

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
до кваліфікаційної роботи

бакалавра  
(ступінь вищої освіти)  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:  
Обґрунтування конкурентних переваг при реалізації стратегії розвитку  
ТОВ «ВИРОБНИК ПЛЮС

Виконала:  
студентка 4 курсу,  
групи МН-20-1  
/

\_\_\_\_\_ / Борисенко М.Б.

(підпис)

Керівник

\_\_\_\_\_ / Мельнікова І.Є. /

(підпис)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ / Афанасьєв Є.В. /

(підпис)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ / Варава Л.М. /

(підпис)

Кривий Ріг  
2024 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ I. Теоретичні засади визначення ефективної стратегії розвитку підприємства як основи досягнення конкурентних переваг підприємства.....	
1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства: визначення, класифікація, властивості, фактори впливу, механізм забезпечення конкурентних переваг.....	
1.2. Методологічні основи вибору стратегії розвитку для забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	
1.3 Сучасні аспекти конкурентних переваг та вигод підприємства.....	
Висновок до розділу I.....	
РОЗДІЛ II. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ВИРОБНИК ПЛЮС».....	13
2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності Підприємства.....	
2.2 Стан галузевого сегменту кондитерської промисловості в Україні .....	
2.3 Оцінка конкурентоспроможності Підприємства на внутрішньому ринку .	
Висновок до розділу II .....	
РОЗДІЛ III. Реалізація стратегії розвитку ТОВ «ВИРОБНИК ПЛЮС» на основі конкурентних переваг.....	35
3.1 Маркетингова політика та конкурентна позиція Підприємства: .....	35
3.1.1 сильні та слабкі сторони.....	35
3.1.2 визначення стратегічної альтернативи.....	3
3.1.3 основна стратегічна ціль.....	40
3.2 Стратегія розвитку Підприємства на основі аналізу конкурентних переваг.....	41
Висновок до розділу III.....	46
ВИСНОВОК до випускової роботи.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ.....	

## РОЗДІЛ I

### Теоретичні засади визначення ефективної стратегії розвитку підприємства як основи досягнення конкурентних переваг підприємства

1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства: визначення, класифікація, властивості, фактори впливу, механізм забезпечення конкурентних переваг

Для визначення терміну «конкурентні переваги» варто зрозуміти що ж таке конкуренція.

Поняття «конкуренція», в класичному її розумінні, сформулювали видатні науковці політичної економіки А. Сміт і Д. Рікардо. За їх розумінням конкуренція є певним цільовим змаганням для отримання прибутку [4, 5]. Суперництво, за їх визначенням, є одним з вагомою ознакою (чинником), що сприяє зростанню ціни на продукцію чи послугу при недостатній пропозиції та сприяє її зниженню - при надмірній.

Теоретичні основи про поняття «конкуренція», «конкурентні переваги» «конкурентоспроможність», взаємозв'язок між ними та їх вплив на напрями планування для стратегічного управління підприємством у своїх роботах сформулювали І. Ансофф [1] і М. Портер [3]. М. Портер зокрема багато уваги приділив дослідженню міжнародної конкуренції як економічної категорії, приклав багато зусиль для з'ясування шляхів її підвищення.

М. Портер означив суперництво як інструмент досягання усіма можливими засобами більш вигідного конкурентного положення, використовуючи 3 основні чинники – цінову конкуренції, обіг товарів на ринку та активну рекламу. При цьому для міжнародної конкуренції характерні конкурентні переваги за галузевим напрямом.

Досконала конкуренція для громадського суспільства є мотивуючим стимулом для отримання певних благ: максимальний рівень оплати праці при граничній продуктивності та мінімізації витрат, - так охарактеризував основні цілі конкуренції Й. Шумпетер [6]. Проте, для досягнення цього необхідні зусилля, спрямовані на ризики, пов'язані із запровадженням нововведень в управлінні та організації виробництва, технологічних процесах, якості сировини, освоєнні нових ринків збуту. Одним словом, ефективна конкуренція – це неперервний процес пошуку нових прогресивних ідей, проявів ініціативи, вдалого партнерства.

Таким чином, конкуренція може бути визначена як системна діяльність та відносини учасників споживчого ринку (виробники, посередники, споживачі), яка спрямована на досягнення конкурентних переваг завдяки вдалій співпраці чи застосування методів одержання прибутку та перспективного функціонування. Слід відзначити, що даний підхід є особливо актуальним в наш час, так як конкурентні переваги базуються на розвитку інновацій, особливо у кризовий період.

Класичні економічні науковці А. Сміт, Дж. Робінсон [13], Е. Чемберлен [14], А. Курно [15] розрізняють види конкуренції як внутрішньогалузеві, так і міжгалузеві, які відрізняються масштабами та способами конкурентної боротьби.

За А. Смітом перші прояви конкуренції проявляються у внутрішньогалузевому секторі – це конкуренція за фінанси. Коли виробники починають конкурувати за ресурси, залучення інвесторів - це міжгалузевий сектор.

Дж. Робінсон та Е. Чемберлен обґрунтували, що є чотири основні типів ринків, де конкуренція може бути: досконалою; монополістичною; олігополістичною; монополістичною. А. Курно додав до цього теорію чистої монополії й олігополії.

Класифікувати ринки за напрямками взаємозамінності товарів різними підприємствами та взаємозалежності підприємств від цього запропонував Е. Чемберлен. З цих визначень, відстежується, що конкуренція не є наслідком розвитку якогось одного напрямку діяльності, це притаманно як міжнародним ринкам, так і національному ринку, внутрішньогалузевому й міжгалузевому.

Означені науковці, урахувавши сучасні ринкові обставини обґрунтували фактори, які впливають на конкурентоспроможність, що зазначено у таблиці 1.

Таблиця 1

### ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

Зовнішні	Внутрішні
Політична ситуація в державі Економічні зв'язки Законодавча база Розміщення виробничих сил Рівень техніки та технології Наявність конкурентів	Рівень організації процесу виробництва на підприємстві Система та методи управління підприємством Якість виробленої продукції Технології виробництва Ступінь задоволення потреб споживача

*Джерело: побудовано автором*

Рівень конкурентоспроможності організації визначається за обсягом конкурентних переваг, як забезпечують масштаби її діяльності.

Поняття «конкурентна перевага» М. Портер обґрунтував у 1970-1980-х роках. Проте, зважаючи на важливість наукового обґрунтування цього напрямку організації діяльності, багато сучасних науковців долучилися до вивчення сутності конкурентних переваг.

Завдяки розвитку конкурентоспроможних компаній забезпечується вищий рівень у розвитку економічних відносин. Аналіз чинників впливу на формування конкурентних переваг на сучасному етапі провели Р. Фатхутдінов

[10], Г.Азоєв [8], А. Юданов [9], Н. Педченко [7], Б. Шпотов [12], Б.Шлюсарчик [11], та інші.

Р. Фатхутдіновим оцінено, що згідно теорії порівняльних переваг - це конкуренція в межах законодавства або в природних умовах для максимального задоволення своїх потреб. Г. Азоєв визначив конкуренцію як суперництво для досягнення мети. За А. Юдановим - це боротьба за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів у різних сегментах ринку, а за Н.Педченком - конкуренція є звичайним економічним явищем в розвинутому товарному виробництві, забезпечує появу прагнення до збільшення прибутку, обсягів діяльності, удосконалення виробництва, що сприяє позитивним наслідкам продуктивної праці. Б.Шпотов до цього додав, що існують «лінійна» та «нелінійна» інновації.

Б. Шлюсарчик доповнює, що конкуренція в економічному значенні – це боротьба за ринки постачання, збуту, робочої сили. У цілому більшість сучасних економістів термін «конкуренція» трактують як суперництво чи боротьбу за досягнення чи отримання чогось.

На нинішньому ринку переваги поділу праці, геополітичні чинники та креативний підхід для розвитку, раціонального використання та інновацій мають значний вплив на формування конкурентних переваг. Розвинена система комунікацій забезпечує оригінальне порівняння з конкурентами, унікальність торгової марки, задовольняє специфічно оновлюючі потреби споживачів.

Це потребує виваженого управління конкурентними перевагами. Розуміємо, що конкурентні переваги не можуть бути усталеними, вони постійно видозмінюються, підлаштовуючись до нових викликів, розвиваючи наявні конкурентні переваги та формують нові.

Підходи інших сучасних науковців до тлумачення сутності конкурентної переваги наведені в таблиці 2.

Таблиця 2

## ТРАКТУВАННЯ СУТНОСТІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

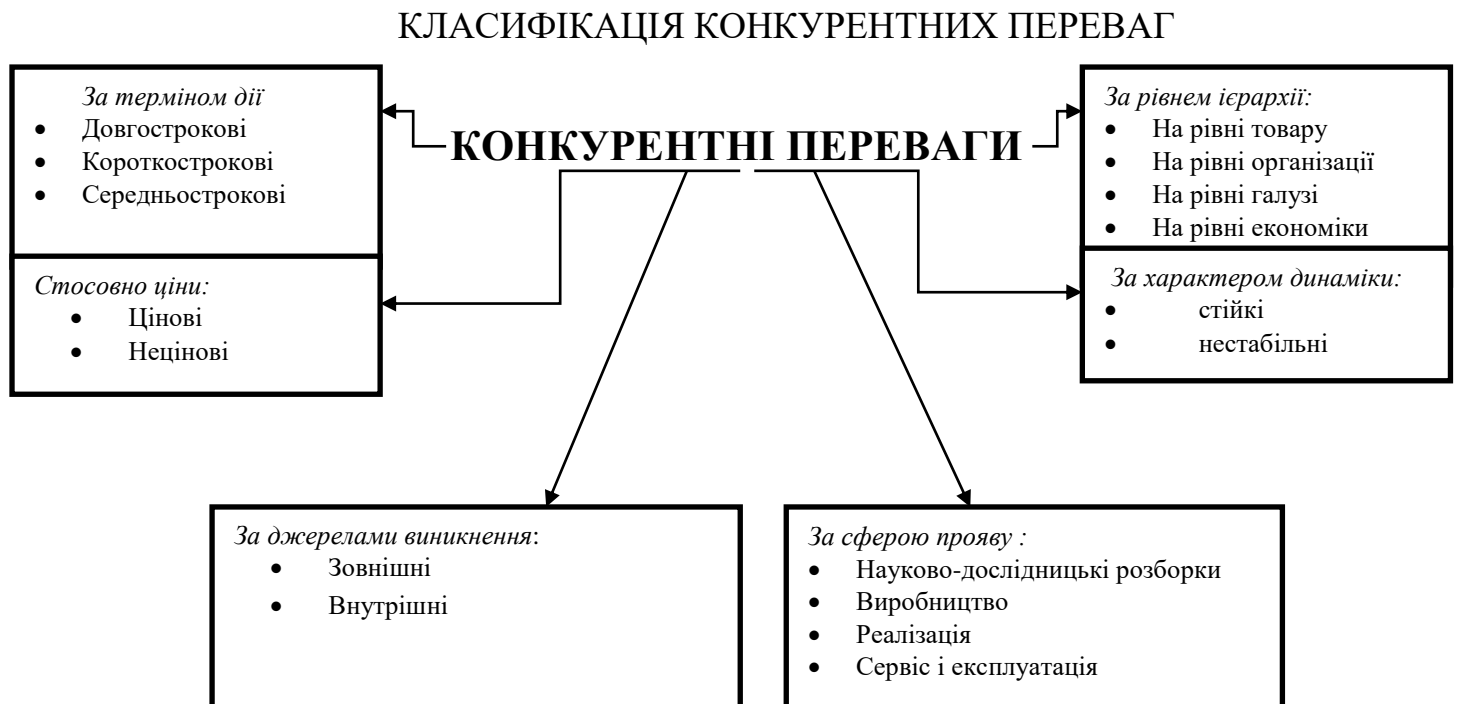
<i>Сучасні науковці</i>	<i>Сутність конкурентних переваг</i>
В. Кудлай Н. Мандро	ефективне використання наявних у розпорядженні фірми усіх видів ресурсів
Д.Берницька	чинники, що впливають на досягнення фінансових результатів
Р.Камишніков А. Войчак	характеристики або властивості, що забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами
С.Гаврилюк	активи і сфера діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дозволяють йому перемагати у конкурентній боротьбі
С.Близнюк А.Остапенко	сукупність ключових чинників успіху, які сприяють забезпеченню підприємству стійкої конкурентної позиції лідера на ринку

*Джерело: побудовано автором [20-23]*

Як формування та розвиток конкурентних переваг впливають на конкурентоспроможності підприємств для реалізації стратегії розвитку викладені в працях Н.Аванесової [17], Д.Барась, Д.Берницької, А.Войчак, С.Гаврилюк, Р.Камишнікова, А. Терещенко тощо.

С.Гаврилюком узагальнено види конкурентних переваг, які подано в рисунку 1.

Рисунок 1



Джерело: побудовано автором

За визначенням Д.Берницької існує наступна ієрархія конкурентних переваг, що подано в таблиці 3.

Таблиця 3

**КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЗА БЕРНИЦЬКОЮ**

<i>Переваги низького рангу</i>	<i>Переваги високого рангу</i>
Дешева робоча сила Сировина	Запатентована технологія Висока репутація Диференціація на основі унікальних товарів (послуг)

Джерело: побудовано автором [19]

На досягнення високого рангу конкурентних переваг значною мірою впливають довгострокові інвестиції у виробничі потужності, навчання персоналу, маркетинг.

Основа високої конкурентоспроможності - конкурентні переваги високого рангу і чим їх кількість більша, тим краще.

За дослідженням Н.Аванесової базоформуючими етапами формування конкурентних переваг підприємства є:

факторний – земля, капітал, трудові ресурси;

витратний – масштаби виробництва, засоби праці, сировини, рекламних інструментів для зниження собівартості продукцію;

якісний – якість процесу виробництва;

адаптивний – реагування на потреби споживачів.

інноваційний – упровадження інноваційних ідей для розвитку процесів виробництва, розширення асортименту;

глобально-інформаційний – геополітика, комунікація.

Виділяють наступні підходи до формування та розвитку конкурентних переваг:

- підхід до формування та розвитку конкурентних переваг, зорієнтований на споживачів, передбачає акцентування уваги організації на потребах споживачів. Цей підхід приділяє особливу увагу маркетингу та формуванню переваг високого рівня;

- підхід, зорієнтований на споживачів передбачає вчасне проведення маркетингових досліджень, активну інноваційну політику, реалізацію усіх напрямів продуктової політики (розроблення товарної і цінової стратегій, стратегії розповсюдження і просування);

- підхід, зорієнтований на конкурентів організація може реалізувати двома способами: забезпечуючи лідерство за витратами та використовуючи погіршення конкурентного середовища.

Забезпечення лідерства за витратами потребує узгодженості усіх напрямів організації, удосконалення технології виробництва, ефективного використання ресурсів. Даний підхід приділяє особливо важливу роль аналізу зовнішнього середовища, а особливо витрат конкурентів.

Управління конкурентними перевагами організацій має певні особливості, які наведені у таблиці 4.

Таблиця 4

#### СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ

Управління конкурентними перевагами	- Пошук нових джерел конкурентних переваг
	- Системна робота у сфері формування та розвитку конкурентних переваг
	- Поєднане використання конкурентних переваг низького та високого рангів
	- Технологічні конкурентні переваги
	- Фінансові витрати та наявність людських ресурсів

Джерело: складено автором

Управління конкурентними перевагами організації є складним процесом, який потребує злагодженої роботи всіх її підрозділів, вкладання значних фінансових ресурсів та належного інформаційного забезпечення, вимагає наявності висококваліфікованих фахівців у даній сфері.

Науковець Кривенко сформулював, що на сучасному етапі економічного розвитку наявні конкурентні переваги організації слід забезпечувати у відповідності до:

- можливості організації бути оригінальною;
- унікальності торгової марки у довгостроковій перспективі;
- специфічних потреб споживачів.

Особливості управління конкурентними перевагами:

1. системна робота у сфері формування та розвитку конкурентних переваг;
2. пошук нових джерел конкурентних переваг;
3. потреба у одночасному використанні конкурентних переваг низького рангу та високого рангу;
4. технологічні конкурентні переваги;
5. значні фінансові витрати та потреба в унікальних людських ресурсах.

Причини неефективного управління конкурентними перевагами:

- невідповідність фінансового стану відносно економічної ситуації на споживчому ринку;
- недостатнє інформаційно-аналітичне забезпечення;
- недостатній рівень корпоративного управління;
- прогріхи у стратегічному плануванні;
- невідповідність загальної стратегії організації її місії та цілям.

## **1.2. Методологічні основи вибору стратегії розвитку для забезпечення конкурентних переваг підприємства**

Методологічні основи вибору стратегії розвитку для забезпечення конкурентних переваг підприємства у класичному їх розумінні викладені в роботах М. Портера, І. Ансоффа, А. Сміта, Д. Рікарда, Й. Шумпетера .

А. Сміт і Д. Рікардо, класики політичної економіки, визначили конкуренцію як змагання заради прибутку: суперництво, яке зумовлює підвищення ціни у разі обмеженої пропозиції, та її зниження, коли є широкий вибір товарних пропозицій, а М. Портер дослідив конкуренцію, як економічну категорію, на міжнародному рівні, визначив її форми та шляхи покращення.

М. Портером концепція суперництво серед існуючих конкурентів була створена як інструмент стратегічного планування для бізнес-планування, так і для ринкового планування, особливо якщо мова йде про розуміння рівня конкурентоспроможності бізнесу в певній галузі. Це модель бізнес-аналізу, яка допомагає пояснити, чому різні галузі мають різні рівні прибутковості. Особлива цінність цієї моделі полягає у тому, що до неї, ураховуючи реалії часу, можна додати фактор корупції і врахувати сучасний бізнес-стан конкретної держави, підприємства, компаніям. Концепція М. Портера дозволяє



оцінити привабливість ринку, позиції власного бізнесу та власні конкурентні переваги, визначити конкурентні сили, які існують в галузі, прогнозуючи можливі загрози.

Такі фактори як кількість конкуруючих фірм та обсяги їх можливостей, специфіка продукції, характер попиту і перспективи його розвитку визначають зміни в галузі, в якому напряму вона розвивається, які несподіванки можуть виникнути. Оцінку можливих ризиків за М. Портером можемо дослідити, визначивши їх вплив на проблеми і напрями розвитку стратегічного характеру на підприємстві. Стосовно міжнародної конкуренції, то тут М. Портер додає вплив міцних конкурентних переваг у галузевому сегменті.

## 1.2 Сучасні аспекти конкурентних переваг та вигод підприємства.

Довгострокова життєдіяльність будь-якої організації з питань конкуренції залежить від того, на скільки ефективно вона відповідає вимогам своїх клієнтів. Total Quality Management (TQM) є лише першим кроком у реструктуризації установ; проте продуктивність управління та реінжиніринг бізнес-процесів також відіграють важливу роль. Класичне визначення маркетингу, що припускає відомі складові: Product, Price, Place, Promotion, є далеко не вичерпним і зовсім недостатнім.

Останнім часом з'явилися й почали вводитися в практику інші напрями підвищення конкурентоспроможності такі як маркетинг взаємовідносин, стратегічна орієнтація маркетингу та ін [24].

**МАРКЕТИНГ ВЗАЄМОВІДНОСИН** (Relationship marketing, RM — маркетинг відносин) — процес побудови, підтримки та розширення міцних довгострокових, взаємовигідних відносин із ключовими партнерами організації: клієнтами, кінцевими споживачами, постачальниками, персоналом, дистриб'юторами та ін. Термін «RM.» увів у 1983 році Леопард Беррі як маркетинг послуг - відносини зі споживачами, клієнтами (партнерські відносини, маркетинг лояльності). Вчасне реагування компанії на потреби клієнтів може дати змогу побудувати більш значущі зв'язки зі споживачами, а також сприяти зниженню витрат, збільшенню доходів і створенню стійких конкурентних переваг (таблиця 5).

Таблиця 5

### ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА МАРКЕТИНГОВІ ВІДНОСИН

Будуть відносини	Руйнують відносини
Довірливі відносини із новими партнерами	Турбота лише про обсяги продажів
Збільшення пропозицій ніж очікують партнери/клієнти	Відсутність ініціативи для вирішення спільних проблем
Розвиток комунікаційної сфери	Несприяття позицій партнерів/клієнтів
Відповідальність за допущенні помилки	Зосередження на власній вигоді
Партнерські відносини на паритетних	Відсутність спільності дії

засадах	
Опрацювання варіантів можливих прогалин	Байдужість до виправлення помилок
Спільні цілі з партнерами для досягнення бажаного результату	Невиконання зобов'язань/обіцянок

*Джерело: створено автором*

Маркетинг відносин поліпшує довіру, точність, адекватність та повноту інформації з клієнтами. Цілеспрямована та поліпшена комунікація, стратегія лояльності дає змогу уникати переходу клієнтів до конкурентів, формує довіру партнерів на ринку.

#### СТРАТЕГІЧНА ОРІЄНТАЦІЯ МАРКЕТИНГУ .

Маркетингова стратегія у класичному розумінні - це взаємодія ринку і продукту, що базується на двох складових – продуктова (виготовлення продукту) та товарна (збут). В цих процесах відбувається диверсифікація товарного асортименту, його якість і ціна.

То ж у першу чергу маркетинг це:

- секторальний розподіл товарів, їх інтеграція з посередниками постачання;
- ціноутворення залежно від кон'юнктури ринку;
- рекламні інструменти, важелі для розповсюдження товару на ринку за допомогою спеціального сервісу, розпродажів тощо.

Одним з найбільш ефективних і популярних, який об'єднує в собі вищезазначені напрями на підприємстві є БЕНЧМАРКІНГ, спрямованого на встановлення відповідності цілей компанії вимогам світового ринку й постійне підвищення її конкурентоспроможності [25]. Бенчмаркінг – інструмент розвитку конкурентних переваг, який активно почав використовуватися у Західній Європі.

Серед науковців у сфері економіки не існує єдиної думки щодо трактування поняття «бенчмаркінгу», його сутності, складу, етапів проведення і місця в управлінні стратегічним розвитком підприємств.

Безпосередньо термін «Benchmark» (бенчмаркінг) у перекладі з англійської мови означає «цільовий орієнтир» або «опорний показник», який почали використовувати у 1972 році в Інституті стратегічного планування Кембриджа (США).

Керівник Глобальної мережі бенчмаркінгу (Global Benchmarking Network) Р. Кемп [26] зазначає, що бенчмаркінг – це постійний процес вивчення й оцінки товарів, послуг і досвіду виробництва найсерйозніших конкурентів або тих компаній, які є визнаними лідерами у своїх сферах.

*Задачі бенчмаркінгу:*

1. Порівняльний аналіз з компанією-лідером у галузі
2. Аналіз всіх конкурентів
3. Виявлення потенціалу власної компанії
4. Родмап (з англ.- дорожня карта, опис стратегії розвитку чогось) досягнення цілей
5. Побудова стратегії

#### *4 принципи бенчмаркінгу:*

1. Достовірність – фактичні показники;
2. Взаємність – співпраця з партнерами;
3. Вимірювання – всі показники мають підлягати конкретним вимірюванням;
4. Аналогія – порівнювальні процеси мають бути схожими.

Бенчмаркінг має такі види:

1. Внутрішній – порівнюються показники всередині однієї компанії:
  - Бізнес-процес – порівняння процесів та впровадження кращих практик;
  - Історичний – порівняння результатів компанії за попередні періоди та сьогодні;
  - Загальний – порівняння показників одного підрозділу з іншим або порівняння з непрямими конкурентами за певними показниками.
2. Зовнішній – порівняння компанії з конкурентами:
  - Конкурентний – порівняння діяльності своєї компанії з конкурентами за максимальною кількістю параметрів;
  - Стратегічний – SWOT-аналіз компаній-партнерів;
  - Синергетичний – застосування позитивного досвіду з будь-якої схожої галузі;
  - Функціональний – порівняння компанії з однієї галузі.

*У бенчмаркінгу порівнюються:*

1. Стратегії – поведінка бренду на ринку, його попит, знаменитість;
2. Бізнес-процеси – наскільки налагоджена робота з клієнтами та партнерами, розміри збуту;
3. Послуга або товар – портфель продукції, якість;
4. Вартість – аналіз цінової стратегії;
5. Економічні показники – фінансові результати компанії, прибуток.

Рoadmap досягнення цілей: пошук прибуткового ринку, оцінка власних конкурентних переваг, вибір «моделі наслідування», налагодження контактів з партнерськими організаціями та акумулювання даних про їх діяльність, аналіз діяльності конкурентів.

Бенчмаркінг найбільш поширений метод управління бізнесом. Його популярність ґрунтується на тому, що завдяки застосуванню цього методу є можливість швидко та з мінімальними витратами удосконалити бізнес.

Завдяки бенчмаркінгу досягається:

- просування продукту або послуги;
- потрібний рівень цінової політики конкурентів, витрат на виробництво й збут,
- покращення робочих процесів, кадрового забезпечення;
- оригінальний стиль компанії: дизайн продукту, якість товару, робота з клієнтами, рейтинг компанії, відгуки.

В першу чергу визначається покрокова стратегія аналізу, показники, за якими буде проводитися аналіз. Підбирається компанія-еталон, результати якої мотивують. Кращий результат бенчмаркінгу отримується коли для

порівняльного аналізу вибирають не тільки 2-3 еталонні організації, а й підприємства, які мають гірші показники, менші масштаби господарської діяльності, щоб передбачити недопущення погіршення у своєму бізнесі.

Зібрана інформація аналізується, щоб зрозуміти свої недоліки і визначити шляхи їх поліпшення щонайменше до рівня показників конкурента.

За допомогою бенчмаркінгу вирішуються такі завдання:

- поліпшується якість і привабливість продукту для покупців;
- інтегруються нові й ефективні методи ведення бізнесу;
- визначається основний напрям стратегія розвитку компанії;
- упроваджуються нові методи їх реалізації.

Особливості бенчмаркінгу:

- потреба в компетентних фахівцях;
- довгострокове, поетапне вирішення проблем;
- вибір ефективних інструментів проведення бенчмаркінгу, які придатно застосувати.

Системний збір інформації про зміни маркетингового середовища компанії має зосередитися не одному чи двох якихось конкретних показниках, а має аналізувати всі бізнес-процеси та напрями. Порівняльний аналіз всередині компанії необхідний для визначення напрямів та засобів оптимізації поточних справ.

Бенчмаркінг корисний для тих, хто знаходиться у кризовому становищі та відчуває, що потрібні зміни. Управляти своїми планами залишається важливим для бізнесу попри кризу, яка наразі діє в умовах воєнного стану. Причина того, що лише деяким підприємствам, компаніям, фірмам вдається утримати лідерство.

Доцільно також врахувати нові напрями досліджень в економіці, які стосуються конкуренції, чим вони відрізняється від напрямів стандартної економічної теорії і як це працює в реальному житті.

### **2008 рік. Пол Кругман: «нова» торгівля**

Пол Кругман отримав винагороду за «нову теорію торгівлі». На той момент Кругман вже був відомий не лише як професор Принстонського університету, що досліджує галузі міжнародної торгівлі і фінансів. Економіст і досі регулярно пише в NYS.

Теорія Кругмана пояснює закономірності торгівлі між країнами, а також дають відповіді на питання, де і чому виробляються ті чи інші товари. Як відомо, традиційна теорія торгівлі передбачає, що різні держави спеціалізуються на виробництві конкретних видів товарів, для яких наявні всі необхідні ресурси. Кругман пояснив, що у торгівлі домінують кілька схожих країн. Тому деякі ринки можуть імпортувати такі товари, які експортують - це пов'язано з бажаннями споживачів диференціювати товари, які вони купують.

Науковець стверджує, що для країни вигідно спеціалізуватися на виробництві конкретного товару і продавати його на світовому ринку, водночас інші держави можуть виробляти такий же продукт, але нижчого рівня.

### **2009 рік. Еліно́р Остро́м: віра в громади**

Еліно́р Остро́м - професор політології з Університету Індіани отримала винагороду за проведений аналіз економічного управління у царині управління громадськими ресурсами.

Згідно з дослідженням Остро́м, громади мають створювати правила і інститути для стійкого і справедливого управління загальними ресурсами.

Професорка пропонує використовувати принципи, завдяки яким менеджмент ресурсів здійснюватиметься стабільно та справедливо. Серед них розробка чітких правил управління на місцевому рівні, активна участь у використанні загальних ресурсів і контроль за використанням, розробка методів вирішення спорів та ін. Це значно поліпшує стан мікросередовища бізнесу.

### **2014 року. Жан Тіроль: мікроекономіка понад усе**

Премія з економіки присуджена французькому економісту Жану Тіролю за «аналіз ринкової влади та регулювання». В своїх роботах Тіроль велику увагу приділяє не макроекономічним теоріям, а мікроекономіці, дослідженням конкретних ринків.

Науковець стверджує, що: «В багатьох галузях домінує невелика кількість великих фірм або одна монополія. Залишаючись без контролю, такі ринки часто виробляють соціально небажані результати – надто високі ціни, або непродуктивні фірми, які до того ж блокують вхід на ринок нових і більш продуктивних гравців».

Жан Тіроль усвідомлює, що класичні методи боротьби з олігополіями не завжди успішні, що у свою чергу стримує розвиток інновацій. Тому він пропонує здійснювати оптимальне регулювання ураховуючи особливостей тієї чи іншої галузі.

### **2017 рік. Річард Талер: економічна поведінка [28].**

Талер – відомий американський економіст, займається поведінковою економікою та вивчає вплив соціальних, когнітивних та емоційних факторів на прийняття економічних рішень окремими особами та установами.

Два постулати цієї економічної теорії:

- людина робить вибір, очікуючи оптимальний результат, лише найкраще з того, що може собі дозволити - раціональне очікування;
- коли вибір відбувається за обмеженим бюджетом - умовна оптимізація.

За тлумаченням Річарда Талера, проблема полягає в тому, що постулати, на яких базується класична економічна теорія, не є бездоганними: складно визначитися в розмаїтті пропозицій, вибір може робитися на основі різних упереджень чи зайвої самовпевненості. Але людям притаманно робити невірні висновки не маючи уявлення розміри вибору, апріорну ймовірність або переоцінюючи малоімовірні події. Це стосується і споживачів продукції, і виробників продукції, і розповсюджувачів продукції.

По суті, поведінкова економіка - це міждисциплінарна галузь, яка використовує психологічні інструменти для розвитку економіки. Талер став одним із перших, опираючись на напрацювання психологів, помітив прогалини у стандартній економічній моделі.

Ось кілька прикладів того, як поведінкова економіка працює у справжньому житті:

«Ефект володіння» – володіти (мати) за будь яку ціну: ламає стереотипи класичної теорії «низьких цін»;

«Думковий рахунок» - придбати товар за знижкою, не зважаючи на інші витрати, пов'язані з придбанням (інше місто, переміщення до іншого об'єкта бізнесу, пересилка за додаткову плату тощо);

«Помилки підприємців» - упевненість в успіху бізнесу, заперечення невдачі призводить до розчарування та депресії;

«Вибір за замовчуванням» - поведінкова економіка у політиці: програма «Збережи більше завтра», яка була підтримана Конгресом США в середині двохтисячних. Щоразу, коли зарплата працівника підвищується, сума, на яку вона збільшилася, надходить на його ощадний рахунок. Людина не відчуває збитків, бо сума заощаджень щомісяця збільшується;

«Неприйняття втрат»: страх втратити, наприклад, 100 доларів, сильніший від надії отримати 150 доларів - втрати здаються більшими за виграш.

Застосування і впровадження технік впливу теорії підштовхування є необхідним в певних ситуаціях. Таке підштовхування має спричинити вибір раціонального рішення, яке відповідатиме, перш за все, інтересам особистості, як потенційним покупцям, так і команді підприємства.

На сьогодні «техніки підштовхування» активно використовуються в різних сферах життя.

### **2018 рік. Пол Ромер: технологічні інновації**

Американський економіст Пол Ромер - професор Стенфордського університету, потім Нью-Йоркського університету, директор Інституту управління міським господарством Меррона при Нью-Йоркському університеті. Науковий співробітник Національного бюро економічних досліджень. У 2016-2018 роках — шеф-економіст Світового банку.

Традиційна економіка розглядає тільки два фактори виробництва - капітал і працю, Ромер додає третій - технологію. Він стверджує, що компанії і держави могли б сприяти технологічним інноваціям, наприклад, інвестуючи в нові дослідження і розробки.

Ромер змінив підхід до макроекономіки, коли загальний набір знань та ідей є ключовим фактором виробництва, продуктивності праці.

Криза принципово змінила багато речей. Ризики примушують бізнес бути динамічнішим. Змінилися клієнтські переваги і практика продажів.

## **Висновок до розділу I**

Конкурентоспроможність - базовий показник успішної діяльності будь-якого підприємства у будь-яких сферах функціонування. У цьому й полягає сенс бізнесу: мати ліпші переваги над іншими гравцями ринку. Вдале керування домінуючим становищем для утримання позицій на споживацькому ринку – це, передусім, процес виживання.

Конкуренція може бути визначена як системна діяльність та відносини учасників споживчого ринку (виробники, посередники, споживачі), яка спрямована на досягнення конкурентних переваг завдяки вдалій співпраці чи застосування методів одержання прибутку та перспективного функціонування. Слід відзначити, що даний підхід є особливо актуальним в наш час, так як конкурентні переваги базуються на розвитку інновацій, особливо у кризовий період.

Довгострокова життєдіяльність будь-якого підприємства є наслідком конкурентної боротьби на ринку, яка в свою чергу залежить від прихильності своїх клієнтів.

У сучасному світі конкуренція має глобальний характер та є основною метою більшості компаній для досягнення кращих світових стандартів. Конкурентні переваги є основою для встановлення відповідності стратегічних цілей підприємства вимогам світового ринку й постійне підвищення його конкурентоспроможності.

Для формування конкурентних переваг підприємству необхідно створити розвинену систему комунікацій, використовувати переваги поділу праці, розробляти і вдало використовувати інновації.

Процес формування та розвитку конкурентних переваг повинен носити постійний та системний характер, враховувати всі зміни зовнішнього та внутрішнього середовища організації. При цьому слід використовувати креативний підхід до управління конкурентними перевагами та новітні розробки науковців.

Визначення конкурентних переваг є базою для стратегічного планування діяльності компанії. Проте в сучасних умовах мінливого розвитку споживчого ринку ці речі складно швидко заново переформулювати. Необхідно зрозуміти пріоритети компанії, якими є цінності. Завдяки цьому компанія стає стійкішою до криз.

Кризові явища принципово змінюють багато речей. Ризики примушують бізнес бути динамічнішим. Змінилися клієнтські переваги і практика продажів. Управляти своїми планами залишається важливим для бізнесу попри кризу, яка наразі діє в умовах воєнного стану.

Управління конкурентними перевагами організації є складним процесом, який потребує злагодженої роботи всіх її підрозділів, вкладання значних фінансових ресурсів та належного інформаційного забезпечення, вимагає наявності висококваліфікованих фахівців у даній сфері.

На сучасному етапі економічного розвитку наявні конкурентні переваги організації слід забезпечувати у відповідності до: можливості організації бути оригінальною; унікальності торгової марки у довгостроковій перспективі; специфічних потреб споживачів.

Якщо компанія працює або здатна працювати в екосистемах, то це посилює співпрацю із партнерами (гравцями екосистеми), дозволяє знайти абсолютно нові ніші на перетині зв'язків і можливостей (вихід на інші географічні ринки, створення нових продуктів).

## Розділ II

### Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ВИРОБНИК ПЛЮС»

#### 2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності підприємства

Конкурентні переваги підприємства - це ресурси підприємства, що дозволяють перемагати у конкурентній боротьбі. Основою визначення конкурентних переваг є внутрішня діагностика сильних і слабких сторін, порівняння їх з аналогічними даними конкурентів і оцінка позиції підприємства відповідно до умов зовнішнього середовища.

##### *Загальний функціональний аналіз підприємства*

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВИРОБНИК ПЛЮС» (надалі - Підприємство), ЄДРПОУ: 38897656.

Підприємство стало правонаступником компаній хлібопекарського та кондитерського виробництва у Кривому Розі: ТОВ «Днестр» та ТОВ «КОНДИТЕРПРОМ-КР», продукція яких була представлена у всіх регіонах України та займала певну нішу у продовольчому сегменті Росії та Білорусії. Офіційний запуск Підприємства відбувся у другій половині 2013 року.

В цій випусковій проботі аналізуємо періоди діяльності підприємства з 2019 по 2022 роки. У даному розділі використано узагальнені матеріали, наближені до дійсних, які подано у відносних показниках, які розміщені у форматі відкритих даних Інтернет-простору. Підприємство є об'єктом критичної інфраструктури, дані про його потужності та економічну діяльність подані в обмеженому доступі. Це пояснює і відсутність аналізу за показниками діяльності у розрізі виготовленої продукції, постачальників сировини та покупців.

Підприємство поєднує в собі технологічні процеси виробництва та внутрішньої торгівлі, зовнішньоекономічної діяльності (таблиця 6).

Таблиця 6

#### НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВИРОБНИК ПЛЮС»

<i>Виробництво:</i>				<i>Торгівля:</i>	
хліба та хлібобулочних виробів	борошняних кондитерських виробів	тортів і тістечок нетривалого зберігання	сухарів і сухого печива	оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами	роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами

*Джерело: створено автором*

Наразі Підприємство має кілька власних виробничих потужностей у Дніпропетровському регіоні, власний збутовий майданчик: розвинену дистриб'юторську мережу на всій території України, а також активно використовує свій експортний потенціал, головним чином у країнах Європейського Союзу. Управління та адміністрування системою продажів здійснюється власними регіональними та бренд менеджерами компанії.

У структурі збуту реалізується продукція під власним брендом торгових марок «SOYUZ KONDITER», «TASMAN» «Cookie Monster» в обсязі понад 400



тон на місяць. Третина обсягу виробленої продукції реалізується за контрактами за межі України. На власних виробничих потужностях Підприємство щодня випікає та реалізовує в середньому 10 тон борошняних кондитерських виробів. Асортимент продукції складає 47 найменувань.

Висока якість продукції забезпечується новими технологіями і сучасним обладнанням, високоякісними інгредієнтами і контролем якості, які охоплюють все виробництво – від сировини до моменту доставки продукту замовнику. Підтвердженням цього є отриманий сертифікат на систему управління безпечністю харчових продуктів відповідно до ДСТУ ISO 22000. Ця система охоплює харчовий ланцюг від виробництва до споживання харчового продукту кінцевим споживачем.

На підприємстві розроблена і впроваджена міжнародна система управління безпекою харчових продуктів, яка ґрунтується на принципах ХАССП (НАССР) – Hazard Analysis and Critical Control Points, підбір кадрового потенціалу за Міжнародною стандартною класифікацією професій ISCO 08.

Криворізький регіон Дніпропетровської області має достатньо продовольчих товаровиробників, які забезпечені необхідними виробничими потужностями для виготовлення сировини, необхідної Підприємству: борошномельне та молоко- виробництво, дріждкомбінат, птахоферма, фермерські підприємства з виготовлення фруктових джемів, пастил, підприємства очистки води. Такі компоненти як цукор, спеції, зернові добавки закупаються Підприємством у дистриб'юторів з центральних та західних областей України. Пакувальні матеріали за замовленням Підприємства виготовляються на поліграфічних підприємствах міста Кривого Рогу.

Цінова політика Підприємства формується з урахуванням собівартості продукції, інфляційних рівнів, попиту на продукцію, митних, санітарних сертифікаційних умов.

Профілі Підприємства представлені в інстаграм, фейсбук на інших платформах та форумах Інтернет простору.

#### Загальні відомості про виробництво

На власних виробничих потужностях Підприємство випікає та реалізовує за середніми показниками щонайменше 10 тон борошняних кондитерських виробів за місяць. Загальний обсяг виробництва протягом 2019-2022 років склав близько 15 тис.тон. Майже половину обсягу виробленої продукції реалізується за контрактами за межі України.

Підприємство реалізує продукцію власних брендів торгових марок «SOYUZ KONDITER», «TASMAN», «Cookie Monster» (Додаток А )

Висока якість продукції забезпечується новими технологіями і сучасним обладнанням, високоякісними інгредієнтами і контролем якості, які охоплюють все виробництво – від сировини до моменту доставки продукту замовнику.

Найперше, проаналізувавши обсяги потужностей, на Підприємстві протягом 2014-2017 років здійснено поетапну заміну старого виробничого обладнання на сучасне та енергоефективне, проведено удосконалення і модернізацію устаткування, запуск нових виробничих потужностей. Це дало змогу забезпечити реконструкцію системи газопостачання та впровадити новий

проект опалення підприємства за рахунок відбору тепла з печей з випікання хліба та виведення з експлуатації 3 технологічно застарілих електропечей.

Економія споживання природного газу щодобово складала 5% газу на 1тн продукції, при цьому заощаджувалося 30 кВт електроенергії на добу. Це зекономило 10% на рік загального споживання газу.

Реконструкція ліній з виробництва овальних сортів хліба та ротаційних печей з випічки кондитерських виробів забезпечило 30% економії енергоресурсів.

Розширено асортимент та випуск нових видів здобних хлібобулочних, бубличних, сухарних та борошняних кондитерських виробів; запущено лінії з виробництва пряників та виробів для спеціального дієтичного споживання печива, сушки на фруктозі.

У 2019 році Підприємством придбано нове сучасне технологічне обладнання - горизонтальну пакувальну машину QP-X-1B для штучної і групової упаковки хлібобулочних виробів. Перевага такого обладнання в тому, що машина перенастроюється на інший типорозмір продукту за кілька хвилин, охоплює широкий діапазон розмірів продукту по ширині, довжині і висоті. Зазначене обладнання автоматизувало процес фасування продукції, тим самим збільшивши обсяги виробництва майже у 1,5 рази, при цьому не погіршуючи якість продукції (додаток В).

У 2020 році - упроваджено нову лінійку фасованої продукції «Cookie Monster», яка орієнтована на дітей та підлітків, з новим дизайном упаковки.

Зменшення ваги упаковки дало змогу забезпечити лояльну систему ціноформування. Крім того, майже кожні 2 роки застосовуються адаптовані форми рекламного маркетингу стосовно зміни логотипу ТМ «SOYUZ KONDITER» (додаток А).

Підприємство робить свій бренд більш актуальним і відповідним світовим стандартам для підвищення лояльності існуючих споживачів і залучення нової аудиторії. Новий логотип застосовано на транспортну тару та упаковку, внесено в корпоративну документацію, рекламні матеріали тощо.

Підтвердженням цього є сертифікат на систему управління безпечністю харчових продуктів відповідно до ДСТУ ISO 22000, який отриманий Підприємством. Ця система охоплює харчовий ланцюг від виробництва до споживання харчового продукту кінцевого споживача.

Підприємством розроблена і впроваджена міжнародна система управління безпекою харчових продуктів, яка ґрунтується на принципах ХАССП (НАССР) – Hazard Analysis and Critical Control Points, підбір кадрового потенціалу за Міжнародною стандартною класифікацією професій ISCO 08.

Для виробництва продукції Підприємство використовує якісну, екологічно чисту сировину місцевих товаровиробників найвищої якості.

Криворізький регіон Дніпропетровської області має достатньо продовольчих товаровиробників, які мають виробничі потужності для виготовлення сировини, необхідної Підприємству: борошномельне виробництво, молокозавод, дріжджкомбінат, птахоферма, фермерські підприємства з виготовлення фруктових джемів, пастил, підприємства очистки

води. Вартість такої сировини на досить прийнятному регіональному рівні з мінімальними витратами, що впливає на формування ціни собівартості продукції підприємства.

Такі компоненти як цукор, спеції, зернові добавки закупаються підприємством з центральних та західних областей України.

Упаковні матеріали за замовленням Підприємства виготовляються на поліграфічних підприємствах міста Кривого Рогу.

На сьогодні асортимент продукції, яка виготовляється Підприємством складає 47 найменувань:

- печиво вівсяне вагове - 10 найменувань,
- печиво вівсяне фасоване в упаковку по 0,4 кг – 4 найменування,
- печиво кукурудзяне вагове - 4 найменування,
- печиво кукурудзяне, міні вага 4,2 кг (14 шт x 0,3 кг) - 1 найменування,
- печиво здобне вагове – 7 найменувань,
- пряник ваговий – 6 найменувань,
- пряник фасований – 1 найменування,
- сухарі, сушка вагові – 9 найменувань,
- сухарі, сушка фасовані – 5 найменувань

### Робочі кадри Підприємства

Найперше розглянемо наявність робочих місць на Підприємстві.

Підприємство складається з:

Виробничий простір включає: хлібопекарський цех; бубличний цех; кондитерський цех; товарний склад; технологічна лабораторія; цех прийому і зберігання сировинних компонентів, комори;

До підсобно – виробничі приміщення входить механічна майстерня; електрична майстерня котельня; компресорна; гараж на 5 боксів.

Адміністративно-побутовий корпус, де розміщено керівництво, відділи кадрів, комп'ютерного забезпечення та охорони, технологічний, збуту та постачання, аудиту, побутові приміщення для персоналу.

На сьогоднішній день на Підприємстві працює щонайменше 250 працівників, з яких 14 – керівний склад, 24 – інженерно-технічні робітники, решта - робітники невисоккокваліфікованої праці, які пройшли навчання роботи на відповідних технологічних лініях та процесах (таблиця 7).

Війна в Україні істотно вплинула на ринок праці. Дефіцит робочої сили пояснюється масовим виїздом людей з країни, мобілізації чоловіків до лав ЗСУ.

Наразі дефіцит робочої сили на Підприємстві сягає майже 24%, а це - 76 вільних робочих місць, і має нагальну потребу в інженерах відділу кадрів, менеджерах з планування, комірниках, кондитерах, комплектувальниках, вантажниках, про що свідчать оголошення на Інтернет ресурсах компанії.

За гендерним принципом основу робочої сили на виробництві складають жінки - 75%. За віковим показником молоді працівники 25-35 років не сягають третини загальної чисельності працівників Підприємства.

Таблиця 7

№ п/п	Найменування групи приміщень Підприємства	Чисельність працівників на початок 2022 року (осіб)			Обліковий склад працівників на початок 2024 року (осіб)			Дефіцит робочої сили з числа (осіб):	
		загальна	керівництва, службовців та ІТР	робочих	загальна	керівництва, службовців та ІТР	робочих	керівництва, службовців та ІТР	робочих
1	Адміністративно-побутовий корпус	30	20	10	22	14	8	-6	-2
2	Виробничий корпус	253	23	230	202	17	185	-6	-45
3	Підсобно-виробничі приміщення	42	17	25	25	7	18	-10	-7
<b>Всього</b>		<b>325</b>	<b>60</b>	<b>265</b>	<b>249</b>	<b>38</b>	<b>211</b>	<b>-22</b>	<b>-54</b>

Джерело: побудовано автором

Середній рівень заробітної плати на підприємстві 15,7 тис.грн, що властиво товаровиробникам Криворізького регіону.

#### Внутрішня комерційна діяльність Підприємства

Внутрішня комерційна діяльність підприємства здійснюється за допомогою дистрибуторської компанії ТОРГОВИЙ ДІМ «КРИВИЙ РІГ».

На внутрішньому ринку збуту продукції Підприємство через дистрибуторську компанію Торговий Дім «КРИВИЙ РІГ» реалізує продукцію ТМ «SOYUZ KONDITER» у більше ніж 700 торгових точок міста Кривого Рогу та Криворізького району, Жовтих Вод, П'ятихаток, **Нікополя, Нововоронцівки (в умовах війни припинено постачання продукції)**, Вольногорська, Софіївки, Долинської, Казанки.

Ресурси компанії дозволяють здійснювати безперебійну та своєчасну доставку продукції по місту Кривому Рогу та за його межами власним транспортом. Управління системою продажів здійснюється командою Торговий Дім «КРИВИЙ РІГ», що складається з 1 керівника, 1 супервайзера і 8 торгових представників, з яких - 3 працюють по місту за системою Preselling «Преселлінг», покриваючи близько 400 торгових точок, та 5 - що працюють за межами міста за системою Van-selling «Венселлінг».

**Presale** (pre-sales, preselling) Manager (англ. - пресейл, пресейлінг) - це один із інструментів менеджменту з передпродажної підготовки:

- обстеження діяльності клієнтів, щоб виявити потреби та вимоги бізнес-процесів;
- підготовка матеріалів, новин для публікацій, зокрема на електронній платформі, проведення презентацій, демонстрацій рішень для клієнтів;
- участь у налаштуванні та супроводі онбордингу клієнтів (Onboarding — це процес знайомства користувача з підприємством і продуктом для забезпечення різної взаємодії з брендом, залучення та утримання клієнта для додаткових продажів;

- проведення аналізу конкурентів або продуктів конкурентів тощо.

Застосування Presale Manager Підприємством забезпечується виконання додаткових функцій щодо можливостей поліпшення стратегій продажу, підходів до розв'язання конкретних проблем сбуту.

**Van-selling** (англ. van - фургон, sell - продавати) - це дрібнооптовий продаж, який здійснюється прямо з автомобіля. Клієнтами ТД «КРИВИЙ РІГ» є дрібні магазини, кіоски, намети та інші точки роздрібної торгівлі. Така система торгівлі працює за принципом «таксі»: торговий представник отримує замовлення ближче до свого місця розташування, приїжджає на точку, відвантажує та продає товар, оформляє накладну та чеки. Фінансові операції проводяться за безготівковим розрахунком із застосуванням платіжних терміналів, що економить час на оформленні замовлення.

Також на Підприємстві упроваджено систему Private label з ритейл-компаніями для роздрібного продажу продукції. Таке співробітництво дає можливість проводити аналіз кон'юктури ринку збуту, вивчати попит на види та найменування продукції та забезпечує перспективи нарощування обсягів продукції.

**Private label** – це бренд, який належить не виробнику, а постачальнику або продавцеві, який випускає продукти під власною торговою маркою за прямим контрактом із виробником. Такі товари просуваються на місці прямо на полицях супермаркету і всередині торгової мережі, тому вони не вимагають додаткових витрат на маркетинг і просування. Завдяки цьому товари private label мають меншу собівартість. Крім реалізації продукції власного виробництва підприємство реалізує залучені продукти інших товаровиробників, які менші за обсягом виробництва та реалізації. Така співпраця дає 10% прибутку від посередництва з реалізації кондитерських виробів (таблиця 8)

Таблиця 8

ПІДПРИЄМСТВА, З ЯКИМИ ТОВ «ВИРОБНИК ПЛЮС» СПІВПРАЦЮЄ  
за private label

<i>Підприємства</i>	<i>Асортимент залученої продукції</i>
ТОВ «АГРО-ЮГ-СЕРВІС»	Затяжне печиво "Марія" вага 3,5 кг
	Затяжне печиво "Ведмедик" вага 2,7 кг
	Печиво сухе (крекер) "Весела арифметика" вага 2,7 кг
	Крекер "Софіївський" вага 2,7 кг
	Цукрове печиво "Міні-какао" вага 1,7 кг
	Цукрове печиво "Вівсяна галета" вага 2,4 кг
	Цукрове печиво "Вівсяна галета зі смородиною" вага 2,4 кг
	Цукрове печиво "Вівсяна галета з шоколадом" вага 2,4 кг
ТОВ «Виробничо-кондитерська група «Лісова казка»	Подушечка круп'яна "Кукурудзяна" з шоколадною начинкою вага 2,6 кг
	Подушечка круп'яна «Кукурудзяна» з начинкою зі смаком пломбіру вага 2,6 кг
ТОВ "АСТА-АГРО"	Печиво цукрове "Дністровське" вага 5,5 кг
	Печиво цукрове "Дністровське" зі смаком топленого

	молока вага 6,0 кг
	Печиво цукрове "Ретро" вага 6,5 кг
ТОВ "ФАБРИКАНТ"	Печиво здобне "Дніпро Ф" 4,2 кг
	Печиво здобне "Листочки сирні" вага 3,0 кг
	Пряниковий виріб заварний "Батончик" з наповнювачем і ароматом банану вага 3,5 кг
	Пряниковий виріб заварний "Батончик" з наповнювачем і ароматом пломбіру 3,5 кг

*Джерело: створено автором*

У цій стратегії Підприємство завдяки використанню private label отримує такі переваги:

- збільшення обсягів збуту;
- додаткове фінансування виробництва з боку власника торгової марки;
- можливість виробництва супутніх товарів, які не можна збути традиційними збутовими каналами виробника;
- спільне управління обсягами виробництва;
- застосування надлишкових виробничих потужностей.

Підприємство свою продукцію розповсюджує у всіх регіонах країни за допомогою ритейлінгових мереж збуту. Така співпраця забезпечує присутність виробів Підприємства у більш ніж 1 500 роздрібних торговельних точках України, з яких мережі магазинів:

«Близенько» — 160 об'єктів у трьох областях (Львівська, Тернопільська та Івано-Франківська),

«МаркетОПТ» – 120 об'єктів в Полтавській області,

«Копійка» – 90 об'єктів в Миколаївській, Одеській, Херсонській областях,

«Наш Край» - 287 об'єктів у 19 областях (Волинській, Вінницькій, Сумській, Закарпатській, Дніпропетровській, Донецькій, Житомирській, Запорізькій, Івано-Франківській, Київській, Львівській, Полтавській, Рівненській, Тернопільській, Харківській, Хмельницькій, Черкаській, Чернівецькій та Чернігівській областях).

На регіональному рівні у Криворізькому районі продукція реалізується в мережі магазинів «Варус», «Карамелька» та інших об'єктах торгівлі – майже 700 торгових точок.

#### Зовнішньоекономічна діяльність Підприємства (надалі - ЗЕД).

Підприємство утримує свій експортний потенціал ЗЕД переважно в країнах Європейського Союзу, Північної Америки, Центральної Азії. На сьогоднішній день продукція торгових марок підприємства представлена в Німеччині, Греції, Румунії, Болгарії, Угорщині, Литві, Латвії, Естонії, Грузії, Азербайджані, Ізраїлі, Канаді.

Загалом Підприємство здійснює експортних відвантажень від 50% загального виробництва продукції, а це понад 100 тонн кондитерських виробів в місяць на 50 млн Євро щорічно.

Продаж кондитерських виробів печива та тістечок представлені ТМ «SOYUZ KONDITER», ТМ «TASMAN», МІНІ вівсяними смаколикама - ТМ «SOYUZ KONDITER» та «CookieMoster».

Відправлення кондитерських виробів здійснюється підприємством на умовах FCA (Інкотермс 2010). Кількість, асортимент продукції та термін поставки, визначаються за попереднім замовленням, який надається у зручний спосіб - письмово поштою, факсом або за допомогою електронної пошти.

Концепції FCA INCOTERMS 2010 (Free Carrier) - це вільний перевізник, франко-перевізник. «Франко» є безпосередньо місцем, у яке доставляється товар. Після передачі товару перевізнику (логістичній організації з відповідною ліцензією) вся відповідальність за його збереження та подальше транспортування з продавця перекладається на покупця. За системою FCA логістичні організації можуть використовувати як один вид транспорту (повітряний, залізничний, автомобільний, водний), так і різні їх комбінації. В умовах війни з 2022 року для перевезення товарів Підприємства до міжнародних покупців застосовується комбінація «залізничний+автомобільний транспорт».

Згідно з контрактами аналізованого Підприємства постачання продукції здійснюється автомобільним транспортом перевізника (логістична компанія), за рахунок коштів Покупця шляхом вивезення товару з головного складу Підприємства. Підприємство вважається таким, що виконав свої зобов'язання в повному обсязі, з моменту навантаження партії товару на транспортний засіб зазначеного Покупцем перевізника. З цього моменту до Покупця переходить право власності на товар, а як і всі ризики втрати чи ушкодження майна. Інформацію про перевізника, дату надання транспортного засобу під навантаження Покупець надає підприємству не пізніше ніж за 2 дні до запланованого відвантаження. З моменту надходження суми передоплати на поточний рахунок підприємство здійснюється поставка продукції у визначені строки.

Відвантаження продукції на транспортний засіб перевізника провадиться засобами та за рахунок Підприємства. Підприємство несе витрати, пов'язані з митним очищенням продукції, а також іншими вимогами при митному оформленні експорту: отримання картки ЗЕД, оформлення акредитації на митниці, розрахунок податкових зборів, передбачених нормативними актами (додаток Б).

Для транспортування продукція Підприємства упаковується на піддони євростандарту (80\*120 см), що пройшли фумігаційну обробку деревини від шкідників комах і мають так званій «колосок», який є частиною фітосанітарного лого, що підтверджують цю обробку. Вся продукція маркується за УКТ ЗЕД.

Підприємство несе витрати, пов'язані з митним очищенням продукції, а також іншими вимогами митного оформлення при експорті, а франко-перевізник - витрати з оплати всіх мит, податків та інших зборів, страхування продукції, виконання митного оформлення та транзитного перевезення через треті країни.

ЗЕД Підприємства здійснюється у доволі складних сучасних умовах, які характеризуються підвищенням конкуренції між підприємствами-виробниками та зниженням попиту на продукцію галузі. Зростання цін на технологічне устаткування, сировину та паливно-енергетичні ресурси, а також досить висока



плинність кадрів в умовах воєнного стану призводять до зниження ефективності діяльності Підприємств, що впливає на прибутковість, рентабельність та загалом на фінансовому стані Підприємства. Проте, незважаючи на таке, рівень рентабельності Підприємства вказує, що рівень благополуччя Підприємства зростає і має досить високий рівень економічної довіри, у т.ч. в ЗЕД.

#### Фінансовий аналіз діяльності Підприємства

Фінансовий аналіз Підприємства за 2019-2022 роки проведено на основі звітностей Підприємства, що опубліковані Державною податковою службою України на порталах відкритих даних Інтернет простору. Динаміку діяльності відстежуємо за показниками 2019 – 2022 років, а результати - за 2021 - 2022 роки, так як саме в ці останні роки Підприємство працювало в умовах пандемії та воєнного часу, і це не може порівнюватися з іншими більш фінансово спокійними періодами (таблиця 9)

Таблиця 9

### ПОКАЗНИКИ СТІЙКОСТІ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА у 2019-2022 рр., частка одиниці

Критерії	2019	2020	2021	2022
Обсяг виручки	> 1 млрд. грн.	> 1 млрд. грн.	> 50 млн. євро	> 50 млн. євро
Сплачено податків	> 20 млн. грн.	> 20 млн. грн.	> 500 тис. євро	> 500 тис. євро

Показник	2019	2020	2021	2022	Абс. приріст за останні 2 роки,	Відн. приріст за останні 2 роки, %
Фінансова автономія	0,35	0,38	0,33	0,47	+ 0,14	46,76
Поточна ліквідність	0,2	0,2	0,01	0,11	+ 0,1	91,23

За даними цих таблиць спостерігається підвищення фінансової незалежності компанії, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії. На кінець 2021 року Підприємство вже було спроможне самостійно профінансувати 46,76% своїх активів. Значення поточної ліквідності знаходиться нижче нормативної межі (1,5), що може вказувати на імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі, у т.ч. в умовах воєнного стану в Україні. Слід зазначити, що рентабельність активів Підприємства у 2022 році перевищувала інфляцію, що свідчить про реальне зростання вартості наявних у компанії активів.

Для визначення фінансової привабливості компанії як об'єкта інвестування співставимо рентабельність власного капіталу та рентабельність альтернативних напрямів вкладення капіталу Підприємства.

Показник валової рентабельності Підприємства демонструє значення у 2022 року. Цей показник засвідчує про необхідність пошуку інших можливостей для збільшення обсягів продажу товарів та послуг, що має сприяти достатньому рівню очікуваного прибутку фінансового результату діяльності (таблиці 10-11).



**ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ ПІДПРИЄМСТВА**  
за 2019 -2022 роки, тис. грн, тис.грн

<i>Назва показника</i>	<i>Відн. приріст за останні 2 роки, %</i>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Матеріальні затрати	-1	50006	50622	52016	51312
Витрати на оплату праці	-0,1	10297	10303	10 828	10524
Відрахування на соціальні заходи	2,2	2367	2314	2368	2354
Амортизація	55	174	112	111	109
Інші операційні витрати	22	11403	14715	17320	18324
<b>Разом</b>	- 5	74 247	78 066	82 643	82623

*Джерело: створено автором*

**СУКУПНИЙ ДОХІД ПІДПРИЄМСТВА** за 2019-2022 роки, тис. грн

<i>Назва показника</i>	<i>Відн. приріст за останні 2 роки, %</i>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-2	76 781	78 283	76 840	75 322
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	- 5	65 224	68 487	67 852	68 852
<b>Валовий дохід (прибуток)</b>	+17	11557	9796	-	-
Інші операційні доходи	+19	912	762	-	-
Адміністративні витрати	+12	2597	2315	-	-
Витрати на збут	-12	5511	6287	-	-
Інші операційні витрати	-6	915	977	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)</b>	253	3446	979	-	-
<b>Чистий фінансовий результат (прибуток)</b>	144	2 898	1 185	-	-
<b>Чистий фінансовий результат (збиток)</b>	0	0	0	0	0
<b>Сукупний дохід</b>	144	2 898	1 185	-	-

*Джерело: створено автором*

Тож аналіз бухгалтерської звітності про сукупний дохід Підприємства за останні 2 роки вказує, що зниження собівартості продукції є результатом підвищення технічного рівня виробництва, вдалої його організації і праці майже на 20%. А це є основним одним із основних показників підвищення конкурентоспроможності на ринку збуту та успішного просування продукції на міжнародний рівень.

Сума чистого прибутку компанії є додатною - майже 2,9 млн.грн., що перевищує показник попереднього року майже у 2,5 рази і може вказувати на продуману бізнес-модель розвитку Підприємства. Хоча для кращого розуміння здатності менеджменту досягати поставлених цілей слід розглянути показники операційних витрат. Проте у складних економічних умовах карантинного періоду відбувається зниження чистого доходу від реалізації товарів та послуг на рівні майже 2%, що вказує на низьку конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Операційні витрати включають в себе, зокрема, оплату комунальних платежів компанії, витрати на рекламу і науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, ліцензійні та страхові платежі, витрати на відрядження та транспортні витрати, оплату сторонніх адвокатів і аудиторів, зарплату персоналу і т. д.

В першу чергу, зниження рівня операційних витрат досягнуто за рахунок економного використання палива (газу), виробничих потужностей, що сприяє зниженню цін на продукцію, роботи та послуги.

## **2.2 Стан галузевого сегменту кондитерської промисловості в Україні**

Галузевий сегмент виробництва борошняних та кондитерських виробів у харчовій промисловості в Україні за КВЕД можна поділити на три основні групи [32]:

1. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
2. Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
3. Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

Незмінно протягом останніх 20 років борошняна кондитерська продукція в Україні посідає перше місце за рівнем споживання (15 кг на душу населення на рік), шоколадна - 2-ге (6,4 кг), цукриста - 3-тє (5,1 кг). Серед кондитерських виробів найбільшою популярністю у споживачів користуються борошняні (46 %), шоколад та какао-вмісні продукти (43,0 %), найменшою - цукристі без какао (11 %).

У 2022 році виробництво та реалізація харчових продуктів в Україні загалом знизилася на 30%. Внаслідок воєнних дій постраждали або зачинилися близько 20% підприємств борошняно кондитерського напрямку. Це відбулося внаслідок того, що багато жінок виїхали з України під час війни, які традиційно є основним контингентом трудового потенціалу у харчовій промисловості. Для підтримки бізнесу в перші місяці війни протягом 2022 року Уряд України запустив Програму релокації і завдяки цьому вдалося перевезти щонайменше 800 підприємств та зберегти понад 40 тисяч робочих місць.

Вже у листопаді 2022 року запустилася більшість підприємств харчової промисловості. Через міграцію населення та зниження купівельної спроможності обсяги споживання борошняних кондитерських виробів значно

скоротилися. Сумарно обсяги виробництва зменшилися на 10–12 %, але це не спричинило дефіциту продукції на ринку.

Близько 40% цього ринку кондитерської галузі займає виробництво шоколаду, какао та кондитерських виробів з цукру, а кількість виробників борошно-кондитерського виробів складає до 800 підприємств за рахунок значної присутності малих товаровиробників.

Досліджуючи статистичну інформацію про борошняний та кондитерський ринок харчової галузі України, можна стверджувати, що вона знаходиться на високому економічному рівні.

Проведеним аналізом визначено, що близько 80% цього ринку займають окремі виробники, тобто на ринку можна чітко спостерігати олігополію.

Також окреслюючи ключові проблеми розвитку кондитерської промисловості України можемо виокремити досить високу ймовірність використання кондитерських заміників замість оригінальних, так як багато виробників використовують заміники для збереження ціни та якості.

Виробництву борошняно-кондитерських товарів України притаманне присутність як внутрішніх так і зовнішніх конкурентів.

Після підписання угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом конкурентами українського кондитерського ринку автоматично стають європейські транснаціональні компанії. Натомість на ринку кондитерських товарів України переважає олігополія.

Також зараз склалася така ситуація на ринку кондитерських виробів з боку товарозамінників, що виробники почали використовувати у своїй діяльності метод урізноманітнення (більш широкий асортимент) товарів. Вибір товару базується на відношенні споживача до кондитерського виробу

Какао-боби виробники кондитерських виробів закупають у країн-постачальників з Африки, які посідають 2 місце (Гана) з транспортування цієї продукції.

### **2.3 Оцінка конкурентоспроможності Підприємства на внутрішньому ринку**

Аналіз стану галузевого сегменту кондитерської промисловості в Україні здійснюємо як аналіз мікрооточення Підприємства за моделлю М.Портера.

Його концепція була створена як інструмент стратегічного планування, особливо коли йдеться про визначення рівня конкурентоспроможності бізнесу в певній галузі. Це модель бізнес-аналізу, яка допомагає пояснити, чому різні галузі здатні підтримувати різні рівні прибутковості. Особливу цінність ця модель має тому, що до неї, урахувавши реалії часу, можна додати фактор корупції і врахувати сучасний бізнес-стан конкретної держави, підприємства, компаніям. Концепція дозволяє оцінити привабливість ринку, виявити конкурентні переваги та прогнозувати можливі загрози.

Ці інструменти дозволяють проаналізувати привабливість підприємства та прибутковість галузі, спостерігати за силою ринкової позиції власного бізнесу, визначити конкурентні сили, які існують в галузі.

Такі фактори як кількість конкуруючих фірм та обсяги їх можливостей, специфіка продукції, характер попиту і перспективи його розвитку визначають

зміни в галузі, в якому напрямку вона розвивається, які несподіванки можуть виникнути. Оцінку можливих ризиків досліджуємо за відстеженням впливу економічних, техніко-технологічних, науково-технічних, соціально-політичних, екологічних та географічних факторів, визначаємо напрями розвитку стратегічного характеру Підприємства.

За інформацією видання ThePage (українське ділове інтернет-видання, спеціалізується на економічних, фінансових, корпоративних та інших, пов'язаних з діловою тематикою подіях, проводить аналіз і дає прогнози розвитку ситуації) проаналізували як періоди коронакризи та війни і, можливо, наступна за ними глобальна рецесія, впливають на стратегічне планування компаній. Висновки експертів: будь-якій успішно діючій організації, на деякому етапі, вкрай важко міняти стратегію. Успіх самозаспокоює, припиняється пошук що можна змінити..

Саме боротьба з конкурентами за ринки збуту та отримання прибутків є тією рушійною силою, яка пробиває «стіну застою». В основі будь-якої стратегії лежать саме конкурентні переваги. Особливо стрімко та результативно ці процеси відбуваються під час кризових періодів. Кризи настають у світовій економіці раз на 4-5 років. Складно передбачити конкретні події, які можуть статися. Однак нинішні кризи мають наслідки для світового ланцюжка бізнесу, є безпрецедентними в історії.

За допомогою аналізу М.Портера, застосовуючи 5 основних ключових факторів (п'ять сил), оцінюємо харчову галузь у сфері виробництва борошняних виробів, визначаємо стан мікроклімату для розвитку Підприємства.

Згідно з моделлю М. Портера, здатність підприємства тримати перевагу на ринку залежить не лише від конкуренції між товаровиробниками, але й є результатом взаємодії чинників, таких як: постачальники, покупці, потенційні перешкоди для входу чи виходу з ринку, товари-замінники. Саме взаємодія цих конкурентних сил визначає потенціал безпосереднього мікрооточення підприємництва (таблиця 12).

Таблиця 12

### КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ ХРЧОВОЇ ГАЛУЗІ У СЕКТОРІ ВИРОБНИЦТВА БОРОШНЯНИХ ВИРОБІВ

<i>Сили</i>	<i>Показники оцінювання можливостей</i>	<i>Стан конкурентного середовища підприємства</i>
<i>І . Потужність постачальників</i>	<i>Аналіз влади, яку має постачальник над бізнесом</i>	
	Кількість постачальників на ринку	В умовах воєнного стану в Україні не можливо достеменно визначити кількість постачальників на харчовому ринку. Руйнування, релокація, відсутність трудового контингенту – все це впливає на мінливість галузі
	Кількість постачальників для виробництва Підприємства	Загалом в кожній області України є декілька постачальників основних видів продукції для виробництва борошняних кондитерських виробів. Основними постачальниками продукції для виробництва аналізуемого підприємства:

	<p>ТОВ "ДМК "ДНІПРОМЛИН", ТОВ "ВП "ПЕРЕРОБНИК" – борошно;  ПАТ «Наdejда» - дріжді;  Київський завод солодових екстрактів;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 цукрових заводів, більша кількість - на Київщині, Черкащині, Житомирщині, Хмельниччині, Вінниччині, Тернопільщині;</li> <li>• Carpo Oil - найбільший виробник високотехнологічних жирів та масла для виробництва продуктів харчування;</li> </ul> <p>ТОВ Гранде Дольче :  Інгредієнти для хлібопекарської та кондитерської промисловості від GRAND, Cremo Linea, Norte-Eurocao, Uldo, Les vergers Boiron, Holly Powder, Master Martini, покриття, упаковка, інвентар, витратні матеріали, декор;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• офіційний представник « GUAN CHONG » і «PT.ASIACOCOA INDONESIA» (імпортер та оптовий постачальник на ринок України): какао порошок, какао-олія, ЗМК, керб, кокосова крихта;</li> <li>• П'ятірки виробників рафінованої олії (з 37 великих підприємств): ПрАТ З П «Дніпропетровський олійноекстракційний завод» (входить до структури Bunge), ТОВ «Дельта Вілмар Україна» (входить до складу Wilmar International), ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-Груп» (входить до складу Kernel), ТОВ «Приколотнянський ОЕЗ» (входить до складу Kernel), ПП «Оліяр»</li> </ul>
<p>Залежність постачальників від розвитку бізнесу Підприємства</p>	<p>Частка борошняно-кондитерського сектору в загальному обсязі продукції харчової промисловості України складає більше 17%.</p> <p>Збут продукції, надання послуг і отримання відповідного прибутку – основна мета будь-якого бізнесу. У разі відсутності для постачальника ринків збуту відбувається. Більшості функціонуючих у ринковому середовищі сучасних вітчизняних підприємств властиві кризові явища: нестабільність соціально-економічного середовища, диспропорційний розвиток інфраструктури товарних ринків, нестача знань та навичок стратегічного мислення.</p> <p>Конкретні якісні та кількісні зобов'язання у показниках обсягу продажу, ц т.ч. прибутку, які можуть бути досягнуті за певний період часу напряму залежать від розвитку бізнесу підприємства</p>
<p>У разі зміни постачальника</p>	<p>Україна має надзвичайно сприятливі унікальні умови для розвитку харчової промисловості: широка сировинна база, місткий внутрішній ринок, достатня кількість трудових ресурсів.</p> <p>Постачальники (виробники) базової сировини для виробництва борошнених кондитерських виробів (борошно (різних злаків як то пшениця, кукурудза, овес), дріжджі, цукор, сухе молоко, згущене молоко, сіль, сода, крохмаль, алкогольні інгредієнти, олія, масло, жири,</p>

	<p>яйця, горіхи, шоколад, солод, фруктови та ягідні інгредієнти, кокосова стружка, емульгатори; замітники (означеної продукції) – це українські товаровиробники. Безпосередньо від зарубіжних постачальників сировини для цієї галузі можна і не придбавати, хоча вони і присутні на споживацькому ринку України, але мають вищі цінові пропозиції.</p> <p>В основному всі товаровиробники тримають одну загальну цінову політику, якісні показники своєї продукції через своїх дистриб'юторів. Єдиний фактор, який міг би вплинути на зміну ціни, у разі зміни постачальника, – вартість операцій з логістики</p> <p>Майже всі дистриб'юторні компанії означених товаровиробників представлені у Дніпропетровській області.</p> <p>Зміна постачальника сировини несуттєво вплине на діяльність підприємства, у відносних показниках на рівні 10-12%</p>
Кількість постачальників, які контролюють ціновий ринок галузі	<p>Основні 20 товаровиробників, які формують ціновий ринок харчової галузі:          ТОВ «ВІННИЦЬКИЙ КХП №2», «ПЕРЕРОБНИК», «Дніпромлин» - борошно          «Радехівський цукор» - цукор, меляса, жом;          «Молочний альянс», Яготинське – молочні та кисломолочні продукт;          «Інтерстарч» - нативні крохмаломодифіковані крохмалі, крохмалі, натуральні цукрозамінники, кукурудзяна олія, пшенична клейковина, безглютенова продукція;          «Щедро» - маргарин;          «Королівський смак»: соняшникова олія, майонез та інша продукція;          «Global Spirits» – виробництво алкоголю,          «Ніжинський жиркомбінат», «Олейна» - олія соняшникова, соєва, ріпакова;          «Люстдорф» - молокопродукція;          «КОМО» – сири «Тенеро», «Фамілія», «Горіховий», «Гранде», «Кантрі», «Пепенеро» та «Голдер»;          «Золотонінський маслоробний комбінат» масло та сири          «Златокрай», «Пирятин», «Славія»,          "АГРОПРОДЕКСПОРТ"- екстракти солодові, продукти з борошна, крупки, крупів та крохмалю</p>
2. Потужність покупців	<i>Ця сила аналізує владу, яку покупець має над бізнесом</i>
Скільки всього покупців	Українські виробники борошняних кондитерських виробів реалізують свою продукцію по всій території України, окрім окупованих та Криму. Також експортують свою продукцію за кордон. Основними покупцями українського печива є мешканці Німеччині, Греції, Румунії, Болгарії, Угорщині, Литви, Латвії, Естонії, Грузії, Азербайджану, Ізраїлю, Канади.
Скільки покупців у підприємства	<p>Підприємство свою продукцію розповсюджує у всіх регіонах країни за допомогою ритейлінгових мереж збуту.</p> <p>Така співпраця забезпечує присутність виробів</p>

	<p>підприємства у більш ніж 1 500 роздрібних торговельних точках України, з яких мережі магазинів: «Близенько» — 160 об'єктів у трьох областях (Львівська, Тернопільська та Івано-Франківська), «МаркетОПТ» – 120 об'єктів в Полтавській області, «Копійка» – 90 об'єктів в Миколаївській, Одеській, Херсонській областях, «Наш Край» - 287 об'єктів у 19 областях (Волинській, Вінницькій, Сумській, Закарпатській, Дніпропетровській, Донецькій, Житомирській, Запорізькій, Івано-Франківській, Київській, Львівській, Полтавській, Рівненській, Тернопільській, Харківській, Хмельницькій, Черкаській, Чернівецькій та Чернігівській областях).</p> <p>На регіональному рівні у Криворізькому районі продукція реалізується в мережі магазинів «Варус», «Карамелька» та інших об'єктах торгівлі – майже 700 торгових точок.</p>
<p>Наскільки чутливими до ціни є покупці</p>	<p>У цій галузі покупець до ціни надто чутливий, так як рівень конкуренції досить високий. Покупець може насолоджуватися печивом, але це не задовольняє критичну його потребу. Чим важливіше використання продукту, тим більш нееластичним буде попит. Попит на борошняні кондитерські вироби еластичний: незалежно від смакових якостей печива покупець все ж вибирає продукцію за нижчими цінами, бо асортимент пропонованої продукції перевищує попит. Як бачимо, у цій галузі зміна попиту більше, ніж зміна ціни. Це означає, що попит еластичний</p>
<p>Яка інформація про покупців (місцевих мешканців – основних споживачів продукції)</p>	<p>Географічне розміщення покупців позитивно впливає на діяльність підприємства. Майже у всіх областях України реалізується продукція підприємства.</p> <p>На теперішній час чисельність населення України падає. Рівень міграції, яка включає як внутрішню, так і міжнародну міграцію, наразі досить високий.</p> <p>Загалом у Кривому Розі мешкає 646 748 осіб, з яких чоловіки - 45,8 % та жінки- 54,2 %. Працевдатне населення в місті на сьогоднішній день – 64 %.</p> <p>Під час російсько-Української війни, місто Кривий Ріг почало приймати вимушених переселенців. У 2014 році з Донецької та Луганської областей, їх кількість сягнула 7 тис. У 2022 році до Кривого Рогу почали прибувати вимушені переселенці з більшої кількості регіонів унаслідок розширення зони бойових дій. На сьогоднішній день їх 100 тис. осіб.</p> <p>У зв'язку з війною з Кривого Рогу виїхало щонайменше 50 тис. жінок. Народжуваність досить низька: 10 новонароджених дітей на 1 000 осіб мешканців, а рівень смертності 16,5 випадків на 1 000 осіб мешканців. Цей показник притаманний Криворізькій місцевості: народжуваність менша, ніж смертність. Проте Криворіжжя приваблює додаткову робочу силу своїми можливостями та роботою на діючих підприємствах, тому 30 % криворіжців молодші за 25 років за ркхунок</p>

		<p>міграційних процесів молоді у пошуку роботи. Національний склад населення в Кривому Розі представлений 123 національностями, з яких численніші українці - 80%, росіяни – 17%. Створені громадські організації вірменської, грузинської, азербайджанської, єврейської, корейської, німецької, польської діаспор.</p> <p>Віросповідання у Кривому Розі представлено різними конфесіями – православні, римо-католики, греко-католики, лютерани, мормони, християни-баптисти, п'ятидесятники, адвентисти 7 дня, свідки Ієгови, юдеї, мусульмани, індуїсти.</p>
<p>3. Загроза нових учасників</p>	<p>Ця сила аналізує, наскільки легко чи складно для нових конкурентів вийти на ринок</p>	<p>Наскільки легко відкрити бізнес на ринку</p> <p>Розвиток харчової галузі залежить від багатьох факторів. Один з найважливіших – це зміна смаків та уподобань споживачів. Іншим фактором, який впливає на розвиток бізнесу, є технологічний прогрес: інновації можуть знизити витрати та підвищити ефективність. Відкрити свій бізнес у сфері виробництва борошняних кондитерських виробів нелегко, але можливо. Кондитерська галузь країни має всі можливості для успішного розвитку і високої конкурентоспроможності на споживчому ринку. При цьому якість вітчизняної продукції здатна конкурувати з іноземною. Основні переваги українських виробників- ціна, забезпеченість якісною базовою сировиною.</p> <p>Як приклад: у Кривому Розі ще у 2016 році працювало 165 закусочних, булочних, кав'ярень. Наразі об'єктів, які реалізують борошняні кондитерські вироби, налічується щонайменше 540.</p> <p>Яких правил та положень потрібно дотримуватися</p> <p>Для роботи у сфері виробництва продуктів харчування необхідно дотримуватися:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- будівельно-архітектурних правил,</li> <li>- санітарно-гігієнічних вимог,</li> <li>- вимог безпечності та якості харчових продуктів,</li> <li>- умов маркування продукції,</li> <li>- пакування (пакувальних матеріалів) та відходів пакування,</li> <li>- правил і норм застосування харчових добавок,</li> <li>- екологічних правил,</li> <li>- технологічних процедур на принципах НАССР,</li> <li>- захисту споживачів,</li> <li>- трудового законодавства,</li> <li>- вимог до реклами та персональних даних</li> </ul> <p>Скільки грошей повинен витратити новий стартап, щоб зайти на ринок</p> <p>Відкриття пекарні чи кондитерського цеху на 40 м<sup>2</sup>:</p> <p>Франшиза – 1 – 2 млн.грн  Придбання готової до роботи пекарні – 1,8-2,5 млн. грн  Власними силами - 1млн 101 тис.грн:  Оренда приміщення – 20 тис.грн  Реконструкція приміщення (ремонт)- 100 тис.грн  Закупка обладнання - 500 тис.грн  Працівники – 5 чол</p>



	<p>Закупка сировини, пошук постачальників- 100 тис.грн  Реклама, презентації – 200 тис.грн  Складання бізнес-плану -1 тис.грн  Логістика – 150 тис.грн  Банківські операції – 20 тис.грн  Отримання дозвільних документів – 10 тис.грн</p>
<p>Чи є бар'єри при здоланні яких можна отримати більший вплив</p>	<p>Основні проблеми, які необхідно подолати у цій сфері:  – конкурентне місце на ринку, напрацювання постійного контингенту покупців. Попит породжує пропозицію, що впливає на розширення виробництва, збільшення асортиментних лінійок,  - енергетична незалежність (застосування новітніх технологій у сфері генерування електроенергії)</p>
<p>4. Загроза заміни товарів / послуг</p>	<p><i>Ця сила аналізує, як легко клієнту перейти з продукту одного бізнесу на продукт конкурента</i></p>
<p>Скільки замінників товару існує</p>	<p>Товари називаються замінниками у випадку, якщо зміна продажу одного товару спричиняє зміну продажів іншого товару у протилежному напрямі.  Існує щонайменше 10 видів продукції, яка використовується для виготовлення борошняних кондитерських виробів, які замінників інгредієнтів: <u>глютену</u> (7 видів), <u>дріждів</u> (4), лактози (5), оріхів (5), пальмового масла (3), цукру (5), жиру чи масел (6), борошна (4), олії (4).  Ціни на замінники не завжди нижчі. Але, у більшості випадків, замінники необхідні для нового виду продукції, розширення товарної лінійки.  Експерти радять: якщо у печиві є олія у стверділому стані, олія вибілена, рафінована, маргарин, кондитерський жир чи замінник, його краще не купувати.  А ще: якщо легко вибрати інший товар при зміні цін, попит буде більш еластичним. Якщо альтернатив мало або взагалі немає, попит буде більш нееластичним</p>
<p>Наскільки легко покупцеві перейти на інший товар</p>	<p>У сучасному світі спостерігається пряма залежність ринку харчових інгредієнтів від ситуації на світовому ринку продуктів харчування та загальних змін споживчих переваг. Соціальний фактор – здоровий спосіб життя диктує нові умови споживання, у першу чергу в кондитерській промисловості:  продукти для спортсменів та спортивного способу життя;  популярність низькокалорійних продуктів;  збалансованого харчування (зменшення споживання цукру);  збільшення частини натуральних інгредієнтів  збільшення інтересу до пробіотиків та пребіотиків.  До цього напряму активно підключаються виробники продуктів харчування, так як все більша кількість людей має непереносимість глютену.  Але для таких людей важливо почуватися повноцінними людьми, які безпечно для свого організму можуть вживати різноманітні борошняні вироби. Тому виробники готові покрити попит, що збільшується, на безглютенову продукцію. Але необхідно враховувати, що</p>

		<p>безглутенова випічка має бути порівнянною із звичайною не лише на вигляд, але й за смаковими якостями.</p> <p>Така сама ситуація відстежується і з безлактозними продуктами. Існує безліч людей, у яких є непереносимість лактози, тому виробники можуть застосовувати інгредієнти із рослинного молока для покриття попиту на безлактозні продукти.</p> <p>Велику кількість споживачів вважають продукти без цукру, без глютену і без лактози корисніші за звичайні, тому навіть не маючи якоїсь непереносимості починають їх споживати, збільшуючи і без того підвищений попит на них.</p>
	Чи «сплачує» покупець за перемикання на інший товар (чи це щось йому вартує)	Коли товар дуже дорогий, навіть невелика зміна ціни зробить його надзвичайно дорогим для більшої кількості покупців. Якщо ціна товару становить крихітний % від загальної витрати покупця, то зміна ціни матиме менший вплив
5. Конкурентне суперництво	<i>Ця сила вивчає інтенсивність конкуренції на поточному ринку</i>	
	Рівень конкуренції у ринковому секторі	<p>Ще 20 років тому у різних регіонах України діяло понад 100 кондитерських підприємств.</p> <p>Більше 95% ринку займають товари вітчизняних компаній. Крім того, кондитерська галузь становить цілих 15% всієї харчової індустрії країни. В кондитерський бізнес України залучено понад 50 000 працівників, які трудяться на 800 підприємств.</p> <p>Наразі на українському ринку кондитерських товарів функціонують кілька великих світових концернів — американські «Western NIS Enterprise Fund» (концерн «АВК»), «Kraft Foods» (ПАТ «Крафт Фудз Україна» — тростянецька кондитерська фабрика «Україна» з ТМ «Корона») і «Sigma Bleizer» (ПАТ «Полтавакондитер»); швейцарська «Nestle» (ПАТ Львівська кондитерська фірма «Світоч»), «Trilini International» (ПАТ кондитерська фабрика «Харків'янка»), італійська ТМ «Biscotti» (ТОВ "БІСКОТТИ", Львів).</p> <p>Інші фабрики і компанії в більшості належать колективам підприємств і українським інвесторам. Це Кондитерська корпорація «Roshen», ПАТ ВО «Конті», Черкаська бісквітна фабрика ООО «Світ Ласоців» тощо. Попри зменшення обсягів виробництва, 3 компанії «Roshen», «АВК», «Конті» входять у топ-100 виробників кондитерської продукції у світі</p>
	Основні конкуренти в галузі	Стабільність української кондитерської галузі сьогодні забезпечують дев'ять підприємств, такі як: «ROSHEN», «КОНТІ», «АВК», «Крафт Фудз Україна», «Полтавакондитер», КФ «Світоч», «Житомирські ласощі», корпорація «Бісквіт шоколад» та «Черкаська БФ», які виробляють понад дві третини всієї борошняної кондитерської продукції в Україні
	Регіональні конкуренти	<p>Галузеві конкуренти, які виготовляють аналогічну продукцію.</p> <p><u>Проаналізувавши реальний стан кількості конкурентного</u></p>

		<p>середовища в Україні визначили, що основні підприємства – конкуренти <u>які розміщені в сусідніх регіонах, а саме - 4:</u>  ТМ "Добрим Людям" (Знам'янка),  Приватне підприємство «СУЗІР'Я» (Ірпінь),  Кондитерська фабрика «Десна» (Чернігів),  Кондитерська фабрика «Квітень» (Дніпро).</p> <p><u>у Кривому Розі - 3:</u>  Кондитерський цех «Ідеал» - торти і тістечка,  Кондитерська «Діалог Оптіма» - торти, тістечка, пироги, рулети, вироби з тіста, пряники, мафіни, продукція на замовлення,  Кондитерський Дім «БонАсорті» - торти, тістечка, рулети, капкейки, десерти</p> <p>Крім того, у місті Кривому Розі досить насичений ринок: <u>з випуску та реалізації хліба, хлібобулочних та здобних виробів - 6 :</u>  ПАТ «Криворіжхліб», ТОВ «Криворізький хлібозавод №1», ПП «ЗВГ», Пекарня «Агафон»,  Пекарня «Золотий колос», Торговий дім «Дім хліба», <u>здобних виробів, тортів та тістечок, які випікають та реалізуються безпосередньо в приватних закладах у форматі street-food «Фабрика тіста», «Франс.уа», «Сімейна пекарня», «Булочна №1» - щонайменше 200 закладів</u>  Тож приблизна скільки локальних конкурентів у підприємства – 213</p>
	Конкурентна стратегія підприємства	Глобальні напрями конкурентної стратегії підприємства: - якість продукції, посилення смакових відчуттів (але щоб це не шкодило здоров'ю) - розширення лінійок асортименту; - вихід на інші зарубіжні ринки

*Джерело: складено автором*

То ж результати досліджень, проведених за моделлю М.Портера, свідчать про стабільність функціонування та розвитку харчової промисловості у секторі виробництва борошняних кондитерських виробів, зважаючи на кризові явища війни, епідемії, які відбуваються останні 5 років.

Кондитерський ринок харчової промисловості представлений такими підприємствами:

- великі підприємства, представлені у всіх регіонах;
- локальні виробники, відомі на невеликій території;
- малі партії імпортованих продуктів.

Стабільність української кондитерської галузі сьогодні забезпечують такі підприємства: «ROSHEN», «КОНТИ», «АВК», «Крафт Фудз Україна», «Полтавакондитер», КФ «Світоч», «Житомирські ласощі», корпорація «Бісквіт шоколад» та «Черкаська БФ», які виробляють понад дві третини всієї продукції.

Аналізуємо Підприємство не є конкурентно спроможним обсягам цих крупних виробничих компаній, проте серед регіональних товаровиробників, які

виготовляють аналогічну продукцію, є досить вагомим конкурентом. Вплив цього фактора є досить значним для його подальшого розвитку.

Україна входить в десятку самих відданих любителів кондитерських виробів. В середньому за рік українець з'їдає близько 15 кг кондитерки.

Специфіка споживання кондитерки в Україні відрізняється від європейської чи американської, де вона стала продуктом щоденного споживання. У нашій країні тістечка і печиво швидше атрибут свята і і радощів.

Українці досить консервативні у виборі солодоців і вважають за краще залишатися вірними одному бренду. Головний критерій придбання кондитерських виробів - свіжість і якість.

Українська сфера кондитерських виробів, у тому числі борошняних, одна з найбільш модернізованих і висококонкурентних. Новий соціальний фактор – здоровий спосіб життя, який диктує кращі, безпечніші умови споживання: продукти для спортсменів та здорового способу життя; популярність низькокалорійних продуктів; зменшення споживання цукру; збільшення частини натуральних інгредієнтів, пробіотиків та пребіотиків.

Виробники перелаштувалися та покривають цей попит, що збільшує обсяги їх виробництва та реалізації продукції.

Популярність сектору борошняних кондитерських виробів обумовлена ціною, якістю, і з 2014 року прагненням українців підтримати місцевих товаровиробників.

Загальні риси галузі борошняних кондитерських виробів, які дозволяють аналізуемому Підприємству розвиватися (внутрішні конкурентні переваги):

- постійний високий попит на продукцію;
- доступна сировинна база;
- вибір товаровиробників;
- вдале географічне розміщення виробничих потужностей та шляхів збуту;
- ціна формується за законами ринку, продавці та покупці продукту не можуть значно на неї впливати;
- новим гравцям ринку відносно легко просуватися на ринку;
- прозорість в ціновій і товарній політиці виробників сировини.

При оцінці впливу покупців урахуємо фактори, що підприємство користується довірою споживачів, що в свою чергу забезпечує компанію постійними покупцями. Це досягається за рахунок якісної продукції, яка в першу чергу залежить від якості сировини.

Тривала співпраця з постачальниками продукції/сировини дозволяє уникнути припинення виробництва чи інших простоїв, які впливають на обсяги виробництва. Аналіз мікрооточення Підприємства показує, що вартість продукції/сировини глобально не впливає на роботу підприємства. Але можливе підвищення цін вже на готову продукцію, що може призвести до скорочення обсягів реалізації.

Розвиток галузевих конкурентів значно впливає на обране Підприємство: знижується попит на продукцію. Такі переваги як покупці для Підприємства мають позитивний вплив, так як присутнє вигідне географічне розміщення покупців та довіра покупців до продукції Підприємства. Це означає, що

товариство користується довірою споживачів, завдяки чому має здатність нарощувати обсяги виробництва.

## ***Висновок до розділу II***

Підприємство, наразі, працює у доволі складних сучасних умовах, які характеризуються підвищенням конкуренції між підприємствами-виробниками та зниженням попиту на продукцію галузі, що спричиняє скорочення обсягів промислового виробництва. Зростання цін на технологічне устаткування, сировину та паливно-енергетичні ресурси, а також досить висока плинність кадрів в умовах воєнного стану призводять до зниження ефективності діяльності підприємств, що відбивається на прибутковості, рентабельності та загалом на фінансовому стані Підприємства.

Результати досліджень, проведених за моделлю М.Портера, свідчать про стабільність функціонування та розвитку харчової промисловості у секторі виробництва борошняних кондитерських виробів, зважаючи на кризові явища війни, епідемії, які відбуваються останні 5 років.

Тривала співпраця з постачальниками продукції/сировини дозволяє уникнути припинення виробництва чи інших простоїв, які впливають на обсяги виробництва. Аналіз мікрооточення Підприємства показує, що вартість продукції/сировини глобально не впливає на роботу підприємства. Але можливе підвищення цін вже на готову продукцію, що може призвести до скорочення обсягів реалізації.

Розвиток галузевих конкурентів значно впливає на обране Підприємство: знижується попит на продукцію. Такі переваги як покупки для Підприємства мають позитивний вплив, так як присутнє вигідне географічне розміщення покупців та довіра покупців до продукції Підприємства. Це означає, що товариство користується довірою споживачів, завдяки чому має здатність нарощувати обсяги виробництва.

Підприємство працює стабільно, без кризових потрясінь: регулярність поставок продукції, вчасне виконання замовлень, гнучка система знижок, індивідуальна робота з клієнтами формують довгострокові відносини на ринку збуту.

Цінова політика Підприємства формується з урахуванням собівартості продукції, інфляційних рівнів, попиту на продукцію, митних, санітарних сертифікаційних умов.

В кризових умовах у Підприємства особливо виникли проблеми зі збутом товарної продукції на експорт (митна логістика), дефіцитом електроенергії, паливно-мастильних та інших витратних матеріалів.

Дослідження результатів діяльності Підприємства свідчить про необхідність пошуку резервів і шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства з урахуванням нових тенденцій, які виникають в умовах воєнної економічної ситуації України

У воєнній ситуації для Підприємства постали питання виживання, збереження діяльності, утримання робочих місць, грошового забезпечення процесів виробництва.

Тож, можна припустити, що ключова стратегія маркетингу Підприємства може концентруватися на розробці шляхів збільшення обсягу продажів продукції підприємства в порівнянні з попередніми роками. Фінансова стратегія підприємства може бути орієнтована на прискорення обороту коштів, зниження рівня дебіторської заборгованості.

### **РОЗДІЛ III. Реалізація стратегії розвитку ТОВ «ВИРОБНИК ПЛЮС» на основі конкурентних переваг.**

#### **3.1 Маркетингова політика та конкурентна позиція Підприємства:**

##### **3.1.1 сильні та слабкі сторони**

Проаналізувавши вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі окремих компонент, провівши діагноз конкурентних переваг підприємства, обґрунтовуємо значущість і рівень впливу на подальший розвиток підприємства (стратегія).

Для цього всі фактори, які розглядалися у PEST-аналізі, аналізі мікросередовища за моделлю М.Портера, визначаємо як позитивно чи негативно діючі, які є можливостями і загрозами для зовнішнього середовища, сильні і слабкі сторони діяльності Підприємства у внутрішньому середовищі (таблиця)

Таблиця .

Загальні характеристики сильних і слабких сторін Підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

<i><b>Потенційні зовнішні можливості</b></i>	<i><b>Потенційні зовнішні загрози</b></i>
Розвиток економіки країни Соціально-політична стабільність Обґрунтоване законодавство Входження у нові ринки Диверсифікація	Інфляція Велика ймовірність виникнення нових конкурентів Зростання збуту товарів - замінників Зростання тиску конкурентів

Товари з доповненнями Вертикальна інтеграція Самозаспокоєність ключових конкурентів Швидке розширення ринку	Технологічні прориви в інших країнах, що знижують конкурентоспроможність вітчизняної продукції Соціально-політична нестабільність
--	--

Складання SWOT-аналізу (стратегічного балансу) ілюструє, як зовнішні сприятливі можливості та загрози можуть бути зіставлені з внутрішніми силами та слабкостями підприємства. На основі цього аналізу генеруються стратегічні альтернативи, що враховують чотири набори стратегічних факторів.

Матриця SWOT-аналізу включає ряд можливих стратегій, що побудовані на чотирьох наборах стратегічних факторів:

- S (strengths) — сильні сторони, які характеризують бізнес і вирізняють його на фоні конкурентів.
- W (weaknesses) — слабкі сторони, - ознаки, які роблять компанію вразливою на ринку.
- O (opportunities) — можливості, які компанія може використовувати для розвитку свого бізнесу.
- T (threats) — загрози, які можуть завдати компанії збитків.

І можливості, які вказують на стратегічні заходи, які необхідно застосувати для розвитку Підприємства:

SO - стратегії визначають, як найкращим чином використати сильні сторони організації, щоб реалізувати сприятливі можливості, що знаходяться в зовнішньому оточенні;

WO – стратегії визначають, як найкращим чином використати слабкі сторони організації, щоб реалізувати сприятливі можливості, що знаходяться в зовнішньому оточенні;

ST - стратегії розглядають, як використати внутрішні сильні сторони підприємства для уникнення зовнішніх загроз;

WT - стратегії націлені на мінімізацію впливу внутрішніх слабких сторін і уникнення зовнішніх загроз.

На основі цих даних складаємо Матрицю SWOT – аналізу Підприємства (таблиця)

**Матриця SWOT - аналізу**

<b>Внутрішні фактори</b> →	<b>S - сили</b>	<b>W - слабкості</b>
<b>Зовнішні фактори</b> ↓	- відомий бренд; - висока якість продукції; - більш доступні ціни; - має регіональну дистриб'ютерська компанія	- залежність від постачальників сировини; - залежність від використання газу для виробництва; - слабка диверсифікація продукції; - недостатня кількість працівників; - використання застарілих стандартів виробництва;

		- недостатній рівень реклами
<b><i>O-можливості</i></b>	<b><i>SO – стратегії стратегії, що дозволяють скористатися можливостями</i></b>	<b><i>WO – стратегії стратегії, що дозволяють подолати слабкості</i></b>
- вигідне розміщення виробництва для пошуку партнерів з постачання сировини та реалізації продукції в інших регіонах; - збільшення витрат на рекламу, у першу чергу IT-можливостей; - придбання сучасного технологічного обладнання; - підвищення ефективності комунікацій зі споживачами й постачальниками; - отримання грантів для розвитку виробництва; - оновлення кадрового складу маркетологів, менеджерів, юристів, рекламистів	- використання можливостей IT-стратегій; - проведення моніторингів стану ціни та якості продукції; - навчання для участі у міжнародних програмах фінансування бізнесу та написання грантових заявок; - посилення команди маркетологів, менеджерів, юристів за рахунок залучення молодих креативних спеціалістів, участь у спеціальних семінарах, форумах, презентаціях для підвищення кваліфікації	- пошук регіональних постачальників якісної сировини: поведінка партнерів у supply chain (ланцюг поставок) для рішення, кого залишити, а кого замінити; - придбання сонячної електростанції як основного живлення для виробництва; - відкриття об'єктів бізнесу з роздрібною торгівлею продукції виробництва (за грантові кошти); - співпраця з міським центром зайнятості, громадськими організаціями, які опікуються внутрішньо переміщеними особами, для збільшення штату працівників; - оновлення технологічного обладнання (за рахунок грантових коштів); - проведення рекламних компаній (Інтернет платформи, форуми, презентації, ярмарки, виставки-продажу)
<b><i>T - загрози</i></b>	<b><i>ST – стратегії стратегії, що дозволяють уникати загроз</i></b>	<b><i>WT – стратегії стратегії, що мінімізують загрози</i></b>
- втрата частки ринку через конкурентів або знищення територій під час війни руйнування виробництва в наслідок воєнних дій; - нестача електроенергії; - коливання цін на сировину та постійне зростання цін на енергоресурси; - втрата та пошкодження товарів при транспортуванні	- придбання сонячної електростанції як основного або додаткового живлення для роботи підприємства; - удосконалення умов договорів із контрагентами щодо впливу форс-мажорних обставин на виконання зобов'язань і мирного врегулювання спорів; - проведення аналізу стосовно постачальників сировини більш прийнятних	- відкриття суміжних бізнесів для подолання конкурентних перешкод; - проведення юридичної реструктуризації для нової системи корпоративного управління: відкриття офісів в офшорах (на Кіпрі, в Голландії, Панамі); - перегляд ролей всіх рівнів управління виробництвом на відповідність міжнародним стандартам

*Джерело: сформовано автором*

Використовуючи результати здійсненого SWOT-аналізу визначаємо основні стратегічні напрями розвитку підприємства, що можуть забезпечити майбутні прибутковість і конкурентні переваги шляхом реалізації стратегій.

### 3.1.2 визначення стратегічної альтернативи



Аналіз середовища, в якому функціонує підприємство, а також його внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей має на меті визначити можливі стратегічної альтернативи і сформулювати критерії вибору найкращого варіанту загальної (корпоративної) стратегії з цих альтернатив.

При визначенні стратегічної альтернативи на основі результатів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства використовуємо матрицю А.Томпсона і А.Стрікланда для вибору загальної стратегії розвитку. Вибір здійснюється з обов'язковим урахуванням тенденцій зростання галузевих ринків за товарною продукцією (сферою діяльності) та конкурентної позиції конкретного підприємства (таблиця).

Таблиця

Матриця А.Томпсона і А.Стрікланда для вибору загальної стратегії розвитку

<i>Конкурентні переваги</i>	<i>Наслідки</i>	<i>Реакція на можливості зовнішнього середовища</i>	<i>на загрози</i>	<i>Наслідки</i>
використання сильних сторін підприємства	досягнення основної місії	слабкі конкурентів	сторони	зростання обсягів виробництва
нейтралізація слабких сторін підприємства	зростання рентабельності виробництва	нейтралізація сильних сторін конкурентів		ріст рейтингу іміджу
досягнення заданих довгострокових показників	стабільність іміджу та репутації	невиконання довгострокових показників		збиткова діяльність
поєднання цілей з місією	підвищення репутації	відсутність ресурсів		зупинення діяльності
достатність наявних ресурсів	забезпечення бази сировини	урахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства		відкриття суміжних бізнесів для подолання конкурентних перешкод
поєднання стратегії з внутрішньою організацією	посилення конкуренції	відсутність стратегії		відсутність вдосконалення функціонування підприємства, втрата переваг у конкурентному середовищі
досягнення портфельного балансу	побудова системної державної цінової політики, з визначенням її правової природи та цілей застосування її механізмів	одноосібність у виконанні стратегії виробництва		сталість у діяльності господарської діяльності
здійсненності стратегії	подальший розвиток діяльності підприємства для	-		-

	збільшення обсягів виробництва		
використання ефекту синергізму	відкриття суміжних бізнесів для подолання конкурентних перешкод	-	-

На сьогодні, основні засади і підходи стратегічного менеджменту українських підприємств запозичені переважно з розробок зарубіжних учених і практики американських, японських і європейських корпорацій з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий.

Стратегічна проблематика українських підприємств на ринку кондитерських виробів може бути пов'язана не стільки з прискоренням віддачі інвестицій, із завоюванням нових ринків, скільки з загальною економічною кризою, критичним станом виробництва та реалізації продукції тощо. Тільки успішне оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного менеджменту з урахуванням ризику появи кризових ситуацій і його успішне впровадження забезпечує стабільне функціонування підприємства та позитивні перспективи щодо зростання.

Для цього варто враховувати і особливості стратегічного менеджменту інших розвинених країн, які періодично успішно долають кризові явища в економіці на певному етапі розвитку.

Досвід США:

- 1) ув'язування проблем якості з конкурентноздатністю товарів, фірм і країни в цілому;
- 2) ріст обсягу бюджетного фінансування освіти, науки і розвитку людського фактора;
- 3) удосконалювання системи управління фірмою (менеджменту);
- 4) уважність до процесу планування виробництва по об'ємним і якісним показникам;
- 5) жорсткий контроль якості продукції з боку адміністрації фірми, вибіркового контролю з боку місцевих і федеральних органів управління;
- 6) застосування економіко-математичних методів до стратегічного управління.

Досвід Японії:

- 1) широке впровадження наукових розробок в області управління і технології;
- 2) високий ступінь комп'ютеризації всіх операцій управління, аналізу і контролю за виробництвом;
- 3) максимальне використання можливостей людини, для чого приймаються заходи для стимулювання творчої активності (групи якості), виховання патріотизму до своєї фірми, систематичне і повсюдне навчання персоналу;
- 4) розвиток корпоративного духу.

Досвід європейських країн можна узагальнити за тами напрямками:

- 1) законодавча база для проведення робіт, пов'язаних з якістю продукції;
- 2) гармонізація національних стандартів, правил і сертифікації;

3) функціонування регіональної інфраструктури і мережі національних організацій для проведення робіт з сертифікації продукції;

4) розвиток аудиту.

Основні завдання щодо визначення стратегічних альтернатив пов'язані насамперед зі стратегіями досягнення конкурентних переваг, які дають відповіді на запитання: як конкурувати, які базові стратегії досягнення конкурентних переваг найбільш прийнятні сьогодні на ринку; які функціональні стратегії насамперед можуть бути реалізовані; які ресурси необхідно залучити до реалізації стратегії?

Важливою проблемою щодо вибору стратегії конкуренції є координація функціональних та інших стратегій, їх спрямованість на досягнення загальної мети.

У кожного підприємства існує декілька стратегічних альтернатив, вибір яких є нелегким завданням. Для досягнення конкурентних переваг, що являються частиною або основою загальної стратегії, необхідно використати ресурси і сфери діяльності підприємства. Тому обрана стратегія повинна відповідати зовнішньому оточенню, цілям підприємства, бути реалізуємою, не суперечити іншим стратегіям.

Критерії вибору:

реакція на можливі загрози зовнішнього середовища;

отримання конкурентних переваг;

відповідність цілям підприємства (поєднання цілей з місією);

достатність наявних ресурсів;

взаємозв'язок з іншими стратегіями підприємства: синергія, портфельний баланс

В умовах мирного стану це можливо шляхом злиття з іншими підприємствами або їх поглинання; придбання акцій інших підприємств та їх інтеграції; відкриття філіалів; налагоджування ділових контактів та інших дій.

В галузевій діяльності загальна стратегія визначає домінуючий спосіб формування конкурентних переваг: мінімізація затрат, диференціація; фокусування продукції на вузький сегмент споживачів та потреб; інновації в нові товари і технології; оперативне регулювання на зміни виробництва та ринкової кон'юнктури.

Загальні стратегії відрізняються за своєю активністю. Вони можуть носити наступаючий характер, захисний та компромісний. Вибір стратегії здійснюється з урахуванням її спрямованості на досягнення кінцевих результатів.

Стратегія диверсифікованого підприємства спрямована на комплексне рішення низки стратегічних завдань, пов'язаних з визначенням перспективних сфер діяльності в галузі маркетингу, виробництва, інвестування, кадрової політики; вибором пріоритетних напрямів в діяльності; розробкою та організацією виробництва нових виробів; глобальним керуванням фінансовими ресурсами та ін. Проблеми в цих напрямках діяльності повинні вирішуватись у відповідних функціональних стратегіях.

Оскільки усяка мета може бути досягнута різними шляхами, то кожен з них є основою розробки конкретної функціональної стратегії: маркетингової,

виробничої, інвестиційної, інноваційної, кадрової, фінансової стійкості та інших.

### 3.1.3 основна стратегічна ціль

Основний фундамент для розвитку підприємства - це бачення місії та цінності. Це єдине, що залишиться незмінним. Решту в стратегіях компаній може бути змінено. Стратегія будь-якого підприємства для успішного функціонування має регулярно через 3-5 років переглядатися для коригування напрямів компанії.

Місія – це те, що організація робить і чому.

Цілі (цінності) – це принципи, якими керується компанія при формуванні бізнес-процесів і корпоративної культури.

Візія – бажане майбутнє (стратегічне планування).

Ризики воєнного часу небезпечні для бізнесу непередбачуваністю – складно, а іноді неможливо, будувати роботу на тиждень, годі й казати про плани на рік. Однак український бізнес підлаштовується під ці реалії, аби зберегти надбане і бути здатними працювати в екосистемах, посилити співпрацю із партнерами (гравцями екосистеми), знайти абсолютно нові ніші на перетині зв'язків і можливостей.

Підприємство позиціонує себе як виробник натуральних кондитерських виробів в Україні. Підприємство пропонує вироби з використанням вівсяної, кукурудзяної та житньої муки. Останні 2 роки – виробництво кремових виробів.

Отже основна місія Підприємства: «Підприємство забезпечує не тільки вишукані гастрономічні смаки, а й дбає про натуральні складові продукції на ринку кондитерських виробів, це коли традиційне поріднилося з ексклюзивним».

За результатами визначення конкурентних переваг Підприємства, про які зазначено в попередньому розділі, основними стратегічними напрямами розвитку підприємства, стає можливим сформулювати можливі стратегічні цілі подальшого розвитку Підприємства, які можуть бути спрямовані на:

- **оновлення системи корпоративного управління шляхом реструктуризації**, але в умовах дефіциту робочої сили через мобілізацію - це обмежено доступне;
- **відкриття суміжних бізнесів для подолання конкурентних перешкод**, але для цього необхідні додаткові фінанси та впевненість у відсутності криз;
- **придбання сонячної електростанції як основного або додаткового живлення для роботи підприємства, інших джерел енергії (генератор, енергоефективні системи LED - освітлення)**, але для цього необхідні значні додаткові фінанси та площі для розміщення станцій;
- **пошук шляхів залучення працівників**, але протягом 2 останніх років відстежується катастрофічний дефіцит робочої сили, який у динаміці зростає;
- **оновлення технологічного обладнання за рахунок грантових коштів, інвестицій**, проте в умовах воєнного стану відсутня впевненість у збереженні потужностей (ризик руйнування Підприємства, як об'єкта стратегічної інфраструктури, від ракетних обстрілів).

Проаналізувавши можливі стратегії Підприємства в умовах воєнного стану можливо дійти висновку, що найвирогіднішою стратегією для розвитку Підприємництва в цьому кризовому періоді є – «Реклама» (Інтернет платформи, форуми, презентації, ярмарки, виставки-продажу). Незалежно від того, у якому контексті перебуває наша країна, маркетинг - це гра з рекламою та креативом. У цей скрутний час найбільш позитивно сприймається реклама, де є пропозиція спеціальних умов (знижок, акцій) – за це виступають майже 80% споживачів. На основі аналізу ефективності споживчої поведінки реагування на рекламу і відповідних даних ухвалюються управлінські рішення щодо виконання напрямів цієї стратегії. [..]

### **3.2 Стратегія розвитку Підприємства на основі аналізу конкурентних переваг**

Війна довела, що попит на ті чи інші товари однаково залишається. Купівельна спроможність українців знизилася, проте вона є. Бути поруч із споживачем, забезпечувати його потреби саме зараз, бути чесним і прозорим, відверто доносити свою позицію, рахувати ефективність діяльності – все, щоб економіка працювала та рухала нас до Перемоги. Навіть під час війни маркетинг є невід’ємною частиною бізнесу. Якщо Підприємство можемо задовольняти потреби споживачів і бути при цьому ефективними - це інвестування.

Для досягнення генеральної мети будуємо «дерева цілей», де встановлюємо конкретні, кількісно визначені завдання, які покладено в основу конкретних видів робіт.

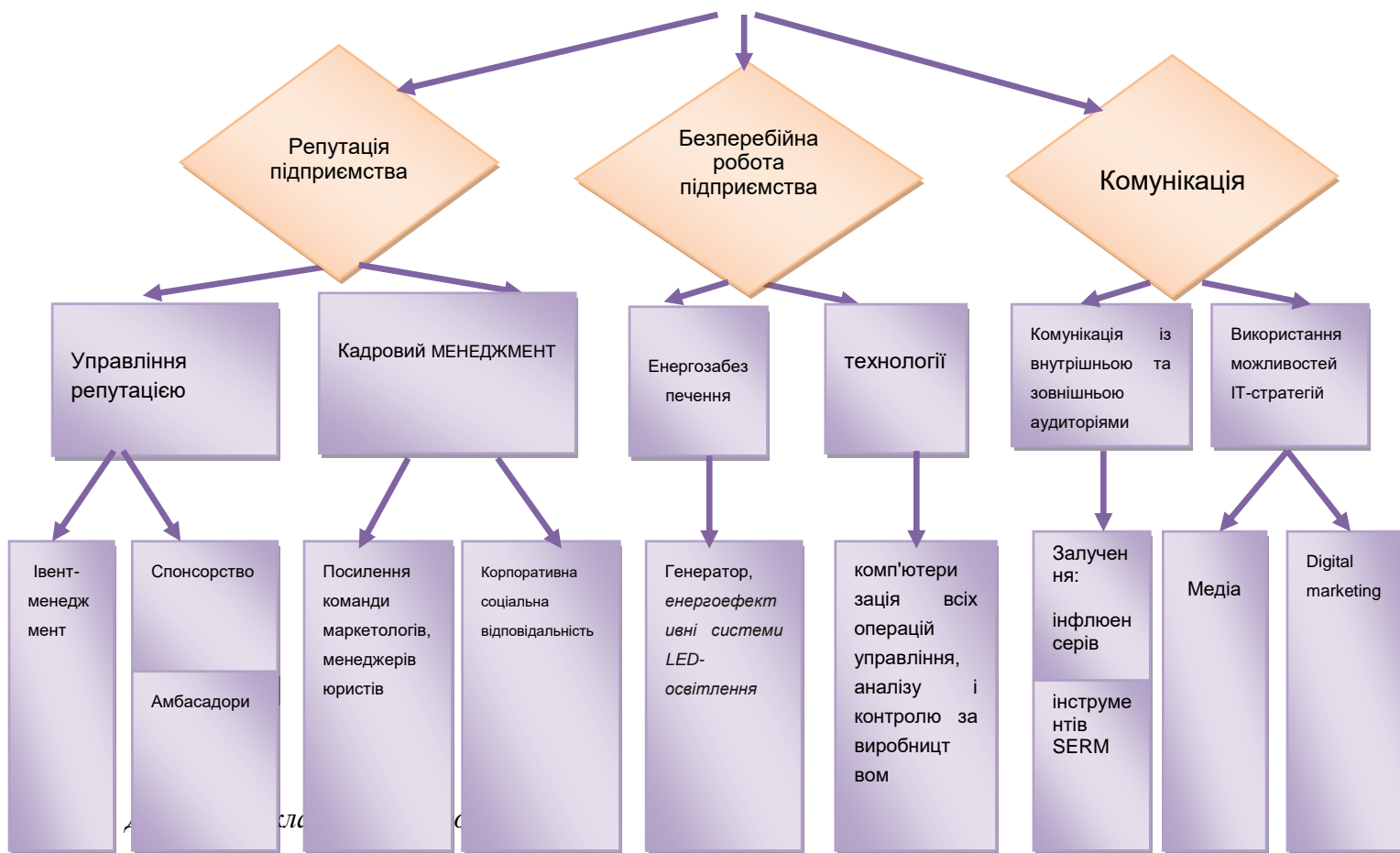
У ринковій економіці довгострокова прибутковість є безперечним джерелом інвестицій, що забезпечують життєздатність і розвиток фірми; зважаючи на це можна сподіватися на досягнення інших цілей підприємства. Вони є способами виконання місії та допомагають сформуванню стратегії. Так, підприємство може визначити для себе за мету бути першим чи другим на кожному сегменті ринку, де воно конкурує. Тоді це знайде вираження в певному наборі стратегій, які створюватимуть ринкове лідерування, а не орієнтацію на певну ринкову нішу. Однак хоч би якою була місія підприємства, усі або більшість цілей підприємства спрямовані до одного: максимізація добробуту власників підприємства — одноосібного чи колективного (зокрема, акціонерів), а це можливо за умов позитивного іміджу організації - основного капіталу, що дає прибутки в довгостроковій перспективі.

Для розробки «Дерева цілей» Підприємства на стратегічний напрям «Реклама» використовуємо принцип декомпозиції (розукрупнювання) і розділяючи цілі за окремими функціональними напрямками, формуємо напрями розвитку Підприємництва на трьох основних рівнях: Репутація Підприємства, Безперебійна робота Підприємства, Комунікація (рисунок «ДЕРЕВО ЦІЛЕЙ» Підприємства [30])

Рисунок

«ДЕРЕВО ЦІЛЕЙ» Підприємства

**РЕКЛАМА ПІДПРИЄМСТВА**



За даними Всеукраїнської рекламної коаліції (ВРК) падіння рекламного ринку в 2022 році в гривнях склало 63%, бюджети на digital-маркетинг зменшились на 36%. У доларовому еквіваленті скорочення значно більше.

Звичайно тренд на зростання реклами є. За оцінками ВРК, бюджети на digital у 2023 році зросли на 23%. В основному відеорекламу сьогодні замовляють в YouTube, менша частка припадає на Instagram, Facebook, Twitter та інші платформи. YouTube посилив свої позиції завдяки Shorts. Зараз неможливо використовувати відеорекламу локально для українських клієнтів в TikTok, бо минулого року компанія відключила таргетування на Україну та рф. Але ми можемо розміщувати рекламу в TikTok для інших країн, наприклад, ЄС та США.

Оскільки багато хто не має улюблених брендів, що виглядає природньо, більшість споживачів вважають за необхідне продовження рекламування товарів та послуг у воєнний час. Проте, рекламні активності мають враховувати воєнні чи соціальні реалії. Українці декілька разів на день переглядають новинні відео та читають новини, слідкують за друзями у соцмережах та самі діляться новинами і статтями. Тож, рекламування асортименту продукції та можливостей виробництва у цей скрутний час є найбільш позитивним сприйняттям споживачів. [31]

Повоєнне відновлення українських ресурсів буде базуватися на збережених можливостях. Українська держава і партнери будуть спрямовувати зусилля на відновлення економіки в цілому та її стабільне зростання.

Приклад: відбудувати Європу після Другої Світової Війни почали аж через три роки після її завершення. До того життєздатність повоєнної західноєвропейської економіки підтримував імпорт з Північної Америки і субсидії та позики з США та Канади.

Тож за результатами проведених досліджень можемо визначити основну стратегію розвитку Підприємства на найближчі 3 роки.

Основні напрями стратегії: репутація,  
безперебійна робота Підприємства,  
комунікація.

Як це досягається? Інструменти досягнення:

Управління репутацією передбачає такі напрями як залучення інвест-менеджерів, спонсорів, амбасадорів:

Івент-менеджер - це сполучна ланка між підрядниками та замовниками, які хочуть отримати круту подію. Розробка детального плану дії - тема, концепція, таймінг, бюджет, обирання підрядників. Івент-менеджер відповідальний за всі етапи від продумування ідеї до результату її впровадження. Такі менеджери є генераторами ідей для оптимального вибору поведінки особливо із споживачами, коли це стосується системи B2C (*бізнес для споживача* - процес взаємодії компанії з кінцевим споживачем - фізичною особою, що має на меті продаж товарів, послуг або інформації) і B2B (*бізнес для бізнесу*: обмін товарами, послугами або інформацією між компаніями і не включає в цей процес кінцевого фізичного споживача товару чи послуги). Івент-менеджер може бути залученою особою і не входити до штату Підприємства.

Спонсори та амбасадори бренду:

Спонсор — індивідуум або група, яка забезпечує підтримку підприємству в матеріальному вигляді. Спонсорування може бути договірним, обмінюватися на рекламування з метою популяризації товару або особи спонсора.

Амбасадор бренду (Амбасадор марки) — людина, найнята організацією або компанією, щоб представляти бренд в позитивному світлі (обличчя компанії).

Кадровий менеджмент з питань реклами - просилення команди маркетологів за рахунок залучення молодих креативних спеціалістів з реклами.

Показним є кейс Джека Велча, який займав посаду голови ради директорів та генерального директора всесвітньо відомої корпорації General Electric (GE) протягом 20 років (1981-2001 роки). За роки правління Джека вартість компанії зросла в 30 разів - з 14 до майже 400 мільярдів доларів. У 1982-му році більшість методів управління, які застосовувалися в компанії, були змінені або викорінені. Його меседж «Зростаємо швидко у повільній економічній обстановці».

Він позакривав збиткові фабрики, скоротив витрати та списав старе обладнання. Основна ідея Джека Велча полягала в тому, що компанія повинна бути №1 або №2 на ринку: якщо їй не вдається зайняти ці місця — вона повинна

покинути галузь. Ця стратегія Велча була запозичена пізніше багатьма менеджерами Америки.

Ще одна концепція Джека Велча:

- щороку він звільняв 10% найменш ефективних своїх менеджерів. Він вимагав від підлеглих просто надзвичайної ефективності;
- при цьому він винагороджував 20% найкращих працівників з реклами, підвищуючи їх, надаючи бонуси і навіть опціони компанії.

Велч фактично зруйнував традиційну дев'ятиступінчасту управлінську ієрархію в менеджменті і привніс у компанію значне відчуття неформальності. Як наслідок - ринкова капіталізація GE зросла просто неймовірно.

Стратегія просування товару на ринок за допомогою реклами, застосування стратегії «проштовхування» із збереження «своїєї» частки ринку за рахунок «свого товару» на основі гнучкої системи цін, спеціального сервісу, рекламного розпродажу, які проштовхують товари через систему розподілу та стратегії .

Комунікації - це щоденна робота, яка передбачає постійний пошук нових рішень, встановлення дружніх зв'язків із медіа ресурсами та вірну трансляцію потрібних меседжів для громадськості. Чим більше цільова аудиторія чує та бачить, тим більше дізнається про Підприємство. Відповідно вона довірятиме, а отже формуватиме знання та лояльність до бренду.

Медіа - це будь-яка форма спілкування: письмова (друкована, текстова, графічна), радіомовна, телевізійна чи розмовна (словесна), яка охоплює велику кількість людей.

Інструменти SERM – це різновид репутаційного маркетингу (управління репутацією в пошукових системах). Технологія управління репутацією компанії у різних пошукових системах дозволяє створити позитивну репутацію бренду за допомогою запропонованого контенту.

Digital marketing (цифровий маркетинг) є частиною PR, має конкурентну перевагу: інтегрованих комунікації та більша кількість інструментів для формування репутації в інформаційному полі.

Співпраця з інфлюенсерами — людьми, думка яких має значення для певної аудиторії. Найчастіше це взаємодія зі аудиторією через соціальні мережі: Instagram, Facebook або YouTube. Інфлюенсери розповідають про останні тенденції в різних областях, вони присутні майже в будь-якій сфері.

Розвиток менеджерів, які оцінюють та вирішують напрями рекламної діяльності, є ключовим фактором у досягненні успіху Підприємства та створенні його стійкої репутації, що забезпечує дотримання вимог чинного законодавства та своїх зобов'язань перед контрагентами, якісну комунікацію із партнерами, гнучкість у роботі із персоналом, соціальний брендинг.

## **ВИСНОВОК до розділу III**

Проаналізувавши вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі окремих компонент, провівши діагноз конкурентних переваг підприємства, у цьому розділі обґрунтовано основна стратегія Підприємства.



Проведенем аналізом мікросередовища за моделлю М.Портера визначено які можливості діяльності є загрозами для зовнішнього середовища, сильні і слабкі сторони діяльності Підприємства у внутрішньому середовищі.

За SWOT-аналізом (стратегічним балансом) визначено основні стратегічні напрями розвитку підприємства, що можуть забезпечити майбутні прибутковість і конкурентні переваги шляхом реалізації стратегії реклами.

При визначенні стратегічної альтернативи на основі результатів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства використано матрицю А.Томпсона і А.Стрікланда для вибору загальної стратегії розвитку Підприємства на сьогоднішньому етапі діяльності. Вибір здійснюється з обов'язковим урахуванням тенденцій зростання галузевих ринків за товарною продукцією (сферою діяльності) та конкурентної позицією конкретного підприємства.

Для порівняння розглянуто досвіди американського, японського та європейського (як найкращі моделі світового економічного розвитку) методів і підходів сучасного стратегічного менеджменту з урахуванням ризику появи кризових ситуацій і його успішне впровадження, що забезпечує стабільне функціонування підприємства та позитивні перспективи щодо зростання.

Основна місія Підприємства: «Підприємство забезпечує не тільки вишукані гастрономічні смаки, а й дбає про натуральні складові продукції на ринку кондитерських виробів, це коли традиційне поріднилося з ексклюзивним».

Проаналізувавши можливі стратегії Підприємства в умовах воєнного стану, найвірогіднішою стратегією для розвитку Підприємництва в цьому кризовому періоді є – «Реклама» (Інтернет платформи, форуми, презентації, ярмарки, виставки-продажу). У цей скрутний час найбільш позитивно сприймається реклама, де є пропозиція спеціальних умов (знижок, акцій).

Війна довела, що попит на ті чи інші товари однаково залишається. Купівельна спроможність українців знизилася, проте вона є. Навіть під час війни маркетинг є невід'ємною частиною бізнесу. Якщо Підприємство може задовольняти потреби споживачів і бути при цьому ефективними - це інвестування.

Досягнення генеральної мети будували «деревом цілей», де встановлені конкретні, кількісно визначені завдання, які покладено в основу конкретних видів робіт: медіа, Інструменти SERM, Digital marketing (цифровий маркетинг), співпраця з інфлюенсерами через соціальні мережі: Instagram, Facebook або YouTube.