

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖЕМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри

Кириленко О.М.  
“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 202\_ р.

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»

Тема: *Забезпечення конкурентних переваг підприємства Українська кондитерська корпорація «Рошен»*

Виконав: Заяц Андрій Ігорович

Керівник: д.е.н., професор Паливода Олена Михайлівна

Консультанти з розділів:

\_\_\_\_\_

Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД): \_\_\_\_\_ (Паливода О.М.)

\_\_\_\_\_ (Серьогін С.С.)

Київ - 2023

## НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступінь Магістр

Спеціальність 073 "Менеджмент"

Освітньо-професійна програма: "Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)"

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

### ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студента

Заяц Андрія Ігоровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Забезпечення конкурентних переваг підприємства Українська кондитерська корпорація «Рошен»

затверджена наказом ректора від «12» грудня 2023 р., №1768/ст

2. Термін виконання проекту (роботи): з 02.10.2023 до 31.12.2023 р.

3. Вихідні данні до проекту (роботи): Бухгалтерська звітність Українська кондитерська корпорація «Рошен» : баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства Українська кондитерська корпорація «Рошен», літературні джерела

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: розкрити сутність конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства; охарактеризувати класифікацію конкурентних переваг підприємства та основні джерела їх формування; вивчити методи оцінки конкурентних переваг та рівня конкурентоспроможності підприємства; надати загальну характеристику Українська кондитерська корпорація «Рошен»; проаналізувати фінансового-господарську діяльність підприємства; оцінити конкурентні переваги та рівень конкурентоспроможності Українська кондитерська корпорація «Рошен»; розробити пропозиції щодо формування та забезпечення стійких конкурентних переваг Українська кондитерська корпорація «Рошен»; запропонувати впровадження досвіду зарубіжних країн в процес забезпечення конкурентних переваг Українська кондитерська корпорація «Рошен»; провести економічну оцінку запропонованих заходів.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл. –3, рис –3; формули – 4  
Аналітико-дослідницький розділ: табл. –18, рис –3;  
Проектно-рекомендаційний розділ: табл. –8, рис. –2

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір і проведення аналізу бухгалтерської звітності Українська кондитерська корпорація «Рошен»	02.10.2023 - 03.11.2023	виконано
2.	Визначення та аналіз сутності конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства	04.10.2023- 15.10.2023	виконано
3.	Визначення основних конкурентних переваг Українська кондитерська корпорація «Рошен»	до 25.10.2023	виконано
4.	Оформлення списку літературних джерел, які використані в результаті аналізу основних напрямків забезпечення конкурентних переваг підприємства з урахуванням досвіду зарубіжних країн	до 29.10.2023	виконано
5.	Підготовка та оформлення аналітико-дослідницького розділу кваліфікаційної роботи	до 01.11.2023	виконано
6.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	до 05.11.2023	виконано
7.	Вибір напрямків забезпечення конкурентних переваг підприємства з урахуванням досвіду зарубіжних країн	до 25.11.2023	виконано
8.	Оформлення проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи	до 01.12.2023	виконано
9.	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	до 05.12.2023	виконано
10.	Підготовка доповіді та презентації кваліфікаційної роботи	до 10.12.2023	виконано
11.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту кваліфікаційної роботи та попередній захист кваліфікаційної роботи на випусковій кафедрі	до 12.12.2023	виконано

Студент \_\_\_\_\_ (Заяц А.І.)

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ (Паливода О.М.)

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВО – виробниче об'єднання

ЗАТ – закрите акціонерне товариство

ІД – Індекс доходності

КВЕД - Класифікація видів економічної діяльності

млн. – мільйон

НДДКР - Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи

ПДВ – податок на додану вартість;

ПЕР - паливно-енергетичні ресурси

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

рис. – рисунок

тис. грн. – тисяч гривень

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ТОІ - термін окупності інвестицій

УКТ ЗЕД – український класифікатор товарів;

Ф№1 – форма № 1 балансу підприємства (звіт про фінансовий стан);

Ф№2 – форма № 2 (звіт про фінансові результати).

ЧГН - Чисті грошові надходження

ЧДД – чистий дисконтований дохід

ЧП – чистий прибуток

BCG - Boston Consulting Group

## АНОТАЦІЯ

У результаті проведення дослідження надані пропозиції щодо розвитку конкурентоспроможності Українська кондитерська корпорація «Рошен» на українському ринку для посилення його конкурентних позицій.

У вступі визначається актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет, мета та задачі майбутніх досліджень.

У першому розділі розглянуто сутність конкурентоспроможності, її роль в ринковій економіці та проведено аналіз основних категорій теорії конкуренції, зазначені види конкурентоспроможності та основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність фірми, визначено механізм оцінки конкурентоспроможності продукції та підприємства в умовах ринкової економіки.

У другому розділі розглянуто організаційно-економічну характеристику підприємства та його фінансовий стан, проведено аналіз та оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства, здійснено аналіз зовнішньоекономічної діяльності Українська кондитерська корпорація «Рошен» та оцінку стратегічних можливостей підприємства.

У третьому розділі визначено етапи процесу вдосконалення діяльності підприємства на українському ринку та зазначені можливості розвитку конкурентоспроможності Українська кондитерська корпорація «Рошен» шляхом впровадження сучасних технологій.

У висновку зазначені основні результати виконаного дослідження і надані конкретні пропозиції щодо реалізації завдань кваліфікаційної роботи.

## **ABSTRACT**

As a result of the research, proposals were made regarding the development of the competitiveness of Ukrainian confectionery corporation "Roshen" on the Ukrainian market to strengthen its competitive positions.

The introduction defines the relevance of the chosen topic of the qualification work, the object, subject, purpose and tasks of future research.

In the first chapter, the essence of competitiveness, its role in the market economy, and the analysis of the main categories of the theory of competition, the types of competitiveness and the main factors affecting the competitiveness of the firm, are defined the mechanism for assessing the competitiveness of products and enterprises in the conditions of a market economy.

In the second chapter, the organizational and economic characteristics of the enterprise and its financial condition were considered, an analysis and assessment of the competitiveness of the enterprise's products was carried out, an analysis of the external economic activity of the Ukrainian Confectionery Corporation "Roshen" and an assessment of the strategic possibilities of the enterprise were carried out.

In the third chapter, the stages of the process of improving the company's activities on the Ukrainian market and the possibilities of developing the competitiveness of Ukrainian Confectionery Corporation "Roshen" through the introduction of modern technologies are defined.

In the conclusion, the main results of the performed research are indicated and specific proposals are given regarding the implementation of the tasks of the qualification work.

## ЗМІСТ

Вступ.....	9
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>13</b>
1.1.Сутність конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства	13
1.2. Класифікація конкурентних переваг підприємства та основні джерела їх формування .....	20
1.3.Методи оцінки конкурентних переваг та рівня конкурентоспроможності підприємства .....	22
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ УКРАЇНСЬКА КОНДИТЕРСЬКА КОРПОРАЦІЯ «РОШЕН» З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН .....</b>	<b>31</b>
2.1. Загальна характеристика Українська кондитерська корпорація «Рошен»	31
2.2. Аналіз фінансового-господарської діяльності підприємства .....	36
2.3. Оцінка конкурентних переваг та рівня конкурентоспроможності Українська кондитерська корпорація «Рошен» .....	51
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ УКРАЇНСЬКА КОНДИТЕРСЬКА КОРПОРАЦІЯ «РОШЕН» З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН.....</b>	<b>63</b>
3.1. Пропозиції щодо формування та забезпечення стійких конкурентних переваг Українська кондитерська корпорація «Рошен» .....	63
3.2. Економічна оцінка запропонованих заходів .....	70
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>81</b>
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>84</b>



## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Досягнення високого рівня конкурентних переваг підприємств є однією з найважливіших завдань соціально-економічного розвитку країни, так як успішне функціонування вітчизняних підприємств – необхідна умова забезпечення економічної безпеки, підвищення рівня життя населення країни, товарного насичення внутрішнього ринку і успішної інтеграції України в світове економічне співтовариство.

Конкурентні переваги підприємства є предметом дослідження великої кількості науковців. Значну увагу даному питанню присвятили такі відомі зарубіжні вчені і практики, як І. Ансофф, Г. Азоєв, С. Брю, Ф. Еджуорт, М. Ерліх, Ф. Котлер, А. Леш, К. Макконел, Б. Олін, М. Портер, А. Сміт, Р. Фатхутдінов, Е. Хекшер, Е. Чемберлін та інші. Серед вітчизняних науковців слід виділити Л. Гриніва, автора дисертації «Оцінка підвищення конкурентоспроможності підприємств» [31]; групу авторів в складі Я. Жаліло, Я. Базилюка, Я. Белінської, що склали монографію «Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації» [52]; авторський колектив в складі В. Павлової, О.В. Кузьменко, В. М. Орлової, Г. А. Рижкової, що створили монографію «Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія» [82]. В останній час була опублікована значна кількість статей на тему конкурентних переваг підприємства, зокрема таких авторів як: І. Арнаут [5], І. В. Баришевська [9], П. К. Бечко [10], І. І. Вініченко [20], В. В. Войтецький [22], А. О. Глебова [28], О. В. Зозульов [30], С. Я. Касян [43], І. М. Кліменко [46], Г. І. Кононенко [53], С. В. Легомінова [59], Ю. М. Мельник [70], Д. О. Рибницький [90], М. В. Руденко [93] та інші.

**Метою дослідження** є виявлення теоретичних та практичних аспектів забезпечення конкурентних переваг підприємства з урахуванням досвіду зарубіжних країн.

Завдання, сформульовані для виконання:

- розкрити сутність конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати класифікацію конкурентних переваг підприємства та основні джерела їх формування;
- вивчити методи оцінки конкурентних переваг та рівня конкурентоспроможності підприємства;
- надати загальну характеристику Українська кондитерська корпорація «Рошен»;
- проаналізувати фінансового-господарську діяльність підприємства;
- оцінити конкурентні переваги та рівень конкурентоспроможності характеристику Українська кондитерська корпорація «Рошен»;
- розробити пропозиції щодо формування та забезпечення стійких конкурентних переваг Українська кондитерська корпорація «Рошен» ;
- запропонувати впровадження досвіду зарубіжних країн в процес забезпечення конкурентних переваг Українська кондитерська корпорація «Рошен» ;
- провести економічну оцінку запропонованих заходів.

**Об'єкт дослідження** – конкурентні переваги Української кондитерської корпорації «Рошен»

**Предмет дослідження** – процес забезпечення конкурентних переваг підприємства з урахуванням досвіду зарубіжних країн.

У роботі використані методи аналізу і синтезу для узагальнення статистичних показників, метод порівняння і моделювання при аналізі конкурентного середовища на ринку, формалізації і узагальнення для структуризації отриманих в ході дослідження результатів, системний підхід.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети і розв'язання завдань роботи були використані наступні методи наукового дослідження:

- історико-логічний (під час дослідження поняття, сутності конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства; класифікації

конкурентних переваг підприємства та основні джерела їх формування: п.п. 1.1, 1.2);

- аналіз і синтез (під час аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства; в процесі аналізу кондитерського ринку; при аналізі конкурентних переваг та рівня конкурентоспроможності: п.п. 2.1, 2.2, 2.3);

- системно-структурний аналіз економічних процесів та явищ (під час систематизації чинників розвитку кондитерського ринку та в процесі аналізу ринкової стратегії Українська кондитерська корпорація «Рошен» : п.п. 2.2);

- методи кількісних та якісних порівнянь (в процесі аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства: п.п 2.1, 2.2);

- статистичний метод зведення і групування (під час обробки і узагальнення статистичних даних та їх відображення у таблицях і рисунках: п.п. 2.1, 2.2, 2.3, 3.1, 3.2).

Практична значущість обраної теми дипломної роботи полягає в тому, що напрямки підвищення рівня конкурентоспроможності, розроблені в дипломі, можуть бути використані в практичній діяльності Українська кондитерська корпорація «Рошен» .

Інформаційна база дослідження представлена матеріалами навчальних посібників та підручників, монографіями вітчизняних та зарубіжних дослідників, матеріалами наукових статей, даними Інтернет-джерел, формами звітності Українська кондитерська корпорація «Рошен» .

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел.

Впродовж навчання було опубліковано 3 тези на конференціях різного рівня 1 з них по темі дослідження.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства

Перш за все слід зазначити, що різні підходи вчених-економістів до визначення «конкурентна перевага» трансформувалися в часі і в змісті. Представниками класичної школи А. Смітом, Д. Міллем і Д. Рікардо була розроблена теорія абсолютних та відносних переваг, в основі якої були покладені витрати певного виробника. Вчені вказали в своїх роботах передумови конкурентоспроможності підприємства, які виражалися в різниці цін. Вони виділяли два середовища – ринкове і природне, в яких формувалися ринкові і природні ціни. Природні ціни включають в себе витрати на виробництво, а ринкові залежать від ринкової кон'юнктури, зокрема від попиту і пропозиції. А. Смітом, Д. Міллем і Д. Рікардо були закладені передумови конкурентоспроможності підприємства, що виражаються в прагненні підприємств виготовляти свою продукцію за нижчою природною ціною і продавати за вищою ринковою з метою отримати більший прибуток [61, с. 25].

Наприкінці XIX-го століття А. Маршаллом була висунута теорія, виходячи з якої основною конкурентною перевагою підприємства вважався великий масштаб виробництва і зменшення через це витрат [61, с. 25].

На початку XX-го століття Е. Хекшером і Б. Олліном була розроблена теорія відповідності факторів виробництва, в якій конкурентними перевагами вважалися надлишки того чи іншого ресурсу [71, с. 30].

А. Алчінян, Т. Еггертсон і Г. Демсец в середині XX-го століття в своїх роботах вважали конкурентними перевагами унікальні властивості, які є у

підприємства в порівнянні з іншими конкурентами [71, с.68].

І. Кірцнер доповнюючи думку А. Алчіняна, Т. Еггертсона і Г. Демсеца, вважав конкурентною перевагою підприємницькі здібності керівництва підприємства [71].

Ф. Хайек і П. Друкер, ґрунтуючись на позиції І. Кірцнер, характеризували основу конкурентну перевагу як людський фактор, оскільки більш конкурентоспроможним підприємство стає, маючи в колективі ефективних керівників [102, с.8].

Вчені Ж. Ламбен і М. Портер основною конкурентною перевагою вважали більш ефективне використання наявних ресурсів [56; 111]. П. Хейне, доповнюючи їх, стверджував, що ці ресурси повинні бути рідкісними [103].

Н.Я. Пітель, виходячи з тенденцій, що склалися в ХХ-го столітті, розглядав конкурентну перевагу як інтелектуальний потенціал підприємства [84, с.84].

Погляди вчених-економістів на сутність поняття «конкурентна перевага» на початку ХХІ-го століття змінилися. Х. Траболт вважав основною конкурентною перевагою знання. Доповнюючи Х. Траболта, Д. Мур вважав, що ці знання повинні весь час розвиватися. А. Бранденбургер припускав, що конкурентні переваги можна визначити ступенем конкуренції. Д. Кеннеді характеризував конкурентні переваги як здатність підприємств, що ведуть конкурентну боротьбу між собою, забезпечити кращі умови для придбання різних ресурсів і їх ефективне використання [45, с. 87].

Важливим є визначення «конкурентної переваги», дане в роботах Г. Л. Азоєва. Він вважав, що «конкурентна перевага» – це «прояв переваги підприємства над конкурентами в економічній, організаційній та технічній діяльності, що вимірюються економічними показниками (обсягами продажів, ринковою часткою, високою рентабельністю і додатковим прибутком)» [1, с.102].

На думку Г.Л. Азоєва, перевагу підприємства над конкурентами в економічній, організаційній та технічній діяльності можна вважати конкурентною перевагою лише тоді, коли перевага відображається в збільшенні ринкової частки, обсягу продажів і прибутку. До недоліків визначення «конкурентної переваги», даного Г.Л. Азоєва, можна віднести оцінку конкурентних переваг підприємства за певною кількістю економічних показників, що тягне за собою оцінку конкурентних переваг лише в сфері збуту продукції. Ринкова частка, обсяг продажів, додатковий прибуток і рентабельність розглядаються не тільки як показники конкурентних переваг, але й як результат реалізації конкурентних переваг [1, с.103].

В свою чергу Є. В. Ковальов стверджує, що конкурентна перевага має відносний характер. Виняток може скласти лише продукція, що має унікальні властивості і така, у якій відсутні заміники, що формує умови для появи абсолютних конкурентних переваг підприємства. Вони закріплюються за допомогою патентування. Відносність конкурентних переваг обумовлюється конкретними умовами. Коли ці умови змінюються, конкурентні переваги втрачаються частково або повністю [51, с.28].

Виходячи з проведеного аналізу визначень поняття «конкурентна перевага», можна дати узагальнене визначення поняття «конкурентна перевага» – це перевага підприємства над конкурентами в економічній, управлінській та технічній діяльності, пов'язана з НДДКР, виробництвом, продажем продукції, сервісним обслуговуванням, яка виражається в збільшенні ринкової частки, обсягу продажів і прибутку.

Отже, конкурентні переваги є фундаментом конкурентоспроможності підприємства, і ведуть до позитивної динаміки частки ринку, обсягу продажів, прибутку і рентабельності. Дане твердження дозволяє:

- 1) точніше відобразити сутність конкурентних переваг;
- 2) узгодити конкурентні переваги зі сферами і видами їх прояву;

3) розглянути конкурентні переваги як фундамент конкурентоспроможності підприємства [42, с.77].

Проаналізуємо сутність конкурентоспроможності.

На думку групи авторів Я. А. Жаліло, Я. Б. Базилюка та Я. В. Белінської, конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, що може розглядатися на рівні продукції, товаро-виробника, галузі, країни. Конкурентоспроможність обумовлюються певними економічними, соціальними та політичними факторами положенням країни або товаровиробника як на внутрішньому та на зовнішньому ринках [52, с.11]. В умовах глобальної економіки конкурентоспроможність може також визначатися як здатність країни або суб'єкта господарювання протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку а також ринках інших країн. У табл. 1.1 наведено основні сучасні погляди дослідників стосовно поняття «конкурентоспроможність підприємства».

Таблиця 1.1

### Сучасні погляди вчених-економістів на визначення конкурентоспроможності підприємства

Автор визначення	Визначення поняття
<b>Як здатність підприємства випускати конкурентоспроможну продукцію</b>	
Ансофф І. [2, с.15], Азоєв Г.Л. [1, с.57]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку для забезпечення конкурентоспроможності, необхідна систематична робота щодо всього виробничо-господарського циклу та адаптація до динамічних умов.
<b>Як мірило положення підприємства на ринку та позиції в конкуренції</b>	
Гальчинський А.С. [25, с.31]	Конкурентоспроможність підприємства – це своєрідне мірило положення підприємства на ринку та позиції в конкуренції.
Маренич А. та Астахова І. [64, с. 23]	Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами



## Продовження таб. 1.1

Як відмінність у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента	
Фелькер Р. [41,с.56]	Конкурентоспроможність - це відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як по ступеню задоволення власними товарами, так й по ефективності виробничої діяльності
Ахматова М., Попов Е. [6, с.25-38]	Конкурентоспроможності підприємства - це здатність суб'єкта господарювання боротися за певний ринок, шляхом збільшення, зменшення або зберігання зайнятої частки ринку, в залежності від обраної стратегії підприємства та шляхом комплексного розвитку функціональних, організаційних та збутових процесів.
Як здатність підприємства мати перевагу порівняно з іншими суб'єктами ринку	
Скударь Г.М. [96, с.95]	Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка наочно демонструє відмінності розвитку підприємства від розвитку конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і за ефективністю виробничої діяльності.
Як здатність підприємства виробляти більш привабливу продукцію	
Арнаут І.П. [5, с.112-]	Конкурентоспроможність підприємства - це реальна і потенційна можливості фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживача, ніж товари їх конкурентів.

На основі вивчення теоретичних наукових джерел за темою дослідження було згруповано основні сучасні погляди економістів стосовно поняття «конкурентоспроможність підприємства» за наступними підходами:

1. Як здатність підприємства випускати конкурентоспроможну продукцію, а також можливість адаптації підприємства до динамічних умов конкуренції (І. Ансофф, Г. Азоєв).

2. Як мірило положення підприємства на ринку та позиції в конкуренції (А. Гальчинський, А. Маренич та І. Астахова)

3. Як відмінність у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента (Р. Фелькер).

4. Як здатність підприємства мати перевагу порівняно з іншими суб'єктами ринку в межах галузі, всередині країни та за її межами (В. Павлова, О. Кузьменко, В. Орлова, Г. Рижкова).

Отже, можна відмітити, що в економічній літературі можна зустріти дуже різноманітні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства. Аналіз різних точок зору щодо поняття «конкурентоспроможність» показує, що єдиного погляду у різних авторів не існує. Більшість з вищенаведених авторів представляють конкурентоспроможність більш вузько, ніж інші.

Окремо слід зазначити, що різноманітність авторських позицій, стосовно визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» впливає із:

- ототожнення таких категорій, як конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність продукції або послуг;
- різних масштабів аналізу конкурентоспроможності на різних рівнях ринку: регіональному, національному або світовому (відповідно: підприємство, галузь, країна);
- заміни поняття «конкурентоспроможність» поняттями «конкурентний статус», «конкурентний рівень» або ж відсутністю цих понять взагалі і включення їх в досліджуване поняття, не відрізняючи потенційну та фактичну складову;
- частоті характеристики будь-якої складової конкурентоспроможності підприємства – конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалу замість визначення показника в цілому стосовно об'єкта;
- обмеження сутності категорії підходом зі сторони лише одного функціонального процесу (лише збутової діяльності або лише організаційної).

На основі проведеного дослідження відзначимо, що найбільш повне визначення дано науковцями Я. Жаліло, Я. Базилюк та Я. Белінською: конкурентоспроможність підприємства - це здатність суб'єкта господарювання

боротися за певний ринок, шляхом збільшення, зменшення або зберігання зайнятої частки ринку, в залежності від обраної стратегії підприємства та шляхом комплексного розвитку функціональних, організаційних та збутових процесів [52, с. 9].

1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конкурентоспроможність охоплює всі зв'язки виробництва і споживання, є єдиною можливим засобом досягнення збалансованості між попитом і пропозицією і в кінцевому підсумку – суспільними потребами та виробництвом</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конкурентоспроможність виконує функцію спілкування (кооперації) та погодження інтересів виробників. У результаті поділу праці інтерес кожного з них пов'язаний і взаємодіє з інтересами інших товаровиробників. Через ринковий механізм конкуренція підпорядковує індивідуальні прагнення суб'єктів господарювання суспільним інтересам</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конкурентоспроможність примушує товаровиробників знижувати індивідуальні виробничі витрати, що вимагає від підприємців постійного вдосконалення технічної бази виробництва, знаходження шляхів економії сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, робочого часу</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конкурентоспроможність стимулює підвищення якості продукції та послуг. Ця функція набуває особливого значення в нинішніх умовах розвитку науки й технології, коли кожному виробнику надається можливість удосконалювати споживчі якості виробів, відповідаючи на зростаючі потреби й зміну смаків споживача. Конкуренція спонукає виробників упроваджувати нові види продукції, а також модифікувати продукт</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• історично важливою функцією конкурентоспроможності є формування ринкової ціни. З її допомогою конкурентоспроможність забезпечує збалансоване співвідношення між суспільними потребами та суспільним виробництвом</li> </ul>

Рис.1.1 Функції конкурентоспроможності підприємства [30, с.30]

Автори зазначають, що це можна досягнути на базі впровадження інновацій в сфері техніки і технології (що створить екологічні, соціальні та економічні ефекти), максимально результативного використання резервів суб'єкта господарювання, досягнення значного рівня інвестиційної привабливості, що є передумовою випуску конкурентної продукції. Вищевказане визначення відрізняється від визначень інших авторів тим, що в ньому відображається стратегічний підхід до конкурентної боротьби та має

місце втілення комплексності у набутті високого рівня конкурентоспроможності.

Окремо зазначимо, що конкурентоспроможність є віддзеркаленням ефективності функціонування підприємства, продуктивності використання всіх видів ресурсів.

Позитивна роль конкурентоспроможності в ринковій економіці проявляється в ряді функцій, які вона виконує (рис.1.1). Виконуючи ці функції, конкурентоспроможність безпосередньо впливає на ефективність виробництва, підвищуючи його технічний рівень, забезпечуючи поліпшення якості та розширення номенклатури продукції.

Отже, конкуренція формує необхідність досягнення суб'єктами ринку певних конкурентних переваг та високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

## **1.2. Класифікація конкурентних переваг підприємства та основні джерела їх формування**

Перш за все зазначимо, що види конкурентних переваг залежать від джерел конкурентних переваг і їх необхідно розрізняти один від одного.

Існують певні відмінності між конкурентною перевагою та джерелом конкурентної переваги. Фактором (умовою або причиною), який визначає певні характеристики будь-якого об'єкту/процесу, можуть виступати елементи виробничо-господарського механізму (технології, інформація, людські ресурси, методи та стиль управління, фінансові ресурси тощо) та елементи бізнес-системи (конкуренти на ринку і їх потенційні можливості, вхідні бар'єри, структура галузевого ринку тощо). Фактор (конкурентна перевага) є об'єктом прийнятих управлінських рішень, а джерело (джерело конкурентних переваг) – є причиною їх виникнення. Джерела конкурентних переваг обумовлюють сильні або слабкі сторони суб'єкта господарювання в процесі порівняння їх з відповідними факторами інших підприємств з метою виявлення конкурентних



Дана таблиця показує, що спочатку вчені розглядали конкурентні переваги як економію на витратах. Це пов'язано з розглядом тільки цінових основ конкурентоспроможності, а з середини XIX-го століття значущою стала забезпеченість ресурсами. У XX-му і початку XXI-го століття основними конкурентними перевагами стають знання та інтелектуальний потенціал.

Окремо слід відмітити, що створення конкурентної переваги проходить через кілька стадій. Здійснюючи трансформуючий вплив, зовнішні умови діяльності видозмінюють внутрішній потенціал суб'єкта відповідно до зовнішніх можливостей та обмежень. Результатом є формування змісту конкурентних переваг за допомогою виробництва суб'єктом продукції з заданими споживчими характеристиками. Ідентифікація форми переваг визначається споживачами при виборі та купівлі товарів (послуг) за співвідношенням якісних і вартісних параметрів. Таким чином, кінцевим носієм конкурентних переваг виступає сама продукція, а характеристики зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу суб'єкта виступають в якості умов, що формують його внутрішній зміст.

Розкриття сутності «конкурентної переваги» дозволяє визначити основні класифікаційні ознаки і зробити систематизацію типів. Сучасні класифікації неповно розкривають будову і структуру даної категорії, фокусуючи увагу на певних її аспектах. Але слід відзначити, що у літературі не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг. Так, Майкл Портер [86, с.115], в якості базових виділяє дві конкурентні переваги: більш низькі витрати (тобто зниження витрат призводить до зниження собівартості, що, за умови збереження попередньої ціни, дозволить підвищити рівень прибутку) і диференціацію (унікальність) товару, яка що має на увазі впровадження нових споживчих властивостей продукції, які підвищують її якість, а також зручність і задоволення під час її використання (нові властивості дозволять підвищити ціну продукції, що, за умови збереження колишнього рівня собівартості, забезпечить зростання прибутку).

Слід звернути увагу на спробу класифікувати конкурентні переваги, зроблену Р.А. Фатхутдіновим, який виокремив групував конкурентні переваги за ознаками їх відношенням до системи (організації, країни, тощо), сфери виникнення, змісту фактору переваги, методу або засобу її отримання, місця реалізації, часу (тривалості) реалізації, виду отриманого кінцевого результату [101, с.206].

Відповідно до класифікації конкурентних переваг, що зроблена Г. А. Азоєвим та А. П. Челенковим, форми прояву згруповано за наступними параметрами: за джерелами виникнення (внутрішні, зовнішні); за стратегічною спрямованістю (для сфери, де діють пріоритетні конкуренти, для задоволення нових потреб або нових методів їх задоволення); за походженням; ймовірністю успіху (ймовірні, стійкі); за тривалістю дії (тривалі, тимчасові); за впливом на потенціал підприємства (формують потенціал, використовують наявний потенціал); за силою і характером впливу на споживачів (формують споживачів, формуються спільно зі споживачами); за рівнем реалізації (галузеві, міжгалузеві, регіональні, глобальні); за концепціями маркетингових систем (сприяють управлінню попитом, запитами, потребами), за можливістю імітації (імітовані та унікальні) та за сферою прояву (стійкі та нестабільні) [1, с. 50].

В статті дослідника С. П. Гаврилюка розглянута докладна класифікація конкурентних переваг: залежно від подібності конкурентних переваг (абсолютні або порівняльні); згідно характеру походження (природні або створені штучно); згідно ступеню зв'язку з господарською діяльністю («вищого» та «нижчого» рівня); згідно характеру прояву у часі (тимчасові, довготривалі та постійні); згідно видів об'єктів (країни, підприємства, окремого виду діяльності); згідно характеру використання у господарському процесі (використовуються або не використовуються); згідно стадій життєвого циклу (на стадії становлення, прискореного зростання, обмеженого зростання, зрілості, спаду) [23, с.77].

**Узагальнено класифікації конкурентних переваг, запропоновані різними авторами в одній таблиці (табл. 1.3).**

Таблиця 1.3

Класифікація конкурентних переваг підприємства [1; 23; 101]

Ознака	Види переваг
<b>Г.А. Азоєв та А.П.Челенков</b>	
Джерела виникнення	внутрішні, зовнішні
Стратегічна спрямованість	для сфери, де діють пріоритетні конкуренти, для задоволення нових потреб або нових методів їх задоволення
Ймовірність успіху	ймовірні, стійкі
Тривалість дії	тривалі, тимчасові
Вплив на потенціал підприємства	формують потенціал, використовують наявний потенціал
Сила і характер впливу на споживачів	формують споживачів, формуються спільно зі споживачами
Рівень реалізації	галузеві, міжгалузеві, регіональні, глобальні
Концепція маркетингових систем	сприяють управлінню попитом, сприяють управлінню запитами, сприяють управлінню потребами
Можливість імітації	імітовані унікальні
Сфера прояву	стійкі нестабільні
<b>С.П. Гаврилюк</b>	
Подібність конкурентних переваг	абсолютні порівняльні
Характер походження	природні створені штучно
Ступінь зв'язку з господарською діяльністю	«вищого» рівня «нижчого» рівня
Характер прояву у часі	тимчасові, довготривалі, постійні
Види об'єктів	конкурентна перевага товару конкурентна перевага функціональної сфери діяльності (досліджень, виробництва, менеджменту тощо) конкурентна перевага підприємства, галузі, економіки країни, суспільства в цілому
Характер використання у господарському процесі	використовуються у господарському процесі не використовуються у господарському процесі
Стадія життєвого циклу	на стадії становлення, прискореного зростання, обмеженого зростання, зрілості, спаду



Детальніше розглянемо конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення так як дана класифікаційна ознака найбільш поширена.

Внутрішні конкурентні переваги – це характеристики внутрішніх параметрів діяльності суб'єкта господарювання (рівень витрат, продуктивність праці, система організації процесів, підсистема менеджменту), що перевищують аналогічні параметри найбільших підприємств-конкурентів. Зовнішні конкурентні переваги – це такі конкурентні переваги, які мають в основі можливості підприємства згенерувати найбільш важливі цінності для своїх клієнтів, що створює максимально повне задоволення їх потреб поряд з зменшенням витрат та підвищенням ефективності їх діяльності. Важливо те, що базисом узагальнюючої конкурентної переваги суб'єкта господарювання є внутрішні конкурентні переваги. Але це тільки потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій і лише за умови формування зовнішніх конкурентних переваг підприємство буде орієнтуватися на розвиток та використання внутрішніх переваг, що забезпечить йому стійкі конкурентні позиції на ринку, оскільки зовнішні конкурентні переваги цілеспрямують його на чітку діяльність в сфері задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Окремо слід зазначити, що фактори, які виступають як джерела створення конкурентних переваг, в загальному розумінні є об'єктивними та постійно діючими параметрами діяльності суб'єктів конкуренції. В результаті вивчення існуючих підходів в напрямку систематизації та класифікації факторних показників, що безпосередньо мають вплив на процес формування переваг, сформуємо дві відокремлені групи:

- Низького порядку, які, як правило, дозволяють одержати зменшення рівня витрат (дешева робоча сила; дешева сировина, впровадження ефективних виробничих технологій; використання продуктивних загальнодоступних факторів виробництва).

- Високого порядку, які, як правило, дозволяють одержати як зменшення витрат, так і диференціацію товару (наприклад роялті; патенти;

репутація; тісні взаємозв'язки з клієнтами; використання інших прогресивних факторів виробництва).

Структурний склад сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на виникнення конкурентних переваг, формується під впливом територіально-галузевої специфіки ринкового простору. Так, на рис. 1.2 представлена факторна структура зовнішнього і внутрішнього середовища, яка найбільш характерна для підприємств.

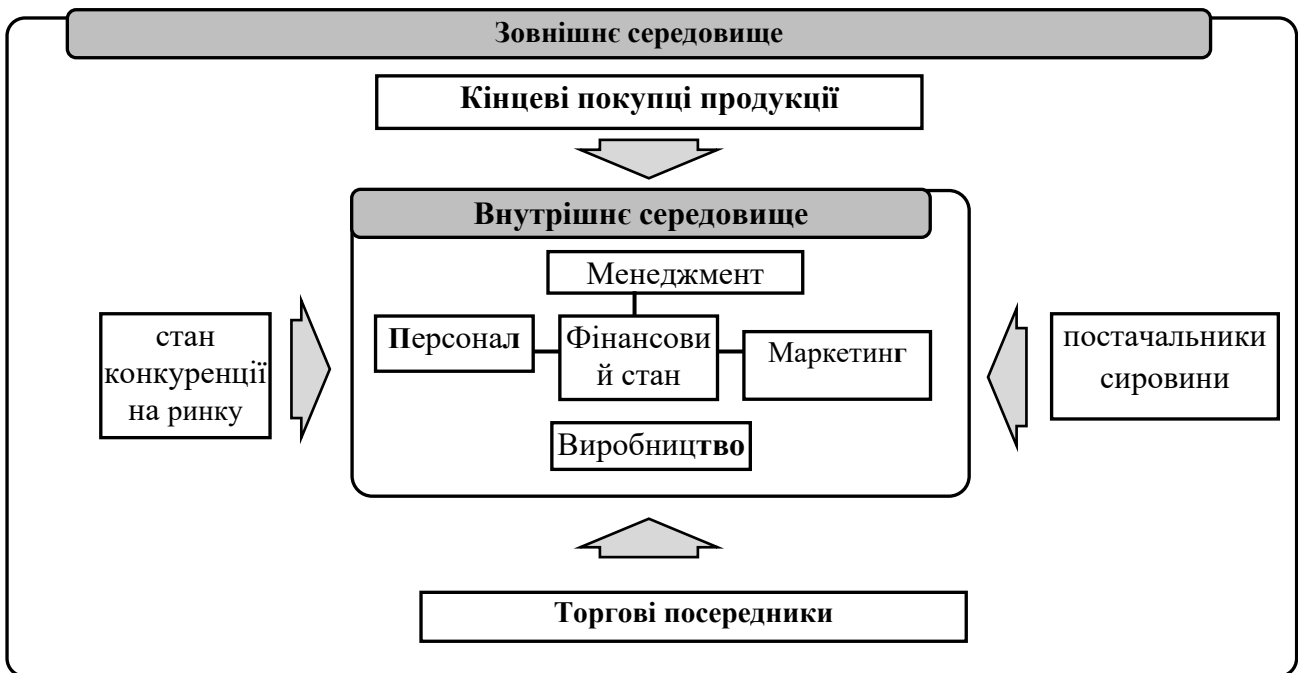


Рис. 1.2. Основні групи факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств [82, с.77]

Фактори, що входять в ці групи, являють собою укрупнені характеристики, що мають неоднаковий характер і силу впливу на процес формування конкурентних переваг.

Отже, з метою створення і збереження конкурентних переваг на ринку підприємство повинне здійснювати різнобічну діяльність, яка дає найкращі результати при правильно обраній конкурентній стратегії. Підприємство може досягати підвищення ефективності шляхом зниження витрат виробництва і збуту, або підвищення якості обслуговування споживачів.

### **1.3. Методи оцінки конкурентних переваг та рівня конкурентоспроможності підприємства.**

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств повинна базуватися на ретельному аналізі сукупності можливостей суб'єкта господарювання, таких як: технологічних, виробничих, фінансових та збутових. Головне покликання оцінки рівня конкурентоспроможності – визначити потенційні можливості суб'єкта господарювання та заходи, що йому слід розпочати для забезпечення високого рівня конкурентних переваг. Окремо слід зазначити, що можливості суб'єкта господарювання в межах конкурентного середовища слід оцінювати використовуючи маркетингових інструментів, так як за умови їх результативного використання сформовані маркетингові рішення будуть реалізуватися в межах стратегічних цілей підприємства з метою досягнення конкурентних переваг в довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз наукової літератури дав змогу сформулювати висновки, що в більшості методик визначається конкурентоспроможність підприємства без вивчення його взаємовідносин з іншими суб'єктами господарювання та певними елементами зовнішнього середовища [91, с. 29].

Головні методики оцінки конкурентоспроможності підприємств в існуючому конкурентному середовищі слід згрупувати в наступні блоки: економіко-математичні методи; графічні методи; матричні та портфельні методи; змішані методики (рис.1.3).

Перш за все розглянемо економіко-математичні методи та зазначимо, що найбільш розповсюдженими є наступні:

1) Параметричний метод, що застосовується під час визначення конкурентоспроможності різних категорій, у тому числі продукції або окремого підрозділу та підприємства загалом. Даний метод використаний в працях С. М. Клименко, Л. В. Балабанової, В.В. Холод [47; 8]

В межах методу аналізу конкурентоспроможності на базі норми споживчої вартості слід реалізувати наступний алгоритм: визначення параметрів діяльності суб'єкта господарювання окремо за технічними, екологічними, соціально-психологічними та юридичними параметрами; розрахунок показників коефіцієнта норми споживчої вартості за кожним з параметрів та узагальнюючого коефіцієнту загальної споживчої вартості.

Переваги методу: можливість застосування на рівні продукції, підрозділу або підприємства загалом.

Недоліки методу: можливість помилки в виборі параметрів діяльності.

2) Одним із перших, що був розроблений ще за часів А. Сміта і Д. Рікардо, є метод компаративних переваг, суть якого полягає в тому, що у країні наявні переваги, що дозволяють забезпечити відносно низький рівень витрат виробництва в окремій галузі. Саме наявність низьких витрат є передумовою для завоювання даною галуззю сильних ринкових позицій, тобто для підвищення рівня її конкурентоспроможності.

3) Структурно-функціональний метод передбачає оцінку позицій підприємства, що базується на аналізі рівня монополізації галузі, тобто вивченні концентрації виробництва та капіталу, а також бар'єрів у відношенні до виходу на галузевий ринок інших компаній. Даний метод використаний в працях О.Ф. Оснач; К.Такамацу [76; 72]

Переваги: даний метод враховує не тільки досягнутий рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, а також його ймовірну динаміку в майбутньому. Недолік: способи і прийоми, що використовуються в процесі визначення поточної і потенційної конкурентоспроможності в кінцевому рахунку відтворюють методи, використовувані в розглянутих раніше підходах, що тягне і недоліки відповідних підходів.

4) Метод «профілів» та якості пропонує виявити різні параметри задоволення запитів покупців щодо окремого продукту, а також згідно даного методу визначається їхня ієрархія та порівнюється значимість у межах даного

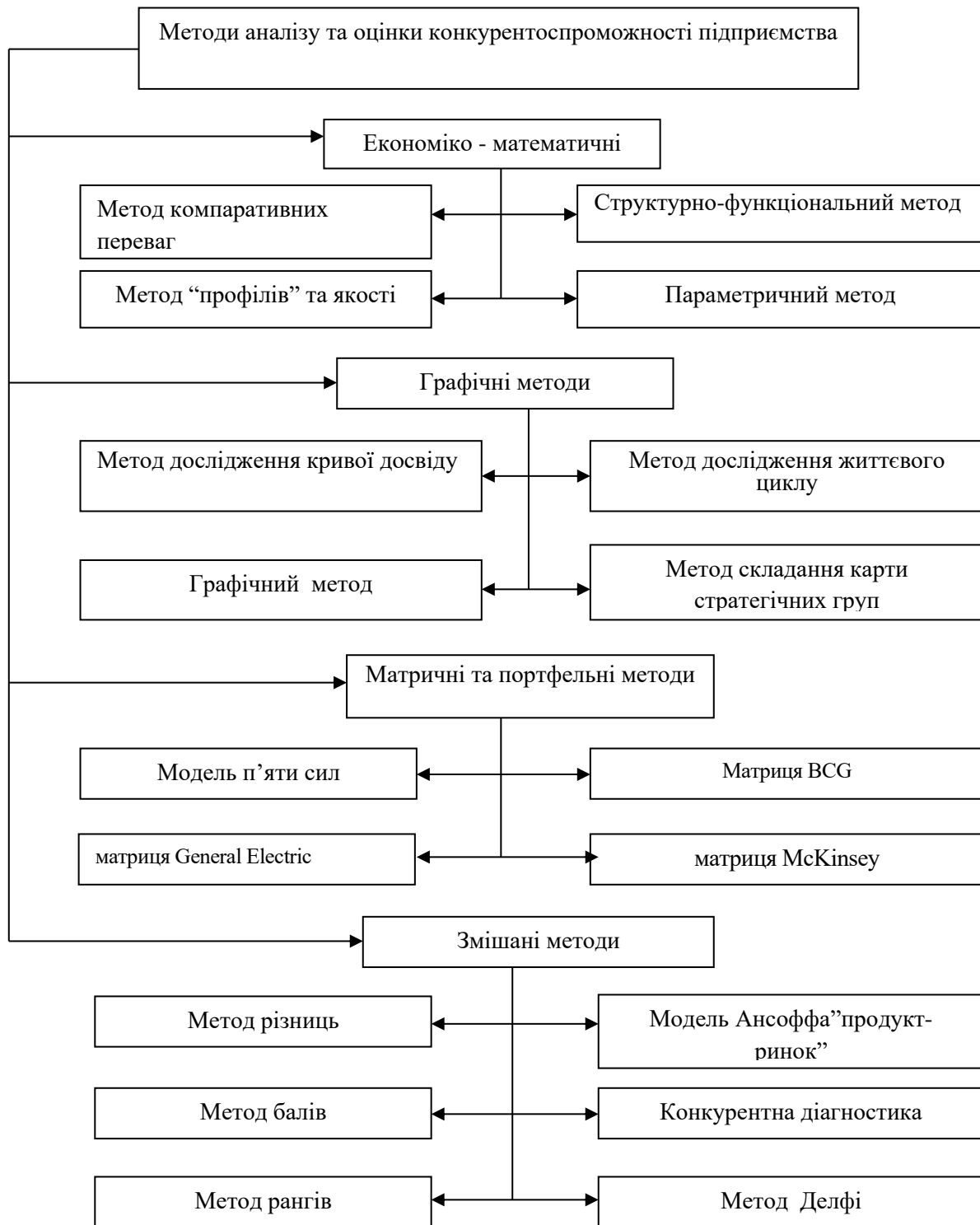


Рис. 1.3. Методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємств

Джерело: [47; 8; 76; 72; 24; 86; 34; 90; 91; 54; 26; 75; 13; 37].

1) спектра характеристик, що має змогу помітити й оцінити спожива. Також даний метод передбачає здійснення порівняння техніко-економічних параметрів продукції з аналогічними товарами інших конкурентів. Переваги: в межах методу враховується одна з найбільш важливих складових конкурентоспроможності суб'єкта господарювання - конкурентоспроможність його продукції/товару/послуги.

Недоліки: в межах методу є можливість отримання досить обмеженого уявлення про переваги і недоліки в роботі суб'єкта господарювання, так як рівень конкурентоспроможності підприємства набуває вид конкурентоспроможності продукції і не зачіпає інші аспекти діяльності суб'єкта господарювання.

2) Пріоритетною у сфері аналізу та підвищення конкурентоспроможності підприємства є методика визначення конкурентоспроможності на основі теорії життєвого циклу підприємства, що зосереджує увагу на певних ринкових факторах як: попит на товари, технології, крива життєвого циклу продукції або послуги а також самого підприємства загалом. Даний метод докладно розглянутий дослідницею Л. І. Газіною та В. І. Савчук [24; 95]. Переваги: облік різнобічних аспектів діяльності суб'єкта господарювання на різних етапах життєвого циклу. Недолік: основу методу на основі теорії життєвого циклу становить ідея щодо того, що показник конкурентоспроможності суб'єкта господарювання слід визначати шляхом елементарного підсумовування якостей підприємства на шляху досягнення конкурентних переваг. Але сума окремих параметрів складної системи (якою є будь-який суб'єкт господарювання), як правило, не дасть такий же результат, що і вся система загалом.

3) Одним з найбільш ефективних методів оцінки конкурентної позиції підприємства у конкурентному середовищі є метод побудови карти стратегічних груп. Даний метод має застосовуватися у випадку, коли у галузі наявні декілька окремих груп конкурентів, кожна з яких позиціонує себе певним чином та має

індивідуальний підхід до покупців. Розглянутий метод стратегічних груп в працях Л.Є. Ревуцької, Р.А. Довбуш, А. Л. Зозуля [89; 34] До складу стратегічних груп входять конкуруючі підприємства, що мають однакові підходи до конкуренції а також однакове положення на ринку. Карта стратегічної групи будується у двомірній системі координат шляхом визначення ринкової позиції стратегічних груп в галузі. Пропонується віссю у даній системі визначити наступні показники: ціна / якість та номенклатура виробів (висока, середня, низька); географічна сфера діяльності (місцева, регіональна, національна, глобальна), ступінь вертикальної інтеграції (відсутня, часткова, повна); номенклатура продукції (широка, вузька); використання каналів розподілу (один, декілька); обсяг наданих послуг (у повному обсязі, часткові).

Вищезазначений метод наочно демонструє стан галузі загалом і кожного з підприємств – конкурентів окремо. Переваги: карта є ефективним та корисним методом графічного відображення конкуренції в галузі, яка дозволить виявити, як змінюється галузь або які тенденції можуть на неї вплинути. Недоліки: двомірна система координат є обмеженою та не дає можливості комплексно оцінити рівень конкурентоспроможності.

4) Графічний метод – це метод, що дозволяє наочно відображати зони конкурентних переваг та недоліків підприємства, за допомогою графічної ілюстрації стану конкурентоспроможності підприємства. Переваги методу: досить простий та наочний метод. Недоліки методу: не розкриває різні аспекти та параметри стану конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, метод не є систематизованим. Графічний метод описаний в працях С. М. Клименко, Д. О. Рибницький; О. Ф. Оснач; В. П. Пилипчук, Л. П. Коваленко [47; 90]

5) Матричний та портфельний методи відносяться до найбільш поширених в зарубіжній науці та в Україні, до даного виду методів слід віднести наступні методи: матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), матриця Shell, матриця McKinsey, матриця General Electric, матриця конкурентної переваги; матриця Хінтерхубера [46, с. 160]. Матричний метод описаний в працях

С. М. Клименко, Л. А. Костюк, О. Ф. Оснач, В. П. Пилипчук, Л. П. Коваленко [54; 76]

Переваги: дозволяє забезпечити високу адекватність оцінки рівня конкурентних переваг. Недоліки: виключає проведення аналізу вагомих причин того, що відбувається і що саме ускладнює формулювання управлінських рішень, а також вимагає існування достовірної маркетингової інформації, що формує необхідність проведення відповідних досліджень.

У кожній матричній методиці в основі покладено декілька оціночних параметрів та декілька рівнів їх розвитку для певного підприємства. Саме тому має місце характерний недолік, що є характерним для більшості матричних методів, а саме спрощення та згладжування проблем та обмеження можливостей вирішення проблем альтернативним шляхом до декількох варіантів.

Наприклад, у матриці BCG параметрами є рівень ринкового зростання та частки ринку, у матриці Shell параметри – конкурентні можливості та перспективи прибутковості ринку, у матриці GeneralElectric параметри – діловий вплив на привабливість галузі.

Найбільш поширеною є матриця BCG, в межах якої концентрується увага на товарних ринках та ринку послуг, що виготовляються або надаються підприємством. Матриця BCG базується на класифікації кожного товару, послуги чи підприємства згідно рівня поточного ринкового зростання та розміру частки ринку, що воно посідає. Для «товарів-зірок» є інноваційна стратегія в межах якої слід зменшити розвиток виробництва «зірка», яка в перспективі може перетворитися на «дійну корову». «Дійна корова» - це продукція, що зберігає позиції лідера на ринку в умовах розвитку тенденції зменшення обсягу виробництва. Ця продукція є джерелом грошових та фінансових ресурсів, а для підтримки їх виготовлення доцільним є вибіркоче інвестування. Пріоритетна стратегія для товарів «дійних корів» - «збирання врожаю». «Важка дитина» - товар, який не має хороших конкурентних позицій



на діючих ринках при невисоких обсягах виробництва. Для завоювання ринку в умовах сильної конкуренції потрібні значні обсяги фінансових ресурсів, тому пріоритетна стратегія для таких товарів - ризик.

Матриця Мак-Кінсі передбачає вибір стратегії підприємства за двома основними інтегральними параметрами: привабливість галузі і конкурентоспроможність підприємства. В межах моделі Мак-Кінсі виокремлюється три типи стратегічних позицій: «переможець», «проміжний», «переможений». Відповідно до першого типу встановлюється високий пріоритет для інвестування, другого типу - середній, третього типу - низький.

Модель аналізу McKinsey 7S. Назва моделі йде від назви компанії і семи факторів діяльності, семи слів, що починаються в англійській мові на букву «S» (strategy - стратегія, skills - навички, shared values - загально визнані цінності, structure - структура, systems - системи, staff- кадри, style – стиль).

Strategy – стратегія. Стратегія вказує підприємству, як слід пристосуватися до змін навколишнього середовища та використовувати свій організаційний потенціал, а одночасно результат аналізу здібностей повинен відповідати на питання, яким чином дану стратегію слід застосовувати.

Skills навички. Навички та здібності, як правило, нескладно відзначаються, зокрема п'ять або навіть десять найважливіших з них. Але, окремо слід зазначити, що цього недостатньо, так доцільно виявити виграшні здібності, а це досить часто настільки складна проблема для організації, що в межах одного заходу виходить виявити не більше одного-трьох навичок. Ці навички уособлюють собою зв'язок між стратегією та новою ерою підприємства, і одночасно з цим навички уособлюють зміни, що необхідно реалізувати в інших п'яти S: в структурі, в співробітниках, в стилі і в з'єднуючих цінностях.

Structure – структура. Структура компанії – є найбільш відомою концепцією, що пов'язана з модернізацією підприємств. Даний параметр торкається способів групування сфер ведення бізнесу, відділів і підрозділів у

площині відношення один до одного. Можливо, це також самий видимий фактор на підприємстві, і саме тому досить часто значною є спокуса почати зі зміни структури компанії. Існує безліч прикладів корпоративного керівництва, яке вважало, що зможе реорганізувати свою компанію виключно за допомогою структурних змін.

**Systems** – системи. Системи є процедурами або процесами, що існують в компанії і які зачіпають значну кількість людей з метою виявлення вагомих проблем, виконання робіт або прийняття рішень. Системи мають досить значний вплив на те, що відбувається в підприємствах і забезпечують адміністративний персонал потужним інструментом з метою проведення модернізації.

**Staff** - співробітники. Даний фактор пов'язаний з проблематикою, якого роду люди необхідні підприємству. Даний параметр є не стільки питанням щодо окремих осіб, а скоріше загальним ноу-хау, яким володіє персонал підприємства.

**Style** - стиль – це одне з найменш відомих знарядь в підбірці інструментів керівників. Можна стверджувати, що даний параметр з двох елементів, а саме: особистий стиль та символічні дії.

**Shared values** - загальновизнані цінності є з'єднуючими цінностями, які відносяться до однієї або декількох головних тем підприємства, і саме їх всі визнають особливо вагомими та навіть ключовими для довговічності та ефективності підприємства.

До змішаних методів відносяться методи: метод балів, метод рангів, метод різниць, метод Ансоффа «продукт-ринок», конкурентна діагностика, метод Делфі.

9) Найбільш поширеним є метод балів, який дозволяє визначити рівень конкурентоспроможності підприємства в конкурентному середовищі на ринку в порівнянні з підприємствами-конкурентами. Даний розрахунок проводиться на

основі розрахунку одиничних та групових параметричних індексів та розрахунку інтегрального показника на основі балів.

В.Г. Герасимчук, В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, С. М.Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, І.М. Бойчик, Н.А. Сафронов, С.Ф. Покропивний та ін. пропонують оцінювати рівень конкурентоспроможності продукції саме за допомогою системи одиничних та інтегральних показників на основі балів [47; 26; 75; 13; 37].

Перевагою даного методу є простота та доступність розрахунку і можливість точної та однозначної інтерпретації результатів, а головним недоліком є неповна характеристика діяльності підприємства.

Розрахунок одиничних параметричних індексів ( $q_1, q_2, q_3, q_4, q_5$ ) здійснюється відповідно наступній формулі:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{\text{баз.}i}} \quad (1.1)$$

де  $q_i$  – одиничний параметричний індекс, розрахований за  $i$ -тим параметром

$p_i$  – значення  $i$ -го параметру вибору в балах

$p_{\text{баз.}i}$  – аналогічний параметр базового вибору, з яким проводиться порівняння в балах. Груповий параметричний індекс розраховується наступним чином:

$$I_{\text{ГП}} = \sum_{i=1}^n q_i * Q_i \quad (1.2)$$

де  $I_{\text{ГП}}$  – груповий параметричний індекс за технічними показниками (порівняно з еталоном)

$q_i$  – одиничний параметричний індекс, розрахований за  $i$ -тим параметром в балах

$Q_i$  – вагомість  $i$ -го параметричного індексу

$n$  – кількість технічних параметрів, за якими здійснюється оцінка конкурентоспроможності

Також розраховується одиничний і груповий параметричний індекси за економічними параметрами. Економічний параметр розраховується за формулою:

$$I_{EP} = \frac{Ц_{спож}}{Ц_{etal}} \quad (1.3)$$

де  $I_{EP}$  – груповий параметричний індекс за економічними показниками

$Ц_{спож}$  – ціна споживання виробу, що оцінюється

$Ц_{etal}$  – ціна споживання товару еталону

Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується відповідно до наступної залежності:

$$K_{int} = \frac{I_{TP}}{I_{EP}} \geq 1 \quad (1.4)$$

Як висновок, слід зазначити, що кожен із вищевказаних методів має свої переваги та недоліки. Проте, для окремого підприємства, що розглядає формування конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності як доцільний параметр та необхідність у процесі своєї діяльності, важливим є використання таких методичних підходів в оцінці цього рівня, які б в максимальній мірі були придатні в сфері розробки відповідних програм дій у напрямі реалізації будь-якої обраної ними стратегії.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ УКРАЇНСЬКА КОНДИТЕРСЬКА КОРПОРАЦІЯ «РОШЕН» З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН**

### **2.1. Загальна характеристика Українська кондитерська корпорація «Рошен»**

Історія компанії «Рошен» розпочалась у 1886 році, коли Валентин Єфімов купив шість фабрик у різних містах України, Росії та Литви. Заснована під назвою «Деміївська парова фабрика шоколаду і цукерок» на хуторі Деміївка біля Києва, поруч з цукрорафінадним заводом, ця фабрика стала одним з найдавніших підприємств у Києві. Початково на фабриці працювало 200 робітників, які виробляли шоколад, драже, цукерки, карамель, мармелад, пастилу, варення, пряники, чайне печиво та інші солодощі. Виробничий обсяг поступово зростав, досягаючи близько 200 тон щорічно. Протягом своєї історії, фабрика зазнавала змін у назві три рази, і стала символом якісних кондитерських виробів у регіоні.

В 1897 році Валентин Єфімов заснував акціонерне товариство, спільно зі своїми партнерами зробив внесок у капітал розміром 300 000 карбованців. Компанія розпочала закупівлю нового обладнання та будівництво виробничих корпусів. Незважаючи на ці кроки, підприємство почало зазнавати фінансових збитків, і в 1901 році на позачергових зборах акціонерів Валентин Єфімов був звільнений з посади керівника, хоча назва фабрики надалі зберегла його ім'я.

На його місце було призначено швейцарського підприємця Альберта Вюрглера як директора-управителя. Після проведеного реорганізації, прибутки підприємства почали зростати, а фабрика почала здобувати визнання поза межами Києва. Її продукція була нагороджена на виставках у Європі, а в 1913 році її експозиція була представлена на Всеросійській виставці в Києві.

Про фабрику повідомляли: «Тут можна побачити весь процес виготовлення шоколаду, від очищення зерен какао до плиток найтоншого

сорту». В цей час солодощі від фабрики Валентина Єфімова активно просувалися у рекламі. Назву підприємства зазначали на обгортках, плакатах та коробках сірників. Час від часу клієнтів заохочували «бонусами» - у коробках з цукерками діти могли знайти листівки з нотами відомих пісень того часу, а також тексти українських народних казок.

У радянські часи підприємство було взято під державний контроль, а у 1923 році йому було присвоєно назву на честь Карла Маркса, з нагоди 105-річчя його народження. У 1930-х роках проведено модернізацію цехів, що призвело до збільшення обсягів виробництва до 7 тис. тонн у 1930 році та майже до 33 тис. тонн у 1940 році. На той час загальна кількість працівників становила 4 тис. осіб.

Під час Другої світової війни будівлі фабрики отримали значні пошкодження, але після війни їх швидко відновили. У 1956 році на фабриці був створений відомий Київський торт, який став символом міста Києва. У 1966 році фабрику отримала орден Трудового Червоного Прапора. У 1996 році після приватизації Київська кондитерська фабрика ім. Карла Маркса була включена до корпорації «Рошен» Петра Порошенка, з усіма майновими правами та рецептурами. У 2014 році почався проект реконструкції та благоустрою території фабрики. У 2018 році фабрику перейменували на Київська кондитерська фабрика «Рошен».

У 2018 році було оголошено про створення громадського простору на території фабрики за проектом, в який планувалося інвестувати 90 мільйонів гривень. У весняному першому етапі реконструкції фабрики компанія відкрила екскурсійну програму під назвою «Шоколадна фабрика Roshen». Один виробничий цех був спеціально обладнаний для демонстрації роботи шоколадної лінії. Бюджет, що виділився на реалізацію програми, становив понад 30 мільйонів гривень. До одного із корпусів було перенесено офіс компанії, що раніше розташовувався на Рибальському півострові у Києві з моменту заснування в 1996 році. Новий офіс був розроблений архітектурним

бюро МААСС у форматі відкритої площі. Щодо двох інших поверхів, їх компанія перетворила на громадський простір та коворкінги, які стали відомі як бізнес центр Roshen Plaza.

У компанії вирішили скоротити частину виробничих приміщень. Замість порожніх промислових будівель фабрики тут створили паркову зону, яку розробило французьке ландшафтне бюро InSitu. Корпорація запланувала оновлення новорічної ілюмінації на фабриці, а також відкриття двох арт-об'єктів. 15 жовтня стрит-арт-художниця Lady Pink розпочала створення муралу на стіні виробничого цеху фабрики.

В рамках наступного етапу реконструкції, який коштуватиме 160,4 мільйони гривень, планується встановлення динамічного фонтану та створення технічного комплексу для відеопроєкції і світломузичного шоу. Корпорація включає у себе українські фабрики, такі як Київська, Кременчуцька, Бориспільська, а також два виробничі майданчики у Вінниці. Також до складу входять Клайпедська кондитерська фабрика у Литві та Bonbonetti Choco Kft у Будапешті, Угорщина. Вінницький молочний завод, який забезпечує фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною, також входить до складу корпорації. Виробничі об'єкти кондитерської корпорації ROSHEN сертифіковані відповідно до міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування. Кожна з фабрик Корпорації має сертифікати відповідності, що підтверджують відповідність їх систем управління якістю вимогам ISO 9001:2008 та системи управління безпечністю харчових продуктів вимогам стандарту ISO 22000:2005.

Всі фабрики кондитерської корпорації ROSHEN обладнані засобами моніторингу контролю якості продукції та проведення відповідних досліджень. Висококваліфіковані фахівці, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих закордонних центрах, займаються розробкою технологій та випуском високоякісних кондитерських виробів.

Види діяльності за КВЕД:

10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;

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

46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами

47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах

Статутний капітал Української кондитерської корпорації «Рошен» становить 2,006 млрд грн. У 2023 році 85% акцій «Рошен» належить Петрові Олексійовичу Порошенку, а 13% - В'ячеславу Олександровичу Москалевському.

Основними видами продукції Українська кондитерська корпорація «Рошен» є:

- сухарі і сухе печиво;
- борошняні кондитерські вироби, торти і тістечка тривалого зберігання;
- шоколад у брикетах, пластинах чи плитках з начинкою;
- шоколад білий;
- цукерки шоколадні;
- вироби кондитерські з цукру чи його замінників, з вмістом какао;
- торти.

Основними ринками збуту продукції фабрики є Україна, США, Канада, Європа, Грузія, Китай, Японія, Південна Корея, Казахстан, Вірменія та інші країни. Українська кондитерська корпорація «Рошен» є головним конкурентом на внутрішньому та зовнішньому ринках:



- кондитерська корпорація «Світоч»;
- компанія «АВК»;
- виробничо-торгова компанія «Лукас»;
- компанія «Конті»;
- «Монделіс Україна»;
- ТОВ «Розподільчий центр «Плюс»
- «Харківська бісквітна фабрика»
- ТОВ «Малбі фудс»
- ПАТ «Полтавакондитер»
- ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика»
- ТОВ «Торговий дім «Житомирські ласощі» (рис. 2.2).

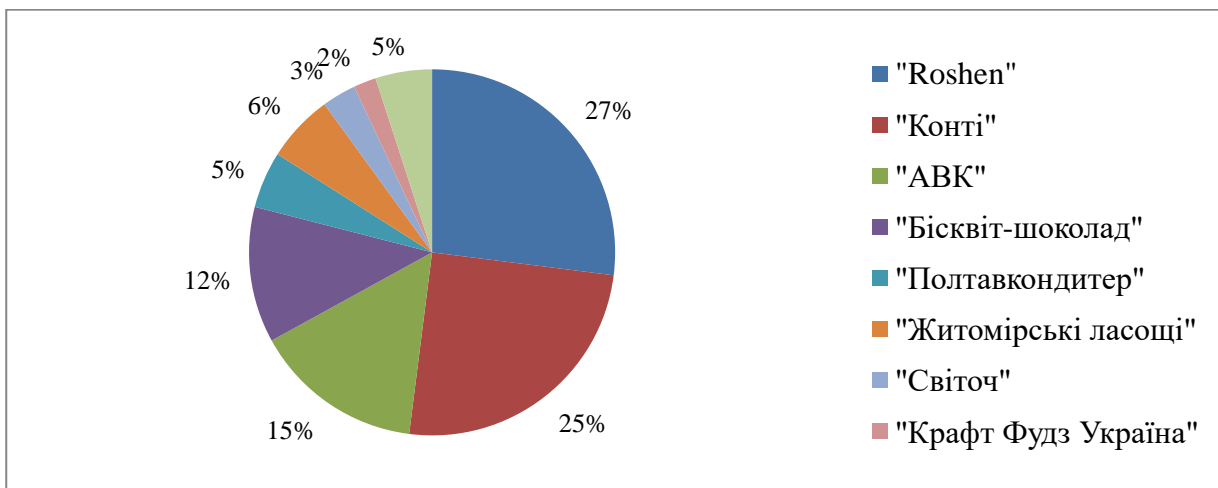


Рис.2.1. Структура українського ринку кондитерських виробів у 2022 році за виробниками, % [78; 79; 80; 81]

Варто зазначити, що у 2022 році до щорічного світового рейтингу ТОП 100 кондитерських компаній увійшли три українські корпорації – Roshen (24 місце), Konti Group (43 місце) та AVK Confectionery (67 місце).

У найближчій перспективі, Українська кондитерська корпорація «Рошен» має намір розширити асортимент своїх продуктів, знизити витрати на виробництво та підвищити якість. Для цього компанія планує оптимізацію логістичних процесів, впровадження механізації та автоматизації виробництва,

раціональне використання теплоенергетичних ресурсів та модернізацію обладнання. Однак основні труднощі для «Рошен» виникають через нестабільні ціни на сировину, зокрема на какао, що підвищує витрати на виробництво. Також проблема полягає в зниженні якості вітчизняної сировини, що має постійний характер і порушує стандарти виробників, призводячи до проблем у постачанні необхідних ресурсів. Головною перешкодою для успішного розвитку підприємства стали втрати ринків збуту в Криму і на території проведення АТО та ООС, а також заборона експорту продукції на ринок Російської Федерації. Ці обставини призвели до скорочення виробничих потужностей та масового звільнення персоналу.

Загально враховуючи усе сказане, можна стверджувати, що, навіть при врахуванні негативних показників, підприємство, яке було об'єктом дослідження, користується позитивним іміджем та має стійку позицію на вітчизняному ринку.

## **2.2. Аналіз фінансового-господарської діяльності підприємства**

Для оцінки загального економічного стану Української кондитерської корпорації «Рошен» потрібно провести наступні етапи:

- провести аналіз ефективності використання основних та оборотних фондів підприємства.
- оцінити показники використання трудових ресурсів та витрат на оплату праці на підприємстві.
- проаналізувати виробництво, собівартість та структуру реалізованої продукції компанією.
- здійснити аналіз фінансового стану підприємства.

Інформація про склад, структуру та баланс основних засобів підприємства наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні засоби Українська кондитерська корпорація «Рошен» за  
2022 р.**

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)		Орендовані основні засоби (тис. грн.)		Основні засоби, всього (тис. грн.)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. Виробничого призначення:	575 549	700 513	0	24 232	575 549	724 745
будівлі та споруди	218 295	338 438	0	988	218 295	339 426
машини та обладнання	211 578	212 707	0	1 251	211 578	213 958
транспортні засоби	759	3 417	0	0	759	3417
земельні ділянки	136 560	136 560	0	0	136 560	136 560
Інші	8 357	9 391	0	21 993	8 357	31 384
2. Невиробничого призначення:	817	781	0	0	817	781
будівлі та споруди	694	668	0	0	694	668
машини та обладнання	3	3	0	0	3	3
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0
Інші	120	110	0	0	120	110
Усього	576 366	701 294	0	24 237	576 366	725 526

*Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності*

Корпорація «Рошен» володіє основними засобами, чия первісна вартість на 1 січня 2021 року становила 901998 тис. грн., а на 31 грудня 2022 року зросла до 1044508 тис. грн. Ступінь зносу цих основних засобів також змінився, зменшившись з 36.10% на початку 2021 року до 32.86% на кінець 2022 року. Залишкова вартість основних засобів становила 576366 тис. грн. на початок 2021 року та зросла до 701294 тис. грн. на кінець 2022 року.

Важливо відзначити, що орендовані основні засоби не включаються до балансу підприємства. З аналізу таблиці 1.4 видно, що фонди виробничого призначення складають практично 99% усіх основних фондів, тоді як фонди не виробничого призначення складають лише близько 1%. Значна частина цих основних засобів є власними, при цьому ступінь їх зносу становить 32.86%.

При аналізі річної фінансової звітності можна зробити висновок, що найбільший внесок у структурі оборотних засобів підприємства має дебіторська заборгованість за продукцію, товари та послуги, що становить 56%, а також інші поточні дебіторські заборгованості, які складають 25%. Запаси відзначаються на рівні 9% всіх оборотних фондів, а гроші та їх еквіваленти становлять 7%. Результати ефективності використання основних та оборотних засобів представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Використання основних та оборотних фондів Українська кондитерська корпорація «Рошен» за період 2018-2022 роки**

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
						абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Коефіцієнт оновлення (прибуття) основних засобів	0,06	0,02	0,01	0,03	0,02	-0,01	-33,33
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,003	0,008	0,062	0,032	0,030	0,00	-6,25
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,27	0,32	0,34	0,36	0,33	-0,03	-8,33
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,73	0,68	0,66	0,64	0,67	0,03	4,69
Фондовіддача	0,52	0,39	0,38	0,39	0,37	-0,02	-5,13
Фондоозброєність	423,89	528,74	721,87	774,89	815,87	40,98	5,29
Фондомісткість	1,91	2,56	2,62	2,54	2,67	0,13	5,12
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,19	0,24	0,36	0,40	0,34	-0,06	-15,00
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,38	4,21	2,76	2,52	2,96	0,44	17,46
Період оборотності оборотних активів, днів	67	86	130	143	122	-21,00	-14,69

*Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності*

Давайте візуально представимо зміни в динаміці показників фондівдачі, фондомісткості та коефіцієнту оборотності оборотних активів на графіку 2.3.

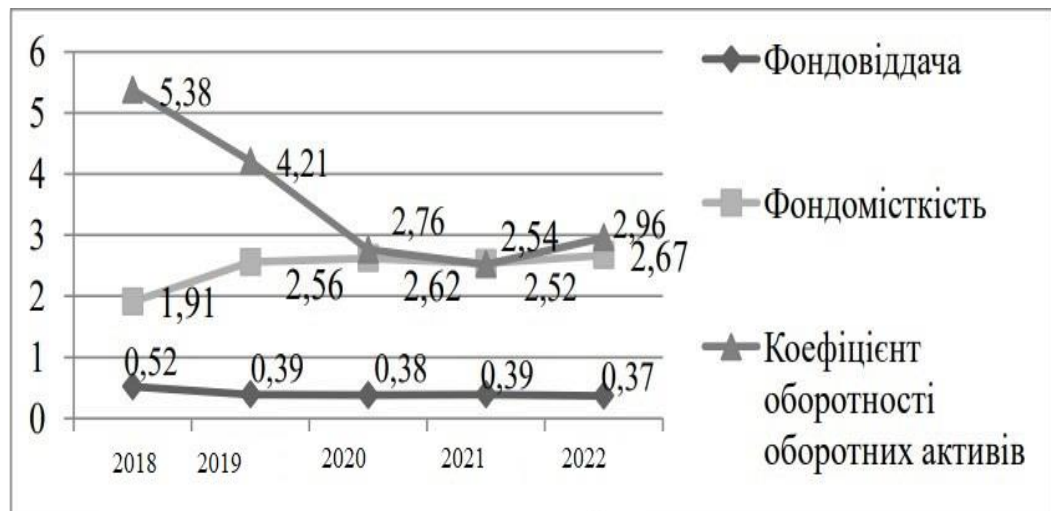


Рис. 2.2. Зміни в використанні основних та оборотних фондів Української кондитерської корпорації «Рошен» за період з 2018 по 2022 рік.

Аналіз використання оборотних фондів дозволяє зробити висновок, що протягом 2018-2021 років показник оборотності оборотних активів вказує на негативну тенденцію, свідчачи про сповільнення обороту цих активів. Проте, у звітному періоді (2022 рік) оборотні активи здійснили 2,96 оберти, що свідчить про зростання оборотності порівняно з попереднім роком. Це підтверджується скороченням періоду оборотності активів. Втім, на підприємстві все ще спостерігається низька ліквідність коштів та відносна нестабільність фінансового стану.

У 2022 році коефіцієнт обороту оборотних коштів за одиницю реалізованої продукції склав 0,34, що на 15% менше, ніж у 2021 році. Це свідчить про поліпшення ефективності використання оборотних коштів. Проте, за звичайних умов, чим менше оборотних коштів припадає на одну гривню реалізованої продукції, тим ефективніше вони використовуються.

Зі становища основних фондів підприємства, відображеного у таблиці 2.2, можна зробити висновок, що увага до їхнього оновлення на підприємстві

недостатня, що підтверджується критично низькими значеннями коефіцієнтів оновлення основних засобів. Причина полягає в тому, що придатність основних засобів є достатньою при невеликому зносі та вибутті. Отже, для покращення технічного стану, підприємству слід щорічно оновлювати значну частину своїх основних фондів, наприклад, шляхом модернізації, реконструкції або закупівлі нового обладнання.

Показники фондівдачі та фондомісткості свідчать про задовільний рівень використання основних засобів. Після 2018 року (з невеликим поліпшенням у 2021 році) фондівдача виробництва спостерігається у зниженні, тоді як фондомісткість, навпаки, зростає щорічно. Існування високого рівня фондоозброєності на підприємстві є позитивним фактором. Проте, на жаль, збільшення цього показника протягом 2018-2022 років сталося не за рахунок оновлення основних фондів, а лише через значне зменшення кількості працівників. Результати аналізу трудових ресурсів та витрат на оплату праці за період з 2018 по 2022 рік представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники трудових ресурсів і витрат на оплату праці Українська кондитерська корпорація «Рошен» за 2018-2022 роки**

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
						абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1 742	1 383	906	761	783	22	2,9
Фонд оплати праці, тис. грн.	142 639	109 392,3	105 714,3	104 558	107 695	3 137	3,0
Продуктивність, тис. грн./чол.	221,4	206,8	275,8	304,8	305,1	0,31	0,1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	21,8	32,54	62,3	24,4	21,1	-3,4	-13,8
Питома вага фонду оплати праці в собівартості, %	38	35	44	44	44	0	0,0
Коефіцієнт обороту по прийому, %	2,5	7	13,6	27,1	24,3	-2,8	-10,4

Продовження таб.2.3

Коефіцієнт обороту по звільненню, %	0,86	0,87	0,77	0,26	0,38	0,1	45,8
-------------------------------------	------	------	------	------	------	-----	------

*Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності підприємства*

Отже, у 2022 році середньооблікова чисельність працівників становила 783 особи, що є збільшенням на 22 особи (2,9%) порівняно з 2021 роком. З 2018 по 2022 рік спостерігається від'ємна динаміка коефіцієнту плинності кадрів, особливо в 2018 році, коли він досяг критичного значення. Аналогічні тенденції спостерігаються і в коефіцієнті обороту через звільнення. Внаслідок ембарго Росії на експорт кондитерських виробів бренду ТМ «Рошен» підприємство скоротило виробництво, що призвело до звільнення частини персоналу. Протягом 2018-2022 років, внаслідок оптимізації виробництва, скорочення штату продовжується.

Уже в 2020-2021 роках тенденція до зменшення кількості робітників помітно зменшилась, але коефіцієнти оборотності залишаються поза нормою. Це призвело до щорічного зниження фонду оплати праці підприємства. У 2020 році він зменшився на 1 156,3 тис. грн., що становить -1,09% порівняно з 2018 роком і -4,41% порівняно з 2019 роком. Проте у 2022 році фонд оплати праці зрос на 3%. В останні роки підприємство має високі показники щодо прийому нових працівників.

Також відбулося збільшення відсоткового відношення фонду оплати праці в собівартості продукції. У 2019 році відбулося невелике зменшення на 8%, але вже в 2020 році воно знову зросло на 9% і залишається стабільним на цьому рівні до наших днів.

Щодо продуктивності праці, можна зробити висновок про ефективність використання наявних кадрових ресурсів, оцінюючи обсяг виробленої продукції на одного працівника, який у звітному році склав 305,1 тис. грн.

Нагадаємо, що загальна кількість працівників на підприємстві становить 783 особи, з найбільшою часткою у виробничому персоналі, а саме в

працівниках виробничих цехів. Щодо розподілу за статтю, 65% працівників є жінками, а 35% - чоловіками. З погляду освіти, всі члени вищого керівництва компанії мають вищу освіту, в той час як 90% персоналу мають вищу або середню спеціальну освіту. Кількість працівників з вищою освітою зростає, а кадрова програма спрямована на підвищення рівня кваліфікації.

Фонд оплати праці на підприємстві складає 1 107 695 тис. грн.

Структура фонду включає фонд основної заробітної плати (75%), додаткової заробітної плати (13%) та інших заохочувальних та компенсаційних виплат (2%). Нарахування заробітної плати здійснюється двічі на місяць. Далі буде проведено аналіз показників виробництва та реалізації продукції, зокрема, охарактеризуємо структуру реалізованої продукції підприємства за період з 2016 по 2020 рік

Таблиця 2.4

**Структура виробленої продукції Української кондитерської корпорації «Рошен» за період з 2018 по 2022 роки у відсотках**

Вид продукції	2018	2019	2020	2021	2022
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів	11	17	21	43	44
Виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання	40,02	54	68	51	50
Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів	43,98	29	11	6	6

*Джерело: узагальнено автором за даними підприємства*

Отже, як видно з представленої таблиці, після 2018 року відзначаються значущі зміни в структурі виробництва та реалізації продукції на підприємстві. Відбулася переорієнтація на виробництво та продаж хліба, хлібобулочних виробів, сухарів, печива, пирогів та тістечок.

У майбутньому адміністрація фабрики має намір перемістити значну частину виробництва печива на нові потужності, запустивши новий бісквітний завод «Рошен» . Це може вплинути на структуру виробництва, витрат, доходу та прибутку «Київська кондитерська фабрика «Рошен» .



Наступним етапом буде проведення докладного аналізу показників виробництва та реалізації продукції за період з 2016 по 2020 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка показників виробництва та збуту продукції Української кондитерської корпорації «Рошен» у період з 2018 по 2022 роки**

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
						абсолютне тис. грн.	відносне, %
Обсяги виробництва продукції, тис. грн.	385 681,4	286 023,3	249 851,9	231 941,0	238 899,2	6 958,23	3
Чистий дохід, тис. грн.	494 762	294 354	250 516	232 312	259 205	26 893	12
Собівартість продукції, тис. грн.	459 285	256 178	215 823	204 239	228 412	24 173	12
Валовий прибуток, тис. грн.	35 477	38 176	34 693	28 073	30 793	2 720	10
Чистий прибуток	3 796	34 816	11 021	3 919	2 768	-1 151	-29
Витрати на 1 грн. обсягу виробленої продукції, грн.	1,19	0,90	0,86	0,88	0,96	2 720	10

*Джерело: узагальнено автором за даними підприємства*

Таким чином, виявлено, що обсяг виробництва продукції на протязі років 2018-2020 років вказував на щорічне скорочення. Проте починаючи з 2022 року, виробництво відзначилося зростанням на 3%. Подібна тенденція також властива чистому доходу підприємства. Станом на 31 грудня 2022 року чистий дохід від реалізації збільшився на 12%, досягнувши 259 205 тис. грн, порівняно з попереднім роком. Валовий прибуток підприємства в 2018 році склав 35 477 тис. грн. З 2017 року ця величина зросла на 8%, але починаючи з 2020 року зазнавала зменшення (в 2019 р. – на 9%, в 2020 р. – на 19%). Утім, в 2022 році

валовий прибуток знову зрос на 10%. За підсумками 2019 року чистий прибуток збільшився в 9 разів порівняно з 2018 роком. З 2020 року спостерігається щорічне зменшення (в 2020 р. – на 68%, в 2021 р. – 64%, в 2022 р. – на 29%). Цей стан пов'язаний із змінами у обсягах виробництва та реалізації продукції, величиною собівартості, адміністративними витратами, збутом та іншими операційними витратами. В цілому, для підприємства такого масштабу висока величина абсолютного показника прибутковості не є індикатором достатньої ефективності та результативності його діяльності.

Враховуючи результати аналізу, взятих з таблиці 2.5, ми можемо зробити висновки стосовно собівартості продукції. Протягом 2018-2020 років цей показник систематично зменшувався, що свідчить про позитивний внесок у процес оптимізації виробництва. Однак з 2021 року відзначається зростання витрат на 1 грн. обсягу виробленої продукції, що вказує на необхідність перегляду витратної політики підприємства. Детальний аналіз структури витрат у собівартості продукції буде проведений на основі інформації з таблиці 2.6

Таблиця 2.6

**Структура собівартості продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018-2022 рр.**

<b>Склад витрат, % від загальної собівартості</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Матеріальні витрати	28	29	29	33	34
Витрати на оплату праці	38	35	44	44	44
Відрахування на соціальні заходи	14	18	10	9	9
Амортизація	20	18	17	14	13

*Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності підприємства*

Отже, в структурі витрат основною складовою є витрати на оплату праці та матеріальні витрати. Для оцінки загального фінансового стану підприємства ми проведемо розрахунок показників ліквідності, платоспроможності та ділової активності. Отримані результати представлені в таблицях 2.7, 2.8 та 2.9.

Таблиця 2.7

**Показники ліквідності Українська кондитерська корпорація  
«Рошен»**

<b>Показники</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Відносне відхилення 2022 р. до 2021 р., %</b>	<b>Нормативне значення</b>
Коефіцієнт покриття	0,22000	0,3700	0,780	0,950	1,78	87,46	1,5-2,5, але не менше 1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00008	0,0002	0,002	0,001	0,13	12829,09	Більше 0,2-0,3
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,19000	0,3300	0,710	0,850	1,63	91,34	Більше 0,6

*Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності*

Таким чином, за показниками ліквідності, які служать для оцінки того, чи є достатньо оборотних коштів у підприємства для швидкого погашення своїх зобов'язань, «Рошен» володіє задовільним станом ліквідності на кінець 2022 року. Всі показники знаходяться в межах норми. Винятком є коефіцієнт абсолютної ліквідності, проте його значення також наближене до стандартних значень. Покращення ситуації з ліквідністю пов'язане з тим, що підприємство збільшило кількість грошових коштів та їх еквівалентів. Зокрема, їх сума в 2022 році зросла на 6 706 тис. грн порівняно з попереднім звітним роком.

Таблиця 2.8

**Показники фінансової стійкості Українська кондитерська корпорація «Рошен»**

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Відносне відхилення 2022 р. до 2021 р., %	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	0,59	0,66	0,75	0,81	0,68	-16,05	Більше 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	1,69	1,51	1,33	1,23	1,48	20,33	Менше 2
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,12	0,10	0,08	0,07	0,38	442,86	Менше 1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,36	-0,25	-0,19	-0,05	0,06	-212,88	Більше 0,2

*Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності*

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства вказує на те, що більшість з них знаходяться в припустимих межах, але спостерігається негативна динаміка окремих показників, що вказує на погіршення фінансового стану підприємства протягом звітного періоду. Коефіцієнт автономії вказує на те, що в разі реалізації майна, сформованого із власних ресурсів, підприємство зможе покрити свої зобов'язання. Але негативною рисою є те, що цей коефіцієнт має від'ємну динаміку протягом звітного періоду. Коефіцієнт фінансового

левериджу вказує на те, скільки довгострокових зобов'язань припадає на одиницю власних коштів. Фінансовий стан досліджуваного підприємства є нормальним і підприємство в цілому не залежить від довгострокових зобов'язань.

Однак у 2022 році спостерігається значне зростання цього показника, що свідчить про збільшення частки довгострокових зобов'язань підприємства. Аналіз фінансової залежності показує, що підприємство має відносно стійкий фінансовий стан, але у останньому звітному році коефіцієнт зрос на 20%, що при подальшому збереженні такої тенденції може призвести до фінансових ризиків. Єдиний показник, що виходить за межі норм, - це маневреність власного капіталу, що свідчить про те, що частка власного капіталу, використовувана для фінансування оборотних коштів, є критично недостатньою, і вільні кошти направлені на необоротні активи.

Таблиця 2.9

**Показники ділової активності Української кондитерської корпорації  
«Рошен»**

<b>Показники</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Відносне відхилення 2022 р. до 2021 р., %</b>	<b>Нормативне значення</b>
Коефіцієнт оборотності активів	0,60	0,37	0,34	0,34	0,36	5,88	>0, збільшення
Період оборотності активів	601	979	1059	1059	1009	-4,73	>0, зменшення
Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних засобів)	5,38	4,21	2,76	2,52	2,96	17,46	>0, збільшення
Період оборотності оборотних активів, днів	67	86	130	143	122	-14,95	>0, зменшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,07	4,77	3,06	2,78	3,42	23,12	>0, збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,73	1,21	1,46	2,13	3,29	54,40	>0, збільшення
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	59	75	118	129	105	-18,46	>0, зменшення
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	209	299	247	169	109	-35,23	>0, зменшення

Продовження таб.2.9

Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,03	0,59	0,48	0,44	0,48	9,79	>0, збільшення
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	43,90	31,33	24,79	23,52	27,06	15,03	>0, збільшення
Період обороту матеріальних запасів, днів	8	11	15	15	13	-11,29	>0, зменшення
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,67	0,40	0,38	0,39	0,41	4,04	>0, збільшення

*Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності*

Аналіз показників ділової активності свідчить про те, що Українська кондитерська корпорація «Рошен» у 2022 році спостерігає збільшення коефіцієнта оборотності активів і зменшення періоду їх обертання. З цього можна зробити висновок, що підприємство в порівнянні з попередніми звітними періодами почало використовувати свої активи більш ефективно.

Щодо ефективності використання оборотних фондів, можна зробити такий висновок: протягом 2019-2021 років показник оборотності оборотних активів відзначався негативною динамікою, що свідчило про сповільнення обігу цих засобів. У звітному періоді (2022 рік) оборотні активи здійснили 2,96 оберти, що свідчить про підвищення оборотності порівняно з попереднім роком. Підтвердженням цього є скорочення періоду оборотності активів. Однак на підприємстві все ще існує проблема з низькою ліквідністю коштів та відносною нестабільністю його фінансового стану.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості в Українській кондитерській корпорації «Рошен» зменшується в динаміці, знижуючись з 6,07 у 2018 році до 2,78 у 2021 році. У 2022 році відбулося підвищення показника на 23,12%. Це свідчить про скорочення обсягу кредиту, наданого підприємством, що означає менше купівель продукції в кредит від покупців. Також в період від 2018 по 2020 роки відбулося значне збільшення тривалості обороту. Наприклад, у 2019 році тривалість обороту дебіторської заборгованості на підприємстві становила 75 днів, у 2020 році вже 118 днів, а у

2021 році – 129 днів. При цьому період погашення зменшився до 105 днів, що є позитивним зрушенням в політиці взаємодії підприємства з контрагентами.

Щодо коефіцієнта кредиторської заборгованості, то у 2019 році порівняно із 2018 роком спостерігається зменшення показника, проте з 2019 року знову відбувається його збільшення. Зростання коефіцієнта свідчить про прискорення швидкості оплати заборгованості підприємства. Середній термін повернення боргів в Українській кондитерській корпорації «Рошен» у 2018 році становив 209 днів, у 2019 році підприємство могло повернути свої борги за 299 днів, в 2018 році термін погашення склав 247 днів, в 2019 році – 169, в 2020 році – 105. Отже, на кінець звітного періоду можна відзначити тенденцію до скорочення терміну погашення платіжних зобов'язань, що є позитивним явищем [65].

Коефіцієнт оборотності власного капіталу протягом 2018-2020 років вказує на тенденцію до зменшення, що становить відхилення від норми. Проте у 2022 році відбулося підвищення показника на 9,79%. Це свідчить про те, що підприємство почало виправляти ситуацію з бездіяльністю частини власного капіталу, тобто неефективного використання ресурсів підприємства.

Коефіцієнт оборотності основних фондів у 2018 році склав 0,67, у 2019 році – 0,40, у 2020 році – 0,38, у 2021 році – 0,39, у 2022 році – 0,41. Цей коефіцієнт вказує на те, що основні фонди підприємства обертаються більше року і приносили найбільший чистий дохід у 2019 році, з 1 грн. основних фондів отримано 0,67 грн. чистого доходу. У 2020 році найменше ефективно використовувалися основні фонди. Далі проведемо аналіз динаміки ключових показників рентабельності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

#### Динаміка рентабельності Української кондитерської корпорації «Рошен»

Величина, %	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р. до 2021 р., %
Рентабельність діяльності	0,77	11,83	4,40	1,69	1,07	-36,70
Рентабельність активів	0,46	4,35	1,48	0,57	0,37	-35,73
Рентабельність власного капіталу	0,79	6,94	2,10	0,74	0,52	-29,86

Продовження таб.2.10

Рентабельність продукції	0,83	13,59	5,11	1,92	1,21	-36,84
--------------------------	------	-------	------	------	------	--------

*Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності*

Прибутковість діяльності підприємства виявляється на дуже низькому рівні, що свідчить про обмежену доходність на одиницю продажу його продукції та вказує на неефективність фірми. Особливо високий показник цього показника підприємство зафіксувало в 2019 році, завдяки зростанню чистого прибутку порівняно з попереднім роком. Аналіз рентабельності активів свідчить про неефективне використання ресурсів корпорацією «Рошен». Оцінка рентабельності капіталу також підтверджує критично низькі показники для підприємства в даній категорії. Згідно з обчисленнями, найменший прибуток від вкладеного капіталу був отриманий підприємством в 2022 році. Зниження цього показника на 29,86% було викликане скорочення фінансового результату. З цього випливає, що інвестування в дане підприємство не є економічно вигідним [65].

### **2.3. Аналіз конкурентоспроможності Українська кондитерська корпорація «Рошен»**

Для розширення обсягів своєї діяльності та досягнення максимального прибутку, кожне підприємство повинно посилити свою конкурентоспроможність, тобто утверджувати свої позиції серед конкурентів. Однак для підвищення конкурентоспроможності необхідно спочатку оцінити її поточний рівень.

Як зазначено в розділі 1.3 кваліфікаційної роботи, існує безліч різноманітних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, кожен з яких має свої переваги та недоліки. З метою найбільш об'єктивного аналізу конкурентоспроможності Української кондитерської корпорації «Рошен» ми



виконаємо оцінку трьома різними способами: графічним, матричним та методом розрахунку інтегрального показника.

Графічний метод ґрунтується на створенні багатогранника конкурентоспроможності, порівнюючи показники Української кондитерської корпорації «Рошен» з відповідними показниками основних конкурентів, таких як кондитерська корпорація «Світоч», компанія «АВК» та корпорація «Конті», визначеними у розділі 2.1 дипломної роботи [78; 79; 80; 81].

Для створення багатогранника конкурентоспроможності ми визначимо 10 основних критеріїв оцінки: якість продукції, ціна, імідж компанії, кваліфікація персоналу, рекламна підтримка, умови оплати, наявність та використання сучасних технологій, якість управління підприємством, наявність фірмових магазинів та інтернет-торгівлі, а також розмір експортної діяльності. Оцінки за кожним критерієм будуть визначені на основі експертних оцінок з урахуванням максимального балу в 10 (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

**Шкала критеріїв для оцінки конкурентоспроможності Українська кондитерська корпорація «Рошен»**

Критерії	Підприємства			
	ПАТ ЛКФ «Світоч»	Кондитерська корпорація «ROSHEN»	Компанії «АВК»	Корпорація «Конті»
1	2	3	4	5
Якість продукції	8	10	7	7
Ціна	9	7	8	9
Імідж компанії	8	10	9	9
Кваліфікація персоналу	7	9	9	8
Рекламна підтримка	7	10	7	9
Умови плати	5	10	9	8
Використання сучасних технологій	9	9	9	8
Якість управління підприємством	7	9	9	8
Фірмові магазини та інтернет торгівля	4	10	9	3
Експортна діяльність	2	10	9	9

На основі даних табл. 2.11 побудуємо багатогранник конкурентоспроможності компанії Українська кондитерська корпорація «Рошен» (рис. 2.12).

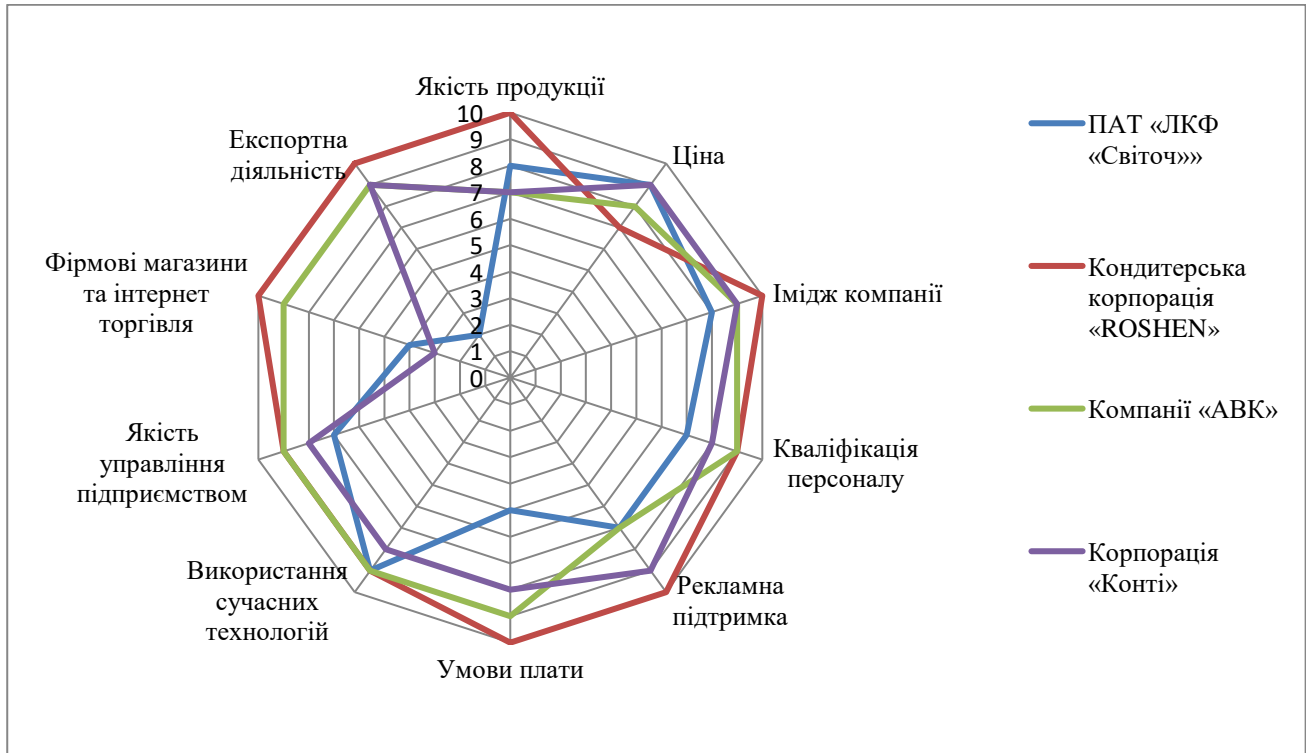


Рис.2.3. Багатокутник конкурентоспроможності Українська кондитерська корпорація «Рошен» та його основних конкурентів

На основі створеного багатогранника конкурентоспроможності можна зазначити, що Українська кондитерська корпорація «Рошен» проявляє значну конкурентоспроможність. Зокрема, за такими параметрами, як ціна, якість продукції та застосування сучасних технологій, «Рошен» займає одну з провідних позицій і випереджає корпорацію "Конті". Проте за деякими аспектами оцінки конкурентоспроможності «Рошен» виявляє значну перевагу над основними конкурентами. Наприклад, важливим фактором є висока середня заробітна плата працівників підприємства. Для порівняння, середня заробітна плата в корпорації «Рошен» становить 14,4 тис. грн, у той час як в ПАТ ЛКФ «Світоч» цей показник складає лише 8,8 тис. грн. Крім того,

"Українська кондитерська корпорація «Рошен» ", на відміну від основних конкурентів, практично не здійснює експорт продукції, а також має обмежений обсяг інтернет-торгівлі. Також фірмові магазини ПАТ ЛКФ «Світоч» присутні лише в Львові, тоді як фірмові магазини «Рошен» та компанії «АВК» розташовані у всіх містах України.

Після проведення аналізу конкурентоспроможності графічним методом, ми перейдемо до оцінки Української кондитерської корпорації «Рошен» за допомогою матричного методу, використовуючи SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз дозволяє дослідити сильні та слабкі сторони підприємства, а також ідентифікувати можливості та загрози, щоб нейтралізувати їх за допомогою внутрішніх переваг та можливостей.

SWOT складається з аббревіатур чотирьох англійських слів:

Strengths (сильні сторони) - переваги компанії, які відмінюють її від конкурентів;

Weaknesses (слабкі сторони) - недоліки компанії порівняно з конкурентами, які вона може поліпшити;

Opportunities (можливості) - характеристика ринку, яка надає можливості для розширення бізнесу;

Threats (загрози) - характеристика зовнішнього середовища компанії та можливі ризики.

Методологія SWOT-аналізу конкурентоспроможності передбачає визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, а після цього формулює висновки щодо конкурентоспроможності підприємства на ринку (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

### **SWOT-аналіз Українська кондитерська корпорація «Рошен»**

<b>S</b>	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	<b>W</b>
	<p>Визнана як лідер в галузі кондитерських виробів, підприємство відзначається великою часткою ринку та має надійний імідж торгової марки. Позитивно впливає на його позицію на ринку стабільний попит з боку споживачів, істотний досвід у галузі та велика лояльність клієнтів. Крім того, підприємство має розвинуту власну торгівельну мережу, спеціалізовані магазини, ефективну систему збуту, логістичний центр та автопарк. Його виробничі потужності фабрики великі, використовуються інноваційні розробки, є патенти на технології та продукцію. Фабрика має високий технічний рівень і регулярно модернізує обладнання. Зазначається виробництво високоякісної сертифікованої продукції та широкий диверсифікований товарний асортимент для різних груп споживачів. Компанія активно залучає висококваліфікований персонал до виробничого процесу, систематично аналізує споживчі переваги та постійно оновлює асортимент, виконуючи це щорічно. Зокрема, активно впроваджується маркетингова політика, а фінансування забезпечується внутрішнім інвестором.</p>	<p>Низька прибутковість бізнесу, недостатній рівень рекламної активності, великі витрати на виробництво, значна залежність від закордонних постачальників сировини, існування продукції, що аналогічна асортименту конкурентів, зменшення обсягів виробництва та реалізації товарів, високі ціни та продукція, яка в ціновому відношенні вища, ніж у конкурентів.</p>	
<b>O</b>	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)	<b>T</b>
	<p>Впровадження нових технологій, випуск на ринок нової продукції, розширення експорту, розширення ринків збуту, втрата конкурентів і їхнє банкрутство, залучення додаткових фінансових ресурсів, укладання угод з новими постачальниками, розширення ринку кондитерської продукції, позиціонування та розширення асортименту в різних цінових сегментах, збільшення ринкової частки в Україні, розвиток власної бази сировини, створення товарів для нових груп споживачів, полегшення вихідних бар'єрів на міжнародному ринку, удосконалення законодавства та регулювання підприємницької діяльності (стабільність податків, дерегуляція тощо).</p>	<p>Недосконала законодавча база в українському законодавстві, яка регулює діяльність компаній, проблеми з постачанням сировини, зростання цін на сировину, зокрема на какао-боби, інфляція, збільшення податків, зниження доходів покупців у зв'язку з фінансовою кризою, зміна потреб і смаку споживачів, не вигідні зміни валютних курсів, економічний спад в Україні, зокрема в промисловості, поява великої кількості аналогічних товарів, зростання конкуренції в галузі кондитерської, активізація недобросовісної конкуренції на ринку.</p>	

У результаті аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства приходимо до висновку, що протягом 2018-2022 років підприємство використовувало стратегію стабілізації. В останньому звітному періоді ця стратегія призвела до значних покращень, оскільки майже всі показники перебувають в межах норми. Це свідчить про правильність обраної стратегії, але водночас вказує на те, що вона не досягла максимальної ефективності. Тому потрібен перегляд стратегічних антикризових заходів. Підтвердженням цьому є результати дискримінаційного аналізу Української кондитерської корпорації «Рошен», з яких випливає, що підприємство продовжує зазнавати ризику заглиблення фінансової кризи. Таким чином, обрана стратегія, враховуючи існуючі антикризові заходи, не є оптимальною.

Отже, основною рекомендацією в контексті управління антикризовою стратегією для Української кондитерської корпорації «Рошен» є використання антикризової стратегії стабілізації з урахуванням проблемних аспектів, таких як абсолютна ліквідність, негативні тенденції фінансової стійкості, використання власного капіталу та прибутковість.

При здійсненні оцінки конкурентоспроможності підприємства є важливим використання інтегрального показника конкурентоспроможності. При аналізі конкурентоспроможності Української кондитерської корпорації «Рошен», ми будемо використовувати емпіричну формулу, яку розробив І. Максимов [29]:

$$K_{kp} = 0,15E_{п} + 0,29Ф_{п} + 0,23E_{з} + 0,33K_{т} \quad (2.1)$$

де  $K_{kp}$  - коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

$E_{п}$  - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$Ф_{п}$  - значення критерію фінансового стану підприємства;

$E_{з}$  - значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

$K_{т}$  - значення критерію конкурентоспроможності товару.

Коефіцієнти 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 визначені І. Максимовим, за допомогою послідовного порівнювання.

Важливо відзначити, що в трудах Максимова відсутній визначений порядок встановлення відповідних критеріїв, і також не вказано, яким має бути коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства. Отже, ми самостійно встановлюємо порядок визначення чотирьох критеріїв для оцінки конкурентоспроможності.

Ефективність виробничої діяльності підприємства будемо оцінювати, використовуючи такі показники: коефіцієнт придатності основних засобів, коефіцієнт зносу основних засобів, фондоддачу, динаміку виручки від реалізації, динаміку середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу, наявність та динаміку прибутку, коефіцієнт співвідношення необоротних та оборотних активів, фондоємність, коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства, питому вагу машин та обладнання у вартості основних засобів.

Ми порівнюємо вказані показники з нормативними значеннями і надаємо кожному показнику бальну оцінку відповідно до наступних критеріїв (таблиця 2.13). Таким чином, максимальне значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства може становити 100 балів, а мінімальне - 10 балів.

Таблиця 2.13

### Шкала перетворень кількісних показників у бали

Показник оцінки	Кількісна оцінка в балах
Параметр підприємства перевищує нормативний показник більш ніж на 100%	10
Параметр підприємства перевищує нормативний показник від 70% до 100%	9
Параметр підприємства перевищує нормативний показник від 50% до 70%	8
Параметр підприємства перевищує нормативний показник від 20% до 50%	7
Параметр підприємства перевищує нормативний показник від 1% до 20%	6
Параметр підприємства дорівнює нормативному показнику	5
Параметр підприємства нижче нормативного показника від 1% до 20%	4
Параметр підприємства нижче нормативного показника від 20% до 50%	3
Параметр підприємства нижче нормативного показника від 50% до 100%	2
Параметр підприємства нижче нормативного показника більш ніж на 100%	1

Обчислення критерію ефективності виробничої діяльності Українська кондитерська корпорація «Рошен» було проведено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Розрахунок критерію ефективності виробничої діяльності Українська кондитерська корпорація «Рошен»**

Показник	Значення у 2022 році	Норматив (рекомендоване значення)	Відхилення від нормативу, %	Бали
1	2	3	4	5
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,5	$\geq 0,5$	0	5
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,5	$\leq 0,5$	0	5
Фондоємність	0,29	$\leq 0,5$	42	7
Фондовіддача	3,47	$\geq 2$	73,5	5
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	0,26	$\geq 0,5$	48	3
Питома вага машин та обладнання у вартості основних засобів, %	78	$\geq 50$	56	8
Коефіцієнт співвідношення необоротних та оборотних активів	0,44	$\geq 1$	56	2
Зростання виручки від реалізації, %	1,15	$\geq 10$	7,8	4
Зростання валового прибутку, %	-39,48	$\geq 5$	790	1
Зростання численності працівників, %	0	$\geq 0$	0	5
<b>Разом</b>				<b>44</b>

Ми будемо оцінювати фінансовий стан підприємства Українська кондитерська корпорація «Рошен» за допомогою таких показників, як коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт автономії, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, коефіцієнт маневреності власного капіталу, рентабельність продаж, рентабельність продукції, рентабельність активів, коефіцієнт оборотності

дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. Ми порівнюємо ці показники з нормативними значеннями та присвоюємо кожному бальну оцінку відповідно до критеріїв, вказаних у таблиці 2.13. Таким чином, як і в критерії ефективності виробничої діяльності, максимальна оцінка критерію фінансового стану може бути 100 балів, а мінімальна - 10 балів. Розрахунок критерію фінансового стану Українська кондитерська корпорація «Рошен» представлено в таблиці 2.15. Критерії ефективності збуту і маркетингу товару на ринку, а також конкурентоспроможності товару, є якісними показниками, і ми будемо відразу оцінювати їх у балах. За кожним критерієм розглядаються 10 якісних показників, які оцінюються відповідно до максимальної оцінки 10 балів за кожен. Отже, максимальна оцінка за кожним якісним критерієм буде 100 балів, а мінімальна - 10 балів.

Таблиця 2.15

**Критерій фінансового стану Українська кондитерська корпорація  
«Рошен»**

Показник	Значення у 2022 р.	Норматив (рекомендоване значення)	Відхилення від нормативу, %	Бали
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	$\geq 0,15$	0	5
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,49	$> 1,5$	132,67	10
Коефіцієнт автономії	0,8	$> 0,5$	60	8
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,712	$> 0,1$	612	10
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,62	$> 0,1$	520	10
Рентабельність продаж, %	8,76	20	-56,2	2
Рентабельність продукції, %	9,6	20	-52	2
Рентабельність активів, %	8,58	5	71,6	9
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,79	$\geq 1,5$	152,7	10
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,53	$\geq 1,5$	402	10
Разом				76



Підрахуємо загальну кількість балів за критерієм ефективності організації збуту і просування товару на ринку в таблиці 2.16. Оцінку у балах за кожним параметром визначимо самостійно, враховуючи інформацію, отриману під час вивчення діяльності Українська кондитерська корпорація «Рошен».

Таблиця 2.16

**Розрахунок критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку Українська кондитерська корпорація «Рошен»**

Показник	Бали
1	2
Наявність підписаних договорів на реалізацію продукції	9
Наявність фірмових магазинів	3
Наявність Інтернет-торгівлі товаром	6
Ефективна маркетингова стратегія	7
Ефективна рекламна компанія	7
Наявність експорту продукції	2
Значна доля товару на українському ринку (більш ніж 10%)	9
Достатні витрати на збут	6
Достатність PR-заходів	6
Робота відділу збуту	9
Разом	64

На наступному етапі проведемо підрахунок суми балів за критерієм конкурентоспроможності товару, представленої в таблиці 2.17. Оцінку у балах за кожним параметром критерія конкурентоспроможності товару також встановимо на основі наших власних оцінок.

Таблиця 2.17

**Обчислення критерію конкурентоспроможності товару Українська  
кондитерська корпорація «Рошен»**

Показник	Бали
Якість продукції	8
Ціна продукції	10
Асортимент продукції	7
Упаковка продукції	9
Популярність продукції	9
Безпечність продукції	10
Соціальна адресність продукції	6
Нові види продукції	6
Позитивний імідж товару	8
Смак продукції	9
Разом	82

Після того, як ми визначили всі значення для критеріїв оцінки конкурентоспроможності Українська кондитерська корпорація «Рошен», проведемо розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства за допомогою формули 2.1:

$$K_{кп} = 0,15 \cdot 49 + 0,29 \cdot 76 + 0,23 \cdot 64 + 0,33 \cdot 82 = 78,87$$

Для отримання загальної оцінки конкурентоспроможності Українська кондитерська корпорація «Рошен» порівняємо значення розрахованого параметра конкурентоспроможності із шкалою, призначеною для визначення конкурентоспроможності компанії (таблиця 2.18). Важливо відзначити, що ця шкала розроблена для максимального значення коефіцієнту конкурентоспроможності у 100 балів і мінімального - у 10 балів.

Таблиця 2.18

**Шкала для визначення конкурентоспроможності підприємства**

Значення коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства	Рівень конкурентоспроможності підприємства
70 - 100	високий
50 - 70	середній
20- 50	низький
10-20	неконкурентоспроможне

Оскільки значення розрахованого коефіцієнту конкурентоспроможності Українська кондитерська корпорація «Рошен» входить в інтервал 70-100, можна визначити, що рівень конкурентоспроможності підприємства у 2022 році був високим. Проте, з урахуванням того, що значення коефіцієнту наближається до верхньої межі діапазону, можна стверджувати, що Українська кондитерська корпорація «Рошен» має усі передумови для поліпшення своєї конкурентоспроможності.

Отже, ми провели аналіз конкурентоспроможності Українська кондитерська корпорація «Рошен» за допомогою трьох різних методів:

- графічний метод, який включав побудову багатокутника конкурентоспроможності;
- матричний метод, який використовував матрицю SWOT;
- метод розрахунку інтегрального показника, що включав розрахунок коефіцієнту конкурентоспроможності, застосувавши модернізовану формулу І. Максимова. Узагальненим результатом усіх трьох методів аналізу конкурентоспроможності підприємства є визначення того факту, що Українська кондитерська корпорація «Рошен» має середній рівень конкурентоспроможності, проте знаходиться в області можливостей для поліпшення. З метою підвищення своєї конкурентоспроможності підприємств.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ УКРАЇНСЬКА КОНДИТЕРСЬКА КОРПОРАЦІЯ «РОШЕН» З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН**

#### **3.1. Пропозиції щодо формування та забезпечення стійких конкурентних переваг Українська кондитерська корпорація «Рошен»**

Сформуємо рекомендації щодо формування та забезпечення стійких конкурентних переваг Українська кондитерська корпорація «Рошен» на основі забезпечення збалансованості інтересів інституцій, що зацікавлені в високій конкурентоспроможності підприємства. Рекомендації включають наступні заходи:

По-перше, у випадку недостатньої задоволеності інтересів керівників корпорації:

- оперативне керівництво ефективними показниками фінансово-господарської справи підприємства для сприяння підвищенню його цінності;
- впровадження переформатування бізнес-процесів як критичного зростання цінності підприємства;
- використання бенчмаркінгу як методу удосконалення ключових

аспектів бізнесу;

- ефективне використання аутсорсингу та субпідряду для позитивного впливу на цінність підприємства;
- перебудова та реорганізація як способи впливу на зміну цінності підприємства;
- розвиток корпоративного управління та формування прозорої структури власності;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- удосконалення структури партнерів (постачальників та покупців);
- впровадження новацій та зміни стратегічного напрямку;
- диверсифікація діяльності підприємства, випуск нової продукції;
- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- зростання обсягів виробництва, запровадження нових енергозберігаючих технологій, які сприяють підвищенню продуктивності праці, зменшенню використання матеріалів та підвищенню якості.

По-друге, у випадку недостатньої задоволеності інтересів інвесторів:

- забезпечення інформаційної прозорості підприємства;
- стабілізація фінансового стану;
- утримання рейтингу інвестиційної надійності для створення кредитної історії;
- перевірка бухгалтерського обліку аудиторськими компаніями;
- правова експертиза та адаптація документів до законодавства;
- застосування заходів щодо знищення ризиків, обмеження їх концентрації, хеджування, диверсифікації, страхування та створення резервних фондів;
- розробка інвестиційної стратегії, відповідної загальної стратегії;
- реалізація інвестиційних проектів, що оптимізують ресурси підприємства, включаючи впровадження енергозберігаючих технологій;

- розвиток нематеріальних конкурентних переваг через розвиток нематеріальних активів підприємства (бренду, іміджу, репутації).

По-третє, у випадку недостатньої задоволеності інтересів держави:

- збільшення масштабів виробництва, впровадження нових технологій для підвищення продуктивності, зменшення використання матеріалів, покращення якості та створення нових робочих місць;

- екологізація виробництва;

- використання енергозберігаючих технологій;

- впровадження системи екологічного управління;

- підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу та безпеки праці;

- збільшення інвестиційної активності для стимулювання зайнятості в суміжних галузях та на підприємствах ПМРП;

- удосконалення податкового планування.

Впровадження стратегій, спрямованих на задоволення інтересів власників, сприяти підвищенню задоволення інтересів як інвесторів, так і держави. У той же час впровадження заходів щодо підвищення інтересів інвесторів та держави сприятиме підвищенню рівня задоволення інтересів власників.

Таким чином, нами виявлено, що спільним для удосконалення формування та забезпечення стійких конкурентних переваг Українська кондитерська корпорація «Рошен» в розрізі трьох напрямків збалансування інтересів власників, інвесторів та держави є впровадження енергозберігаючих технологій.

В даний час в Українська кондитерська корпорація «Рошен» існуюча оцінка енергоефективності будується на основі порівняльного аналізу планових і фактичних показників споживання газу, споживання електроенергії і собівартості в цілому, витрат на поточне обслуговування обладнання;

виконання норм витрати енергоресурсів агрегатами, енергетичними установками; оцінки показників роботи виробничих ліній та обладнання (зокрема, коефіцієнтів експлуатації, коефіцієнтів використання встановленої потужності) тощо. Використання перерахованих показників не дозволяє в повній мірі охарактеризувати діяльність підприємства в галузі енергозбереження та підвищення енергоефективності, оскільки при цьому проблема розглядається тільки з технічного боку. Тому існує необхідність в розробці такої методики, яка дозволила б комплексно оцінити діяльність Українська кондитерська корпорація «Рошен» в зазначеному напрямку.

Для виявлення напрямків вдосконалення роботи в сфері енергозбереження і підвищення енергоефективності пропонується розглянути кілька аспектів, що дозволяють оцінити поточний стан розглянутого виду діяльності на підприємстві, попередньо об'єднавши їх в 2 групи: управлінські (в розрізі методів управління) і виробничі. Використовуваний підхід передбачає оцінку діяльності за чотирма блоками:

- 1) організаційний;
- 2) економічний;
- 3) соціально-психологічний;
- 4) виробничий (рис. 3.1).

Комплексний показник, що відображає результативність діяльності в межах кожного блоку, оцінюється бальним методом, при цьому його максимально можливе значення - 100 балів. При отриманні оцінки менше 40 балів діяльність підприємстві в галузі енергозбереження та підвищення енергетичної ефективності визнається марнотратною, від 40 до 69 - обмеженою, від 70 до 84 - оптимальною (зберігаючою), 85 і більше - ефективною (інноваційною).

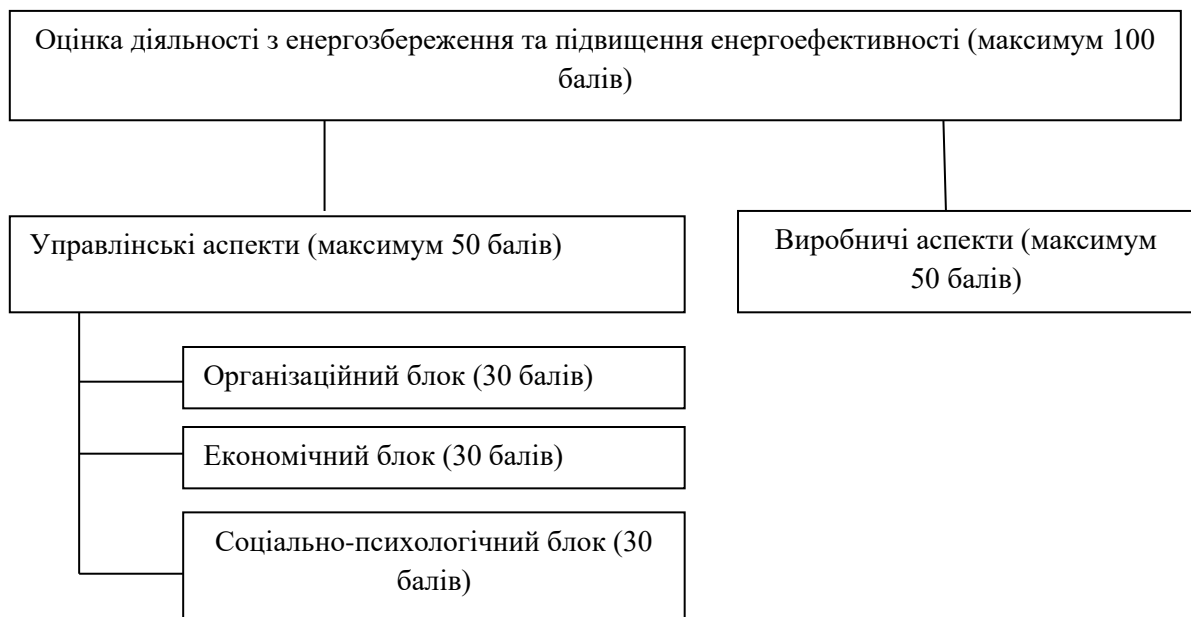


Рис.3.1. Складові комплексної оцінки діяльності з енергозбереження та підвищення енергетичної ефективності в Українська кондитерська корпорація «Рошен» як напрямку формування та забезпечення стійких конкурентних переваг

*Джерело: розроблено автором*

Елементи 1-3 блоків оцінюються експертним шляхом за встановленим переліком показників, для кожної з яких визначено інтервал можливих значень. Максимальна оцінка за 1, 2 і 3 блокам становить відповідно 30, 10 і 10 балів.

Наприклад, оцінити стан системи технічного та комерційного обліку споживання енергоресурсів на підприємстві пропонується за такими характеристиками в зазначених межах (max - 6 балів):

- Впроваджена автоматизована система збору даних про енергоспоживання всіх структурних підрозділів підприємства - 3 бали;
- Міжперевірочні терміни роботи приладів обліку, що знаходяться на балансі підприємства, дотримуються - 0,5 бала;
- Правила експлуатації приладів обліку (лічильники опломбовані, мають підігрів при установці їх в приміщеннях, де температура в зимовий час досягає негативних значень і ін.), дотримуються - 0,5 бала;



- Ведеться облік витрат енергоресурсів за структурними підрозділами підприємства - 2 бали;
- Наявність окремого обліку витрати електроенергії на зовнішнє освітлення території, освітлення виробничих і підсобних приміщень - 0,5 бала;
- Наявність приладів обліку енергоресурсів на великих агрегатах (потужністю понад 100 кВт) - 0,5 бала;
- Відображення показань приладів в журналах обліку споживання енергоресурсів в структурних підрозділах - 0,5 бала.

При розгляді виробничого блоку оцінка ефективності споживання енергоресурсів здійснюється за видами паливно-енергетичних ресурсів (ПЕР) за допомогою застосування інтегрального показника, розрахованого на основі приватних і узагальнених показників, що відображають загальний стан газодобувного підприємства в сфері енергопостачання. В силу високого впливу четвертого блоку на величину підсумкового показника його максимальна оцінка становить 50 балів. При цьому максимальний бал визначається пропорційно питомій вазі обсягу споживання кожного виду енергоресурсу, в загальному обсязі споживання, вираженому в грошових одиницях.

Робота з оцінки ефективності діяльності Українська кондитерська корпорація «Рошен» в галузі енергозбереження та підвищення енергетичної ефективності повинна проводитися комісією, до складу якої входять посадові особи, відповідальні за реалізацію енергозбереження на підприємстві (наприклад, начальник технічного відділу, головний енергетик, начальник служби охорони навколишнього середовища та ін.).

Комісія порівнює присвоєні значення з максимально можливими по кожному блоку комплексної оцінки. Найбільше виявлене відхилення значень показників від максимальних значень свідчить про необхідність розробки першочергових заходів для посилення діяльності в даному напрямку. Комісія виносить рішення, яке оформлюється у вигляді рекомендацій з розробки

заходів, спрямованих на використання виявлених резервів енергозбереження і підвищення енергоефективності.

Здійснення календарного планування проекту має на меті визначення всіх конкретних календарних даних для виконання завдань. Це спрямовано на координацію робіт учасників проекту для успішного завершення, створення умов для реагування на можливості отримання ринку та прибутку вчасно, що гарантує ефективність інвестицій.

Календарний план як перелік запланованих параметрів проекту стає більш зрозумілим, коли порівнюється з фактичними термінами виконання робіт. Частіше використовується термін «календарний графік», який відображає планові, фактичні дані щодо початку, завершення та тривалості кожного етапу проекту. Також він містить можливість гнучкості щодо дати початку роботи без впливу на загальний вихід проекту (тобто часовий запас для некритичних завдань). Для найбільш складних календарних графіків часто потрібні чотири версії для дати початку, закінчення, тривалості та часового запасу: рання, пізня, запланована календарна та фактична(таб.3.1).

Таблиця 3.1

### Календарний план робіт проекту «Енергозберігаюче обладнання»

№	Назва роботи	Дата проведення робіт	Тривалість роботи, дні
1	Формування комісії, яка буде проводити оцінку рівня енерговитрат на підприємстві	01.02.-03.02.	3
2	Оцінка рівня енерговитрат	04.02.-08.02.	5
3	Порівняння існуючого рівня енерговитрат з максимально можливими	09.02.-12.02.	4
4	Прийняття рішення щодо необхідності вкладенні інвестицій в енергоефективні проекти	13.02.-16.02.	4
5	Оцінка можливих альтернативних рішень в напрямку енергозбереження	17.02.-19.02.	3
6	Вибір найбільш оптимального інвестиційного проекту щодо енергозбереження	20.02.-22.02.	3
7	Проведення розрахунків інвестиційного проекту з енергозбереження	23.02.-24.02.	2

Продовження таб.3.1

8	Пошук фінансових ресурсів для фінансування проекту	25.02.-26.02.	2
9	Підписання угод щодо кредитування проекту	28.02.-01.03.	2
10	Отримання кредитних ресурсів	02.03.-06.03.	5
11	Підписання угод з постачальником енергоефективного обладнання	07.03.-11.03.	5
12	Поставка енергоефективного обладнання	12.03.-15.03.	4
13	Виконання робіт по монтажу, демонтажу обладнання	16.03.-17.03.	2
14	Проведення робіт по електромонтажу обладнання	18.03.-20.03.	3
15	Виконання внутрішніх і зовнішніх оздоблювальних робіт	21.03.-23.03.	3
16	Установка енергоефективного обладнання	24.03.-26.03.	3
17	Тестування обладнання.	27.03.-01.04.	6
18	Підбір персоналу для роботи на енергоефективному обладнанні, визначення його кількості	02.04.-03.04.	2
19	Отримання дозвільної документації	04.04.-07.04.	4
20	Оцінка зниження енерговитрат в результаті впровадження обладнання	08.04.-10.04.	3
21	Проведення заходів щодо виявлення проблем в роботі обладнання	11.04.-14.04.	4
22	Проведення робіт із дослідження можливості виникнення форс-мажору	15.04.-18.04.	4
23	Розробка заходів усунення негативних подій	19.04.-23.04.	5
24	Організація роботи енергоефективного обладнання на перспективу	24.04.-29.04.	6
25	Оцінка отриманих результатів	30.04.-04.05.	5

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, вважаємо за доцільне впровадити заходи щодо формування та забезпечення стійких конкурентних переваг Українська кондитерська корпорація «Рошен» за рахунок врахування збалансованих інтересів інвесторів, власників та держави. Окремим напрямком підвищення рівня конкурентоспроможності є впровадження енергозберігаючих технологій.

### **3.2. Економічна оцінка запропонованих заходів**

Для прийняття рішення щодо проекту з метою оновлення обладнання та зміну його на енергозберігаюче проведемо економічний розрахунок для обґрунтування впровадження одного з двох проектів, а саме:

1. Лінія виготовлення цукерок з пралінових мас фірми NAGEMA, Німеччина;

2. Лінія виготовлення цукерок з пралінових мас фірми Бауермейстер, Німеччина.

Технічні характеристики обладнання наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Технічні характеристики ліній виготовлення цукерок з пралінових мас «NAGEMA» та «Бауермейстер»**

Характеристика	«NAGEMA»	«Бауермейстер»
Продуктивність, тони / зміну	до 4	до 5
Робоча ширина лінії, мм	800	900
Параметри мережі живлення	220В, 50Гц	220В, 50Гц
Встановлена потужність, кВт	2,5	2,5
Витрата стисненого повітря, л/хв (при 0,6 МПа)	до 100	до 800
Маса, кг, не більше	480	520

В лінію входить:

1. Млин п'ятивалковий.
2. Випресовуюча головка (22 джгути).
3. Тунель охолодження (довжина 7,5 м).
4. Різальна машина.
5. Глазурувальна машина насосного типу.
6. Тунель охолодження (довжина 9 м).
7. Транспортер для збору продукції.
8. Машина-напівавтомат для загортання цукерок ЕФ-1 (3 шт.).

9. Модель МТ-250 термопромійника для глазури із вбудованою системою перекачування.

10. Темпер-збірник для топлення жиру МТ-250.

11. Машина змішування для приготування начинок під назвою ТМ-100.

Холодильне обладнання по цій лінії є повністю автономним. Термопромійники мають власну електричну систему для підігріву (зі спеціальним нагрівальним шаром для нагрівання продукту, ізольованим між цим шаром та обшивкою для запобігання втрат тепла та забезпечення безпеки працівників). Термопромійник для глазури з'єднаний із системою перекачування глазури до глазурувальної машини.

Загальна протяжність лінії становить 28 метрів (від пресовуючої головки до транспортера для збору готової продукції).

Споживана потужність – +/- 80 кВт

Для обґрунтування доцільності використання ліній виготовлення цукерок з пралінових мас «NAGEMA» порівняно з використання лінії «Бауермейстер» здійснимо розрахунок ефективності.

1) Розрахунок ефективності впровадження ліній виготовлення цукерок з пралінових мас «NAGEMA».

Розрахуємо амортизаційні відрахування від використання лінії «NAGEMA». Норма амортизації річна 10 %. Вартість лінії «NAGEMA» дорівнює 148 400 грн.

$$A (2024 \text{ рік}) = 148\,400 * 0,1 = 14840 \text{ грн.}$$

$$A (2025 \text{ рік}) = 133560 * 0,1 = 13356 \text{ грн.}$$

$$A (2026 \text{ рік}) = 120214 * 0,1 = 12020,4 \text{ грн.}$$

$$A (2027 \text{ рік}) = 108183,6 * 0,1 = 10818,36 \text{ грн.}$$

$$A (2028 \text{ рік}) = 97368,24 * 0,1 = 9736,82 \text{ грн.}$$

Розрахунки амортизаційних відрахувань від використання лінії «NAGEMA» зведемо в табл. 3.2.

Розрахуємо дохід від реалізації при використанні лінії «NAGEMA».

Обсяг виробництва визначається:

$$Q (2024 \text{ рік}) = 35 * 270 * 0,85 = 8033 \text{ тис. од.}$$

$$Q (2025 \text{ рік}) = 35 * 270 * 0,9 = 8505 \text{ тис. од.}$$

$$Q (2026 \text{ рік}) = 35 * 270 * 1 = 9450 \text{ тис. од.}$$

$$Q (2027 \text{ рік}) = 35 * 270 * 1 = 9450 \text{ тис. од.}$$

$$Q (2028 \text{ рік}) = 35 * 270 * 1 = 9450 \text{ тис. од.}$$

Таблиця 3.2

**Розрахунок амортизаційних відрахувань від використання лінії  
«NAGEMA», грн.**

Рік	Вартість обладнання на початок року	Річна сума амортизації	Вартість обладнання на кінець року
2024	148 400	14840	133560
2025	133560	13356	120224
2026	120214	12020,4	108183,6
2027	108183,6	10818,36	97368,24
2028	97368,24	9736,82	87631,42

*Джерело: власна розробка автора*

Доход від реалізації при використанні лінії «NAGEMA» визначається:

$$Д (2024 \text{ рік}) = 8033 * 22,32 = 179,30 \text{ млн.грн.}$$

$$Д (2025 \text{ рік}) = 8505 * 22,32 = 189,83 \text{ млн.грн.}$$

$$Д (2026 \text{ рік}) = 9450 * 22,32 = 210,92 \text{ млн.грн.}$$

$$Д (2027 \text{ рік}) = 9450 * 22,32 = 210,92 \text{ млн.грн.}$$

$$Д (2028 \text{ рік}) = 9450 * 22,32 = 210,92 \text{ млн.грн.}$$

Розрахунки зведемо в таблицю 3.3.

Розрахуємо грошовий потік при використанні лінії «NAGEMA».

Прибуток визначається:

$$П (2024 \text{ рік}) = 179,30 - 83,17 = 96,13 \text{ млн.грн.}$$

Чистий прибуток визначається:

$$\text{Податок на прибуток:} = 96,13 * 0,18 = 17,30 \text{ млн.грн.}$$

$$\text{ЧП (2024 рік)} = 96,13 - 17,30 = 78,83 \text{ млн. грн.}$$

Чисті грошові надходження визначаються:

$$\text{ЧГН (2024 рік)} = 78,83 + 14,84 = 93,67 \text{ млн. грн.}$$

Чисті грошові надходження приведені дорівнюють:

$$\text{ЧГН пр (2024 рік)} = 93,67 * 0,90909 = 85,15 \text{ млн. грн.}$$

Таблиця 3.3

**Розрахунок доходу від реалізації продукції при використанні лінії  
«NAGEMA»**

Рік	2024	2025	2026	2027	2028
Кількість виробів, тис.шт./ добу	35	35	35	35	35
Фонд часу, днів	270	270	270	270	270
Коефіцієнт використання потужності	0,85	0,9	1	1	1
Обсяг виробництва, тис.од.	8033	8505	9450	9450	9450
Ціна, грн./од.	22,32	22,32	22,32	22,32	22,32
Доход від реалізації, млн. грн.	179,30	189,83	210,92	210,92	210,92

*Джерело: власна розробка автора*

Аналогічно виконуються розрахунки для 2025, 2026, 2027, 2028 року.

Грошовий потік при використанні лінії «NAGEMA» наведений у табл. 3.4.

Таким чином чистий приведений дохід NPV при використанні лінії фасування «NAGEMA» дорівнює:

$$NPV = 403,63 - 148,40 = 255,23 \text{ млн. грн.}$$

Розрахунок ефективності впровадження ліній виготовлення цукерок з

пралінових мас «Бауермейстер»

Проведемо розрахунок амортизаційних відрахувань від використання лінії «Бауермейстер». Норма амортизації річна 10 %. Вартість лінії «Бауермейстер» дорівнює 350000 грн.

$$A (2024 \text{ рік}) = 350000 * 0,1 = 35000 \text{ грн.}$$

$$A (2025 \text{ рік}) = 315000 * 0,1 = 31500 \text{ грн.}$$

$$A (2026 \text{ рік}) = 283500 * 0,1 = 28350 \text{ грн.}$$

$$A (2027 \text{ рік}) = 255150 * 0,1 = 25515 \text{ грн.}$$

$$A (2028 \text{ рік}) = 229635 * 0,1 = 22963,5 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.4

**Розрахунок грошового потоку при використанні лінії «NAGEMA»,  
тис.грн.**

Показники	Рік				
	2024	2025	2026	2027	2028
Доход від реалізації продукції, млн.грн	179,30	189,83	210,92	210,92	210,92
Поточні витрати, млн.грн	83,17	84,44	85,69	83,54	83,15
Прибуток, млн.грн	96,13	105,39	125,23	127,38	127,77
Чистий прибуток, млн.грн	78,83	86,42	102,69	104,45	104,78
Чисті грошові надходження, млн.грн	93,67	99,78	114,71	115,27	114,52
Коефіцієнт приведення	0,90909	0,82645	0,75131	0,68301	0,62092
Чисті грошові надходження приведені, млн.грн	85,15	82,46	86,18	78,73	71,11
Сумарні чисті грошові надходження приведені, млн.грн	85,15	167,61	253,79	332,52	403,63

*Джерело: власна розробка автора*



Розрахунки амортизаційних відрахувань від використання лінії «Бауермейстер» зведемо в табл. 3.5.

Розрахуємо дохід від реалізації при використанні лінії «Бауермейстер».

Обсяг виробництва визначається:

$$Q (2024 \text{ рік}) = 50 * 270 * 0,85 = 11475 \text{ тис. од.}$$

$$Q (2025 \text{ рік}) = 50 * 270 * 0,9 = 12150 \text{ тис. од.}$$

$$Q (2026 \text{ рік}) = 50 * 270 * 1 = 13500 \text{ тис. од.}$$

$$Q (2027 \text{ рік}) = 50 * 270 * 1 = 13500 \text{ тис. од.}$$

$$Q (2028 \text{ рік}) = 50 * 270 * 1 = 13500 \text{ тис. од.}$$

Таблиця 3.5

**Розрахунок амортизаційних відрахувань від лінії «Бауермейстер», грн.**

Рік	Вартість обладнання на початок року	Річна сума амортизації	Вартість обладнання на кінець року
2024	350000	35000	315000
2025	315000	31500	283500
2026	283500	28350	255150
2027	255150	25515	229635
2028	229635	22963,5	206671,5

*Джерело: власна розробка автора*

Дохід від реалізації при використанні лінії «Бауермейстер» визначається:

$$Д (2024 \text{ рік}) = 11475 * 22,32 = 256,12 \text{ млн.грн}$$

$$Д (2025 \text{ рік}) = 12150 * 22,32 = 271,19 \text{ млн.грн}$$

$$Д (2026 \text{ рік}) = 13500 * 22,32 = 301,32 \text{ млн.грн}$$

$$Д (2027 \text{ рік}) = 13500 * 22,32 = 301,32 \text{ млн.грн}$$

$$Д (2028 \text{ рік}) = 13500 * 22,32 = 301,32 \text{ млн.грн}$$

Розрахунки зведемо в табл. 3.6.

Розрахуємо грошовий потік при використанні лінії «Бауермейстер»

Прибуток визначається:

$$П (2024 \text{ рік}) = 256,12 - 78,56 = 177,56 \text{ млн.грн.}$$

Чистий прибуток обчислюється як різниця між загальним доходом та витратами, включаючи податки. У нашому випадку, якщо податок на прибуток становить  $177,56 * 0,18 = 31,96$  млн. грн., можна застосувати чистий прибуток шляхом віднімання цієї суми від загального прибутку.

Отже, якщо загальний прибуток дорівнює 177,56 млн. грн., то чистий прибуток буде:  $177,56 - 31,96 = 145,6$  млн. грн.

Чисті грошові надходження визначаються:

$$ЧГН (2024 \text{ рік}) = 145,6 + 35 = 180,6 \text{ млн. грн.}$$

Чисті грошові надходження приведені дорівнюють:

$$ЧГН пр (2024 \text{ рік}) = 180,6 * 0,90909 = 164,18 \text{ млн. грн.}$$

Таблиця 3.6

**Розрахунок доходу від реалізації продукції при використанні лінії  
«Бауермейстер»**

Рік	2024	2025	2026	2027	2028
Кількість виробленої продукції, тис. шт./ добу	60	60	60	60	60
Резерв часу, днів	270	270	270	270	270
Ступінь використання потужності	0,85	0,9	1	1	1
Кількість виробництва, тис. од.	11675	12650	13600	13600	13600
Ціна, грн./од.	23,32	23,32	23,32	23,32	23,32
Прибуток від продажу, млн. грн.	258,12	276,29	31152	331,37	341,72

*Джерело: власна розробка автора*

Аналогічно виконуються розрахунки для 2024, 2025, 2027, 2028 року. Грошовий потік при використанні лінії «Бауермейстер» наведений у табл. 3.7.

Таким чином чистий приведений дохід NPV при використанні лінії «Бауермейстер» дорівнює:

$$NPV = 747,68 - 350 = 397,68 \text{ млн. грн.}$$

Оцінка інвестиційної привабливості проекту

Для оцінки економічної привабливості, проект реалізації комерційної ідеї розглядається як інвестиційний проект.

Показник чистого приведеного доходу (ЧПД) є одним із ключових показників для економічної оцінки інвестиційних проектів.

Таблиця 3.7

**Розрахунок грошового потоку при використанні лінії «Бауермейстер»,  
тис.грн**

Показники	Рік				
	2024	2025	2026	2027	2028
Доход від реалізації продукції, млн.грн	256,12	271,19	301,32	301,32	301,32
Поточні витрати, млн.грн	78,56	79,69	80,19	78,84	77,66
Прибуток, млн.грн	177,56	191,5	221,13	222,48	223,66
Чистий прибуток, млн.грн	146,6	158,03	182,31	183,73	184,62
Чисті грошові потоки, млн.грн	180,6	188,53	209,68	207,95	206,36
Коефіцієнти дисконтування	0,90908	0,82644	0,75130	0,68300	0,62091
Чистий приведений грошовий потік, млн.грн	165,18	156,81	158,58	143,11	126,19
Сумарні приведені чисті грошові потоки, млн.грн	165,18	318,98	479,59	620,56	751,61

*Джерело: власна розробка автора*

Українська кондитерська корпорація «Рошен» планує отримати одноразові інвестиції для реалізації проекту.

За таблицею 3.7 чистий наведений дохід NPV протягом 5 років реалізації проекту «NAGEMA» склав 255,23 млн. грн. Важливо відмітити, що протягом періоду всього реалізації не було жодного від'ємного значення цього показника. Це працює про те, що в результаті впровадження запропонованого проекту прибутковість підприємства надається, що робить інвестування вигідним. Чистий наведений дохід розраховується як різниця між загальним чистим наведеним доходом і сумою інвестицій:

Чистий приведений дохід = Загальний чистий приведений дохід - Сума інвестицій

У цьому випадку це:

$$NPV = 403,63 - 148,40 = 255,23 \text{ млн. грн.}$$

Чистий приведений дохід NPV при використанні лінії «Бауермейстер» дорівнює:

$$NPV = 751,61 - 350 = 401,61 \text{ млн. грн.}$$

Один із важливих параметрів - це показник доходності (ІД). Показник обчислюється як сума загального чистого прибутку до загальної суми інвестицій. Для лінії «NAGEMA» він становитиме:

$$ІД = 403,6 / 148,40 = 2,72 > 1$$

Індекс доходності (ІД) при використанні лінії «Бауермейстер» дорівнюватиме:

$$ІД = 751,61 / 350 = 2,146 > 1$$

Отже, якщо така інвестиція є прийнятною, це означає, що за кожен вкладений гривню у проект підприємство отримує 2,72 грн чистого доходу, або 2,146 грн.

Для оцінки привабливості інвестиційного проекту показник, відомий як термін окупності інвестицій (ТОІ).

Для лінії «NAGEMA» він буде дорівнювати:

$$TOI = 148,40 / 403,6 = 0,4 \text{ років}$$

При використанні лінії «Бауермейстер» дорівнюватиме:

$$TOI = 350 / 751,61 = 0,4 \text{ років.}$$

Проект повністю зможе себе окупити.

Показники економічної оцінки інвестиційних проектів (табл. 3.8)

Таблиця 3.8

**Показники економічної оцінки інвестиційних проектів**

Показники	Лінія «NAGEMA»	Лінія «Бауермейстер»
Чистий приведений дохід (NPV), млн.грн	255,23	397,68
Індекс доходності	2,72	2,14
Строк окупності інвестицій, років	0,4	0,4

*Джерело: власна розробка автора*

Отже, на підставі проведених розрахунків можна зробити висновок, що придбання та використання лінії «Бауермейстер» є більш інвестиційно привабливим і доцільним порівняно з використанням лінії «NAGEMA» на 142,45 млн.грн. (397-68-255,23), при цьому в 2028 році чистий дохід виросте на 256,12 млн.грн., а чистий прибуток на 145,6 млн.грн. (рис.3.2)

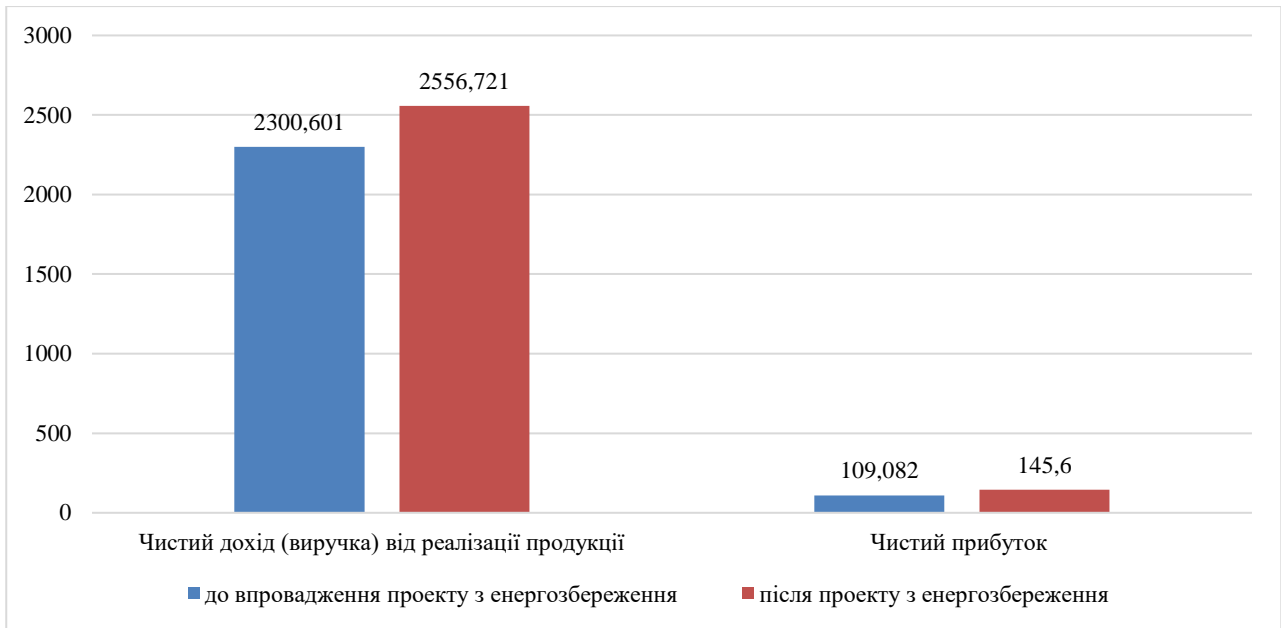


Рис.3.2. Зміна показників ефективності діяльності після реалізації інвестиційного проекту з провадження лінії «Баурмейстер», млн.грн.

Отже, в результаті реалізації інвестиційного проекту з провадження лінія «Баурмейстер» зросте енергоефективність підприємства та показник конкурентоспроможності.

## ВИСНОВКИ

В роботі виявлено теоретичні та практичні аспекти забезпечення конкурентних переваг підприємства з урахуванням досвіду зарубіжних країн. На основі отриманих результатів дослідження можна сформулювати такі висновки:

1. Виявлено, що в наукових джерелах сформульовано різні трактування поняття «конкурентна перевага». Сформульоване власне узагальнене визначення поняття "Конкурентна перевага" - це перевага, яка має підприємство над своїми конкурентами в економічних, управлінських та технічних аспектах, пов'язана з нововведеннями, розвитком, дослідженнями та комерціалізацією нових технологій, виробництвом, продажем продукції, сервісним обслуговуванням, яка виражається в збільшенні ринкової частки, обсягу продажів і прибутку. Конкурентні переваги є фундаментом конкурентоспроможності підприємства, яка є здатністю суб'єкта господарювання змагатися за певний ринок шляхом, зменшення або збільшення вашої частки на ринку, в залежності від обраної стратегії підприємства та шляхом комплексного розвитку функціональних, організаційних та збутових процесів.

2. Класифікація конкурентних переваг підприємства та їх основні джерела включають такі види: низького порядку, які, як правило, дозволяють одержати зменшення рівня витрат (дешева робоча сила; дешева сировина, впровадження ефективних виробничих технологій; використання продуктивних загальнодоступних факторів виробництва); високого порядку, які, як правило, дозволяють одержати як зменшення витрат, так і диференціацію товару (наприклад роялті; патенти; репутація; тісні взаємозв'язки з клієнтами; використання інших прогресивних факторів виробництва).

3. Встановлено, що основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств у наявному конкурентному середовищі можна розподілити на наступні групи: економіко-математичні методи, графічні методи, методи на основі матриці та портфелів, а також змішані методики.

4. Здійснивши аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства можна констатувати, що Українська кондитерська корпорація «Рошен» - це одно з найстаріших підприємств в Україні та провідний виробник у кондитерській галузі.

5. При здійсненні аналізу господарської діяльності Українська кондитерська корпорація «Рошен» була розглянута та оцінена зміна показників стану та ефективності використання основних засобів у часі та персоналу підприємства. Крім того при здійсненні аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства була розглянута динаміка складу та структури активів, капіталу та фінансових результатів Українська кондитерська корпорація «Рошен» за 2018-2022 роки, а також розраховані показники рентабельності, платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності підприємства за останні три роки.

6. Для оцінки рівня конкурентоспроможності Українська кондитерська корпорація «Рошен» були використані наступні методи: графічний, матричний та метод інтегральної оцінки. У результаті комплексної оцінки конкурентоспроможності Українська кондитерська корпорація «Рошен» можна зробити наступні висновки:

- Українська кондитерська корпорація «Рошен» має достатню кількість сильних сторін, серед яких: досить значний обсяг експорту продукції, присутність інтернет-торгівлі та достатня мережа фірмових магазинів.

- коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства у 2022 році склав 78,87, що означає, що Українська кондитерська корпорація «Рошен» має високій рівень конкурентоспроможності;



- для підвищення рівня конкурентоспроможності Українська кондитерська корпорація «Рошен» необхідно розширити асортимент кондитерських виробів, покращити організацію збуту і просування товару на ринку, збільшити матеріальну зацікавленість робітників у результатах діяльності підприємства.

7. За результатами дослідження було сформульовано напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Запропоновано в основу конкурентних переваг покласти збалансування інтересів власників, інвесторів та держави (так як Українська кондитерська корпорація «Рошен» є одним з провідних платників податків та роботодавцем). Спільним для підвищення рівня конкурентоспроможності в розрізі трьох напрямків збалансування інтересів власників, інвесторів та держави є впровадження енергозберігаючих технологій. Запропоновано впровадити комплексну оцінку діяльності з енергозбереження та підвищення енергетичної ефективності в Українська кондитерська корпорація «Рошен» за 100 бальною оцінкою.

8. Економічна оцінка запропонованих заходів показала, що з метою оновлення обладнання та зміну його на енергозберігаюче доцільно обрати один з двох проектів, а саме: лінія виготовлення цукерок з пралінових мас фірми NAGEMA, Німеччина; лінія виготовлення цукерок з пралінових мас фірми Бауермейстер, Німеччина. Встановлено, що придбання та використання лінії «Бауермейстер» є більш інвестиційно привабливим і доцільним порівняно з використанням лінії «NAGEMA» на 142,45 млн.грн. (397-68-255,23), при цьому в 2028 році чистий дохід виросте на 256,12 млн.грн., а чистий прибуток на 145,6 млн.грн. Тобто впровадження енергоефективного обладнання є доцільним.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів 2022. – 267 с.
2. Андрищенко К. А. Розробка конкурентної стратегії підприємства в умовах процесного підходу / К. А. Андрищенко // Економіка та держава. - 2016. - № 9. - С. 4-8.
3. Антошкіна Л. І. Інтелектуальна база конкурентного підприємства / Л. І. Антошкіна, В. А. Вісящев // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - 2019. - № 1. - С. 15-27.
4. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства / І.П. Арнаут // Інноваційна економіка. – 2018. – № 3. – С. 111-114.
5. Василенко В. Методологія економічної діагностики регіонів / В. Василенко // Економіка України. – 2019. – №9. – С.4-17
6. Байда Б. Конкуренція у сфері господарювання / Б. Байда // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Юридичні науки. - 2016. - № 855. - С. 122-129.
7. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства. Навч. посіб.– К.: Центр учбової літератури, 2018. – 612 с.
8. Баришевська І. В. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг / І. В. Баришевська, Ю. Г. Малишенко, К. В. Склева // Modern economics. - 2018. - № 11. - С. 13-18.
9. Бечко П. К. Теоретичні засади сутності економічних категорій "конкуренція" і "конкурентоспроможність" [Електронний ресурс] / П. К. Бечко, Я. О. Голобородько. // Ефективна економіка. - 2015. - № 7. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_7\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_7_14)

10. Благодир Л. М. Конкуренція як системний фактор функціонування ринкової економіки / Л. М. Благодир, Л. С. Філатова // Проблеми науки. - 2019. - № 4/5. - С. 21-26.
11. Бойко Є.О. Шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних переробних підприємств харчової промисловості / Є. О. Бойко, Р. С. Решетнік // Вісн. Бердян. ун-ту менеджменту і бізнесу. - 2017. - № 1. - С. 50-54
12. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навчальний посібник. – К.: Атіка, 2016. – 408 с.;
13. Борисова Т.М. „Міжнародна конкуренція [Текст] : навч. посіб. / Т. М. Борисова, Г. В. Ціх ; Терноп. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя, Ф-т економіки і підприємн. діяльності. - Тернопіль : Вид-во ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2019. - 162 с.
14. Бочарова Ю. Г. Особливості конкуренції в економіці України / Ю. Г. Бочарова // Актуал. проблеми економіки. - 2019. - № 9. - С. 48-53.
15. Брюховецкая Н. Е. Конкуренція: деякі аспекти теорії і практики / Н. Е. Брюховецкая, И. П. Булеев // Проблеми економіки. - 2020. - № 4. - С. 253-259.
16. Бурова Т. А. Організація моніторингу діяльності підприємств в конкурентному середовищі / Т. А. Бурова // Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 1. - С. 33-37.
17. Варналій З.С. Конкуренція і підприємництво [Текст] : монографія / Варналій З. С. ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. - Київ : Знання України, 2015. - 463 с.
18. Варшавська Н. Г. Конкуренція та конкурентоспроможність: економічна сутність та методи оцінки / Н. Г. Варшавська // Причорноморські економічні студії. - 2017. - Вип. 13(1). - С. 7-12.

19. Вініченко І. І. Конкуренція: сутність та концепції дослідження / І. І. Вініченко // Економіка та держава. - 2015. - № 10. - С. 8-10.
20. Верозуб О. С. Конкуренція як спосіб співіснування підприємств в умовах ринкового середовища / О. С. Верозуб // Молодий вчений. - 2015. - № 11. - С. 30-33.
21. Войтецький В. В. Визначення поняття "конкурентоспроможність підприємства" / В. В. Войтецький // Вісн. Черкас. ун-ту. Сер. Екон. науки. - 2015. - № 33. - С. 12-19.
22. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств / С.П. Гаврилюк // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2016. – №4. – С. 76-80
23. Газіна Л. І. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств / Л. І. Газіна, П. В. Брінь // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2018. – № 56 (962). – С. 28-32.
24. Гальчинський А.С. Трансринкові трансформації / А.С. Гальчинський // Економічна теорія. - 2017. - № 1. - С.3.
25. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч. посібник. – К.: Вища шк., 2019. – 327 с.
26. Герасименко А. Вертикальна конкуренція у вітчизняній торгівлі / А. Герасименко // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2016. - № 4. - С. 80–96.
27. Глебова А. О. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства, що здійснює ЗЕД / А. О. Глебова, В. В. Діхтяр // Молодий вчений. - 2015. - № 12(1). - С. 164-168.
28. Головань Л.О. Метод розрахунку інтегральної конкурентоспроможності підприємства// ІнтелектХХІ - №2 – 2018 – с. 41-47 (43)

29. Голубко Є. В. Суть та зміст конкурентоспроможності підприємства / Є. В. Голубко // Вісник Національний техн. ун-т «Харківський політехнічний інститут». — Х., 2015. — Вип. 62: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. — С. 28–33.

30. Гринів Л. В. Оцінка підвищення конкурентоспроможності підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка і управління підприємствами» / Л. В. Гринів ; Нац. ун-т харч. технологій. – К., 2019. – С. 5.

31. Гросул В. А. Методичні підходи до комплексного оцінювання конкурентного потенціалу торговельного підприємства / В. А. Гросул, М. В. Афанасьєва // Актуальні проблеми економіки. - 2019. - № 5. - С. 176-183.

32. Гудзь О. Є. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств / О. Є. Гудзь, В. В. Щербина // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2018. - № 3. - С. 58-64.

33. Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств : підручник / Р.А. Довбуш, А.Л. Зозуля – Х. : Основа, 2019. – 234 с.

34. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г. Корпоративне управління. Підручник. – 2-е вид. – К.: Каравелла, 2012. – 400 с.

35. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент. Підручник. – 2-ге вид. – К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 758 с.

36. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. Менеджмент. Підручник. – К.: Сузір'я, 2017. – 690 с.

37. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К.: ДП —Експрес-поліграф, 2020 – 582 с.

38. Новак В.О., Симоненко Ю.Г., Бондар В.П., Матвеев В.В. Інформаційні системи в менеджменті. – Підручник. – К.: Сузір'я, 2017. – 616 с.
39. Карлина Т. Структура организации и конкурентные преимущества / Т. Карлина // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 6. – С. 76-84.
40. Касян С. Я. Формування детермінант конкурентних переваг торговельних підприємств України в умовах євроінтеграції / С. Я. Касян, Д. М. Губа // Економічний простір. - 2016. - № 108. - С. 26-37.
41. Кендюхов О. В. Конкурентний потенціал промислового підприємства в розрізі інтеграції України до європейського економічного простору / О. В. Кендюхов, В. Є. Болгов // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. - 2015. - Вип. 34. - С. 287-295.
42. Кеннеді Д. «Жорсткий менеджмент. Примусьте людей працювати на результат», (переклад на укр.мову) 2019. – 287 с.
43. Кліменко І. М. Генезис сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства / І. М. Кліменко // Екон. вісн. ун-ту/Переяслав-Хмельниц. держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди. - 2016. - Вип. 31/1. - С. 143-150
44. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М.Клименко, О. С. Дуброва, Д. О.Барабась – К.:КНЕУ, 2016. – 527с.
45. Коваadlo К. Економічна спроможність як чинник конкурентного статусу підприємства / К. Коваadlo, В. Бокій // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2015. - № 2. - С. 47–57.
46. Коваль Н. В. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій підприємств в умовах невизначеності та ризику / Н. В. Коваль // Економіка та управління АПК. - 2015. - № 1. - С. 43-50.

47. Коваленко Н. В. Інноваційна діяльність суб'єктів ринку в сучасних конкурентних умовах / Н. В. Коваленко, Г. В. Черкас // Проблеми системного підходу в економіці. - 2017. - Вип. 5. - С. 109-112.
48. Ковальов Є. В. Принципи менеджменту: навч. посіб. / Є. В. Ковальов. – Х.: ХНУВС, 2016. – 99 с.
49. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації : [монографія] / [Я. А. Жаліло, Я. Б. Базиліук, Я. В. Белінська та ін.; [за ред. Я. А. Жаліла]. – К. : НІСД, 2015. – 388 с.
50. Кононенко Г. І. Особливість інституційної концепції конкурентних переваг підприємства / Г. І. Кононенко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016. - Вип. 6(2). - С. 16-19.
51. Костюк, Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності / Л. А. Костюк // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. (Економічні науки). – 2017. – Випуск 2. – С. 22–30.
52. Кузьміна О. М. Сутність моделювання стратегії формування конкурентних переваг підприємства / О. М. Кузьміна, Л. О. Богданова // Молодий вчений. - 2015. - № 2(2). - С. 136-140.
53. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, орієнтований на ринку/Пер. з англ. за ред. В.В. Сібірук. - Львів. - 2016. - 800 с.
54. Левченко Ю. Г. Конкурентні переваги управлінського персоналу, як фактор удосконалення діяльності підприємства / Ю. Г. Левченко, А. В. Москаленко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . - 2017. - № 1(2). - С. 91-96
55. Легомінова С. В. Конкурентні переваги підприємства: зміст, складові елементи, детермінанти формування у сучасних умовах / С. В. Легомінова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2017. - Вип. 27(2). - С. 23-26.

56. Легомінова С. В. Управління конкурентними перевагами підприємств / С. В. Легомінова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2018. - № 4. - С. 69-76.
57. Ленська Н. Аналіз конкурентоспроможності підприємств АПК України на зовнішньому ринку / Н. Ленська, О. Радченко // Наук. вісн./Одес. нац. екон. ун-т. - 2016. - № 4. - С. 144-157.
58. Макаренко П.М. Економічна теорія – політекономічний контекст: навч. посіб. / П.М. Макаренко, Л.Ю. Мельник, А.П. Макаренко, Л.Л. Мельник. – [2-ге вид., доп.]. – Полтава, 2018. – 211 с.
59. Максименко А.І. Економічна теорія: політекономія, мікроекономіка, макроекономіка: навч. посіб. / І. А. Максименко, Н. П. Мацелюх, І. М. Бурдейний, К.М. Кукушкін, Д.Я. Кушнір. – Чернівці: Прут, 2017. – 404 с
60. Манцуров І. Г. Конкуренція і підприємництво – невід’ємні атрибути ринку / І. Г. Манцуров, С. Г. Дрига // Економіка України. - 2016. - № 9. - С. 99-101.
61. Маренич А. Управление конкурентоспособностью предприятия / А. Маренич, И. Астахова // Бизнес-Информ. – 2015. – № 5 – С. 23-27.
62. Матвеев В. В. Шляхи підвищення конкурентного потенціалу виноробних підприємств України / В. В. Матвеев // Інтелект ХХІ. - 2015. - № 1. - С. 35-41.
63. Маховка В. М. Фінансова стратегія в контексті побудови конкурентної стратегії підприємства в умовах сучасного ринку / В. М. Маховка, В. О. Зуйков, А. О. Очнєв // Економіка і регіон. - 2016. - № 3. - С. 127-131
64. Маховка В. М. Конкурентні стратегії підприємств, що діють на міжнародних ринках: сутність та види [Електронний ресурс] / В. М. Маховка, Н. В. Коршикова. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2017. - № 1. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2017\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2017_1_7)



65. Мелушова І. Ю. Конкурентне середовище підприємств: сутність та види / І. Ю. Мелушова, О. В. Прокопова, К. О. Твердохліб // Бізнес Інформ. - 2016. - № 11. - С. 379-385.
66. Мельник Т. С. Удосконалення теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства та оцінки його конкурентного статусу / Т. С. Мельник // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту. - 2015. - Вип. 9. - С. 19-29.
67. Мельник Ю. М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг / Ю. М. Мельник // Економіка харчової промисловості. - 2015. - Т. 7, Вип. 4. - С. 67–72.
68. Менеджмент: навч. посіб. / [І. О. Александров та ін.; за заг. ред. І. О. Александрова, К.І. Ткача]. – О.: Астропринт, 2015. – 388 с.
69. Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників : Монографія. Такамацу К.– К. : Бліц – Інформ, 2019. – 123 с
70. Микитюк О. П. Визначення конкурентних переваг інноваційного підприємства / О. П. Микитюк, Т. В. Кравченко, Т. С. Онисенко // Теоретичні та прикладні питання економіки. - 2018. - Вип. 1. - С. 161-168.
71. Мусієнко В. Д. Вплив конкурентних переваг на можливий прибуток підприємства / В. Д. Мусієнко, А. І. Богайчук // Формування ринкових відносин в Україні. - 2018. - № 2. - С. 62-67
72. Оснач О. Ф. Промисловий маркетинг: підручник / О. Ф. Оснач, В. П. Пилипчук, Л. П. Коваленко. – Київ: Центр учбової літератури, 2019. – 365 с.
73. Остапенко А. В. Визначення сутності поняття "конкурентоспроможність галузі" / А. В. Остапенко // Бізнес Інформ. - 2015. - № 5. - С. 15-23.
74. Офіційний сайт компанії Nestlé [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.nestle.ua/jobs/vacancy/svytoch>

75. Офіційний сайт кондитерської корпорації «ROSHEN» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.roshen.com/?ntvduo=true>
76. Офіційний сайт компанії «АВК» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.avk.ua/ua/uk>
77. Офіційний сайт корпорація «Конті»- Режим доступу:<http://www.konti.com/ua>
78. Офіційний сайт корпорація «Рошен»- Режим доступу: <https://www.roshen.com/ua>
79. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: [монографія] / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Д.: Дніпропетр. ун-т економіки та права ім. А. Нобеля, 2018. – 350 с.
80. Пахуча Е.В. Цінова конкуренція та її вплив на конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції / Е. В. Пахуча // Бізнес Інформ. - 2018. - № 9. - С. 117-122.
81. Пітель Н.Я. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Н.Я. Пітель, Л.П. Альошкіна, Л.М. – Умань: Сочінський [вид.], 2016. – 266 с.
82. Позняк О. Економічні ресурси логістики як основа конкурентних переваг / О. Позняк // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. - 2015. - Вип. 31. - С. 252-260.
83. Рак Ю. А. Конкуренція як чинник виробництва консалтингових послуг [Електронний ресурс] / Ю. А. Рак // Бізнес-навігатор. - 2017. - Вип. 3. - С. 175-179. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2017\\_3\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2017_3_41)
84. Рахман М. С. Конкуренція та конкурентоспроможність ІТ-підприємств на міжнародному ринку / М. С. Рахман, А. О. Александрова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2018. - Вип. 30(1). - С. 26-29.

85. Ревуцька Л.Є. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства / Л. Є. Ревуцька // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2015. - № 4. - С. 202-205.

86. Рибницький, Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Випуск 20.9. – С. 227–230

87. Розкладай М. Управління конкурентоспроможністю, як запорука успішного функціонування підприємств на мікрорівні / М.Розкладай //Теоретико-методологічні і науково-практичні засади інвестиційного, фінансового та облікового забезпечення розвитку економіки. — Кам'янець-Подільський, 2016. — Ч. 1. — С. 159–161.

88. Романенко В. Конкурентна політика та конкурентоспроможність національної економіки / В. Романенко // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2016. - № 3. - С. 5–16.

89. Руденко М. В. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства / М. В. Руденко, В. О. Криворучко // Економіка та держава. - 2016. - № 4. - С. 74-78.

90. Савченко А. М. Стратегічні орієнтири розвитку регулювання конкурентних відносин в умовах глобалізації / А. М. Савченко, І. А. Савченко // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія : Економіка і менеджмент. - 2015. - № 1. - С. 54-63.

91. Савчук В.І. Системи управління конкурентоспроможністю : підручник / В.І. Савчук, Д.А. Корж. – Х.: Основа, 2018. – 547 с.

92. Скудар Г.М. Управління конкурентоспроможністю великого АТ: проблеми та рішення / Г.М. Скудар. - К.: Наук. думка, 2014. - 496 с.

93. Сомов Д.О. Стратегічне управління системою стійких конкурентних переваг підприємства / Д. О. Сомов // Бізнес Інформ. - 2015. - № 4. - С. 273-278.

94. Страшинський В. І. Теоретико-методологічні підходи до визначення понять "конкуренція" та "конкурентоспроможність підприємства" / В. І. Страшинський // Стратегія розвитку України. - 2015. - № 2. - С. 172-176.