес-проект буде фінансуватись за рахунок власних коштів, тобто компанія не буде залучати фінансові ресурси та сплачувати відсоток за користування ними. Фінансовий план бізнес-проекту наведено нижче (табл. 3.15). План руху грошових коштів наведено в табл.

3.16.

Критичний обсяг виробництва:

$$Q_{\text{кр}} = \frac{2837}{(0,023 - 0,01)} = 128954 \text{ од.}$$

Критичний обсяг виробництва у вартісному виразі:

$$Q'_{\text{кр}} = \frac{2837}{(1 - 0,1)} = 2866 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт покриття:

$$K = \frac{365000 - 2769}{365000} = 0,99$$

Порогова виручка:

$$T_{\text{р}'} = \frac{2837}{0,99} = 2866 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.15

Фінансовий план доходів та витрат бізнес-проекту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», тис. грн.

Показники	Місяці 1 року												1 рік	2 рік	3 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Виручка	156	348	384	442	468	507	588	690	735	825	900	975	7018	10800	16500
Загальні витрати	682	532	532	401	401	406	427	429	439	443	454	460	5606	3880	4209
Прибуток від операційної діяльності	-526	-184	-148	41	67	101	161	261	296	382	446	515	1412	6920	12291
Податок на прибуток	95	-33	-27	7	12	18	29	47	53	69	80	93	254	1246	2212
Чистий прибуток	-431	-151	-121	34	55	83	132	214	243	313	366	422	1158	5674	10079

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.16

План руху грошових коштів в межах бізнес-проекту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», тис. грн.

Показники	Місяці 1 року												2 рік	3 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Залишок коштів на початок періоду	0	0	0	34	55	83	132	214	243	313	366	422	5674	10079
Виручка від продажів	156	348	384	442	468	507	588	690	735	825	900	975	10800	16500
Закупівля матеріалів	109	109	109	112	112	114	114	117	118	118	120	129	1648	1809
Витрати на оплату праці	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	933	979
Відрахування	-78	-17	-10	24	28	34	45	63	70	85	97	109	459	1461
Комерційні витрати	630	20	130	205	110	70	105	65	175	165	100	520	490	560
Прогнозований залишок коштів	-431	-151	-121	34	55	83	132	214	243	313	366	422	5674	10079

Джерело: сформовано

автором

Запас фінансової міцності:

$$S_t = \frac{365000 - 2866}{365000} \times 100\% \approx 99,2\%$$

Чистий дохід проекту – накопичена сума грошового потоку за проектом:

1 рік – 9447 тис. грн.

2 рік – 17855 тис. грн.

3 рік – 27125 тис. грн.

Ставка дисконтування (E):

E = обсяг ризиків (11,7%) та індекс інфляції (7%) = 18,7%.

Норма дисконту:

$$K = \frac{1}{(1-E)^t} \quad (9.1)$$

де t – розрахунковий період.

Показники ефективності та окупності проекту наведено у табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Показники ефективності та окупності проекту

NV	K (18,7%)	ЧДД (NV x K)	ЧДН (кумулятивне)	NPV	PI	DPP, міс.
-5606	1	-5606	-5606			
9447	1,23	11620	6014			
17855	1,51	26961	17514			
27125	1,86	50453	32598	32598	5,81	18

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Термін окупності проекту складає 18 місяців.

Отже, підвищення якості продукції досліджуваного підприємства буде досягнуто за рахунок виробництва нового диетичного батончику без цукру, адже попит на таку продукцію значно зростає щороку. Вважаємо, що впровадження нової продукції дасть змогу підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності за рахунок:

- розширення асортименту продукції;
- залучення уваги іншого сегменту споживачів - діабетиків, спортсменів, прихильників ЗСЖ;
- проведенню рекламної кампанії;

- виробництву якісної продукції;
- зростанню прибутків;
- збільшенню ринкової частки.

Отже, наведені заходи спрямовані на зростання конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та його продукції на внутрішньому ринку збуту.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зазначено, що конкурентоспроможність як властивість підприємства (і як предмет дослідження) є результатом процесу абстрагування дослідника в результаті виділення підприємства (як об'єкта дослідження) із зовнішнього середовища, тобто «згорання» відносин взаємодії підприємства з контрагентами на ринку. Прагнення підприємства до досягнення власного ідеалу та поставлених цілей ґрунтується на здатності отримувати та утримувати конкурентні переваги, тобто здатності бути уподобаним з безліччю аналогічних систем. Підсумком підвищення конкурентоспроможності деякі дослідники вважають розмір ринкової частки підприємства. Оцінюючи конкурентні переваги підприємства, необхідно шукати шляхи та способи його стабільного становища на ринку, розробляти превентивні заходи, спрямовані на виключення негативних факторів. Таким чином, контролюючи діяльність суб'єкта господарювання, потрібно використовувати будь-яку інформацію, яка надасть можливість підвищити конкурентоспроможність підприємства і комплексу підприємств в цілому.

Зроблено висновок, що конкурентна перевага товару – це, насамперед, наявність істотної переваги над конкурентами у різних галузях, тобто результат наднизької собівартості, високої якості й технічного рівня виробленої продукції. Важливо, що конкурентна перевага – це факт, який демонструє реальний попит та переваги споживачів на ринку. Визначення конкурентоспроможності – це не стільки показник прибутку підприємства, ринкової частки або компетенції робочого персоналу, скільки співвідношення з конкурентами та тих сил, які діють на ринку. Наявності одного чи декількох видів конкурентоспроможної продукції у номенклатурі підприємства недостатньо для забезпечення його повної конкурентоспроможності. Усі складові стратегічної конкурентоспроможності знаходяться в безперервному взаємозв'язку, що дозволяє здійснювати її

формування. Особливу роль у процесі підвищення конкурентоспроможності підприємства відіграє стратегічний підхід в управлінні його конкурентоспроможністю.

Зазначено, що якщо підходити рівноцінно до оцінки конкурентних можливостей підприємств, то, нашаровуючи зроблені схеми одна на одну, можна визначити сильні і слабкі області одного підприємства відносно до іншого. Аналізуючи основні параметри стану підприємства та відомі підходи до підвищення і оцінки його конкурентоспроможності, можливо визначити основні положення теорії забезпечення конкурентоспроможності підприємств, враховуючи різну ступінь конкурентоспроможності підприємства на фіксований проміжок часу і його перспективу як на наявних сегментах ринку, так і на нових. На відміну від якісних, кількісні методи дозволяють зробити узагальнену оцінку конкурентоспроможності. При цьому кількісні методи за видом показників умовно можна поділити на методи з інтегральним і факторними показниками. Найбільш поширеним і ефективним методом є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства, який дозволяє порівняти підприємство з конкурентами, а також простежити динаміку конкурентоспроможності.

Зроблено висновок, що ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Росен» - компанія, що здійснює виробництво кондитерської продукції та її реалізацію на внутрішньому та на зарубіжних ринках збуту. Мета компанії полягає в тому, щоб отримати прибуток шляхом продажу якісної та смачної продукції за доступними цінами. Товарна номенклатура продукції компанії налічує 11 позицій, а асортимент – 183 позиції. Діяльність підприємства прибуткова, проте у 2020-2021 рр. величина чистого прибутку зменшилась, що обумовлено зростанням адміністративних витрат, витрат на збут та інших витрат. Отже, діяльність підприємства є ефективною, компанія забезпечена необхідними ресурсами, проте далі варто проаналізувати рівень її конкурентоспроможності.

На нашу думку, найбільш слабка сторона компанії – недостатньо ефективна система стимулювання покупців та гнучкість цінової політики. Проте компанія має значні конкурентні переваги – рівень комунікаційних зв'язків, рівень прибутку, НДДКР, організаційна культура та рейтингові оцінки. Проте порівняно із найближчим конкурентом слабкими позиціями визначено гнучкість цінової політики, недостатньо ефективну систему стимулювання покупців та рух кадрів (підвищення рівня кваліфікації персоналу). Основною метою компанії «ROSHEN» є перетворення продукції підприємства в продукцію масового споживання для максимізації прибутку та збільшення обсягів реалізації. Для досягнення поставленої цілі необхідно вирішити ряд задач.

Зазначено, що ринок кондитерської продукції умовно ділиться на три основних сегменти: цукристі, борошняні і шоколадні вироби. Найзначніший сегмент (майже 54 %) – цукристі кондитерські вироби (карамель, драже і цукерки). Сегмент борошняних виробів (печива, вафлі, торти і крекери) займає до 38,6% всього обсягу продукції, а сегмент шоколадних виробів – 7,8%. Практично всі товарні групи кондитерської промисловості розвиваються завдяки освоєнню виробниками нових рецептур і поліпшенню технологічного обладнання. Головними драйверами розвитку кондитерської промисловості виступають зростання загальної кількості населення на планеті та підвищення рівня доходів споживачів.

Зроблено висновок, що безпосередніми конкурентами ТМ «ROSHEN» є фірми, що виробляють аналогічну продукцію в Україні. Потенційними конкурентами є всі закордонні виробники, які реалізують свою продукцію в Україні. Найбільший фактор конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» – це його ринкова частка, яка є найбільшою серед усіх гравців вітчизняного кондитерського ринку. Найбільш сприятливими факторами ринкового середовища для ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» є впровадження інновацій та НДДКР, а також маркетингові та рекламні можливості компанії на ринку. Згідно отриманих результатів, серед

факторів прямого впливу на діяльність ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» найбільш позитивним відзначено стан і тенденції попиту на товари підприємства, а також ринкові тенденції виробництва та реалізації кондитерської продукції. Найбільший негативний вплив здійснюють стан конкурентної боротьби та сила конкурентного тиску.

Зазначено, що привабливість галузі для ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» визначена тим, що компанія є лідером ринку, виготовляє високоякісну продукцію та має достатню кількість споживачів, які є прихильними та лояльними до цієї торгової марки. ПрАТ «Кондитерська

фабрика «Рошен» повинне обрати захисну стратегію для подальшого розвитку комерційної діяльності, адже рівень конкуренції на ринку надзвичайно високий, що підтверджують проведені розрахунки та аналіз.

ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» повинне обрати захисну стратегію для подальшого розвитку комерційної діяльності, адже рівень конкуренції на ринку надзвичайно високий, що підтверджують проведені розрахунки та аналіз. У програмі удосконалення комерційної діяльності підприємства потрібно передбачити заходи, спрямовані на збільшення норми прибутку, нівелювання впливу зовнішнього середовища тощо. Основні проблеми, які

має бути вирішено – це кадрова політика (мотивація персоналу, його розвиток та навчання), а також фінансовий стан.

На нашу думку, якість продукції досліджуваної компанії є високою, проте ми вважаємо, що недостатнім є асортимент продукції для діабетиків та покупців, які відмовились від споживання цукру. Отже, варто підвищити якість наявної продукції шляхом виробництва нового виду солодоців високопоживних батончиків без цукру. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має необхідне приміщення для виробництва нової продукції та відповідне обладнання, адже останні 3 роки скоротилось

виробництво шоколадних батончиків, а попит споживачів на них зменшився. Оскільки діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є прибутковою, а компанія має значний нерозподілений прибуток, бізнес-

проект буде фінансуватись за рахунок власних коштів, тобто компанія не буде залучати фінансові ресурси та сплачувати відсоток за користування ними. Отже, підвищення якості продукції досліджуваного підприємства буде

досягнуто за рахунок виробництва нового поживного батончику без цукру,

адже попит на таку продукцію значно зростає щороку. Вважаємо, що

впровадження нової продукції дасть змогу підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку кондитерських виробів зі збитими (аерованими) масами в Україні. 2021 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-so-vzbitymi-aerirovannymi-massami-v-ukraїne-2021-god/>.

2. Бакай Б.Й., Ліннік Д.В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6, Том 1. С. 272-279.

3. Бондаренко С.С., Лісовський М.Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 15. Ч. 1. 42-45.

4. Бугай В.З., Сидоренко В.О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Modern Economics. 2019. № 14. С. 33-38.

5. Вараксіна О. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, виміри та чинники / О. В. Вараксіна // Проблеми системного підходу в економіці. - 2018. - Вип. 4. - С. 12-16.

6. Василькова Ю.К., Олійник Н.М. Теоретичний базис конкурентоспроможності. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2018. № 129. С. 153-163.

7. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції: навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 272 с.

8. Виноградова О.В., Мікуляк С.В. Чинники впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємств в умовах Covid-19. International Scientific Journal «Internauka». 2020. № 9. С. 1-9.

9. Гордієнко Л.П. Актуальні питання конкурентоспроможності продукції в сучасних умовах пандемії. Фінансово-економічні чинники розвитку країни та регіонів. 2020. 29-30 травня. С. 48-51.

10. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є. О. Діденко, П. І. Жураківський // Ефективна економіка, 2017. – № 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://er.knuifd.com.ua>

11. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

12. Джеджула В. В. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія / В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова, В. С. Гуменюк // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2018. - Вип. 6 - С. 116-121.

13. Дяченко В. В. Фінансова конкурентоспроможність як складова фінансової безпеки підприємства / В. В. Дяченко // Молодий вчений. - 2018. - № 11(2). - С. 1120-1123

14. Єфремова Н. Ф. Конкурентоспроможність підприємства та складники системи її забезпечення / Н. Ф. Єфремова, О. В. Коваленко, О. В.

Присвітла // Проблеми системного підходу в економіці. - 2019. - Вип. 2(1). - С. 104-113

15. Іванова М. І. Визначення рівня економічної безпеки, враховуючи конкурентоспроможність підприємства / М. І. Іванова, А. М. Ткаченко, В. Л. Загорудько // Підприємництво та інновації. - 2019. - Вип. 10. - С. 52-56.

16. Ільницька-Гикавчук Г. Я. Конкурентоспроможність та конкурентні переваги туристичного підприємства в сучасних умовах господарювання / Г. Я. Ільницька-Гикавчук, М. І. Габа // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 2. - С. 121-124.

17. Інтернет-магазин Рошен. URL: <https://roshenstores.com/catalog/tsukerki-vagovi/page/2>.

18. Касич А.О., Асцатрян А.А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 32. С. С. 21-28.

19. Клименко С.М. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 11. С. 24-29

20. Ковтуненко К.В., Дідан К.О., Ковальчук О.В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. БізнесІнформ. 2021. № 3. С. 100-104.

21. Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки у 3-х томах. Том 3: Галузеві особливості конкурентоспроможності в умовах глобалізації. [монографія] [Т.Л. Мостенська, В.Я. Омельченко, О.О. Красноруцький, Ю.В. Ушкаренко, Н.С. Скопенко та ін.]; за заг. ред. О.В. Захарченка, М.А. Зайця, В.С. Ніценка. Одеса: ВМВ, 2015. 572 с.

22. Красняк О. П. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах // О. П. Красняк, В. О. Мищик. // Ефективна економіка. - 2019. - № 11. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_21.

23. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. № 8. С. 9-16.

24. Курочкіна І. Г. Аналіз впливу маркетингових інформаційних технологій на конкурентоспроможність підприємства / І. Г. Курочкіна // Європейський вектор економічного розвитку. - 2018. - № 1. - С. 71-80.

25. Леган І. М. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теоретико-методологічний аспект / І. М. Леган // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2019. - Т. 30(69), № 2. - С. 127-132.

26. Малина О. Розвиток наукових підходів до формування конкурентоспроможності малих підприємств. Бізнес Інформ. 2017. № 7. С. 4

27. Овсіюк О. В. Конкурентна стратегія підприємства: теоретичний аспект. Наукові дослідження. 2019. № 2. С. 17-19.

28. Олійник Н., Бурик Ю. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його діяльності. Socio-Economic Problems and the State. 2018. Вип. 2(19). С. 3-12

29. Олійник Н. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування / Н. Олійник, Ю. Бурик // Соціально-економічні проблеми і держава. - 2018. - Вип. 2. - С. 3-12. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2018_2_3.

30. Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. Економіка і суспільство. 2020. № 6. С. 8-13.

31. Панченко М. О. Вплив інновацій на конкурентоспроможність підприємства / М. О. Панченко, О. О. Цигульова // Економіка. Фінанси. Право. - 2018. - № 10(1). - С. 18-20.

32. Продан Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії: теоретичний аспект. Волинь. 2019. № 4. С. 8-12.

33. Протосвіцька О. І. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку: дис. канд. ек. наук: 08.00.04. Жерсон, 2021. 230 с.

34. Рзаєв Г. І. Конкурентоспроможність підприємства та аналітичне спрямування її оцінки / Г. І. Рзаєв, О. М. Петрик // Вісник Кмельницького національного університету. Економічні науки. - 2019. - № 4(1). - С. 60-63.

35. Рейтинг найпопулярніших українських брендів | Топ Рейтинги Миру. URL: <https://topinfoweb.com/rating-of-most-popular-ukrainian-brands>

36. Романюк А. С. Конкурентоспроможність підприємства та її місце в стратегічному управлінні сучасного підприємства / А. С. Романюк // Соціально-гуманітарний вісник. - 2018. - Вип. 24. - С. 108-110.

37. Рошен. You Control. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00382125/.

38. Рябик Г.Є., Яворська О.Б. Стратегія управління конкурентоздатністю підприємства. Економічна наука. Серія «Інвестиції, практика та досвід». 2019. № 24. С. 61-66.

39. Савченко С.М. Критичний аналіз наявного методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 79-84.

40. Самойленко В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. Інтелект XXI. 2021. № 1. С. 59-63.

41. Самойлик Ю.В. Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства Ю.В. Самойлик. Вісник ЖДТУ. 2015. № 3 (53). С. 94-98.

42. Серета Д. Конкурентоспроможність як напрямок розвитку підприємства в сфері торгівлі й надання послуг / Д. Серета // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2018. - № 8. - С. 137-150.

43. Співак С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. Соціально-економічні проблеми і держава. 2014. Вип. 1 (10). С. 287-293.

44. Томілін О. О. Ризик-менеджмент підприємства та його вплив на конкурентоспроможність / О. О. Томілін, С. С. Шабельник // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2019. - Т. 24, Вип. 3. - С. 46-51.

45. Топарева О. Наукові підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства. Економічна думка. 2016. № 1. С. 5-12.

46. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 «Економіка». Харків: НУА, 2018. 320 с.

47. Шаповалова В.І. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 10. С. 427-432.

48. Шевченко І. Ю. Історична еволюція та сучасна інтерпретація дефініції сутності категорії "конкурентоспроможність підприємства автомобілебудування" / І. Ю. Шевченко // Бізнес Інформ. - 2018. - № 1. - С. 20-27.

49. Roshen // Офіційний сайт. URL: <http://www.roshen.com/ua/>.

50. Roshen разом з 26 компаніями призупинять виробництво солодощів. URL: <https://poglad.ua/ru/news/money/roshen-razom-z-26-kompaniyami-prizupinvat-virobnytvo-solodoschiv-418416>.

51. Бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз «Приватного Акціонерного Товариства «Київська Кондитерська Фабрика» Рошен» URL: https://zvitnist.com/00382125_PRYVATNE_AKCONERNE_TOVARYSTVO_KYYIVSKA_KONDYTERSK#analysis

ДОДАТКИ

НУБІП України

Додаток А

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН

станом на 31 грудня 2020 року

(у тисячах українських гривень)

НУБІП України	прим.	31.12.2020	31.12.2019
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Інвестиційна нерухомість	7	648 315	321 737
Основні засоби	6	583 172	577 557
Передоплати за основні засоби та нематеріальні активи		34 639	4 445
Інвестиції в дочірні підприємства	10	10	20
Усього необоротних активів		1 266 136	903 759
Поточні активи			
Запаси	11	20 776	9 938
Торгова дебіторська заборгованість	12	102 545	71 950
Інша дебіторська заборгованість	13	9 268	4 461
Прошові кошти та їх еквіваленти	14	422	1 616
Переплата з податку на прибуток		369	-
Усього поточних активів		133 380	87 965
УСЬОГО АКТИВІВ		1 399 516	991 724
КАПІТАЛ І ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	15	505 833	175 833
Резервний капітал		5 345	4 789
Накопичений нерозподілений прибуток		376 238	368 464
Усього власного капіталу		887 416	549 086
Довгострокові зобов'язання			
Відстрочені податкові зобов'язання	20	23 454	30 499
Усього довгострокових зобов'язань		23 454	30 499
Поточні зобов'язання			
Торгова кредиторська заборгованість	16	27 395	99 976
Поточні забезпечення	17	11 714	10 538
Податок на прибуток до сплати		-	1 376
Фінансова допомога отримана	18	424 353	283 268
Інші поточні зобов'язання	19	25 184	16 981
Усього поточних зобов'язань		488 646	412 139
Усього зобов'язань		512 100	442 638
УСЬОГО КАПІТАЛУ ТА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		1 399 516	991 724

НУБІП України

Додаток Б

НУБІП України

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД

за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року

(у тисячах українських гривень)

	прим.	за рік, що закінчився	
		31.12.2020	31.12.2019
Доходи від основної діяльності	21	470 093	373 344
Собівартість реалізованих товарів, робіт та послуг	22	(398 995)	(318 238)
Валовий прибуток		76 098	55 106
Інвестиційний дохід (дивіденди)		-	2 591
Інші операційні доходи	25	6 768	4 088
Адміністративні витрати	23	(34 322)	(29 950)
Витрати на збут	24	(5 794)	(4 568)
Інші операційні витрати	25	(35 072)	(12 789)
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток		7 678	14 478
Фінансові доходи	26	69 894	-
Фінансові витрати	26	(67 736)	(1 401)
Прибуток до оподаткування		9 836	13 077
Витрати з податку на прибуток	20	(1 506)	(1 952)
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК ЗА ПЕРІОД		8 330	11 125
Інший сукупний дохід за період		-	-
Усього сукупний дохід, що підлягає рекласифікації в прибуток (збиток) у наступних періодах		-	-
Усього сукупний дохід, що не підлягає рекласифікації в прибуток (збиток) у наступних періодах		-	-
ЗАГАЛЬНИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА ПЕРІОД		8 330	11 125

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН станом на 31 грудня 2021 року (у тисячах українських гривень)

Прим. 31.12.2021 31.12.2020

АКТИВИ

Необоротні активи

Інвестиційна нерухомість	7	801 177	648 315
Основні засоби	6	1 871 142	583 172
Передоплати за основні засоби та нематеріальні активи		10 026	34 639
Інвестиції в дочірні підприємства	10	10	10
Усього необоротних активів		2 682 355	1 266 136

Поточні активи

Запаси	11	17 715	20 776
Торгова дебіторська заборгованість	12	113 648	102 545
Інша дебіторська заборгованість	13	181 392	9 268
Грошові кошти та їх еквіваленти	14	1 574	422
Передата з податку на прибуток		5 162	369
Усього поточних активів		319 491	133 380

УСЬОГО АКТИВІВ

3 001 846 **1 399 516**

КАПІТАЛ І ЗОБОВ'ЯЗАННЯ

Власний капітал

Статутний капітал	15	1 505 833	505 833
Резервний капітал		5 762	5 345
Накопичений нерозподілений прибуток		381 078	376 238
Усього власного капіталу		1 892 673	887 416

Довгострокові зобов'язання

Відстрочені податкові зобов'язання	20	21 014	23 454
Інші довгострокові зобов'язання	9	36 594	=
Усього довгострокових зобов'язань		57 608	23 454

Поточні зобов'язання

Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	9	21 248	-
Торгова кредиторська заборгованість	16	228 274	27 395
Поточні забезпечення	17	17 675	11 714
Фінансова допомога отримана	18	743 424	424 353
Інші поточні зобов'язання	19	40 944	25 184
Усього поточних зобов'язань		1 051 565	488 646

Усього зобов'язань

1 109 173 **512 100**

УСЬОГО КАПІТАЛУ ТА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ

3 001 846 **1 399 516**

НУБІП України

НУБІП України

Додаток Г

НУБІП України

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД

за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року
(у тисячах українських гривень)

за рік, що закінчився

	Прим.	31.12.2021	31.12.2020
Доходи від основної діяльності	21	638 817	470 093
Собівартість реалізованих товарів, робіт та послуг	22	(556 236)	(393 995)
Валовий прибуток		82 581	76 098
Інші операційні доходи	25	1 840	6 768
Адміністративні витрати	23	(42 484)	(34 322)
Витрати на збут	24	(6 629)	(5 794)
Інші операційні витрати	25	(42 247)	(35 072)
Фінансовий результат від операційної діяльності		(6 939)	7 678
Інвестиційний дохід (дивіденди)	10	20 000	
Фінансові доходи	26	66 180	69 894
Фінансові витрати	26	(71 888)	(67 736)
Прибуток до оподаткування		7 353	9 836
Витрати з податку на прибуток	20	(2 096)	(1 506)
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК ЗА ПЕРІОД		5 257	8 330

Інший сукупний дохід за період

Усього сукупний дохід, що підлягає рекласифікації в прибуток (збиток) у наступних періодах

Усього сукупний дохід, що не підлягає рекласифікації в прибуток (збиток) у наступних періодах

ЗАГАЛЬНИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА ПЕРІОД**5 257 8 330**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України