

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

*Тема: Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі
впровадження інновацій*

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»,

освітня програма 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»

Завідувач кафедри: _____/Карінцева О.І./

Керівник роботи: _____/Кубатко О.В./

Виконавець: _____/Красильникова Є.О /

П.І.Б.

Група ПТЛ.м-01

Суми-2021

Анотація

Магістерська робота складає в собі 129 сторінок основного тексту, 3 розділи, 20 рисунків, 22 таблиць, 4 формули, список використаних літературних джерел та додатків.

Метою магістерської роботи є вивчення та аналіз складових та конкурентоспроможності ПАТ «ВО»КОНТІ» в цілому, аналіз впливу складових мікро- та макросередовища на його розвиток (в тому числі і перспективний), розроблення заходів щодо поліпшення конкурентного становища підприємства та підвищення його прибутковості

Об'єктом дослідження стало підприємство ПАТ «ВО»КОНТІ»

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади щодо конкурентоздатності виробництва. Предмет і об'єкт дослідження визначили мету і завдання роботи.

Методологічною основою дослідження є методи наукового пізнання, методологічні положення та концепції сучасної економічної теорії, методи економічного аналізу, графічний метод представлення даних і матеріалу, діалектичний, абстрактно-логічний і системного аналізу; розрахунково-конструктивний, порівняння.

У першому розділі «Теоретичні основи конкурентоспроможності та роль введення інноваційних заходів» розглянуто загальне поняття конкурентоспроможності підприємства, визначено властивості, та методи аналізу конкурентного середовища підприємства та інноваційної діяльності, а також розкрито питання ведення необхідності інноваційної політики.

У другому розділі «Дослідження забезпечення конкурентоспроможності за рахунок введення інновацій» проаналізовано основні фактори розвитку кондитерської галузі та безпосередньо ПАТ «ВО»КОНТІ». Також розглянуто методи оцінки інноваційного потенціалу.

У третьому розділі «Розробка напрямів розвитку підприємства та поліпшення його інноваційної політики» проведено аналіз ПАТ «ВО»КОНТІ»,

дана характеристика діяльності підприємства, проведенно оцінку впливу макро та мікросередовища на діяльність підприємства, проведено оцінку конкурентного стану, здійснений прогноз величини виробничого потенціалу на 5 роки та наведені основні шляхи поліпшення його використання.

Наукова новизна дослідження : *удосконалено* науково-методичні підходи до оцінки конкурентного стану підприємства з урахуванням інструментарію стратегічного аналізу, що враховує специфіку конкурентного середовища при обґрунтуванні виробничої програми ;

Запропоновано нові методи покращення ситуації ПАТ«ВО«КОНТІ» та підвищення рівня конкурентоспроможності та її інноваційної діяльності.

Апробація результатів дипломної роботи. Сотник, І.М. Проблеми інвестування у розвиток відновлювальної енергетики у домогосподарствах України [Текст] / І.М. Сотник, М.І. Сотник, Є.О. Кріпак // Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 1 листопада 2018 р.). – Полтава: ФОП Пусан А.Ф., 2018. – С. 43-45.
Мельник Л.Г.,де.н.,професор, Дегтярьова І.Б.,к.е.н.,доцент,Кріпак Є.О, студент Інноваційні трансформації національної економіки під час третьої промислової революції:досвід ЄС. України [Текст] / Л.Г. Мельник, І.Б. Сотник, Є.О. Кріпак // Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 1 листопада 2018 р.). – Полтава: ФОП Пусан А.Ф., 2018. – С. 43-45.

Стаття Prospects of Investment in Green Energy Projects in Ukrainian Households [Text] / I. Sotnyk, Y. Kovalenko, Y. Chortok, Y. Kripak // Economics and Region. – 2019. – № 2(73). – P. 12-21.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, інновації, інноваційний потенціал, напрями виробництва, конкурентні переваги, оборотні кошти, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, економічна ефективність, конкурентне середовище

Abstract

Master's work contains 129 pages of the main text, 3 sections, 20 drawings, 22 tables, 4 formulas, list of used literature from sources and applications.

The purpose of the master's work is to study and analyze the components and competitiveness of PJSC "PJSC" as a whole, an analysis of the impact of components of micro and macro-environment on its development (including promising), developing measures to improve the competitive position of the enterprise and increase its profitability.

The object of the study was the company PJSC "VV" Conti "by the subject of research is the theoretical and methodological principles on the competitiveness of production. The subject and object of the study identified the purpose and tasks of work.

Methodological bases of research are methods of scientific knowledge, methodological positions and concepts of modern economic theory, methods of economic analysis, graphical method of presentation of data and material, dialectical, abstract-logical and system analysis; settlement-constructive, comparison.

In the first section "Theoretical fundamentals of competitiveness and the role of introduction of innovative measures" The general notion of competitiveness of the enterprise is considered, the properties, and methods of analysis of the competitive environment of enterprises and innovation activities, and also revealed the need for innovation policy.

In the second section "Investigation of competitiveness through the introduction of innovations" analyzes the main factors for the development of the confectionery industry and directly PJSC "VO" KONTI ". The methods of assessing innovation potential are considered.

In the third section "Development of directions of enterprise development and improvement of its innovation policy" analysis of PJSC "VO" KONTI "was conducted, this characteristic of the enterprise's activities, conducted an assessment

of the influence of macro and micro-media on the activities of the enterprise, an assessment of a competitive state, a prognosis of production potential for 5 years and the main ways to improve its use.

Scientific novelty of research: Improved scientific and methodological approaches to assessing the competitive state of the enterprise, taking into account the toolkit of strategic analysis, taking into account the specifics of the competitive environment when substantiating the production program;

New methods for improving the situation of PJSC "LPA" and raising the level of competitiveness and its innovation activity are invited.

Approbation of the results of diploma work.

Sotnyk, I.M. Problems of investing in the development of renewable energy in households of Ukraine [Text] / I.M. Sotnyk, MI Sotnyk, Ye.O. Kripak // Modern innovation and investment mechanisms of national economic development in the context of European integration: materials of the V International scientific-practical conference (Poltava, November 1, 2018). - Poltava: FOP Busan AF, 2018. - P. 43-45.

Melnyk LG, Doctor of Science, Professor, Degtyareva IB, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Kripak EA, student Innovative transformations of the national economy during the third industrial revolution: the experience of the EU. Of Ukraine [Text] / L.G. Мельник, I.Б. Sotnyk, Ye.O. Kripak // Modern innovation and investment mechanisms of national economic development in the context of European integration: materials of the V International scientific-practical conference (Poltava, November 1, 2018). - Poltava: FOP Busan AF, 2018. - P. 43-45.

Article Prospects of Investment in Green Energy Projects in Ukrainian Households [Text] / I. Sotnyk, Y. Kovalenko, Y. Chortok, Y. Kripak // Economics and Region. - 2019. - № 2 (73). - P. 12-21. Key words: competition, competitiveness, innovation, innovative potential, production directions, competitive advantages, working capital, PEST analysis, SWOT analysis, economic efficiency, competitive environment

ЗМІСТ

Вступ	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА РОЛЬ ВВЕДЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ	11
1.1 Поняття конкурентоспроможності підприємства та основні фактори її забезпечення.	11
1.2 Ключові методи оцінки конкурентоспроможності та особливості введення інновацій	18
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗА РАХУНОК ВВЕДЕННЯ ІННОВАЦІЙ	34
2.1 Загальна економічна характеристика підприємства	34
2.2 Аналіз інноваційної діяльності підприємства	43
2.3 Оцінка доцільності нововведень	52
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПОЛІПШЕННЯ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ	62
3.1. Основні напрями розвитку підприємства та питання забезпечення інноваційного потенціалу	62
3.2. Обґрунтування важливості та доцільності реалізації запровадженого плану інноваційного розвитку	74
Висновки	86
Список використаних джерел	90
Додатки	105

Глосарій

КСП - Конкурентоспроможність підприємства

КП - Конкурентні переваги

АКП - Абсолютні конкурентні переваги

КС - Конкурентоспроможність

КСВ - Конкурентоспроможність виробника

ІПП - Інноваційна політика підприємства

ІРП - Інноваційний розвиток підприємства

ІДП - Інноваційна діяльність підприємства

ЖЦТ - Життєвий цикл товару

СЗГ - Стратегічні зони господарювання

НВТ - Напрями виробництва товару

ЗСП - Зовнішнє середовище підприємства

ВСП - Внутрішнє середовище підприємства

СВ - Стратегічний вибір

ПЗП - Прогнозна звітність підприємства

ФП - Фінансове положення

КДП - Кондитерська продукція

Вступ

Актуальність теми. Конкурентоспроможне підприємництво розвивається в світлі загальносвітових трендів, що обумовлені впливом цифровізації, глобалізаційних процесів та розвитком альтернативних джерел енергії[172,173,174,177,176,180,181,182]. Конкуренція завжди була важливим атрибутом ринкової економіки. Ринок не може цілком нормально існувати без неї. Не стабільна політична, економічна і соціальна ситуація поточна глобальна пандемія коронавірусної інфекції COVID-19 (коронавірус SARS-CoV-2) в країні і в світі негативно відбивається на роботі багатьох підприємств. Не винятком є кондитерська галузь. Заходи максимізації прибутку за рахунок підвищення конкурентоспроможності підприємства все більше набирають популярності. Оскільки чесна конкурентна боротьба є задатком потенційного успіху компанії. Підприємства задля підтримання конкурентного становища на ринку і покращення результатів роботи починають шукати нові заходи що позитивно вплинуть на розвиток підприємства. Такі заходи прийнято називати інноваціями.

Питаннями конкуренції займалися відомі зарубіжні та вітчизняні вчені: Л. І. Абалкін, І. Ансофф, Адам Сміт, Ф. Енгельс та К. Маркс. На сучасному етапі розвитку економіки дослідження конкуренції зустрічаємо у працях В. Андріанов, П.С. Зав'ялов, Г.Л. Азоев, К.Д. Шмідт, Ф.Найт, М.Портер, Й.Шумпетер, Р.А. Фатхутдинов, Д.Ю. Мансуров Р.Е., Долішній М.І, Дикань, Т. В., Рибницький, Д. О., Яцура, В. В., Веллінгтон Дж., Джонсон Р.А Юданов та багато інших дослідників

Мета дослідження-проаналізувати діяльність ПАТ «ВО«КОНТІ» виявити слабкі та сильні сторони підприємства. Та визначити напрями основні способи покращення його конкурентної ситуації.

Завдання дослідження – вдосконалення інноваційної діяльності компанії ПАТ «ВО «КОНТІ»

Об'єкт дослідження – стало підприємство ПАТ «ВО» КОНТІ»

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади щодо конкурентоздатності виробництва. Предмет і об'єкт дослідження визначили мету і завдання роботи.

Методи дослідження. Викорисаний статистичний аналіз для порівняння та вивчення показників діяльності підприємства; PEST-аналіз,

Gap-аналіз- аналіз розривів між даною ситуацією і планів на майбутнє

Lots-аналіз- ідея даного методу полягає у формуванні та адаптації своїх конкурентних переваг до вимог покупців.

Step-аналіз- це інструмент маркетингу ,котри призначений для виявлення впливу соціальних, технологічних, економічних та політичних факторів на роботу підприємства.

Space-аналіз- дозволяє зробити детальний аналіз впливу різних факторів на діяльність компанії.

Shell/dpm- інструмент, що дозволяє вибрати стратегію, що забезпечує баланс між надлишком і дефіцитом готівки.

Модель аналізу Мак-Кінсі- допомагає зробити висновок про компетентність компанії, її здатність конкурувати.

Метод експертного оцінювання – основний метод прогнозування який використовує оцінки експертів для побудови адекватної моделі розвитку підприємства в майбутньому.

Метод зважування рейтингових оцінок- допомагає дати кількісну оцінку рішення про розміщення, систематизуючи фактори, що впливають на процес ухвалення рішення, з оцінкою їхньої ваги

Метод вивчення профілю об'єкта- На основі результатів аналізу профілю організації керівництво має змогу більш точно визначити сильні та слабкі сторони діяльності, конкурентні переваги і ефективно їх використовувати для підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Модель БКГ - інструмент для стратегічного аналізу та планування в маркетингу.

Наукова новизна роботи полягає у нових запрованих методах покращення ситуації ПАТ «ВО «КОНТІ» та підвищення рівня конкурентоспроможності та її інноваційної діяльності.

Для реалізації поставленої мети були вирішені такі **задачі**:

- надати організаційно-економічну характеристику нормативних актів підприємства ПАТ «ВО «КОНТІ»
- проаналізувати основні показники ПАТ «ВО «КОНТІ»
- проаналізувати ефективність господарської діяльності ПАТ «ВО «Конті»;
- дослідити конкурентний стан підприємства;
- виявити основних конкурентів ПАТ «ВО «КОНТІ» на ринку;
- проаналізувати виробництво компанії;
- оцінити роботу компанії над інноваційними заходами
- розробити напрямки удосконалення інноваційної діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності компанії можуть бути використані задля підвищення економічної ефективності підприємства.

Робота викладена на сторінках тексту, і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку літературних джерел, і містить 20 рисунків, 22 таблиці, 4 формули і додатки.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА РОЛЬ ВВЕДЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ

1.1 Поняття конкурентоспроможності підприємства та основні фактори її забезпечення

Конкуренція- основна дефініція, що виражає сутність ринкових відносин і є ключовою частиною ринкової системи взаємодій.

Конкуренція — рушійна сила економічного розвитку. Її можна визначити в загальному як змагання між будь-якими суб'єктами ринку з метою підвищення ринкових позицій та збільшення прибутку[56].

Також є поняття конкурентоспроможності(КС). Проте, незважаючи, що є така категорія. котра об'єктивно визначається, в науковій літературі немає загально всіма прийнятого визначення[162,163,165,166,167,168,171,175].

Конкретно визначення КС в деякій мірі передає сутність свого поняття. Інакше кажучи, КС —змога конкурувати та успішно вести конкурентну боротьбу. Варто зазначити ,що основною є КС продукції підприємства. Проте найбільшу цікавість викликає КСП, через те, що всі наступні рівні КС визначаються якраз КС підприємств. Оскільки КС продукції є важливою, але не достатньою для КСП. Наразі є багато різних дефініцій КСП[57]. В загальному .можна виділити 3 групи.

До першої варто віднести категорії, котрі ставлять в основу ефективність роботи підприємства. Як приклад можуть слугувати наступні дефініції: КСВ —наслідок загальної ефективності роботи : продуктивності праці, матеріалої наукомісткості. КСВ також визначається витратами фірми. Видатки, здійснюючи вплив на багато показників КС,визначають положення гравця ринку.З наведених дефініцій можна зробити висновок,що головуючими є внутрішньовиробничі фактори. Попри це, увага зосереджується на зменшенні видатків, через те, що ефективність роботи та виробництво товарів розуміє собою також низькі витрати. . Проте, зменшення собівартості виготовленої

продукції не слугує ключовим параметром як для самого підприємства так і КС його продукції.

Формулювання **КСП другої групи** засновані здебільшого тільки на конкурентоспроможності продукції. Тобто можливості фірми запропонувати продукцію, покупцям, котра задовольняє їх вимоги, себто певного рівня якості, необхідної кількості, в потрібний срок і на запропонувавши вигідніші умови поставки товару, аніж конкуренти. *КСП — здатність запропонувати товар, котрий відповідає вимогам споживачів в необхідній кількості і в потрібний час*[59].

Тобто, якщо підвести підсумки щодо дефініцій 2 групи, можна відзначити слідує: передусім важливо частиною КСП варто вважати КС продукції.

Варто відзначити важливість наявності можливості підприємства щодо задоволення потреб ринку. Звідси стає зрозуміло, що сама КС продукції є важливою складовою не досить для визначення КСП[75].

Кінець-кінцем, **дефініція КСП третьої групи** котра заснована на в основному на порівняльних перевагах. КСВ представляє собою відносну характеристику, котра демонструє різницю між конкурентами виробниками за різними факторами.

КСП — це рівень компетентності підприємства за багатьма показниками, а саме: якість, персонал, технології, системи виробництва та інше.

Тобто КСП- характеризується як порівняльна перевага одного підприємства стосовно іншого однієї галузі виробництва[76].

З вище наведених дефініцій можна зробити висновок, що дані формулювання демонструють лише дві сторони КСП, а конкретно КС продукції положення на ринку збуту у порівнянні виробників. Звідси виходить, що найбільш актуальне і повне буде дефініція розроблена Івановим Ю.Б.: *«Конкурентоспроможність підприємства — це здатність підприємства змінювати намічений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку вже наявних, або створення нових конкурентних переваг.»*[43]. Це

формулювання допомагає уникнути багатьох неточностей при визначенні КСП.

Як основа КСП виступає категорія "конкурентна перевага"(КП), котра здатна формуватися як у низьких видатках, конкурентоспроможності продукції, методах управління що сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства, у вдалій ІПП, стабільності фінансових показників чи то в успіхах у сфері маркетингу. Варто відзначити, що означає категорія КСП. Якщо узагальнити вищесказане , то *під КСП буде розумітися ефекти використання капіталу компанії з метою підвищення прибутковості підприємства та зміцнення позицій на ринку.* Якщо розглядати фінансове питання, то можна визначити такі умови: ріст рентабельності та збільшення продаж і відповідно прибутку від них [101].

КП — пряма демонстрація дій покупців на ринку. В бізнесі КП як основною метою діяльності підприємства так і його результатом. КП можуть бути як наслідок не високої собівартості, при високій диференціації товару, прорахованого сегментування і вчасних відповідно до потреб ринку. Також варто віднести високу продуктивність роботи,кваліфікованість персоналу підприємства;високий рівень якості і технологічної оснащеності[19].

У КП порівняльний , тобто, відносний, характер, через те, що можлива оцінка шляхом зіставлення особливостей, котрі мають вплив на підвищення ефективності продажів. Як виняток є товари, котрі мають унікальні властивості і не мають товарів заміників. Такі продукти з АКП мають окрім унікальної цінності споживання ще й особливою здатністю переборювати в важливий час кордони конкуренції відповідно посідають монопольне положення на ринку. В цьому разі монополізм має підтримку зі сторони держави і відбуваються процедури патентування[98].

АКП стимулюють науково-технологічний процес та відповідно сприяють розвитку конкуренції. Ключовою характеристикою КП є здатність впливати на різного роду факторів, але для цього потрібні комплексні зусилля, але й самі фактори можуть впливати на розвиток КП- послаблювати або посилювати, це

залежить від різного роду ситуацій. І саме тому при вивченні КП завжди важливий комплексний підхід, котрий враховує найбільш важливі фактори, що здійснюють вплив на розвиток КП[103].

КСП показує здатність підприємства конкурувати з іншими підприємствами в зовнішньому середовищі. Взаємодія підприємств-конкурентів здатна бути трьох видів: прямою, нейтральною або протилежною. Це демонструється в залежності ефективності роботи підприємств від його конкурента. Показником ефективності в таких умовах виступає КСП. Тобто відповідно можна зробити висновок, що для того щоб конкурентоспроможним підприємство має мати КП і уміло їх використовувати.

Проблема підвищення КС має відношення майже до всіх напрямів життя суспільства. Вона перебуває у центрі уваги у всіх ділових колах і в розвинених країнах. Загострення конкурентної боротьби за збут продукції, за місце на ринку змушує країни постійно шукати нові можливості й резерви для збуту своєї продукції, удосконалювати технологію з метою створення якісних товарів[99].

Варто зазначити, що точне визначення тільки категорій КС"рис 1.1:

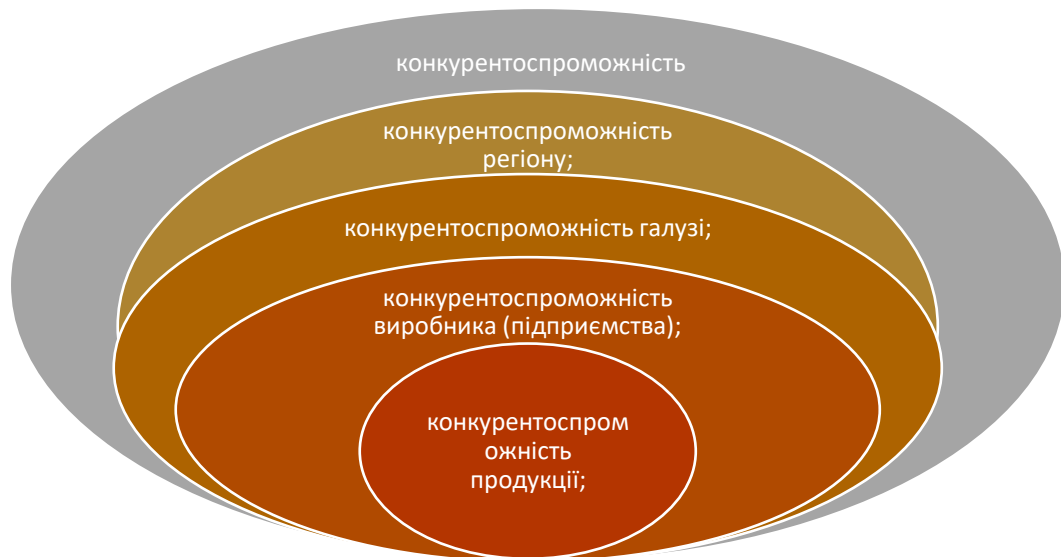


Рисунок 1. 1 Ієрархія категорій «конкурентоспроможність»

Звідси ключовими ознаками КС як критерія ефективності економічного суб'єкта : відносний характер; динамічність тощо. До того ж КСП

забезпечується досягненням і розвитком КП, котрі виникають в усіх сферах діяльності фірми. КП починає діяти в конкретновизначених умовах та має різні причини їх появи або зникнення. Слід зазначити, що також може змінюватися їх вплив навіть на одну і ту ж перевагу. Слідє наступне, що досліджуючи КП особливо важливим є слідування системному підходу. Тому, щоб успіх компанії був довготривалим робота з забезпечення КСП має проводитися у сферах діяльності підприємства. Варто зауважити, що на сьогодні склалася ситуація, коли суспільство потребує нового [29].

Як основа КС наразі виступають інновації, котрі як не дивно і створюють КП. Інновації допомагають отримати підприємствам надприбуток, оскільки здатність задоволення унікальних потреб споживачів чи то володіння особливою технікою чи технологією надає відповідному підприємству значних переваг.

Звідси слідує, що інновації є одним з головних факторів прискорення економічного розвитку і є основним двигуном інноваційного розвитку підприємства [50,164,169,170,178,179]. Попри це оновлення техніки чи технології і відповідна заміна на сучасні сприяє забезпеченню гнучкості діяльності підприємства; досить важливим є впровадження екологічних і безпечних технологій виробництва. Варто зауважити, що на сьогодні головним інструментом забезпечення КС підприємства — є менеджмент якості, під яким розуміється сучасна філософія управління, котра в основі зорієнтована на підтримання та забезпечення високого рівня життєдіяльності підприємства та звісно досягнення довгострокового успіху. Фактор якості та КС варто досліджувати як взаємозв'язок і орієнтуватися на ті підходи, котрі займають домінуюче положення в країні до якої відноситься підприємство. Для того щоб, розглядати питання розвитку ринкових відносин варто досліджувати і певним чином простежувати ринок. Вище наведений матеріал демонструє важливість передумов забезпечення КС, що в кінці посприяє підвищенню рівня розвитку національної економіки (рис. 1.2.) Підприємства має розвиватися в країні. І для цього варто впровадити певні заходи:

1. зменшення витрат, що мають відношення до адміністративних послуг, від дозвільної системи до відомчої;

2. перейти на системи відповідальності бізнесу, консолідувати державні фінанси відповідно до можливостей української економіки; розтавити відповідні пріоритети).

Виключно в умовах конкуренції, конкурентного середовища визначається рівень КСП[146].

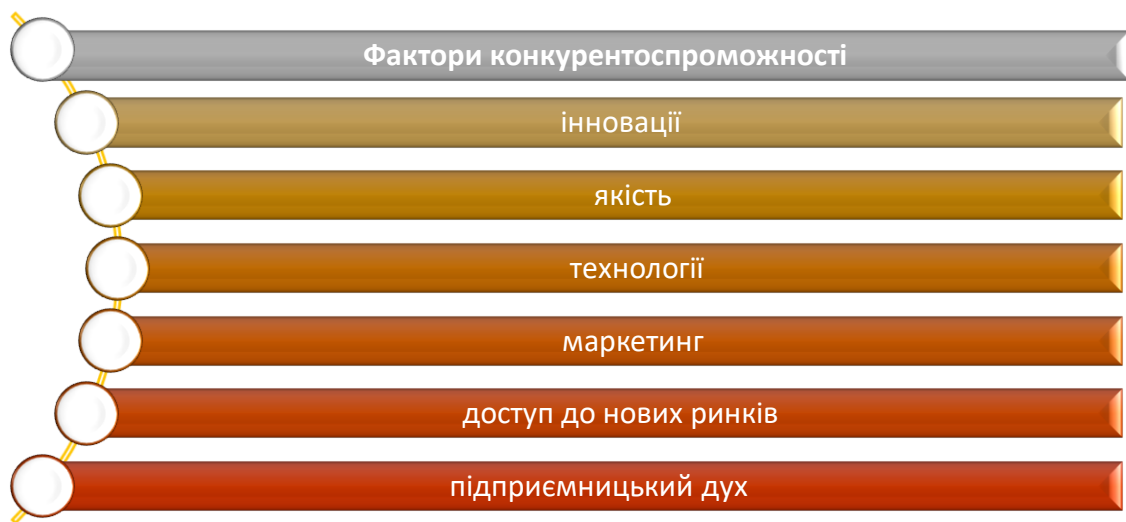


Рисунок 1.2.-Фактори КС[88]

КСП характеризується дією цілої системи факторів зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування (рис. 1.3, 1.4).



Рисунок 1.3- Зовнішні фактори КС

Внутрішні фактори

- Науковоінноваційний потенціал
- Виробничий потенціал
- Інвестиційний потенціал

Рисунок 1.4. -Система факторів КС

З рисунку 1.3 видно, що фактори ЗСП можна поділити на чинники як прямого(державне регулювання, ринкові механізми та конкурентне середовище) та опосередкованого впливу(економічні, політичні та інші.) [58].

У ВСП, як видно з рисунку 1.4., рівень КСП визначають наступні фактори:

- науковоінноваційний потенціал (наука,технології),
- виробничий потенціал (організаційні, фінансові, технологічні економічні чинники)
- інвестиційний потенціал [56].

Заразом слід зауважити, що рівень КС має залежність від 5 конкурентних сил: освітні заклади, науково-виробничі підприємства, покупці продукції, наукові заклади сектора (рис.1. 4). Вищезазначені чинники впливають на граничний потенціал прибутковості. Належно до цієї моделі, підприємство має віднайти відповідну позицію в певній галузі,де буде мати найбільшу захищеність або зможе саме впливати вказані сили.

Модель із п'яти факторів конкурентних сил допомагає у визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також в аналізі впливу різних факторів, знаходження позитивно впливаючих на діяльність підприємства та виявлення можливостей і загроз. Знання базовості даних факторів допомагає у визначенні можливих напрямів диверсифікації. КСП - це один із основних критеріїв оцінки ефективності роботи підприємства, здатність щодо забезпечення високого рівня ефективності діяльності і в довгостроковій перспективі також. З відси випливає, що КС є наслідок діяльності підприємства у всіх напрямках [75].

1.2 Методи оцінювання конкурентоспроможності та напрями введення інновацій

Як предмет конкуренції виступає товар. Товар — це продукт діяльності людини, що за допомогою обміну спроможний забезпечувати потребу. Задля легких прожів на ринку, товар має відповідати певним вимогам, а саме: бути корисним для вживання, та характеризуватися КС, щоб вигідність і зручність виокремлювали його на ринку серед інших конкурентних. Між споживчими властивостями товару та звичайно КС є певна залежність, і будь-який товар-конкурент володіє споживчими властивостями, але не всяк виявиться конкурентоспроможним.

На КС здійснює вплив низка чинників, котрі впливають як об'єктивно так і суб'єктивно [24].

Варто виділити три основних групи факторів, котрі сприяють КП:

— висока якість, котра представляє собою володіння високою цінністю для покупців, котра діє через підвищення ефективності або зменшення затрат.

Це зовнішній прояв КП котрий сприяє забезпеченню ринкової влади, іншими словами, примусить гравців на ринку плати більшу ціну;

— видатки фірми за умови високої продуктивності. Це внутрішній прояв КП підвищує прибутковість підприємства;

— ключові компетенції

— особливі вміння або технологія, котрі впливають на створення нової, унікальної цінності продукції. Проблема підвищення рівня КС має декілька факторів: комерційний, економічний, технологічний, юридичний і соціальний відповідно. Таким чином утворюючи систему забезпечення КСП, котра складається з 3 рівнів: стратегічного, тактичного, оперативного [99].

КС має такі показники, як

- енергоємність;
- економічність, котра проявляється у споживанні сировини на 1 продукції, що виготовляється;
- вартість сировини так і матеріалів експлуатації;

- надійність;
- періодичність та ціна ремонту, значимість деталей запасу;
- кількість персоналу, майстерність робітників та рівень заробітної плати[101].

Таким чином, результати оцінки КС знаходять застосування у всіх сферах, в основному для вирішення ринкових задач, збільшенні конкурентоспроможності продукції. Як результат з'ясовуються горловні шляхи покращення конкурентних позицій:

— зміна структури використання матеріалів виробництва чи то продуктів виготовлення;

— зміна порядку проектування виробництв продукції;

— Зміна технології виробництва, систем контролю за якістю, збереження упаковки тощо;

— зміна розміру інвестицій спрямованих на виготовлення і збут продукції;

— зміна системи стимулів для компанії[99].

Існує багато варіантів класифікації методів оцінки КСП, загальну можна розглянути в таблиці 1.1

Таблиця 1.1-Класифікація методів оцінки КСП

Ознаки	Методи оцінки КСП
1	2
За способом оцінки	Якісні
	Кількісні
За формою представлення результату	Матричні

Продовження табл.1.1

1	2
	Графічні
	Індексні
За ступенем аспектів функціонування	Спеціальні
	Комплексні
Відповідно до можливості прийняття стратегічних рішень	Поточні
	Стратегічні
За шляхом формування інформ.бази	Критеріальні
	Експертні
Стосовно об'єкта оцінки	оцінки КС персоналу
	оцінки КС продукції
	оцінки КС організації
Залежно від мети оцінки	Позиціонування у групі
	Визначення динаміки позицій
	Визначення КП

**Джерело[30; 43,104].*

Якісні методи у своїй більшості мають не високий ступінь математичної формалізації, їм властива трудомісткість реалізації та дискретність оцінки, не дозволяють застосовувати оцінку КСП під час аналізу та визначення головних напрямів посилення конкурентних позицій на ринку.

Кількісні методи допомагають у характеристиці реальних можливостях суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі та прийняти зважені, управлінські рішення [119].

Спеціальні методи дають оцінку КСП за окремими сфери його діяльності – виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо.

Комплексні методи застосовують комплексну оцінку КСП. Попри загальну класифікацію існуючих методів оцінки КСП, виділяють 5-9 основних груп. [158]. Л. А. Костюк пропонує таки поділити методи оцінки

КСП на п'ять груп:

1. методи оцінки КСП за часткою на ринку,
2. Матричні методи,
3. методи, основані на ефективності,
4. методи, основані на якості продукції
5. Інтегральні методи[59] .

Інші автори пропонують поділити методи за такою системою:

- Основані на дослідженні порівняльних переваг;
- Засновані теорії рівноваги підприємства або відповідної йому галузі;
- Основані на теорії ефективної конкуренції;
- Відповідно до якості товару;
- На основі матриць;
- інтегральні;
- основані на теорії мультиплікатора;
- засновані на теорії стратегічного аналізу потенціалу підприємства в порівнянні[43].

Формальні моделі варто розглядати в термінології економіко-математичних методів, як відображення економічних процесів і явищ. В Додатку А в табл.1 продемонстровано формальні моделі дослідження окремого виду розвитку (бізнесу) підприємства, основні переваги та недоліки, а також доречність використання.

Варто розглянути модель КП за М. Портером, матриця КП, котра запропонована американським вченим. Вибір стратегії пояснюється характером КП фірми: за витратами, чи через диференціацію продукту, котрі можливо використовувати як для усього ринку, так і для окремого (сфокусованого) його сегменту. Відповідно до моделі є 3 основні стратегії конкурентності:

- 1) лідерства у витратах;
- 2) диференціації;
- 3) спеціалізації [106].

Переходячи до слідуючого методу – модель продукт-ринок варто зауважити наступне: в основу моделі покладена матриця, запропонована І. Ансоффом, котра допомагає налагодити розподіл ресурсів підприємства і визначити характер його дій на ринку. Вибір конкретновизначеної стратегії має залежність від стану насичення ринку та можливостей до постійного оновлення виробництва. Шляхи розширення бізнесу підприємства має залежність від типу ринку, на якому воно діє, і від товару, котрий воно реалізує. Звідси виходить, що визначення шляху розвитку за цією моделлю ґрунтується на товарно-ринковій характеристиці підприємства, котра сприяє розвитку у межах однієї чи декількох галузей. Проте, доволі часто висловлюють припущення, що матрицю І. Ансоффа варто доповнити ще однією складовою, котра визначає регіон або країну, де планується освоєння ринку[8].

Модель накопиченого досвіду, сприяє формування стратегії в напрямку зменшення витрат. Вона спирається на те, що більша частина підприємств в певному секторі економіки характеризує більший сумарний накопичений обсяг виробництва, а звідси і нижчі питомі витрати на одиницю продукції. Така модель є практичною, проте може використовуватись лише в тих секторах економіки, де видатки відіграють головну роль[19].

Відповідно до моделі життєвого циклу товару є можливість сформулювати на підприємстві стратегію в сфері «продукт-ринок». На основі цієї моделі відбувається планування виробництва сукупності продуктів, котрі розташовані на різних стадіях ЖЦТ (дослідження (виникнення), введення на ринок, зростання, насичення, падіння) і складають стратегії до різних продуктів на відповідних стадіях ЖЦТ. П'ять стадій ЖЦТ відкладаються на осі абсцис (час), а вісь ординат відображає обсяг реалізації (прибутку)[24].

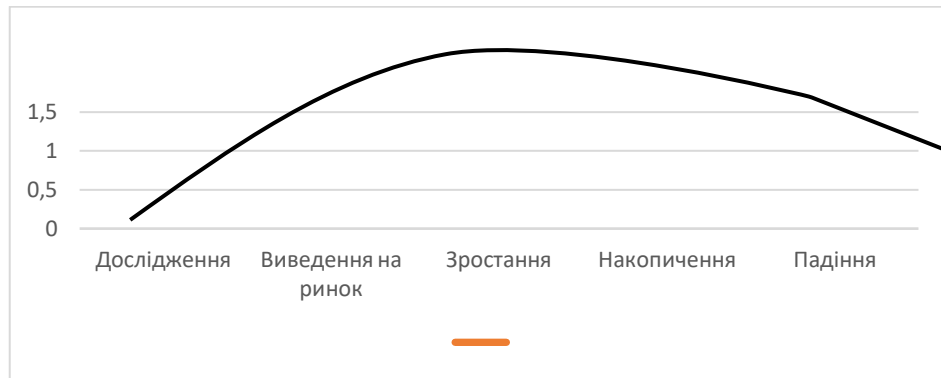


Рисунок 1.5 -Крива ЖЦТ

*Джерело[24].

ЖЦТ визначають відповідно для кожного продукту, через умову, що тривалість деяких стадій та характер кривої залежить від сукупності факторів, котрі для кожного продукту індивідуальні. Дана модель не завжди має традиційний вигляд, ось до прикладу, може бути відсутня фаза впровадження чи фаза накопичення, себто можна спостерігати перехід від зростання до спаду. Все це звичайно ускладнює визначення фази, в котрій знаходиться попит на відповідний товар. Метод дуже зручний для прогнозування розвитку первинного попиту на продукцію[101]. Варто розглянути матричні моделі. Основні характеристики таких методів продемонстровано в табл.2 Додатка Б.

Методи оцінки КСП основані на використанні матриці – таблиць впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Вони дають можливість дати оцінку рівня КСП, проте дозволяють проаналізувати окремі напрями його діяльності, середовище функціонування, ринкову позицію та визначити основні шляхи розвитку в перспективі.

Відзначається, що звичайно наявні як переваги, так і недоліки названих методів оцінки КСП. Так, ключовими позитивними сторонами застосування таких методів є наступні [108].

- Здатність отримання правдивої оцінки КСП за умови наявності релевантної інформації про кількість продажів;
- простота у використанні та з'ясування стану на ринку і темпів зростання ринку;
- здатність аналізувати різні напрями діяльності підприємства.

Щодо вад матричних методів, то варто виокремити наступні :

- здійснення оцінки КСП лише за 2 характеристиками;
- не дуже повна характеристика КС за відносною часткою ринку;
- не має аналізування та з'ясування причин, котрі ускладнюють прийняття рішень по управлінню[108].

Матриця Бостонської консалтингової групи доволі зручна у застосуванні та сприяє визначенню стратегічну позицію по кожному стратегічному економічному елементу, шляху діяльності, стратегічній зоні господарювання продукту компанії, себто стратегічну позицію бізнесу і відповідно до її аналізу, з'ясувати доцільну стратегію дій підприємства щодо, виготовлення і реалізації продукції, а також налагодити стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними стратегічно-економічними частинами[20]. В основу методу покладена матриця БКГ (рис.1.7), котра є методом вироблення стратегічних альтернатив відповідно до напрямку роботи підприємства в межах його окремих стратегічних економічних елементів і бізнесу.



Рисунок 1.7- Матриця БКГ

**Джерело[20].*

Матриця МакКінсі є покращеним варіантом матриці БКГ. Вона будується з метою з'ясування стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних зон господарювання. Її аналіз дозволяє здійснити оцінку портфелю продукції та сформуванати стратегію по кожному напрямку розвитку підприємства. Кожен квадрант матриці містить рекомендовану стратегію, котра допомагає з'ясувати

що слід робити з даним продуктом чи то напрямом діяльності в перспективі, а саме:

1. впровадити стратегію зростання;
2. впровадити стратегію збереження;
3. впровадити стратегію виходу з ринку[30].

Модель компанії SHELL (модель Shell/DPM). За основу взята удосконалена матриця DPM (Direct Policy Matrix), котра являється різновидом матриці МакКінсі. Вказана матриця здатна застосовуватись на будь-якій фазі ЖЦТ. Її параметрами є галузева привабливість (загальний критерій оцінки стану і розвитку галузі і КСП).

Основним критерієм СВ в матриці Shell/DPM виходить грошовий потік, показником стратегічної доречності в більш майбутньому – віддача інвестицій. В моделі поєднано 2 критерія СВ: грошовий потік та віддача інвестицій[53].

Інша модель спирається на чітке розмежування різних рівнів стратегічного планування, такий метод називається – модель Hofer/Schendel.

Варто виділити 3 рівні формування стратегії: корпоративний; бізнес-рівень; функціональний рівень. Одним із основних припущень в моделі є те, що грошовий баланс не має дорівнювати нулю. Ключове значення має позиціонуванні вже існуючих видів бізнесу на матриці розвитку ринку товарів, визначенні еталонного набору із видів бізнесу і розробці напрямів формування еталонного набору. Конкурентний стан підприємства розраховується стосовно критеріїв, що використовують при розробці матриці МакКінсі але доречно зауважити, що в методології ADL розрізняють 5 конкурентних позицій компанії: граничну; слабку; середню; сильну; домінуючу[57].

Розроблений метод у середині 60-х років в компанії «General Electric» - метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy). У методі узагальнено всі змінні, котрі здійснюють вплив на довгострокову прибутковість фірми. Ця модель містить в собі :бази даних, котрі охоплюють майже 3000 підприємств, в основному, північноамериканських та європейських компаній. Чинники

прибутку для будь-якої галузі у моделі проранжовані, звідси виходить можливість порівнювати дані, котрі дають характеристику роботі підприємств, котрі функціонують у відповідній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі[67]. Тож можна зробити висновок, що модель дозволяє проаналізувати вплив ринкової стратегії на прибуток підприємства.

Метод SWOT-аналіз (рисунок 1.8)

Зовнішнє середовище		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Поле сильні та можливості (заходи)	Поле сильні та загрози (заходи)
	Слабкі сторони	Поле слабкі та можливості (заходи)	Поле слабкі та загрози (заходи)

Рисунок 1.8 -Матриця SWOT-аналізу

**Джерело[29].*

Метод SWOT-аналізу бере за основу матрицю, котра описує зв'язки між слабкими і сильними сторонами підприємства та загрозами і можливостями у ЗСП, а також встановлює їх парні комбінації. Метод допомагає ідентифікувати та зробити оцінку міру впливу, і звісно визначити силу взаємодії багатьох факторів ЗСП та ВСП ,маючи за мету встановлення його стратегічної позиції. Ключовою перевагою застосування матриці є змога зіставляти існуючий стан та можливості ринку із сильними й слабкими сторонами відповідного підприємства. До вад відносять: не досить враховані фактори ЗСП; для аналізу якого необхідне складання окремої профільної таблиці; потребує значного часу й висококваліфікованого кадрового потенціалу[104].

Метод SPACE-аналізу. Цей аналіз допомагає здійснити оцінку стратегічного положення підприємства і визначитись щодо дій його в перспективі розвитку на основі 2 груп факторів: ВСП та ЗСП. В основі звісно лежить матриця стратегічного положення та оцінки дій SPACE

Метод розроблений для дослідження ситуації та вибору варіанта стратегії розвитку для середніх та малих компаній. SPACE-аналіз визначають системою 4 координат, котрі дають так характеристику: привабливість галузі, стабільність ЗСП, КП підприємства, його фінансове становище. На основі висновків експертів проводиться оцінка по 6-8 найбільш значущих факторах для підприємства[138].

Метод LOTS був розроблений в 1980 році, його використовували з метою оцінки ринкового потенціалу гіалурованої кислоти. Основна його задача полягає у пристосуванні дій компанії. Використовуються різні моделі ділової стратегії та напрями вирішення задач. Кінцевою метою є вироблення позиції, яка допоможе компанії, підрозділу або індивідууму доречно будувати свої взаємини із зовнішнім світом[132].

Методи отримання експертної інформації застосовуються для отримання експертних оцінок, є такі: ранжування, парне порівняння(аналіз пар), безпосереднє оцінювання, послідовне порівняння. Вибір відповідного методу має залежність від мети експертного оцінювання, наявності характеристик (вимог), котрі оцінюються, та часових і економічних обмежень тощо. Статистичні методи дозволяють визначити узгодженість думок експертів, вагу отриманих оцінок [140].

Метод картування стратегічних груп є способом графічного відображення конкуренції на галузевому ринку, що допомагає проаналізувати зміни, котрі відбуваються в галузі. Складання карти стратегічних груп конкурентів сприяє визначенню бар'єрів мобільності, виявленню маргінальних груп, з'ясуванню шляхів стратегічних змін, аналізуванню тенденцій і прогнозуванню реакції учасників ринкових відносин. Доцільність розробки моделей прогнозу фінансового стану підприємства розуміє під собою їх використання для виготовлення головної фінансової стратегії підприємства, котра буде направляти на забезпечення його фінансовими ресурсами та здійснення оцінки його можливостей у перспективі[156]. В основі побудови входить прогноз обсягу продажів і важливої кількості ресурсів. Є 4 основних методи

прогнозування фінансового стану компанії котрі наведені в табл. 2 Додаток Б.

Метод фінансово-економічного аналізу – це система теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію і регулятивних принципів дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства[108].

За основу методу екстраполяції взято припущення про наявність прямого зв'язку між оборотним капіталом і обсягом продажів, котре виражається за допомогою коефіцієнту (відношення чистого оборотного капіталу до обсягу продажів) або за допомогою рівняння зв'язку:

$$y = a + bx , \quad (1.1)$$

де a – постійна величина чистого оборотного капіталу;

b – коефіцієнт регресії, який демонструє ступінь залежності оборотного капіталу від обсягу продажів.

Метод термінів оборотності ґрунтується на визначенні тривалості фінансового циклу за алгоритмом: період оборотності запасів додати період оборотності дебіторської заборгованості відняти період оборотності кредиторської заборгованості та помножити на одноденний оборот реалізації.

$$T_{\text{фін циклу}} = P_{\text{оборот запас}} + P_{\text{оборот дебітор}} - P_{\text{кредит}} * O_{\text{Доборот}} \quad (1.2)$$

Методу бюджетування сприяє здійсненню планування надходження і видатків коштів від різних видів діяльності підприємства, себто прогноз грошових потоків підприємства. Розраховується показник відхилень між надходженням і виплатами, котрий демонструє планову зміну коштів та є головною умовою для прийняття відповідних управлінських рішень[158].

Останній метод являє собою складання прогнозної звітності підприємства. ПЗП встановлює та здійснює оцінку змін, котрі відбуваються в активах підприємства та джерелах їх формування в результаті господарських операцій

на плановий період. За допомогою порівняння прогнозних значень із фактичними можна з'ясувати, які зміни будуть у ФСП в майбутньому[53].

Здійснення ІДП ключовий фактор, котрий здійснює вплив на КС продукції, сприяє підвищенню ефективності використання виробничих ресурсів, підвищує рівень пристосованості підприємства відповідно до факторів ЗСП, допомагає розкрити нові можливості стосовно виходу продукції на нові ринки збуту.

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність» інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг [38].

Інноваційний процес – процес перевтілення наукового знання в інновацію, котра сприяє задоволенню нових суспільних потреб; послідовність дій, котра охоплює всі стадії створення новинки та її впровадження в життя. Достатньо відомий економіст Д. Брайт виділяє, що це єдиний процес, котрий складається саме з управління, науки, підприємства, техніки, економіки тощо.[136] .

В Україні при впровадженні ІПП на у суб'єктів господарювання є багато перешкод. І найбільш поширені такі:

1. Невідповідність організаційної структури ключовим вимогам інноваційного розвитку.
2. Недостатня кількість фінансових ресурсів для розробки наукових досліджень і можливість використання інноваційних розробок.
3. Неякісне регулювання нормативно–правовою системою та недосконале стимулювання ІДП.

Світовою практикою виділено три типи стратегій ІРП:

- стратегія перенесення (використання зарубіжного науково–технічного потенціалу та перенесення його досягнень на власну економіку);
- стратегія запозичення (освоєння виробництва високотехнологічної продукції, що вже вироблялася в інших країнах);

– стратегія нарощування (застосування власного науково–технічного потенціалу) [150]:.

Головною умовою організаційно–технічного розвитку кожного промислового підприємства є пріоритетні напрями науково–технічного прогресу так, як підвищення рівня ефективності роботи підприємств ґрунтується відповідно на новітніх досягненнях науки і техніки [116].

На сучасному етапі розвитку економіки України перед багатьма торговельними підприємствами набирають актуальності питання щодо збільшення рівня власної КС та ефективного використання власного конкурентного потенціалу. Шляхом вирішення цих поставлених питань є розробка ІПП, що є частиною загальної стратегії розвитку підприємства і реалізації її на практиці. Відповідне рішення переходу на інноваційний шлях розвитку приймається за декількома причинами, які умовно можна поділити на такі основні групи:

– гостра необхідність в інноваціях полягає в меті підвищення рівня ефективності роботи підприємства (забезпечення виживання підприємства на ринку);

– рішення керівництва як відповідь на дію конкурентів або досягнення відповідності загальному рівню розвитку галузі торгівлі.

Себто в умовах необхідності економії всіх видів ресурсів та специфіки галузі варто зауважити, що інновації на певний момент часу не є доречними та обов'язковими для кожного торговельного підприємства. Коли ж така важливість є очевидною, то для керівництва дуже вагомим є визначення необхідної бажаної глибини змін. Доречність впровадження інновацій та глибини змін пропонується проводити за трьома головними шляхами:

1. З'ясовується, чи задоволено підприємство динамікою своїх результатів господарської діяльності та станом фінансових ресурсів.

2. З'ясовується КСП за показниками задоволення споживачів, себто за методом семантичного позиціонування.

3. Керівництвом підприємства з'ясовує яку актуальну конкурентну позицію на ринку варто зайняти: зберігати існуючу чи змінювати на іншу[44].

Виділяють три шляхи розвитку впровадження інновацій, в котрих враховуються фінансова успішність, забезпеченість ресурсами, потреби споживачів та погляд керівництва на потенційний жаданий розвиток підприємства та його КС на ринку[116].

Для обрання доцільної інновації досить розглянути кожен з них окремо.

Базисні інновації – це нововведення, котрі формують нову галузь. В основному, вони створюються за науковим відкриттям, себто особливо значимих змін існуючої діяльності, або створення принципово нового шляху розвитку.

Поліпшуючі інновації – це рішення, що являють собою істотні зміни або удосконалення базисних нововведень. Себто вони мають зв'язок з покращенням вже існуючих продуктів або з введенням нових чи вдосконалених методів організації виробництва. Такі інновації найкраще підходять для промислових підприємств пояснюється це тим, що такі зміни здійснюють вплив на вдосконалення технологій і підвищення рівня якості та КС продукції.

Модифікаційні інновації розуміють не досить значні зміни у вже існуючому асортименті, технології або системі управління для їх вдосконалення. Вони не змінюють функції виробів або процеси виготовлення, пртое покращують діяльність підприємства.

Псевдоінновації – рішення, котрі мають за собою не дуже значні зміни базисних нововведень. Себто не несуть істотної новизни.

При певному стратегічному розвитку та загальному економічному стані можна впровадити мікроінновації, які свідчать про не дуже значне впровадження інновації, яких буде достатньо для розв'язання існуючих проблем на підприємстві для покращення діяльності та ефективності використання ресурсів. Такі нововведення не потребують великих коштів, адаптації та вагомих змін при впровадженні[50].

Слідуючим, що є важливим для визначення доцільності впровадження інновацій є оцінка ІПП, до якого належить :

- оцінка готовності підприємства впроваджувати нові технології розвитку;
- виділення конкретної сфери застосування інновацій на підприємстві.

Інноваційний шлях розвитку являє собою орієнтацію на підвищення доходів, проте відрізняється від екстенсивного і інтенсивного варіантів розвитку, орієнтованих на підвищення обсягів виробництва і зниження витрат відповідно. Крім того, орієнтація суб'єкта господарської (підприємницької) діяльності на інноваційний розвиток дозволяє йому адаптуватися до змін умов зовнішнього середовища і тривалий час утримуватися на ринку[66].

Ефективність функціонування та розвиток підприємницьких структур в сучасних умовах господарювання неможливі без формування економічно обґрунтованої стратегії інноваційного розвитку. Проте кризові явища в економіці постійно гальмують інноваційний розвиток підприємства залишаючи більшість креативних рішень на ідейній стадії, унеможливаючи їх практичне втілення. Актуального значення за таких умов набуває створення ефективної системи управління інноваційними процесами на всіх етапах розвитку підприємства. Формування такої системи вимагає комплексного дослідження перспектив науково–технічного розвитку підприємства, розробки та впровадження саме таких проектів, які базуються на нововведеннях та мають інноваційний характер[150].

Висновки до розділу 1

Дефініцію КСП можна сформулювати в такий спосіб: «Конкурентоспроможність підприємства — це особливість підприємства зберігати, розвивати існуючі або створювати нові конкурентні переваги при дійсному або запланованому збільшенні реальних доходів.»

Основними ознаками КС є відносний характер та часовий характер.

Основою КС виступають інновації, що сприяють підвищення прибутку підприємства.

Основою формування забезпечення та підвищення КСП є набуття, підтримання та адаптивний розвиток КП, котре є результатом реалізації вже існуючих та потенційних можливостей підприємства в довгостроковому періоді в умовах конкуренції. В сучасних ринкових умовах перед кожним підприємством постає проблема оцінка КС. Це можна зробити за допомогою системи методів оцінки КСП, які можна диференціювати за різними групами, основні з яких: за ринковою частиною-матричні; засновані на теорії ефективної конкуренції; характеризуючи якість товару; інтегральні.

Всім методам властиві певні недоліки та переваги, які відповідно визначають можливість та доцільність їх використання.

Методи і підходи інноваційного розвитку підприємства враховують ресурсну, технологічну та ринкові складові розвитку підприємства а також його ІДП і мають сприяти реалізації ефективної стратегії інноваційного розвитку та що допоможе підприємству забезпечити створенню та введення на ринок інноваційної продукції, що в свою чергу посприє підвищенню конкурентоспроможності.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗА РАХУНОК ВВЕДЕННЯ ІННОВАЦІЙ

2.1 Загальна економічна характеристика кондитерської галузі і безпосередньо ПАТ «ВО «КОНТІ»

Характеристика галузі в Україні. За останні п'ять років вітчизняна кондитерська галузь планомірно та динамічно розвивається. Така тенденція визначає окремі перспективи розвитку даної галузі як для економіки в цілому, так і для виробничих компаній, які орієнтуються на стратегічний розвиток ринку в майбутньому, а також інвесторів - головною ціллю яких є пошук перспективних ринків/галузей з швидким обертанням капіталу та високим ступенем дохідності. За таких умов українську кондитерську галузь можна вважати перспективною як для розвитку внутрішнього ринку так і для залучення іноземного капіталу, оскільки навіть в умовах повільного відновлення після кризи вона демонструє позитивну загальну динаміку та потенціал[17].

Стабільний розвиток кондитерської галузі для економіки країни посприє паралельно стимулювати розвиток та зростання об'ємів виробництва у сфері сільського господарства, транспортно-логістичній сфері, торгівлі, підвищити зайнятість населення, а також значно підвищити експортний потенціал країни[58].

Та перш за все варто пам'ятати, що ринок кондитерських продуктів має особливу специфіку і напряду залежить від купівельної спроможності населення. Так ,як кондитерські продукти не належить до продуктів першої необхідності – різке коливання доходів населення прямо пропорційно відображається на ринкових обсягах продажів, а також змінюють споживчу орієнтацію з продуктів високого цінового сегменту на середній та низький. Інакше кажучи, в умовах економічної нестабільності споживачі скорочуючи витрати на кондитерську продукцію, віддають перевагу дешевим товарам[40].

Можна прослідкувати зміну в обсягах виробництва в періоді 2015-2016 рр., при не стабільній економічній і політичній ситуаціях в країні. Варто зазначити, що значну роль відіграли загострення відносин з Росією – головним експортером кондитерської продукції по окремим групам, а також внутрішня політика держави та загострення бойових дій на сході призвели до зниження виробництва в цілому (рис.2.1). За цей період було втрачено ряд великих кондитерських фабрик які знаходяться на території Росії (Липецька кондитерська фабрика корпорації «Roshen») та тимчасово окупованих територіях Донецька (кондитерська фабрика «АВК»; виробничі потужності компанії «Конті» у м. Горлівка та Донецьк; фабрика «Конті» в м. Константинівка) та Луганська (кондитерська фабрика «АВК») [46].

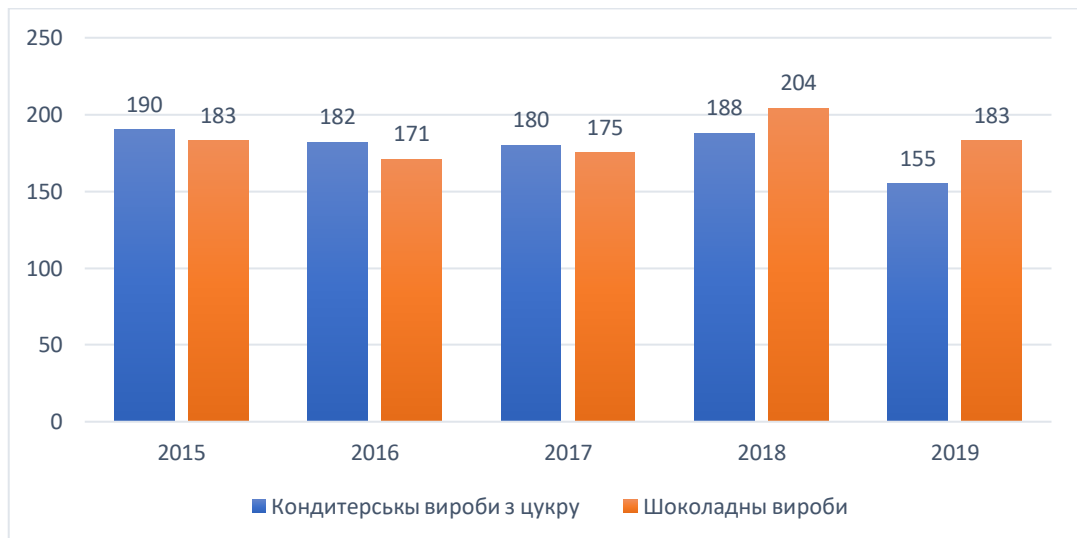


Рисунок 2.1.- Динаміка виробництва кондитерських виробів протягом 2014-2019 рр., (тис.т)(складено за даними [97])

Ситуація ускладнилась зростанням ціни на какао-боби на міжнародному ринку через засушливість в Кот-Д'івуарі в 2015 році і зростання попиту на них в Китаї, Індії і Саудівській Аравії. Всі ці фактори стали причинами скорочення виробництва, яке до 2017 року впало приблизно в два рази в порівнянні з 2013-м [46].

За таких умов вітчизняні виробники кондитерської продукції змушені були виходити на пошуки нових шляхів для економічного виживання і розвитку. Були відкриті і продовжують відкриватися нові канали експорту. Якщо в

першому півріччі 2017 року основними споживачами українського шоколаду були Казахстан, Узбекистан, Молдова, Ірак і Болгарія, то в 2018 році до них додалися Білорусь, Польща, Великобританія і Австрія.

Це говорить про визнання якості української шоколадної продукції на просторах Європи, чому сприяла угода про зону вільної торгівлі з ЄС і завершення до 2018 року адаптації національних стандартів якості до європейських [97].

Як видно, з рис. 2.2 з 2017 року ситуація почала вирівнюватись і кондитерський ринок на сьогодні демонструє хоча і не досить стрімке, але доволі стабільне зростання.

Враховуючи те, що виготовлення кондитерської продукції на вітчизняному ринку можна представити трьома основними групами, а саме: виробництво кондитерських виробів з цукру; виробництво шоколаду та шоколадних виробів; виробництво хлібобулочних кондитерських виробів – для кожної з цих груп властиві специфічні фактори, від яких залежить виробництво та реалізація продукції[58].

З огляду на це, можна говорити про те, що показник виробництва зростає завдяки збільшенню виробництва в ключових сегментах по кожній з виділених груп. Оцінити динаміку та порівняти основні показники можна за допомогою табл. 5 Додаток Г.

Як видно з таблиці протягом аналізованого періоду загальний обсяг вітчизняного виробництва хлібобулочних кондитерських виробів з 2017 року демонструє зростання, яке забезпечується передусім зростанням в окремих сегментах, таких як виробництво печива та вафель [97].

Протягом аналізованого 2018 року загальний обсяг вітчизняного виробництва хлібобулочних виробів становив 975 тис т; частка кондитерського сегменту – 48,4% (471 тис. т). Виробництво тортів у 2018 знизилось на 1,7% проти 2017 року (107 тис. т проти 107 тис. т) різниця склала 1857 т. У сегменті сухарів, сушок, грінок і подібних підсмажених виробів спостерігається не велике зростання в порівнянні з минулим роком(+5,6% 2,9

тис. т), середній приріст з 2016 року склав 11,6 %. Внутрішня пропозиція пряників і подібних виробів у 2018 році дещо зменшилась на 5,6% (3,5 тис). Виробництво в сегменті солодкого печива протягом аналізованого періоду 2018 року знизилося на 3,6% (6,1 тис). Вафель і вафельних облаток у 2018 році виробили на 0,25% більше, ніж протягом 2017 року (51,1 тис. т проти 51 тис. т).

Виробництво шоколаду та шоколадних виробів демонструє зростання у всіх секторах. Найбільше зростання відзначається в основних експортних позиціях – шоколадні цукерки із вмістом алкоголю (+7,3% – 1,3 тис.т) та шоколад у брикетах (16,4% – 3,6 тис.т) [97].

Стабільно протягом 2015-2019 рр. зростає сегмент виробництва білого шоколаду (рис.1 Додаток Г). Доречно зауважити, що за 2014 рік дані про виготовлення цієї продукції відсутні. Середній приріст за визначений період складає 29%.

Стабільне зростання даного сегменту протягом досліджуваного періоду можна повністю пов'язати з тим, що дана продукція знаходиться в низькому ціновому сегменті, тобто заощаджуючи споживачі віддають перевагу більш дешевим виробам (наприклад, в порівнянні зі звичайним шоколадом) [94].

Аналогічно пояснюється і стабільне зростання кондитерських виробів з цукру. Виробництво гумок, фруктових желе та фруктових паст з 2015 по 2018 стабільно зростало. У 2018 році в порівнянні з попереднім зміна склала 9,6% (4,3 тис.т) [33].

Також можна говорити про часткову залежність ринку кондитерських виробів від сезонних коливань. Враховуючи, що переважна більшість продукції представлена одразу у кількох цінових сегментах (низький, середній, високий та преміум-сегмент) стрімке зростання попиту спостерігається в осінньо-зимовий період. З однієї сторони це можна пов'язати з циклом зимових свят, коли обираються подарунки (це, як правило, продукція високого цінового та преміум-сегменту), а з іншого – саме в холодний період споживачі прагнуть підняти собі настрій та отримати

задоволення від споживання солодошів (така продукція може бути представлена як дорогою продукцією так і продукцією у низькому та середньому цінових сегментах).

Така ринкова тенденція підкріплена культурними особливостями та традиціями населення, стилем життя та сімейними звичками. Відтак, споживання кондитерських виробів залишається на високому рівні навіть за умов зниження дохідності населення [135]. За даними Державної служби статистики, експорт українських кондитерських виробів протягом 2016-2019 рр. демонстрував стабільне та динамічне зростання (рис.2.3).

Кондитерських виробів з цукру у 2018 р. було експортовано на 5,9 тис.т. (6,9%) більше ніж у 2017 році і на 15 тис. т. (17,7%) більше в порівнянні з 2016 р. Показник приросту у 2017 р. відносно 2016 р. склав 9,1 тис. т, або 11,5%.

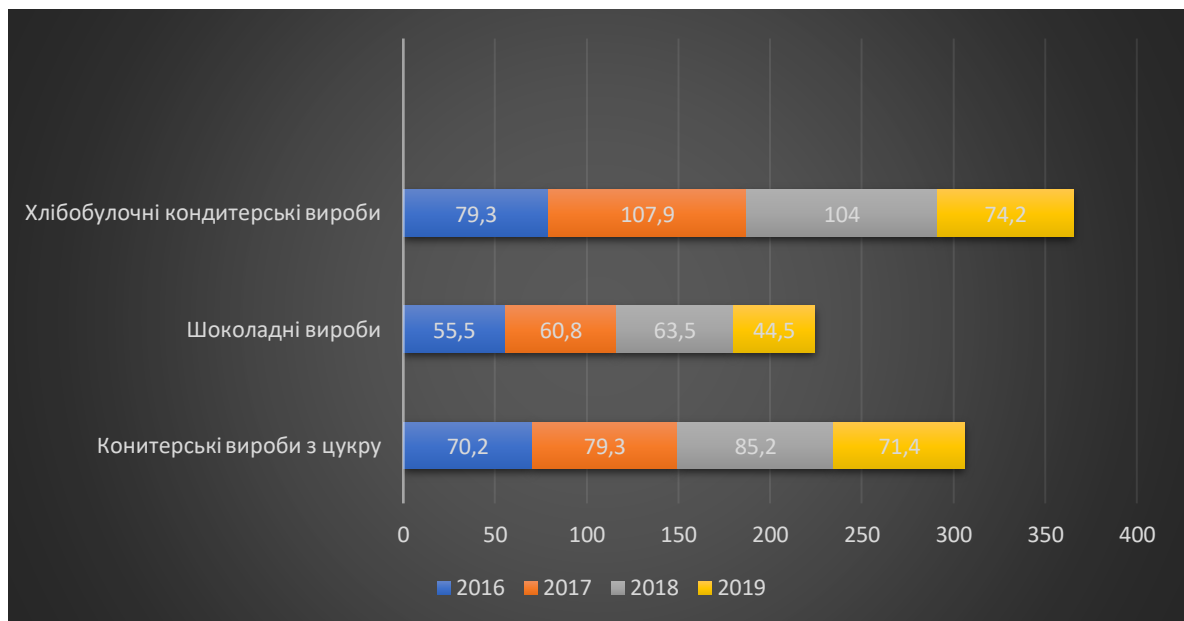


Рисунок 2.2. Динаміка експорту кондитерських виробів протягом 2016-2019* рр. (тис.т) (складено за даними [97])

В сегменті шоколадних виробів динаміка експорту була наступною: в 2017 р. показник збільшився відносно попереднього 2016 р. на 5,3 тис.т (8,7%), у 2018 р. експорт продовжував зростати і в порівнянні з попереднім роком показав приріст 2,7 тис.т (4,3%)[97].

Показники експорту хлібобулочних кондитерських виробів засвідчують активне зростання протягом досліджуваного періоду. Відтак у 2017 р. в порівнянні з 2016 р. приріст склав 28,6 тис.т (26,5%). У 2018 р. показник незначно знизився в порівнянні з попереднім роком – 3,9 тис.т (3,8%) та відносно 2016 р. все ще залишався високим [33].

Показники 2019 року, які були представлені за січень-вересень теж достатньо високі по всіх сегментах і до кінця року очікується позитивна динаміка яка дозволить не тільки досягти відповідності показникам 2018 р., але й перевищити їх.

Основними експортними ринками збуту протягом аналізованого періоду для кондитерських виробів були країни ближнього зарубіжжя: Білорусь, Польща, Румунія, Молдова, а також Казахстан, Узбекистан, Ємен, Ірак та ін. (табл.5 Додаток Г).

Основним імпортними позиціями є желейні цукерки, льодяникові карамелі, а також бісквіт, який постачає Туреччина. Динаміка імпортних поставок шоколадних кондитерських виробів у 2018 році демонструвала зростання на 26,7% до 27,7 тис. т на загальну вартість 131,3 млн USD, для порівняння за аналогічний період 2017 року загальна вартість імпорту становила 92,3 млн USD. (рис.24.). Головними постачальниками були Польща – 32,7%, Німеччина – 15% та Нідерланди –12,3% [33].



Рисунок 2.3. Динаміка імпорту КДП за 2016-2019* рр. (тис.т)

(складено за даними [97])

Розглядаючи імпортну динаміку хлібобулочних кондитерських виробів

попереднього 2018 року варто відзначити зростання поставок до країни на 25%. Сезонність постачань залишилась незмінною – жовтень-грудень. Загальний обсяг імпорту склав 18,7 тис. т на загальну суму 40,2 млн USD, для порівняння за аналогічний період 2017 року показник імпорту склав 12,2 тис. т на загальну вартість 13,3 млн USD[17].

ПАТ «ВО «КОНТИ» — один з лідерів -виробників КДП в Україні. Компанію заснована в 1997р. та входить до числа лідерів галузі (табл. 2.1.).

Асортимент підприємства складає понад 300 товарних найменувань, до яких входять: печиво-сендвіч, складні десерти, цукерки в коробках та вагові, Тістечка бісквітні, рулети, батончики, карамель, крекери та печиво.

Таблиця 2.1-Характеристика «КОНТИ»

Бренди-лідери	Ключові бренди: Super Kontik, Bonjour KONTI, Timi, Amour, BiSKonti та Джек.
Експорт	Продукція «КОНТИ» з успіхом експортується більш ніж до 20 країн світу: Німеччина, Ізраїль, Польща, Латвія, Греція, Ірак, Ємен, Азербайджан, Грузія, Естонія та інші
Логістична система	Потужна логістична служба дозволяє швидко доставити продукцію в усі регіони України.
Бездоганна якість	Система менеджменту харчової безпеки та якості підприємства підтверджена сертифікатами за стандартами ISO 9001:2015 та FSSC 22000.

**Джерело: [96].*

ПАТ «ВО «КОНТИ» один з найбільших виробників КДП в Україні та Росії.

Група «Конті» була заснована у 1997р. як ЗАО «Київ-Конті». У 2006 році компанія змінила назву на ЗАО «ВО «КОНТИ». Найменування «КОНТИ» є аббревіатурою – «кондитерські науково-технічні інновації», що зрозуміло вказує на направлення стратегії її, котра спрямована на інвестиції в інновації кондитерської галузі.

З 2004р. компанія Виходить на міжнародний рівень, поєднав виробництво в обох країнах, і створює групу «Конті», до складу котрої входять ПАТ "ВО "КОНТИ" в Україні та ПАТ «Кондитер – Курськ» в Росії.

У складі групи 4 фабрики:

- Костянтинівська (входить в склад з 1997 р.);
- Горлівська (входить в склад з 1999 р.);
- Донецька (входить в склад з 2001 р.);
- Курська (входить в склад з 2004 р.) [96].

Костянтинівська фабрика була заснована в 1943 році. До складу компанії «Конті» фабрика ввійшла в 1997 році. Була проведена ключова реконструкція бісквітного, карамельного й цукеркового цехів, проведена модернізація всього встаткування. Основні фонди були оновлені за рахунок оновлення вже існуючих технологічних ліній. До того ж було встановлено сучасне обладнання. Наразі на фабриці виробляються цукерки, цукрове печиво, вафлі, карамель і драже. Обсяг виробництва Костянтинівській фабрики складає 55000 т. на рік, постійно оновлюється та розширюється виробництво, змінюється асортимент продукції, що випускаються. Сьогодні Костянтинівська КФ - одне з найбільших харчових підприємств у Донбасі[41].

Горлівська КФ створена у 60 - ті роки ХХ століття. Фабрика називали харчо маковою, виготовляючи гірчицю, сухарики, пиво. Проте у 1989 році Горлівська фабрика почала називатися кондитерською, провівши освоєння виготовлення печива. В 1999 році Горлівська КФ приєдналася до складу компанії «Конті». На самій же фабриці одразу почали проводити капітальний ремонт нерухомості, оновлювати виробничі потужності. В 2004 р. тут встановили нову лінію з виготовлення печива - сендвіча. На сьогодні дана фабрика виготовляє декілька різновидів цукрового печива та печива- сендвіч, та також дуже популярний серед споживачів «Супер-Контік ». Продуктивність фабрики являє 23 000 тонн продукції на рік [96].

Курська КФ заснована в 1936 році. В 2004 р. вона ввійшла до складу групи "КОНТИ". На фабриці було проведено заходи оновлення вже наявного

устаткування, встановлено лінії з виготовлення печива - сендвіча, цукрового печива, шоколадної та вафельної продукції. В 2004р. була підписана інвестиційна угода, котра передбачала собою гарантії по інвестиційній та соціальній політиці підприємства в Курській обл. Кожного року між керівництвами Курської обл. та групи «КОНТІ» підводяться підсумки виконання угоди. На час приєднання цієї фабрики до складу групи «КОНТІ» об'єм річного виробництва продукції становив 14 000 тонн. Проте з проходженням чотирьох років, після реорганізації системи менеджменту і вагомими інвестиційними вливаннями в оновлення виробництва і установку нового обладнання, вказаний показник виріс майже в 4,5 рази - до 64000 тонн. [95].

Головні торгові марки ПАТ «ВО «КОНТІ»

- "КОНТІ"
- "AMOUR"
- "Бонжур"
- "Мамулін торт"
- "Беллісімо"
- "Мелодіка"
- "Супер-Контік"
- "Кранд"

На деякі види продукції звичайно впливають фактори сезонності:

- цукерки: попит на них збільшується восени і взимку перед новорічними святами і в лютому та березні місяці;
- печиво не глазуроване: попит відповідно знижується перед новорічними святами через збільшення попиту на шоколадні вироби.

ПАТ «ВО «КОНТІ» входить до трійки лідируючих виробників КДП Східної Європи, та як не дивно у топ-30 рейтингу світу Global TOP-100 [96].

2.2 Аналіз конкурентних переваг та інноваційної діяльності підприємства

Для більш докладного розуміння стану підприємства та його діяльності та щоб визначити значимість впливу різноманітних факторів проведено PEST-аналіз, котрий наведено в таблицях 2.2 та з Додатка Г.

Таблиця 2.2-PEST-аналіз компанії ПАТ «ВО «КОНТІ» в Україні
(розроблено автором)

Фактор	Прояв фактору	Тенденція розвитку	Характер впливу на «Конті»: «+»-позитивний, «-»-негативний
1	2	3	4
Політико-правові фактори			
Нестабільність політичної ситуації	Корона вірус 2021 значно може вплинути на загальну політичну ситуацію	Посилення	«-» Постійні зміни в політиці не дають можливості точно спланувати свою діяльність
Інвестиційна непривабливість країни	За перші шість місяців 2021 року індекс інвестиційної привабливості України зріс з 2,4 до 2,84. За даними Мінекономіки, такі результати дослідження були презентовані Європейською бізнес асоціацією під час експертного обговорення поточного стану інвестиційного клімату України.	Посилення	«+» Сприятиме активізації інноваційної діяльності в цілому, також зростанню конкурентоспроможності української економіки на міжнародному ринку.
Нестабільність законодавства	Нова влада – нові зміни у законодавстві	Посилення	«-» нестабільність прийняття рішень щодо зовнішньої торгівлі через постійні зміни законодавства

Продовження табл. 2.2

Економічні фактори			
Нестабільність цін на сировину	Зростання цін на цукор та іншу сировину	Посилення	«-»зростання цін на продукцію може призвести до втрати покупців «+» збільшення ціни може принести додатковий прибуток
Рівень інфляції	Зниження індексу інфляції зі Індекс інфляції в Україні у жовтні 2021 становив 100,9%, а у листопаді 2021 - 100,8%.	Стабілізація	«+» збільшення купівельної спроможності споживачів «+» Зниження цін на сировину і відповідно на продукцію, що може призвести до збільшення продажів.
Курс валют	Коливання курсів валют різних країн	Нестабільність	«+» отримання додаткового прибутку при збільшенні курсу валют, за умови продажу продукції за кордон. “-” збільшення цін на сировину, яка поставляється з-за кордону, при збільшенні курсу валют
Соціокультурні фактори			
Потреба населення у здоровому харчуванні	Збільшується значення натуральної продукції без додавання ГМО	Посилення	«+»вся продукція «Конті» маркується знаком «Без ГМО»
Забруднення навколишнього середовища	Збільшення викидів шкідливих речовин та відходів	Посилення	«-» зростання витрат на утилізацію відходів «+»зменшення забруднення навколишнього середовища формує позитивний імідж у населення
Демографічна ситуація в Україні	Смертність перевищує народжуваність, а також велика кількість населення похилого віку.	Посилення	«-»Необхідність підлаштовувати свою продукцію до різних вікових категорій, що спричиняє додаткові витрати.

Продовження табл. 2.2

Технологічні фактори			
1. Використання нових технологій	«Бум» у використанні інновацій.	Посилення	«-» Впровадження ноу-хау дорогий процес, до того ж швидко змінюється «+» Інновація - сильну конкурентну перевагу
2. Інвестиції в ІТ	Збільшення інвестицій у різні технологічні розробки, для збільшення ефективності виробничого процесу.	Посилення	«+» Виробництво якісної продукції «+» Можливість знизити собівартість за рахунок зниження витрат на виробництво
3. Високо-кваліфіковані працівники в сфері НДДКР	Високі вимоги до персоналу, особливо в галузі НДДКР. Підбір кращих працівників з усіх країн світу.	Посилення	«-» Високі витрати на оплату праці та підвищення кваліфікації персоналу.

Після проведення PEST-аналізу, варто зробити висновок, що ключовий вплив на діяльність даної компанії припадає на економічні фактори. До того ж варто звернути увагу також на політико-правові фактори. Оцінка ваги їх впливу подана в Додатку Д.

Фінансова стійкість – ключове характеризування збалансованої, стабільної роботи підприємства розрахованої на довгострокову перспективу.

Як вже наголошувалося вище: ключовими гравцями на ринку КДП є «ROSHEN», «КОНТИ» і «АВК». Враховуючи насиченість ринку, підприємства продовжують активно збільшувати виробництво шоколадних виробів преміумсегменту. Про зростаючу популярність шоколаду свідчить поява у 2008 році таких новинок від компанії «ROSHEN», як шоколад Elegance, цукерок «Монблан», і звісно набору з п'ятиграмових шоколадок і цукерки «Казковий горішок». Не відстає і «КОНТИ», яка до того ж запровадила у виготовлення нові види цукерок: MonAmi, «КонтіТофіта», а також горіхи в чорному шоколаді AMOUR. Сьогодні виробниче оснащення компанії

«КОНТІ» представляє собою новітні розробки провідних світових машинобудівників, що спеціалізуються на харчовій промисловості, і відповідає світовим аналогам.

Підприємства харчової промисловості, котрі проводять інновації у великих масштабах, та котрим властивий високий рівень інноваційного потенціалу провадять ІПП за багатьма напрямками, вводять велике число проектів інновацій. Варто зауважити, що їх інноваційна діяльність є доволі ефективною, і ключові зусилля в основному спрямовуються на підтримку вже існуючого рівня розвитку, більш ефективну організацію інноваційної діяльності та покращення управління інноваціями з метою подальшого інноваційного розвитку підприємств [102].

Гар-аналіз. GAP – аналіз (аналіз розривів між даною ситуацією і планів на майбутнє). Його можливо вдало назвати організаційною атакою на знешкодження розбіжностей між жаданою та КС в перспективі.

GAP – аналіз наведений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3-Gar – аналіз ЗАТ «Конті» (розроблено автором)

Плани на роботу в перпективі	Ситуація яка на даний час	Питання котрі варто виконати щоб досягти мети
1	2	3
Технічний розвиток підприємствак	Частково оновлене обладнання	Визначення потрібного обладнання котре варто оновити Ремонт пошкодженої техніки Заміна спрацьованого обладнання
ПАТ «ВО «КОНТІ», один з найбільших українських виробників КДП, за підсумками роботи в 2020 році збільшило чистий збиток в 11,7 рази в порівнянні з 2019 роком — до 96,6 млн грн[1].	Активи компанії „Конті“ за рік скоротилися на 9% — до 1,6 млрд грн. Нерозподілений прибуток компанії до кінця минулого року зріс в 3,3 рази — до 51,8 млн грн	Збільшити обсяг виробництва Розширити дистриб'юторську мережу. Залучити новийх інвесторів. Зробити ребрендерінг Мінімізувати витрати за рахунок модернізації управління

Продовження табл. 2.3

1	2	3
Розробка нового продукту	Відсутні новинки в продукції	Розробити дизайн продукту Закупити нове обладнання для виготовлення нового продукту Реклама продукту
Привабливий дизайн упаковки	Мінімалізм у дизайні упаковки	Створення команди по розробці дизайну нової упаковки Закупівля обладнання для випуску продукції у новій упаковці

Lots - аналіз. Проаналізовано ЗАТ ВО «КОНТИ» за LOTS - аналізом. Результати продемонстровано у табл.2.4:

Таблиця 2.4- Lots- аналіз(розроблено автором)

Фактор	Дані
1	2
Положення на сьогодні	Частина ринку приблизно 25 %, обсяги випуску понад 170000 т
Стратегія	Введення ІПП та розвиток всіх сферах
Цілі довгострокові	Вийти на Європейський ринок
Цілі короткострокові	Зміцнення стану лідера виробника на ринку України і та розвиток бізнесу в Росії
Методи та об'єкти аналізу	Аналіз техніко-економічних показів і стану компанії на даний час та у перспективі. Відбувається за допомогою методів оцінки КС, рентабельності та ін.

Продовження табл. 2.4

1	2
Кадровий потенціал	Залучення на роботу молодих обдарованих студентів та створення сприятливих умов для їх зростання в професійній сфері
Плани на розвиток	Підтримання позицій продажу через кризу на виробництві та реорганізація роботи відповідно
Організація менеджменту	Команда молодих, енергійних і амбітних лідерів, котрі ставлять перед собою високі цілі та здатні їх досягати
Звітність	Всі форми звітності здійснюються відповідно до чинного законодавства

Step-аналіз. Загалом компанія діє як складна динамічна система котра адаптується, до того ж сама адаптація проходить способами самонастроювання та самоорганізації, себто в відповідь на зміну в поставках, замовленнях, вказівках головних органів управління та інші відхилення підприємства повинні могли переналадити власне обладнання чи то навіть перейти до нових організаційних форм своєї виробничої діяльності, з метою забезпечення стійкого функціонування в нових умовах.

Детальний аналіз наведений в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5-Step-аналіз ЗАТ «ВО «Конті» (розроблено автором)

Соціальні фактори	Технологічні і технічні фактори
<p>1.Забруднення природнього середовища</p> <p>2. Не високий і малолатоспроможний попит на продукцію, котра випускається</p>	<p>1.Низька якість української сировини, котра на задовольняє стандарти виготовлення КДП</p> <p>2. Можуть бути простої у технологічному процесі виготовлення</p>
Економічні фактори	Політичні та правові фактори
<p>1. Коливання цін на сировину на державному ринку (переважна частина виробників КДП негативно відносяться до росту цін на власні продукти через збільшення цінина сировину).</p> <p>2.Підвищення ціни на імпорту сировину</p> <p>3. Темп інфляції.</p> <p>4. Недостача оборотних активів.</p>	<p>1. Постійні зміни в законодавстві.</p> <p>2.Інвестиційна привабливість країни яка на низькому рівні.</p> <p>3. Не стабільність в політичному середовищі.</p>

Значна роль кондитерських виробів у харчуванні зумовлено високого рівня енергетичною цінністю, яка забезпечується вагомим вмістом цукру, а в деякій продукції і жирами. Біологічна цінність КДП обмежується. Вироби, що містять какао-продукти, мають здатність тонізувати завдяки наявності алкалоїду теоброміну, котрий збуджує ЦНС, себто значить, що знімає втому і підвищує працездатність. Варто зауважити, що стимулювальна дія теоброміну на серцеву діяльність, порівняно з кофеїном, виявляється в більш м'якій формі, тому що він меншій мірі розчинний.

Space-аналіз. Розрахунок зваженої оцінки критеріїв конкурентоспроможності за методом SPACE-аналізу в Додатку Е:

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв фінансового становища за методом SPACE-аналізу в табл.9 в Додатку Д

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв привабливості галузі за методом SPACE-аналізу в табл.2.6

Таблиця 2.6 Зважена оцінка критеріїв привабливості галузі (розроблено автором)

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4
Потенціал зростання	5	0,2	1
Конкурентна ситуація	5	0,4	2
Використання ресурсів	4	0,3	1,2
Державна підтримка	2	0,1	0,2
Привабливість галузі			4,4

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв стабільності середовища за методом SPACE-аналізу в табл.2.7

Таблиця 2.7-Зважена оцінка критеріїв стабільності середовища(розроблено автором)

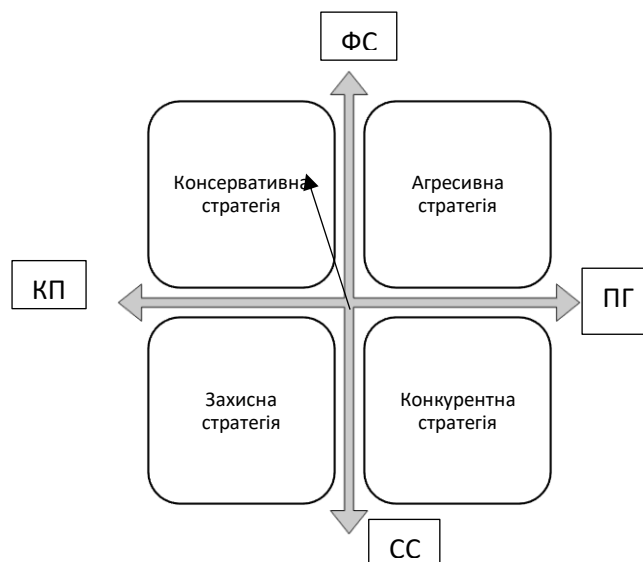
Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4
Інновації	5	0,3	1,5
Варіація попиту	4	0,3	1,2
Державне регулювання	3	0,1	0,3
Маркетингові та рекламні можливості	4	0,1	0,4
Стабільність середовища			3,4

Тепер варто звести все в одну таблицю 2.8:

Таблиця 2.8-Зважені оцінки критеріїв SPACE-аналіз(розроблено автором)

№ з/п	Критерії	Зважена оцінка, балів
1	2	3
1	Фінансова стабільність (ФС)	4,6
2	Конкурентоспроможність підприємства (КП)	4,6
3	Привабливість галузі (ПГ)	4,4
4	Стабільність середовища (СС)	3,4

За даними отриманих результатів побудуємо вектор SPACE-аналізу(рис 2.4)



Рисуно .2.4. Вектор SPACE-аналізу ЗАТ « ВО «КОНТІ» (розроблено автором)

У компанії Консервативна стратегія, котра полягає у фінансуванні майже всіх активів за умови довгострокових активів. Зазвичай, така стратегія викориситовується на початкових етапах ЖЦТ підприємства за умови достатньої кількості капіталу власників підприємства і доступності довгострокових кредитів для інвестиційного фінансування.

2.3 Оцінка доцільності нововведень

Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства:

Фінансовий стан компанії зазвичай можна характеризувати станом коштів, здійснення їх обороту, взаємовідносинами з банками, контролюючими організаціями, дебіторами і кредиторами. Аналіз фінансового стану має ґрунтуватись в першу чергу на фінансових результатах діяльності компанії. Як головуюче джерело інформації виступає фінансова звітність підприємства і має прояв в таких форматах:

Форма №1 «Баланс» (додаток И)

Форма №2 «Консолідований звіт про фінансові результати підприємства» (додаток Й)

Фінансове положення підприємства. Щоб провести аналіз використовується система показників, а саме:

- показники ліквідності;
- коефіцієнти обортності капіталу;
- показники рентабельності;
- показники фінансової стійкості підприємства.

Фінансова стійкість – Ключова ознака збалансованої, стабільної роботи підприємства з розрахунком на довгострокову перспективу

Коефіцієнт автономії.

$$K_{\text{авт}} = \frac{BK}{A}, \quad (2.1)$$

де BK – власний капітал.

Коефіцієнт співвідношення власного капіталу та позикових коштів підприємства

$$K_{\text{співв}_{BKPK}} = \frac{BK}{PK} \quad (2.2)$$

де PK – позикові кошти.

Результати розрахунку показників, які характеризують фінансову діяльність ЗАТ «ВО «КОНТІ» за 2019-2020 рр. продемонстровано в табл. 2.9

Таблиця 2.9-Показники фінансової діяльності ЗАТ «ВО «КОНТІ» за 2019-2020 рр. (розроблено автором)

Позначення	ФОРМУЛА	Показник періоду обороту деб.борг	2019	2020
1	2	3	4	5
кпот_лікв	$\frac{OA - \text{Запаси}}{ПЗ}$	Коефіцієнт поточної ліквідності.	3,534	3,293
кзаг_лікв	$\frac{OA}{ПЗ}$	Коефіцієнт загальної ліквідності.	4,120	3,886

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5
кабс_лікв	$\frac{ГК + ЦП}{ПЗ}$	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,003
КОА	$\frac{В}{\Delta A}$	Коефіцієнт оборотності активів	0,503	0,534
коок	$КО_{ок} = \frac{В}{\Delta ОК}$,	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,365	1,409
КООдеб.заб	$КО_{деб_заб} = \frac{В}{\Delta Деб_заб}$	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,596	1,661
Тдеб.заб	$T_{деб_заб} = \frac{360 \text{ днів} / рік}{КО_{деб_заб} \text{ об} / рік}$	показник періоду обороту дебіторської заборгованості	225,563	216,67 2
КО Крад.заб	$КО_{кред_заб} = \frac{Собівартість_{реал_прод}}{\Delta Кред_заб}$	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	-4,523	-4,391
Рреал.пр	$R_{реал_прод} = \frac{П}{В}$.	Рентабельність реалізованої продукції	-1,808	-7,044
ROA	$ROA = \frac{ЧП}{A}$,	Рентабельність усього авансованого капіталу	0,098	0,106

Продовження табл. 2.9

ROE	$\frac{ЧП}{ВК}$	Рентабельність власного капіталу	0,668	1,059
Кавт	$\frac{ВК}{А}$	Коефіцієнт автономії.	0,147	0,100
$K_{співв_вк_п}$	$ВК/ПК$	Коефіцієнт співвідношення власного капіталу позикових коштів	0,173	0,111

Динаміка змін основних показників фінансового стану за 2019-2020 рр. приведена у додатку .

Провівши аналіз фінансового стану підприємства ЗАТ «ВО «КОНТІ» варто зауважити наступне.

З розрахунків ліквідності видно ,що відбувається значне відхилення від нормативних. У 2020 році Коефіцієнт поточної ліквідності зменшився з 3,53 у 2019 р. до 3.293 – у 2020 р., це говорить про погіршення платоспроможності компанії за поточними зобов'язаннями. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс від 0,001 у 2019 р. до 0,03 у 2020 р., що пояснює про наявність здатності підприємства погашати поточні зобов'язання з урахуванням власного капіталу. Коефіцієнт загальної ліквідності зменшився з 4,12 до 3.886, що говорить про зменшення здатності покриття запозичень і не сприятливу реалізацію готової продукції, але не значне його спадання свідчить про нераціональність використання капіталу.

У 2019р. спостерігається покращення показників ліквідності компанії . Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності в 2019р. склав 4,12, що вище за норматив. Дана динаміка обумовлена проведенням фінансової реструктуризації заборгованості перед АТ «Укресімбанк».

Але важливо зазначити, що кредит в АТ «Укресімбанк» було залучено для фінансування будівництва Донецької кондитерської фабрики та логістичного центру (м. Макіївка Донецької області), котрі зараз знаходяться на

непідконтрольній Україні території. Таким чином, на сьогоднішній день Костянтинівська кондитерська фабрика є єдиним джерелом обслуговування боргу, і, зважаючи на її обмежені виробничі потужності, погашення боргу можливе лише в довгостроковому періоді..

Коефіцієнт оборотності коштів незначно збільшився у 2020 році до 0,534 з 0,503 у 2019р., що вказує на прискорення кругообігу капіталу у 2020 р. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів зріс у 2020 р. порівняно з 2019 р. (з 1,365 до 1,409), що надає відповідну характеристику про здатність компанії до вчасного виконання своїх зобов'язань. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс з 1,596 у 2019 році до 1,661 у 2020р..Збільшення цього показника говорить про збільшення обсягів товарного кредиту, котрий надає підприємство. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також збільшився що свідчить про зменшення заборгованості перед кредиторами.

Показники рентабельності знаходяться на достатньому рівні, що свідчить про ефективний контроль доходів та витрат компанії.Про це свідчить табл.10 Додатка Є.

Зменшення рентабельності продаж вказує на зменшення попиту на відповідну продукцію підприємства та про здатність отримувати прибуток. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу демонструє ефективність вкладення власного капіталу у різні види активів. Чим більше значення цього коефіцієнту, тим більше оборотних активів придбано за рахунок власних коштів.

Щодо ЗАТ « ВО «КОНТІ», то можна простежити відповідно значне зменшення цього коефіцієнта з -1.808% у 2019 році до -7,044% у 2020 році

У 2020році стало багато потрясінь для компанії, а саме: швидке розгортання пандемії, карантинні обмеження, криза та її масштабні заходи фіскального та монетарного стимулювання у відповідь. Зокрема у 2020 році економіці притаманні деякі особливості, властиві ринкам, котрі розвиваються, і звичайно відносно висока інфляція та високі процентні ставки. Все це є не прямими причинами зниження доходів населення, що

призводить до зниження доходів компанії в цілому. До того ж, податкове, валютне і митне законодавство України допускають можливість різних тлумачень, що створює додаткові труднощі для компанії.

Коефіцієнт автономії демонструє частину власного капіталу підприємстві. Пониження даного коефіцієнта свідчить про зменшення фінансової незалежності компанії, збільшення ризику фінансових ускладнень в перспективі, зниження гарантій щодо погашення своїх зобов'язань. В 2020р. значення цього показника становило 0,1 порівняно з 0,15 у 2019 році. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів надає характеристику залежності компанії від зовнішніх позик. Чим вищий даний коефіцієнт, тим більше позик в компанії, і відповідно збільшується ступінь ризику, котрий в результаті приводить до банкрутства. Високий рівень коефіцієнта фінансової залежності вказує на можливість виникнення дефіциту коштів в перспективі. Відповідно до розрахунків спостерігається суттєве зниження даного показника з 2019р 0,173 до 0.111 в 2020 р.

Якщо підсумувати, то варто зауважити, що фінансовий стан даної компанії не стабільним через несприятливі умови, що склалися в наслідок пандемії яка вплинула на економічну та політичну ситуацію в країні. Є не дуже значна тенденцію до покращення проте на сьогодні, більшість за показників знаходяться не в межах норми. Покращення фінансового стану підприємства можна спостерігати після закінчення економічної кризи та налагодження ситуації в країні і в світі загалом. Також можна вважати за результат впливу світової економічної кризи те, що ЗАТ «ВО «КОНТИ» має залежність від зовнішніх позикових коштів. Проте варто звернути увагу на те, що фінансовий стан компанії дасть можливість вийти на зовнішні ринки оскільки вона має ресурси та можливості для ефективної діяльності в перспективі.

Стратегія ПАТ «ВО «КОНТИ» спрямована не тільки на оновлення та осучаснення виробничих потужностей і впровадження нових технологій. Компанія вкладає багато коштів в навчання та відповідно в підвищення кваліфікації персоналу. Значну роль у процесі забезпечення та формування

організаційної структури компанії відповідними її профілю людськими ресурсами відіграє пошук та відбір кандидатів, який являє собою вибір із усієї підібраної групи індивідуальних працівників для подальшого їх найму. Генеральна задача підвищення рівня кваліфікації - формування професійної команди, що може забезпечити виконання завдань, котрі поставлені перед ПАТ «ВО «КОНТИ» його акціонерами, та є складовою частиною в досягнення комерційного успіху[96].

Загальна чисельність працюючих на 31.12.2019 становить 1133 осіб, з них 89 осіб займають посадикерівників, у тому числі 38 жінок[41].

Чисельність працівників по підрозділам наведена в табл.11 Додатка Є.

Організаційна структура компанії продемонстрована на рис. 2.5

Збутова політика ПАТ «ВО «КОНТИ» зосереджується на забезпеченні максимально швидкого просування продукції від самого виробника до роздрібною торгівельної точки відповідно по всіх каналах збуту, і звісно – максимального рівня присутності асортименту в максимально можливій кількості торгових точок. Реалізація КДП даної компанії ведеться, як в Україні, так і на експорт.

Слід зазначити, що в Україні реалізація продукції ведеться через розгалужену дистриб'юторську мережу з використанням регіональних складів і що покриває всі регіони. Варто зауважити, що в Донецькій області компанія мала мережу фірмових магазинів.

У 2011 році «КОНТИ» відповідно зміцнила позиції в сегменті вагових цукерок, випустивши на ринок нові види шоколадних, желейних, глазурованих помадних солодошів, цукерки на основі суфле і на основі тоффі. Багато інших нових продуктів «КОНТИ» (SOUFFLE Luxe, «Живинка», «Холлі Доллі») доволі швидко завоювали симпатії споживачів і були оцінені експертами на високий рівень, що можуть підтвердити нагороди на міжнародних виставках і конкурсах. Компанія продовжує збільшувати свою частку в сегменті шоколадної плитки..

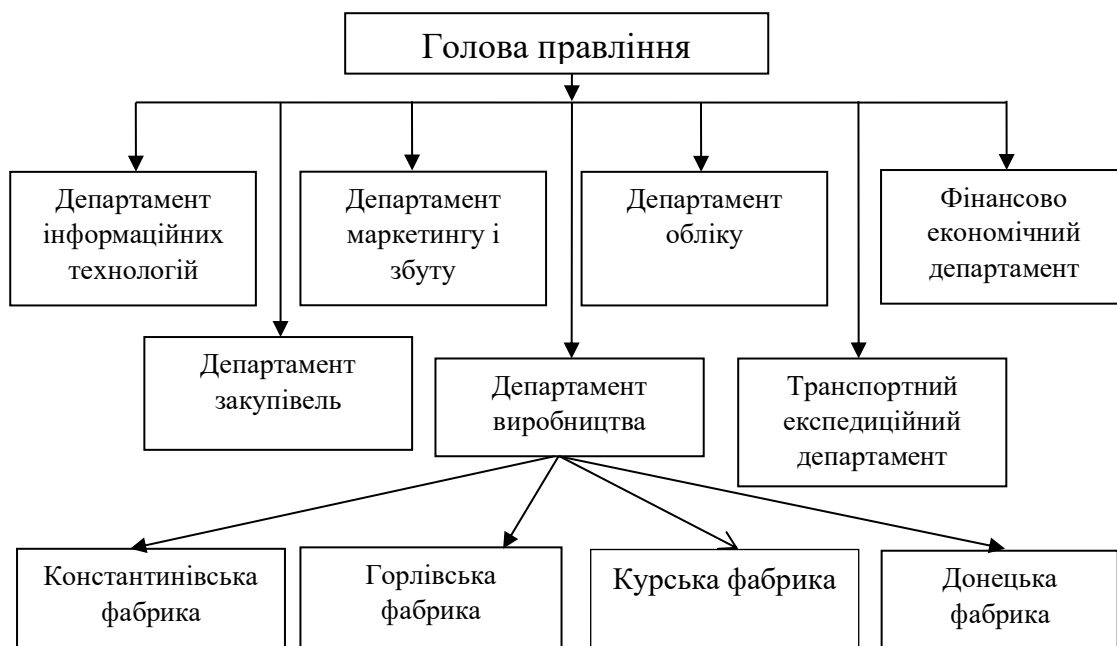


Рисунок 2.5 – Організаційна структура управління ПАТ «ВО «КОНТІ»
(розроблено автором)

Головним ринком для компанії є звичайно Україна, проте, продукція також і за кордон- в країни СНД. І відповідно в довгостроковій перспективі та розвитку компанії заплановано просування кондитерських виробів на ринки далекого зарубіжжя.

Система збуту, створена компанією, сприяє вчасному реагуванню на стрімко зростаючі обсяги споживання, та оперативному інформуванню маркетингового відділу про зміну споживчих вподобань. Такий зв'язок зі споживачем допомагає підприємству робити продукцію максимального рівня відповідною вимогам ринку.

Дистриб'ютори, котрі працюють з ПАТ «ВО «КОНТІ» продемонстровані в табл.12 Додатка Є.

Ефективність організації збуту та просування товару.Продукцію ПАТ ВО «КОНТІ» можна знайти у будь-якому супермаркету чи навіть кіоску – це говорить про те, що збут компанії добре налагоджений. Також варто сказати, що велику роль у продажі товарів займає реклама, яка сприяє підвищенню просуванню товарів.

Конкуентоспроможність товару. Продукція «Конті» є конкурентоспроможною на ринку кондитерських виробів. Це зумовлено тим, що компанія весь час інвестує кошти в інновації та нові технології. Весь час розробляються все нові, й нові види продукції.

Імідж підприємства. Імідж «Конті» є дуже високим, оскільки, першопочаткова місія компанії полягала у забезпеченні споживачів у високоякісній продукції. Підприємство й на сьогоднішній день дуже піклується про якість своєї продукції, контролюючи її на кожному етапі виробничого процесу.

Інноваційний характер виробництва. Основою успіху групи «КОНТІ» є активна інноваційна та інвестиційна діяльність, а постійні інновації вже стали візитною картою підприємства. Модернізація наявного обладнання та встановлення нового дозволяють випускати продукцію, відповідну світовим стандартам якості. Стратегія ПАТ «ВО «КОНТІ» направлена не лише на оновлення виробничих потужностей і впровадження нових технологій виробництва[96].

Фактори впливу на конкурентоспроможність продукції

Якість продукції. Компанія «Конті» дуже піклується про якість своєї продукції, адже це один з факторів успіху підприємства. На кожному етапі виробництва відбувається ретельний контроль за якістю. Вся продукція відповідає стандартам, встановлених державою [41].

Висновки до розділу 2

В цілому, варто зазначити, що ринок кондитерських виробів має позитивні тенденції до розвитку навіть не зважаючи на погіршення економічної та політичної ситуації в країні.

Серед підприємств лідерів на рику варто виділити такі :«Roshen», «АВК», «КОНТІ» .

На виробництві застосовуються новітні технології та сучасні системи якості на основі міжнародних стандартів, ISO та IFS, що підтверджується

відповідними сертифікатами.

При умові стабільної економічної, політичної та соціальної ситуації в країні вітчизняна кондитерська галузь в майбутньому буде цілком конкурентоспроможна та має всі шанси збільшити та закріпити свої позиції на світовому ринку, розширюючи при цьому експортні ринки.

Проведений аналіз діяльності «КОНТИ» показав, що компанія є доволі конкурентоспроможною, хоча фінансові показники та прогноз на майбутній період демонструють, що наразі підприємство є збитковим, через відповідні зовнішні умови розвитку. Підприємство має не досить гарні прогнози на майбутній розвиток і має врахувати всі фактори та вчасно завдати правильні напрями для покращення ситуації.

Для покращення ситуації було запропоновано 2 різних шляхи впровадження, які мають низькі та високі рівні ризику а саме: розвиток брендингової політики споживчих товарів, котра містить одну частину, що за жодних умов розвитку ринку не має змінюватись (сутність + імідж бренду) і другу частину образ бренду (атрибути + індивідуальність) котра має регулярно трансформуватись як зворотна реакція на дії конкурентів і зміни макроекономічних чинників зовнішнього середовища.

Та другим напрям - це розробка та впровадження інновацій та реалізація заходів комплексного маркетинг(реклами)у, котрі направлені на комерціалізацію інновацій. Процес встановлення та введення стратегії залежить від ситуації на ринку.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПОЛІПШЕННЯ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

3.1. Основні напрями розвитку підприємства та питання забезпечення інноваційного потенціалу

Shell/dpm. Модель, котру розробила Британсько-Голландська хімічна компанія Shell, та одержала назву Shell/DPM - матриця спрямованої політики.

Темпи росту галузі	110 100	Подвійний обсяг виробництва або згорнути бізнес	Підсилувати конкурентні переваги	Лідер виду бізнесу
	50	Продовжити бізнес з обережністю або частково згортати виробництво	Продовжувати бізнес з обережністю	Зростання
	0	Згортати бізнес	Частково згортати бізнес	Генератор готівки
		0		100
Відносна частка ринку				

Рисунок 3.1. -Модель Shell/DPM(розроблено автором)

Враховуючи, що ПАТ «ВО «КОНТІ» займає 2-ге місце за обсягом частки ринку, то прийемо Roshen (28% ринку) за 100%, тоді Конті (25% ринку) становитиме: $25 \cdot 100 / 28 = 89,3\%$

Відклавши відповідні показники на матриці, підприємство ЗАТ ВО «Конті» опиниться у клітинці «Лідер виду бізнесу». Галузь є досить привабливою й компанія має в ній сильні позиції. Стратегія: продовжувати інвестування в бізнес доки галузь продовжує рости, для того щоб захистити свої конкурентні позиції

Модель аналізу Мак-Кінсі. Можна виділити два напрями виробництва товару: «виробництво борошняних виробів, тістечок, печива тощо», «виробництво шоколадних виробів». Кожен з цих НВТ характеризується відмінною конкурентною ситуацією на ринку, різними темпами зростання ринку. Основними факторами, що характеризують конкурентну позицію

підприємства на цих трьох ринках є: відносна частка ринку, конкурентоздатність ціни, характеристика продуктового асортименту та рівень освоєння прогресивної технології.

У табл. 3.1 представлені результати оцінки НВТ та розраховано зважену оцінку конкурентної позиції НВТ «Борошнянівироби(тістечка, печиво)».

Таблиця 3.1-Оцінка конкурентної позиції НВТ «Борошнянівироби»
(розроблено автором)

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4
Відносна частка ринку	0,5	4	2
конкурентоспроможність ціни	0,15	5	0,75
Характеристика продуктового асортименту	0,1	4	0,4
Рівень освоєння прогресивної технології	0,25	5	1,25
ВСЬОГО	1	-	4,4

Доцільно зазначити, що досить вагомим, є характеристика продуктового асортименту, так як даний продукт є диференційованим, вага 0,35. Наступним за значимістю є фактор відносної частки ринку, вага - 0,30. Незважаючи на диференційованість кефіру, все-таки, конкурентна боротьба ведеться в ціновій сфері, тому вважаємо за доцільне, привласнити даного фактору все 0,20. Без освоєння прогресивної технології сьогодні неможливо ні розширювати асортимент, ні завойовувати ринок, ні утримувати конкурентоспроможні ціни. Вага даного фактора - 0,15.

Оцінимо фактори, що характеризують конкурентну позицію СОБ «Шоколадні вироби».

а) відносна частка ринку становить:5.

б) конкурентоспроможність ціни: оцінка висока - 5, так як ціна істотно нижче, ніж ціни основних конкурентів.

в) характеристика продуктового асортименту: оцінка висока - 4, так як ширше, ніж у основних конкурентів.

г) рівень освоєння прогресивної технології: оцінка висока – 5, так як на фабоіціосвоєні прогресивні технології виробництвашоколаду.

У табл. 3. 2 представлено результати оцінки НВТ і розрахуємо зважену оцінку конкурентної позиції СОБ «Шоколадні вироби».

Таблиця 3.2-Оцінка конкурентної позиції НВТ «Шоколадні вироби »
(розроблено автором)

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4
Відносна частка ринку	0,5	5	2,5
конкурентоспроможність ціни	0,15	5	0,75
Характеристика продуктового асортименту	0,1	4	0,4
Рівень освоєння прогресивної технології	0,25	5	1,25
ВСЬОГО	1	X	4,9

Основними факторами, що характеризують ступінь привабливості ринку є темпи зростання ринку, можливість нецінової конкуренції, тенденції зміни числа конкурентів. Найбільш вагомим є фактор темпів зростання ринку, його вага - 0,55. Інші два практично рінозначні. Фактору нецінової конкуренції можна привласнити вагу 0,25, тенденції зміни числа конкурентів - 0,20. Вагомість факторів однакова для всіх НВТ.

Фактори, котрі характеризують ступінь привабливості ринку для НВТ «Борошняні вироби»такі:

а) темпи зростання ринку складають 4%, що відповідає низьким темпам і, відповідно, оцінка -3.

б) можливість нецінової конкуренції невисока , тому оцінка низька - 3.

в) число конкурентів не змінюється , тому оцінка - середня - 3 .

У табл. 3.3 представлено результати оцінки НВТ і розрахунки зваженої оцінки привабливості ринку для НВТ «Борошняні вироби».

Таблиця 3.3-Оцінка привабливості ринку для НВТ «Борошняні вироби»
(розроблено автором)

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4
Темпи зростання ринку	0,55	3	1,65
Можливість нецінової конкуренції	0,25	3	0,75
Тенденції зміни числа конкурентів	0,2	3	0,6
ВСЬОГО	1	X	3

Варто зауважити, що фактори, котрі характеризують ступінь привабливості ринку для НВТ «кефір» становлять:

а) темпи зростання ринку складають 12,3%, що відповідає високим темпам і, відповідно, оцінка - 5.

б) можливість нецінової конкуренції наявна, тому оцінка 4.

в) число конкурентів не змінюється, тому оцінка - середня - 3.

У табл. 3.4 представлено результати оцінки НВТ і розраховано зважену оцінку привабливості ринку для НВТ «Шоколадні вироби».

Таблиця 3.4- Оцінка привабливості ринку для НВТ «Шоколадні вироби»
(розроблено автором)

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4
Темпи зростання ринку	0,55	5	2,75
Можливість нецінової конкуренції	0,25	4	1
Тенденції зміни числа конкурентів	0,2	3	0,6
ВСЬОГО	1	X	4,35

Оцінки для побудови матриці McKinsey подані в табл. 3.5

Таблиця 3.5-Дані для побудови матриці McKinsey (розроблено автором)

НВТ	Конкурентна позиція	Привабливість ринку
1	2	3
Борошняні вироби	4,4	3
Шоколадні вироби	4,9	4,35



Рис. 3.2 Матриця McKinsey(розроблено автором)

З побудованої матриці видно, що найбільш привабливою для інвестування є НВТ «Борошняні вироби». Відповідно до високого ступеня привабливості ринку цей НВТ – максимально перспективний. Менш привабливою є НВТ «Шоколадні вироби». Варто зауважити, всі НВТ знаходяться у хорошому становищі.

Метод експертного оцінювання розглянуто в табл 3.6

Таблиця 3.6 Оцінка конкурентного стану підприємства
(розроблено автором)

Доля ринку	0,1	4	0,4
Зростання долі ринку	0,15	4	0,6
Якість продукту	0,1	5	0,5
Репутація торговельної марки	0,1	5	0,5
Канали розподілу	0,05	4	0,2
Ефективність просування	0,1	4	0,4
Виробничі потужності	0,05	4	0,2
Ефективність виробництва	0,05	5	0,2
Вартість товару	0,15	5	0,75
Матеріально-технічне забезпечення	0,1	5	0,5
Менеджмент	0,05	4	0,2
Всього	1		4,45

Отримана оцінка конкурентного стану підприємства становить 4,45 з 5 можливих, що свідчить про доволі високий стан конкурентоспроможності.

Метод зважених рейтингових оцінок КСП може бути визначена методом середньозваженої арифметичної оцінки за значеннями критеріїв ефективності виробничої діяльності компанії, фінансового стану компанії, відповідно, ефективності організації збуту й просування, КС товару. Враховуючи недолік методу - суб'єктивність експертного оцінювання показників вагомості кожного коефіцієнта порівняно деякі характеристики «Конті» з основними конкурентами за допомогою зважених рейтингових оцінок в галузі та наведено в табл 3.7.

Таблиця 3.7-Зважена рейтингова оцінка підприємств кондитерської галузі
(розроблено автором)

Характеристика	Вагомість, од	Підприємство					
		Roshen		Конті		АВК	
		Рейтинг	зваж. оцінка	Рейтинг	зваж. оцінка	Рейтинг	зваж. оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
Низькі витрати	0,25	3	0,75	2	0,50	1	0,25
Ділова репутація	0,25	3	0,75	1	0,25	2	0,50
1	2	3	4	5	6	7	8
Якість продукції	0,20	2	0,40	3	0,60	1	0,20
Сервісне обслуговування	0,20	1	0,20	3	0,60	2	0,40
Організація виробництва	0,10	1	0,10	2	0,20	3	0,30
	1, 00		2,20		2,15		1,65

атами оцінювання трьох підприємств галузі – Roshen, Конті та АВК, можна зробити висновок про те, що підприємство Roshen випереджає інші за зваженою рейтинговою оцінкою 2,20, його результат значно кращий. «Конті» не сильно відстає від лідера, з таблиці видно, що даному підприємству необхідно поліпшити ділову репутацію.

Метод вивчення профілю об'єкта сприяє передбаченню створення профілю відповідного об'єкту, котрий аналізується. Під профілем варто розуміти суму характеристик вибраного об'єкту, з допомогою яких він відомий цільовій групі споживачів. Характеристики, котрі застосовуються до будь-якого

об'єкту, кількісно вимірюються від 0 (min) до 100 (max) балів. “Профіль” є засобом чи інструментом наочного аналізу об'єкту. (табл.3.8)

Таблиця 3.8-Профіль ПАТ ВО «КОНТІ» (розроблено автором)

Індикатор	Шкала оцінок									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Відповідність міжнародним стандартам									X	
Екологічна безпека товару									X	
Зручність упаковки								X		
Прогресуюче підприємство								X		
Активний маркетинг						X				
Лідерство в галузі							X			
Рівень довіри споживачів								X		
Імідж підприємства									X	
Рівень цін									X	
Рівень інновацій								X		

З таблиці 3.8 видно, що продукція «КОНТІ» відповідає міжнародним стандартам, товар є екологічно безпечним, досить високий імідж компанії, та

рівень цін є доступним споживачеві. Звернути ж увагу варто на маркетинг та рівень інновацій.

Матриця конкурентного профілю(табл 3.9).Зрівняння деяких окремих параметрів функціонування та результатів роботи ЗАТ «ВО «Конті» з відповідно з його головними конкурентами проведено з використанням матриці конкурентного профілю. Для аналізу була використана 5-ти бальна шкала оцінювання.

Таблиця 3.9- Матриця конкурентного профілю ПАТ «ВО «КОНТІ»
(розроблено автором)

Ключові фактори успіху	Ваго- мість фак- тора	Roshen		Конті		АВК	
		Рейтинг	Загал оцінка	Рейтинг	Загал оцінка	Рейтинг	Загал оцінка
Частка ринку борошняних кондитерських виробів	0,15	4	0,6	2	0,3	2	0,3
Фінансові можливості підприємства	0,05	5	0,25	3	0,15	3	0,15
Завоювання рекламного простору (рекламна діяльність)	0,05	5	0,25	2	0,1	2	0,1
Якість продукції	0,30	4	1,2	4	1,2	3	0,9
Асортимент борошняних кондитерських виробів	0,10	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Професійний рівень керівників, спеціалістів	0,10	5	0,5	5	0,5	4	0,4
Цінова політика	0,25	4	1,0	4	1,0	3	0,75
	1,0		4,0		3,65		2,9

З відповідної матриці в табл. 3.9 варто визначити наступне, зо за головними показниками успіху в виробництві КДП перше місце посідає Roshen, оскільки володіє високими фінансовими можливостями та їй характерна висока якість продукції.

А друге місце посідає ПАТ «ВО «КОНТІ», маючи також високі показник якості продукції та асортименту відповідно. Головними плюсами продукції фабрики у відношенні до конкурентів є її висока якість, безпечність та досить широкий асортимент продукції. Вагомим фактором впливаючим на успіх компанії- є її цінова політика, оскільки продукція для споживача дуже важлива.

Модель БКГ.Для оцінки КС окремих видів бізнесу в матриці БКГ використовуються два критерії: темп зростання галузевого ринку; відносна частка ринку. Звідси, потрібні наступні дані(табл.3.10):

Таблиця 3.10-Вихідні дані(розроблено автором)

Види продукції	Виручка від реалізованої продукції, тис грн..		Частка ринку у звітному році, %	
	Базисний рік	Звітний рік	Підприємства	Конкурента
Печиво	421,01	447,93	25	22
Шоколад	629,87	634,67	15	16
Цукерки	820,15	845,75	21	25
Карамель	342,83	368,29	20	19
Всього	2213,44	2296,64		

Темп росту ринку визначається як середньозважене значення темпів росту різних сегментів відповідно, в яких діє дане підприємство, або приймається рівним темпу зростання ВВП. Темпи зростання галузі 10% і більше розглядаються як високі. Відносна частка ринку можна визначити діленням частки ринку аналізованого бізнесу на частку ринку найбільшого конкурента .Подальші розрахунки подані в табл 3.11

Таблиця 3.11-Розрахунки для побудови матриці БКГ(розроблено автором)

Продукт	Частка ринку	Темп росту, %
1	2	3
Печиво	1,14	106,4
Шоколад	0,94	100,8
Цукерки	0,84	103,1
Карамель	1,05	107,4

Печиво та Карамель відносяться до «Дійних коров», що свідчить про повільний ріст та високу частку: товари, спроможні принести більше прибутку, ніж необхідно для підтримки їхнього росту. Вони є головним ресурсом для фінансових коштів для диверсифікації та наукових досліджень. Стратегічна мета, яка виступає пріоритетною - "збір врожаю".

Шоколад та Цукерки відносяться до "Собаки" і мають повільний ріст та малу частку - це продукти, котрі займають не вигідне становище по недолікам і не мають як таких можливостей зростання. Збереження відповідних товарів має зв'язок із досить значними фінансовими витратами при не високих шансах на покращення становища. Стратегія, котра виступає пріоритетною - припинення інвестицій і скромне існування.

Теорія конкурентних переваг м. Портера. М. Портер (M. Porter) поєднав макроекономічний аналіз конкурентних переваг країни з дослідженням відмінностей розвитку фірм, що застосовують зовнішньоекономічні стратегії.

1. *Параметри факторів виробництва.* Фактори, котрі мають зв'язок з науково-технічним прогресом, - інформаційна, наукова і технічна забезпеченість та стан ринкової, виробничої і соціальної інфраструктури, і до того ж традиційні фактори виробництва - праця, земля, капітал, підприємницька активність. «КОНТІ» пишається інноваційним та високої якості обладнанням, завдяки якому може випускати кондитерські вироби, котрі не будуть мати аналогів на ринку, бездоганно дотримуватися всіх

санітарно-гігієнічних та технологічних нормі звісно гарантувати високу якість виробленої продукції.

Повага компанії до споживачів - у бездоганній якості пропонованої продукції. Через те, що шлях КДП від фабрики до торгових точок відповідно у різних містах і країнах може бути доволі довгим, компанія «КОНТІ» поставила собі за мету забезпечувати і контролювати рівень якості КДП на кожному етапі цього шляху до самого кінцевого споживача.

Відповідно «КОНТІ» збудувала два сучасні, повністю автоматизовані логістичні центри, ставши компанією-першопрохідцем у логістичній сфері.

2. *Стратегія фірми.* Вона повинна відповідати становищу підприємства в галузі і стану ринку.

Основою успіху групи «КОНТІ» є активна інноваційна та інвестиційна діяльність, а постійні інновації вже стали візитною карткою підприємства. Модернізація наявного обладнання та встановлення нового дозволяють випускати продукцію, відповідну світовим стандартам якості.

Стратегія ПАТ «ВО «КОНТІ» направлена не лише на оновлення виробничих потужностей і впровадження нових технологій

Також компанія «КОНТІ» направлена на стратегію інтегрального зростання, додаючи нові організаційні структури:

- придбання Горлівської кондитерської фабрики;
- придбання Донецької кондитерської фабрики;
- придбання Курської кондитерської фабрики;
- придбання Фабрики фасування кондитерських виробів;
- будівництво Курського логістичного комплексу;
- запуск виробничо-адміністративного комплексу в Курську.

3. *Показники попиту.* Це насамперед місткість ринку, його динаміка, диференціація, рівень потреб покупців до якості товару.

За часткою ринку в кондитерській галузі ЗАТ ВО «Конті» займає 2-ге місце – 25% всього об'єму.

Споживачами є люди такої вікової категорії - від 18 до 55 років (85%), з них – 67% - жінки, 33% - чоловіки. Основними споживачами кондитерських виробів є особи з доходом на 1-го члена сім'ї понад 800 грн.

Останім часом критерієм вибору продукції для споживача є не тільки смак, аде й склад продукту, дизайн етикет та популярність даного продукту. Тому «Конті» завжди намагається задовольняти бажання покупців.

Споріднені і підтримуючі галузі - це єдність взаємопов'язаних галузей - кластер.

Підтримуючими галузями для «Конті» є: агропромислова галузь та харчова галузь (поставка сировини), машинобудівна галузь (забезпечення виробництва засобами праці).

3.2. Обґрунтування доцільності реалізації запровадженого плану інноваційного розвитку

Кондитерська галузь є достатньо перспективною, оскільки попит на солодоці є майже незмінно зростаючим. Ринок КДП зростає швидкими темпами та має високу концентрацію підприємств, які різноманітними способами намагаються завоювати перше місце та ,відповідно, отримати прихильність споживачів до власноїпродукції.

Досить довго , протягом багатьох років поспіль, лідером в цій галузі КДП є компанія “Roshen”, котра захопила четверту частину усього ринку. Проте прослідковується не досить значна втрата частки ринку, та це ніяким чином не відбивається на роботі компанії (рис.3.3).

Проведено аналіз рівня КС підприємства.



Рис. 3.3. Порівняльна динаміки показників виробників КДП на ринку України (складено за даними [45])

Варто зауважити, що 2013 року лідируючу позицію на ринку КДП утримувала ПАТ «ВО«КОНТІ». Спираючись на статистичні дані 2019р.варто визнати, що в рейтингу компанія займає наразі п'яте місце та за останні три роки втратила 2 позиції, проте частка ринку залишається незмінною, а саме 4%.

За даними рейтингу Candy Industry Global Top 100 ПАТ «ВО«КОНТІ», серед світових виробників солодощів, в порівнянні з переднім роком, теж здвинулась в рейтинг та посіла почесне 44 місце (в 2018р. — 43 місце). Її обсяг продажів склав 473 млн. дол., що на 4 млн дол. менше, ніж роком до цього.

ПАТ «ВО«КОНТІ» — один з масштабних виробників КДП в Україні. Компанія має досить значні виробничі потужності в Україні та через налагоджену систему спеціалізації, дана компанія ефективно організовує свою діяльність. «КОНТІ» поставляє свою продукцію в більш ніж двадцяти країн Європи, враховуючи: Казахстан, Азербайджан, Киргизстан, Монголію, Білорусь, Латвію, Литву, Узбекистан, Молдову, Естонію. Варто зауважити, що через свою сильну дистриб'юторську мережу компанія є одним з головних конкурентів на ринку КДП.

Проведений аналіз фінансової та господарської діяльності ПАТ«ВО«КОНТІ»

продемонстрував, що чистий дохід в 2019 році зменшився на 15,35% відповідно до попереднього року [96]. В точу числі, інші показники говорять про негативні тенденції, які проходять на підприємстві. Це звичайно має зв'язок з скороченням рівня виробництва продукції, бойовими діями на Сході, де і розміщена одна з кондитерських фабрик вказаного підприємства.

Спираючись на це, при обліку щорічного знецінення рівнів ряду на 30% ($\alpha = 0,3$), з імовірністю 0,95 можна впевнено говорити, що в 2024 р. чистий дохід від реалізації продукції піде у збиток та складе 284353 грн., до того ж можливий розкид обсягів від - 3020000 грн до 2450000 грн.

Для оцінки можливого потенціалу компанії «КОНТІ» розроблено прогноз ЧД від реалізації на період 2020 -2025 рр. Для проведення розрахунків використано метод експоненційного згладження, котрий полягає в тому, що в процедурі вирівнювання кожного спостереження використовуються лише попередні рівні ряду динаміки, котрі взяті з відповідною вагою. Самсі результати розрахунку прогнозу продемонстровані на рисунках 3. 4-3.5.

Роки	Чистий дохід від реалізації продукції "Конті", млн. грн	экс. средняя St	экс. средняя 2го порядка St	$(yt-ycp)^2$
2008	2,044914	-	-	0,0
2009	2,559654	2,2	2,1	0,1
2010	3,337416	2,5	2,2	1,2
2011	3,915487	3,0	2,4	2,8
2012	3,393051	3,1	2,6	1,3
2013	3,554186	3,2	2,8	1,7
2014	2,616316	3,0	2,9	0,1
2015	1,499564	2,6	2,8	0,6
2016	1,004319	2,1	2,6	1,5
2017	1,025481	1,8	2,3	1,5
2018	1,091954	1,6	2,1	1,3
2019	0,872880	1,4	1,9	1,9
2020	0,615137887	1,1	1,7	14,1
2021	0,39026511	0,9	1,4	
2022	0,165392334	0,7	1,2	
2023	-0,059480442	0,5	1,0	
2024	-0,284353218	0,2	0,8	
α	0,30		у ср	2,24

Рисунок.3. 4. -Розрахунок прогнозу методом експоненційного згладження(розроблено автором)

НГ	ВГ
-2,12	3,35
-2,34	3,13
-2,57	2,90
-2,79	2,68
-3,02	2,45

Рисунок 3. 5.- Прогноз на 2020-2024рр. (розроблено автором)

Визначити рівень КС товару допоможе метод експертних оцінок якості. Експерти оцінюють КС продукції підприємства з позиції управління підприємством, виробництва, маркетингу, кадрів, продукту, фінансів. Для визначення позицій «КОНТІ» та відповідно його прямих конкурентів — АВК, Світоч, Бісквіт-Шоколад та Millenium за багатьма критеріями була сформована експертна група, котрій була запропонована анкета із питаннями щодо КС продукції підприємств. Як результат обробки даних створена таблиця.3.12.

Таблиця 3.12-Критерії оцінки позиціонування товарних марок кондитерських підприємств(розроблено автором)

Найменування товарної марки (позиціонування)шоколад	Ціна	Дизайн, упаковка	Якість	Престиж	Широта асортименту в магазині	Обсяг продаж	Сума балів
1	2	3	4	5	6	7	8
Конті	10	8	9	7	9	7	50
Бісквіт-Шоколад	6	4	8	6	8	8	40
Світоч	7	6	7	6	7	5	38
Millenium	4	10	9	8	8	9	48
АВК	8	9	8	9	9	6	49

Шкала десятибальна: 1 – найгірше значення, 10 – найкраще значення

Відповідно до проведеного оцінювання було виявлено, що найбільшу суму балів за критерії отримала саме компанія ПАТ «ВО«КОНТІ», потім з невеликим відривом 2 та 3 місце посіли АВК та Millenium.

Це демонструє наступне, що в період 2023-2024 рр. саме підприємство буде збитковим (рис. 3.6). Вказаний прогноз розроблений на основі ретроспективних даних і, показник може бути ще гіршим через зменшення рівня попиту на продукцію, карантинних заходів та погіршення роботи ринків харчових продуктів. Відповідно до даних експертів, результати карантину спричинили спад ринку кондитерських виробів на 10%.

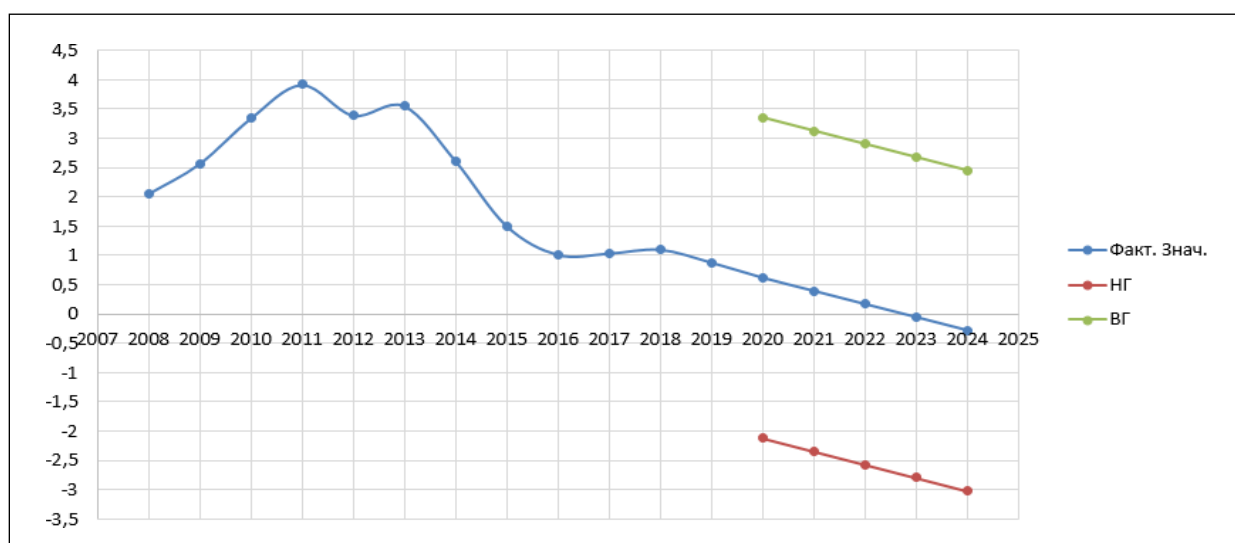


Рис. 3.6. Фактичні та прогнозні дані ПАТ «ВО «КОНТИ»»

(розроблено автором)

Побудовано діаграму, котра дозволяє ліпше продемонструвати позиції кондитерських компаній за такими показниками, як ціна-якість-обсяг продажу. Відповідно розміщені позиції компаній-конкурентів у відповідності з їх характеристиками. Сама діаграма представлена на рис.3.7.

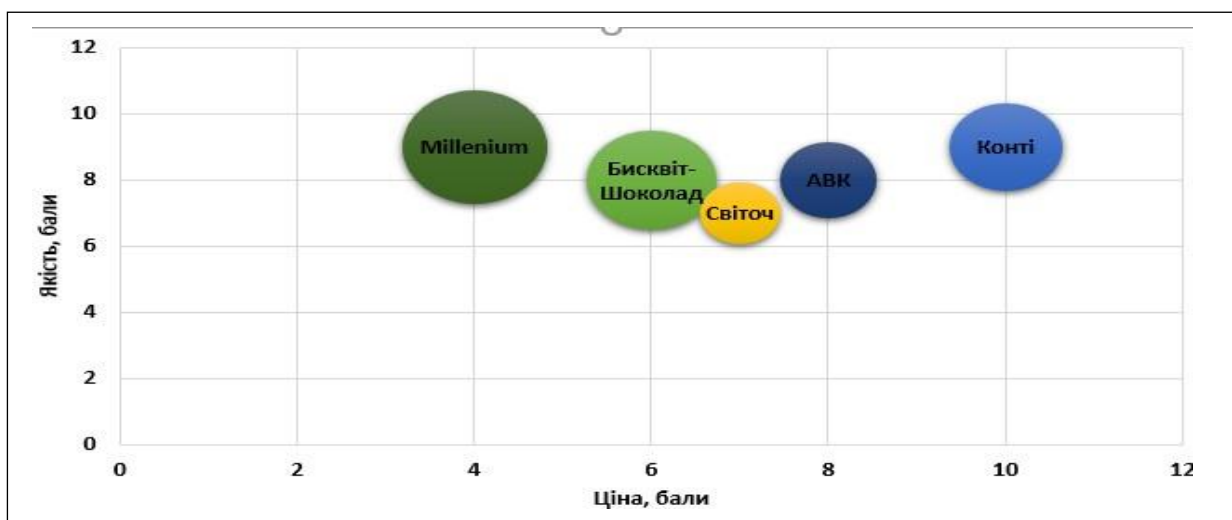


Рис. 3.7. Позиції виробників КДП на ринку України
(розроблено автором)

ПАТ «ВО «КОНТІ»» має відповідно схожий радіус фігури, як і в одного з головних конкурентів «Бисквіт-Шоколад». Підприємство займає одне з найкращих позицій на ринку та має не погані показники відповідно до співвідношення ціна-якість.

Фактори, котрі здійснюють вплив на ситуацію розвитку підприємства визначені за допомогою SWOT-аналізу і наведені (табл. 14 Додаток 3).

Конкуренція на сучасних ринках, в епоху глобалізаційних процесів та технологічного і інформаційного розвитку, все більше перетворюється на конкуренцію брендів.

Перше враження про бренд споживач складає, спираючись на його зовнішній вигляд. Тому дизайн, який буде направлений на потенційного споживача, допоможе звернути на себе увагу і зробити пробну покупку.

Продукція компанії реалізується до країн СНД, Прибалтики, Європи, Північної Америки, Близького та Далекого Сходу, включаючи Ірак, Іран.

Інновації за період активної модернізації виробництва з 2004 року компанія вдвічі збільшила потужності виробництва, що становлять 136 тисяч тонн кондитерської продукції на рік. Активи підприємства включають дві сучасні кондитерські фабрики та автоматизований логістичний центр найвищої європейської категорії складських приміщень. Сучасні високотехнологічні

автоматизовані лінії дозволяють випускати продукцію лише найвищої якості, і щорічно пропонувати інноваційні продукти, а також продукти, які не мають аналогів на ринку.

Якість – головною метою компанії є виробництво смачних та якісних продуктів, визнання та любов своїх споживачів. Стратегія компанії в галузі безпеки та якості – це функціонування системи менеджменту та безпеки за міжнародними стандартами ISO. Система управління якістю та безпекою харчових продуктів відповідає вимогам ISO 9001:2008. Система керування безпекою харчових продуктів відповідає вимогам FSSC 22000:2011, включаючи вимоги ISO 22000:2005, ISO/TS 22002-1:2009, FSSC 22000.

Нагороди — продукція компанії КОНТІ удостоєна найвищих нагород найбільших міжнародних та російських виставок та конкурсів: «Продуксπο», «Золота осінь», «World Food», «100 найкращих товарів Росії», «Фестиваль чаю та кави», «Grüne Woche» у Німеччині, «SIAL CHINA», SIAL PARIS, GulFood Дубаї ОАЕ[65].

Подальший розвиток компанії залежить від багатьох факторів-ризиків. Серед них ключовими варто навести :

1. Операційні ризики:

- зниження попиту на продукцію
- волатильність цін на сировину
- незаплановані зупинки виробництва

2. Фінансові ризики:

- валютний ризик
- ризик ліквідності
- кредитний ризик
- відсотковий ризик

Наразі варто розглянути кожен з них.

Операційні ризики .Операційна діяльність компанії є дуже чутливою до змін, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, що потребує

постійного її контролю та своєчасного попередження негативних наслідків від впливу основних ризиків: зниження попиту на продукцію, волатильності цін на сировину та незапланованих зупинок виробництва.

Зниження попиту на продукцію В умовах жорсткої конкуренції на кондитерському ринку, збереження сталого попиту на продукцію є однією з пріоритетних задач. Незважаючи на обмеженні ресурси для фінансування інвестицій в виробництво інноваційних продуктів, Компанія не допускає критичного зниження обсягу реалізації продукції, що досягається шляхом ротації поточного асортименту, проведення редизайну та надання додаткових знижок дистриб'юторам, з метою стимулювання вторинних продажів. Окремо слід відзначити, що в 2019р. на телебаченні була проведена рекламна кампанія бренду «Супер-Контік».

Волатильність цін на сировину Сировина займає суттєву частку в собівартості продукції власного виробництва (приблизно 8056). Для нівелювання ризиків росту цін на сировину, котрі формуються під впливом нестабільного внутрішнього макросередовища та міжнародних факторів, усі закупки сировини проводяться за тендерною процедурою. Тендерна процедура дозволяє формувати широкий пул постачальників, що в свою чергу забезпечує диверсифікацію постачань, та можливість здійснювати закупки за оптимальнішою ринковою ціною. Також Компанія здійснює резервування (за рахунок передплат) основних видів сировини (мука, цукор, жири) за фіксованою ціною, для забезпечення потреб виробництва на період до 12 місяців. Опціони та форвардні контракти для закупівель не використовуються.

Незаплановані зупинки виробництва Костянтинівська кондитерська фабрика має суттєвий фізичний знос, що може призводити до виходу з ладу виробничого обладнання. Для недопущення тривалих зупинок окремих ділянок виробництва, що несе ризик невиконання плану продажів, формується необхідний резерв запасних частин для оперативного здійснення ремонту. Також, щорічно у низький сезон, проводиться капітальний ремонт фабрики,

що дозволяє підтримувати в робочому стані як виробниче обладнання, так і основні споруди.

Фінансові ризики Фінансові інструменти Компанії включають в себе грошові кошти в банках, торгіву дебіторську та кредиторську заборгованість, а також банківські кредити та займи. Загальний підхід сфокусований на нівелюванні ефекту непередбачуваності та неефективності фінансового ринку України та спрямований на зменшення його негативного впливу на фінансовий стан Компанії. Основні ризики, котрі пов'язані з фінансовими інструментами Компанії - валютний ризик, ризик ліквідності, кредитний ризик та відсотковий ризик.

Валютний ризик. Вільно конвертовані валюти, зокрема долар США та євро, грають важливу роль в операційній діяльності Компанії. Валютний ризик пов'язаний з монетарними активами та зобов'язаннями, деномінованими в іноземних валютах. Аналіз даного ризику здійснюється | шляхом моніторингу розміру відкритої валютної позиції Компанії. Схильність Компанії до ризику зміни обмінних курсів іноземних валют обумовлена, перш за все, операційною діяльністю, коли виручка і витрати деноміновані у валюті, що відрізняється від функціональної валюти Компанії.

Ризик ліквідності Завданням Компанії є підтримка балансу між безперервністю фінансування та гнучкістю у використанні умов кредитних ресурсів, котрі надаються постачальниками і банками. Компанія здійснює аналіз активів і зобов'язань і планує свою ліквідність залежно від очікуваного терміну погашення відповідних фінансових інструментів. У разі недостатньої або надлишкової ліквідності компанія перерозподіляє ресурси і кошти для досягнення оптимального фінансування потреб в капіталі.

Кредитний ризик Фінансові інструменти, котрі потенційно зв'язані зі значною концентрацією кредитного ризику, представлені переважно залишками грошових коштів в банках, торговою та іншою дебіторською заборгованістю. Дистриб'ютори Компанії, при роботі на умовах відстрочки платежів, обов'язково надають банківську гарантію, що суттєво знижує ризик

невиконання зобов'язань по сплаті за відвантажену продукцію. У разі суттєвого порушення дистриб'ютором фінансової дисципліни, відвантаження продукції в його адресу призупиняються.

Відсотковий ризик Ризик зміни процентних ставок для Товариства, пов'язаний з обслуговуванням кредиту в АТ «Укресімбанк». Ризик зміни процентної ставки пов'язаний з невиконанням встановлених зобов'язань перед АТ «Укресімбанк», в рамках проведеної фінансової реструктуризації, зокрема, у разі прострочення виконання будь-якого грошового зобов'язання, сплачується 19,796 річних від суми усіх прострочених зобов'язань. Для збереження пільгової процентної ставки, відповідні служби Компанії на постійній основі здійснюють контроль своєчасного виконання грошових зобов'язань перед Банком, а також виконання основних встановлених фінансових кovenant: коефіцієнт грошового покриття процентів, коефіцієнт поточної ліквідності[41].

Рекомендації щодо подальшого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності:

На даному етапі, основна мета компанії - якісне задоволення потреб своїх споживачів. Тому у даний час на базі Костянтинівської кондитерської фабрики, компанія здійснює свою діяльність з виробництва та вдосконалення існуючої кондитерської продукції (печива, цукерок, десертів, драже). Можливості щодо розширення та диверсифікації бізнесу обмежені площею існуючої фабрики.

Компанія не має власного кодексу корпоративного управління, тож має запровадити задля забезпечення розвитку корпоративної культури, що буде позитивно впливати на виробництво.

Соціальні, економічні та політичні умови негативно відбилися на результаті роботи підприємства, тому в першу чергу варто стабілізувати умови виробництва та продажу. З метою подолання кризової ситуації у 2019р. була проведена фінансова реструктуризація кредиту АТ «державний експортно-

імпорتنний банк України відповідно до процедур передбачених законом «про фінансову реструктуризацію» №1414-VIII від 14 червня 2016 року .

Керівництво компанії в першу чергу ставить для себе завдання по стабілізації роботи Константинівський кондитерської фабрики шляхом проведення модернізації обладнання та проведення робіт з капітального ремонту споруд з метою підвищення потужності та ефективності роботи ККФ що дозволить забезпечити подальше функціонування компанії та погашення заборгованості перед Укрексімбанком в повному обсязі

Відповідно до проведеного аналізу компанії, було виявлено, що «Конті» має значний потенціал щодо розвитку, проте введення нової ІПП на даний момент є не окупне і не доречне.

Диверсифікація продуктів є не актуальною та не можливою за умов нестабільності на ринку та невизначеності економіко-політичної ситуації. Введення нових продуктів обмежено територією фабрики. Важливу роль у процесі забезпечення та формування організаційної структури компанії відповідними її профілю людськими ресурсами відіграє пошук та відбір кандидатів, який являє собою вибір із усієї підбраної групи індивідуальних працівників для подальшого їх найму. Основна задача підвищення кваліфікації - формування професійної команди, що може забезпечити виконання завдань, що поставлені перед групою «Конті» його акціонерами, та є складовою частиною в досягненні комерційного успіху.

Висновки до розділу 3

Для утримання лідерських позицій на ринку та подальшого зростання обсягів продажів компанія глибоко досліджує вподобання споживачів в категорії кондитерських виробів .Основні тенденції галузі в Україні, так і за кордоном, займається анкетуванням та опитуванням покупців щодо якості своєї продукції. В результаті цих заходів отримувє всебічне розуміння потреб та вподобань споживачів та має змогу вдосконалювати свої продукти згідно цих знань. Загальний обсяг витрат компанії на розробки та дослідження в 2019

році склав 265 тис. грн. На даний момент - мета компанії полягає в якісному задоволенню потреб споживачів.

Компанія має враховувати всі ризики при розрахунку плану розвитку та підтримки стабільності,с еред них як операційні ,так і фінансові.

Тому на даний момент на базі Констанівської кондитерської фабрики компанія здійснює свою діяльність з виробництва та вдосконалення існуючої продукції . Можливості щодо розширення виробництва обмежені площею існуючої фабрики.

В результаті проведення аналізу виявилось, що найбільш перспективними напрямками покращення ситуації роботи компанії є підвищення рівня присутності на ринках Європи, пониження собівартості відповідних видів продукції, розроблення нових видів продукції та відповідно збільшення прихильності споживачів до бренду. Також шляхом підвищення ефективності роботи компанії є розширення самого виробництва, себто побудови нових виробничих потужностей в Україні. Спираючись на осннні оприлюднені дані 2019 році було запущено проект будівництва нової фабрики в місті Канів.

Висока залежність від політичної, економічної, соціальної ситуації на ринку негативно відбивається на розвитку компанії.

Введення запропонованих рекомендацій допоможе мінімізувати вплив ,проте цілком впровадити всі заходи щодо покращення ситуації підприємства стане можливо лише після стабілізації ринкових умов.

Висновки

В умовах ринкової економіки основною метою будь-якого підприємства є отримання прибутку. Для того щоб підвищити продажі або поліпшити функціональність підприємства, менеджери використовують безліч різних стратегій і методів щодо поліпшення структури управління організації.

Забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку відбувається постійною роботою щодо розробки методів підвищення ефективності роботи підприємства. Якщо розглядати підвищення КСП як довгостроковий процес, що відбувається відповідно до обраної стратегії розвитку підприємства, то варто виділити низку заходів що сприяють досягненню конкурентних переваг такі як: зниження собівартості продукції; зміна якості та технічних параметрів продукції; виявлення недоліків конкурентних товарів; впровадження інновацій; виявлення переваг власних товарів порівняно із замінниками; використання цінових факторів підвищення конкуренції; вплив на споживача шляхом проведення реклами, надання кредиту; пошук нових сфер використання продукції тощо.

Оскільки постійно відбуваються зміни як у внутрішньому так і у зовнішньому середовищі підприємство, введення інновацій сприяє ефективній роботі і має більш адаптивний характер ніж багато інших методів. Проте варто зазначити, що доцільність процесу розробки і введення інновацій спирається на багато факторів, котрі не можна ігнорувати.

Було проаналізовано кондитерську галузь в Україні та безпосередньо ПАТ «ВО «Конті»». За результатами дослідження можна зазначити наступне :

Українську кондитерську галузь можна вважати перспективною як для розвитку внутрішнього ринку так і для залучення іноземного капіталу, оскільки навіть в умовах повільного відновлення після кризи вона демонструє позитивну загальну динаміку та потенціал.

Виготовлення шоколаду та шоколадних виробів показує зріст за всіма секторами. Особливо зазначається в таких експортних позиціях – як шоколадні цукерки із вмістом алкоголю та шоколада у брикетах

Лідерами виробництва й збуту солодощів залишаються компанії «ROSHEN», «КОНТІ» і «АВК».

«КОНТІ» -успішна компанія, що динамічно розвивається. За підсумком 2017 року компанія посіла сьоме місце серед виробників кондитерських виробів за товарообігом та третє у сегменті цукерок. Частка експорту у загальному обсязі відвантаженої продукції у 2017 році становила 34%, а географія продажів – понад 30 країн світу.

Виробничі потужності «КОНТІ» - це 5 фабрик (три в Україні та дві в Росії) - Донецька кондитерська фабрика, Костянтинівська кондитерська фабрика, Горлівська кондитерська фабрика, Курська кондитерська фабрика, ЗАО «Конті-Рус», на яких працюють 58 сучасних високотехнологічних ліній по випуску кондитерської продукції.

В результаті PEST-аналізу, варто зробити висновок, що найбільше на компанію політичні та економічні фактори.

За даними SPACE-аналізу ЗАТ « ВО «Конті» виявлено, що у компанії консервативна стратегія ,котра спирається на фінансуванні майже всіх активів за допомогою довгострокових ресурсів.

З розрахунку ліквідності впливає наступне, відбувається досить значне відхилення від нормативних. У 2020 році Коефіцієнт поточної ліквідності понизився з 3,53 у 2019 р. до 3.293 – у 2020 р., що говорить про відповідне погіршення платоспроможності компанії за його поточними зобов'язаннями. Коефіцієнт абсолютної ліквідності виріс від 0,001 у 2019 р. до 0,03 у 2020 р.ц демонструє ще наявну здатність погашати поточні зобов'язання за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт загальної ліквідності понизився відповідно з 4,12 до 3.886, що зосереджує увагу на зменшення здатності покриття заборгованості і не досить сприятливу реалізацію готової продукції, до того ж не значне його зменшення говорить про не раціональне використання капіталу.Коефіцієнт фінансової стабільності склав 5,78, що свідчить про високе залучення позикових коштів.У 2019р. спостерігається покращення

показників ліквідності компанії . Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності в 2019р. склав 4,12, що вище за норматив.

Показники рентабельності знаходяться на достатньому рівні, що свідчить про ефективний контроль доходів та витрат компанії.

Зменшення рентабельності продажів свідчить про зменшення попиту на продукцію

Shell/dpm демонструє підприємство ПАТ ВО «Конті» опиниться у клітинці «Лідер виду бізнесу». Галузь є досить привабливою й компанія має в ній сильні позиції. Стратегія: продовжувати інвестування в бізнес доки галузь продовжує рости, для того щоб захистити свої конкурентні позиції

Матриця McKinsey видно,що найбільш привабливою для інвестування є НВТ «Борошняні вироби»

Отримана оцінка конкурентного стану підприємства становить 4,45 з 5 можливих, що свідчить про доволі високий стан КС.

Відповідно до методу зважених рейтингових оцінок КСП порівняно деякі характеристики «Конті» з основними конкурентами , можна зробити висновок про те, що підприємство Roshen випереджає інші за зваженою рейтинговою оцінкою 2,20, його результат значно кращий. «Конті» не сильно відстає від лідера, з таблиці видно, що даному підприємству необхідно поліпшити ділову репутацію.

Стосовно методу вивчення профілю об'єкта варто зауважити, що продукція «КОНТІ» відповідає міжнародним стандартам, товар є екологічно безпечним, досить високий імідж компанії, та рівень цін є доступним споживачеві. Звернути ж увагу варто на маркетинг та рівень інновацій.

Матриця конкурентного профілю продемонструвала,що «Конті» займає друге місце.

Відповідно до теорії конкурентних переваг м. Портера було визначено,що «КОНТІ» направлена на стратегію інтегрального зростання, додаючи нові організаційні структури. Споживачами є люди такої вікової категорії - від 18 до 55 років (85%), з них – 67% - жінки, 33% - чоловіки.

Загалом фінансовий стан підприємства є не стабільним через не сприятливі умови ,що склалися в наслідок пандемії яка вплинула на економічну та політичну ситуацію в країні. Є не значна можливість до покращення. Переважна частина показників діяльності підприємства знаходиться не в межах норми.

Відповідно до проведеного аналізу виявлено, що чистий дохід в 2019 році понизився на 15,35% в порівнянні з попереднім роком.

Інші показники також демонструють погіршення ситуації діяльності підприємства через дію багатьох факторів ,зокрем погіршенн економічного,політичного становища в Україні.

Щоб покращити стан підприємства були рекомендовані наступні заходи:

- приділити увагу розробці та введенню нових товарів, прийнявши до уваги високі ризики
- Почати використовувати гнучку цінову політику
- Відкрити збут власної сировини призначеної для виробництва кондитерських виробів
- Віднайти нові ринки збуду продукції
- Простимулювати збут
- Варто застрахувати підприємство від потенційних змін в державі та інших зовнішніх чинників
- запровадити власний кодексу корпоративного управління
- збільшити присутність на ринках Європи
- зменшити собівартість деяких видів продукції
- підвищити прихильності споживачів до бренду
- розширити виробництви,що розуміє собою побудову нових виробничих потужностей.Відповідно до проведеного аналізу компанії, було виявлено, що «Конті» має значний потенціал щодо розвитку, проте введення нової ІПП на даний момент є не окупне і не доречне.

Список використаних джерел

1. Аграрне інформаційне агентство[Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://agravery.com/>
2. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
3. Акмаева Н. Разработка стратегических планов // Управление компанией – РЦБ. – 2002. – №7(14).
4. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 248 с.
5. Анализ рынка кондитерских изделий Украины: тенденции. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://koloro.ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-konditerskikh-izdeliy-ukrainy-tendentsii.html>.
6. Ансофф И. Нова корпоративна стратегія / І.Ансофф. - СПб.: ПитерКом,2011
7. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519с.
8. Ансофф И., Маккдоннел Эдвард Дж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.
9. Бандурин А.В., к.э.н. Чуб Б.А. Стратегічний менеджмент організації[Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/chub/04_1.shtml
10. Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 5.
11. Батычко В.Т. Международное право. Конспект лекций. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2011.<http://www.aup.ru/books/m23/2.htm> [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.aup.ru/books/m23/2.htm
12. Баязитов Т. Стратегия: отдельные аспекты формулировки и применения // Управление компанией – РЦБ. – 2002. – № 3 (10).

13. Бобров Н. Конкурентная борьба // Маркетинг. – 2003. – № 5. – С.24-28.
14. Боумен Клифф. Основы стратегического менеджмента / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ., 1997. – 175 с.
15. Бушуева Л. Конкурентная стратегия и ее реализация: иллюстративный кейс // Управление компанией – РЦБ. – 2002. – № 6 (13).
16. Васильченко В.О., Ткаченко Т.1. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396с.
17. Вдовічена О.Г. Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку української кондитерської галузі у вітчизняному та міжнародному вимірі[Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2019/v3_4/1.pdf
18. Велесько Е. Технология рационального управления // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 5.
19. Веллінгтон Дж. (2009), Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій, [Konkurentospromozhnist' transnatsional'nykh korporatsiy], Бліц-Інформ, Київ, Україна.]
20. Винокуров В.А. Стратегическое управление: сущность, методология, организация. – М.: Изд-во Академии экономики и права, 1996. – 61 с.
21. Виханский ОС. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 1998. – 296с.
22. Владимир Данников. Применение сценариев в нефтегазовом бизнесе // Экономические стратегии. – 2004. – №5-6. – с. 86-89.
23. Гапоненко А., Панкрухин А. Стратегическое управление. Учебник. – М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.
24. Герасимчук В. Стратегічне управління підприємством: графічне моделювання: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2000.

25. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / За ред. д-ра економ. наук, проф. М.В. Кужельного. – К: КНЕУ, 2002. – 198с.
26. Гонгальский Д. Большие деньги на малом бизнесе // Спецвыпуск Инвестгазеты (ТОР-100). – 2002. – № 24.
27. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. Актуальні проблеми економіки, 2004. № 2. 130–145 с.
28. Горшков В., Маркова В. Стратегия диверсификации завода // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 5.
29. Джонсон Р.А. (2008), Комплексне управління конкурентоспроможністю американських, виробників [Kompleksne upravlinnya konkurentospromozhnistyu amerykans'kykh vyrobnykiv] Бліц – Інформ, Київ, Україна.
30. Дикань, В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства/ В. Л. Дикань, Т. В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія«Економіка». – 2011. – Випуск 36. – С. 100–105.;
31. Дойль Питер Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб: Питер, 1999. – 560
32. Доленко Л.Х. Теория стратегии предприятия. – О.: Астропринт, 1998. –160
33. Экспорт-імпорт окремих видів товарів за країнами світу [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
34. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель ВСР // Менеджмент в России и за рубежом. – 1997. –№ 1.

35. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель GE/McKinsey // Менеджмент в России и за рубежом. – 1997. – № 2.
36. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса: императивы 21-го века // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6.
37. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998. – 195с.
38. Закон України "Про інноваційну діяльність". – 2010. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>].
39. Западные стратегии развития и технологии ведения банковского бизнеса в условиях Украины // Компаньйон. – 2002. – № 19 (275).
40. Звіт про управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика», 2018 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт корпорації Roshen. – Режим доступу: <http://kcf.roshen.com/>
41. Звіт про управління АТ «ВО» Конті [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://konti.ua/download/issuer/2019/zvit-prouypravl-okremo-2019.pdf>
42. Иванов С.Е. Сценарная модель стратегического взаимодействия // Экономика России: основные направления совершенствования. – Межвузовский сборник научных трудов. – 2004. – Выпуск № 5.
43. Иванов Ю. Б Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : монография / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько. – Х. : ХГЭУ, 2003. – 349 с.
44. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД “Університетська книга”; К.: Видавничий дім “Княгиня Ольга”, 2005. – 324 с.
45. Інфографіка: хто контролює кондитерський ринок в Україні, 2017. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.liga.net/infografica/323868_sladkie-brendy-kto-kontroliruet-konditerskiy-rynok-

ukrainy.htm (дата звернення: 13.11.2021)

46. Інформаційно-аналітичний звіт про ринки кондитерських виробів за квітень-травень 2019 р. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Ukrainian Food Export Board. – Режим доступу: <http://www.ukrainian-food.org/uk/post/informacijno-analiticnij-zvit-po-rinkamkonditerskih-virobiv-za-traven-cerven>

47. Как снизить риски принимаемых решений // Управление компанией – РЦБ. – 2002. – № 23-24.

48. Камионский С.А. Менеджмент в российском банке: опыт системного анализа и управления.– М.: Деловая библиотека «Омскпромстройбанка», 1998.

49. Канищенко Г. Искусство стратегического управления // Компаньон. СТРАТЕГИИ. – 2002. – № 2.

50. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк. О.К. Товарна інноваційна політика: підручник / В.Я. Кардаш, І.А. Павленко, О.К. Шафалюк. К.: КНЕУ, 2002. 266 с.

51. Кевин Койн, Сому Субраманьям. Как упорядочить процесс разработки стратегии – Из архивов журнала «Экономические стратегии»

52. Кириченко О. Стратегічний менеджмент у банку // Банківська справа. – 2001. – № 5.

53. Кириченко, М. А., Мігдальський В., Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428>

54. Кирцнер И.М. Конкуренция и предпринимательство: Пер. с англ. – М.: Юнити, 2001. – 239с.

55. Конка М.Г. Один стратегический подход к использованию самооценивания и бенчмаркинга: Избранные труды. 40-й ежегодный конгресс ЕОК. Сб. переводов. – Берлин: 1996; М.: 1997. – с. 148-157.

56. Конкуренентоспроможність: проблеми науки і практики: [монографія] / Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН Ук раїни, ХНЕУ: [Долішній М.І., Беленький, с. 145

57. Кононенко И. Метод экспресс-анализа конкурентоспособности продукции. Экономика Украины, 2006. № 3. 80–83 с.

58. Корніковський Д. О. Аналіз економічних факторів впливу на кондитерську промисловість України. Економіка харчової промисловості. – 2014. Вип. 4(24). С. 17-

59. Костюк, Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності / Л. А. Костюк// Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. (Економічні науки). – 2012. – Випуск 2. – С. 22–30.

60. Котлер Філіп, Катарджая Гермаван, Сетьяван Іван.Новий шлях покупця[Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/marketing/mark344.html>

61. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. – СПб, 2003.

62. Крайнев В.А., Демин Н.Я., Тимошинин М.Л. Менеджмент: стратегическое управление производственно-хозяйственной системой разного уровня и конфигурации: Научный менеджмент: новые подходы к стратегическому управлению фирмой, обобщения, рекомендации. М., 1997.

63. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Рус. дел. лит-ра., 1998.

64. Кузьмін О.Є. (2010) Основи менеджменту [Osnovy menedzhmentu], Академвидав, Київ, Україна.

65. Курська кондитерская фабрика підприємства «Конті». <http://www.sef-kursk.ru/2018/partnery-roditel/titulnyj-partner/konti/>

66. Лапін О. В., Марчук Н. О., Визначення можливих напрямків інноваційного розвитку підприємства [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3647>

67. ЛЕВИЦЬКА А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221>

68. Лесняк С. Мягкое доминирование – условие победы борьбы // Управление компанией. – 2002. – № 7 (91).

69. Лобас Ю.С. Планування нового товару. Управління розвитком. 2014. Вип. 5(168). С. 53–55.

70. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой: Учебное пособие. М.: Финпресс. 1997.

71. Люкшинов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М: ЮНИТИ – ДАНА, 2000. – 375с.

72. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. – С-М: Высшая школа, 2000. – 587с.

73. Макаров М. Внедрение стратегии: шаг за шагом // Управление компанией – РЦБ. – 2002. – № 2 (09).

74. Макиавелли Н. О военном искусстве. – СПб.: Амфора, 1999. – 254 с.

75. Максименко І. Г., Зовнішні та внутрішні фактори формування конкурентоспроможності наукомістких підприємств аграрного сектора [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/13_2013/12.pdf

76. Мансуров Р.Е. Об экономической сущности понятий "конкурентоспособность предприятия" и "управление конкурентоспособностью предприятия" / Р.Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. — 2006. — № 2. — С. 91—95., с. 91—95

77. Маркетингові дослідження при розробці нових товарів. .

[Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://referat-ok.com.ua/marketing/marketingovi-doslidzhennya-pri-rozrobci-novih-tovariv>.

78. Маркетингові дослідження та стратегічний консалтинг <http://www.gortis.info/article/articleprint/202/-1/112/>

79. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М: ИНФРА-М, 1999. – 288с.

80. Марцин В. Деякі підходи до стратегії розвитку торгових підприємств регіону // Регіональна економіка: науково - практичний журнал. – 2002. – № 3(25).

81. Мельничук Д.Б. Семь граней стратегического управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5.

82. Мельничук Д.Б. Семь граней стратегического управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5.

83. Мингалева Ж.А. Современные стратегии фирм // Экономика и производство. – 2002. – № 4.

84. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.

85. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

86. Мовчан Н.П., Кубишина Н.С. Концепція виведення нового товару на ринок, 2010. . [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2010_13.pdf (дата звернення: 20.11.2021)

87. Наливайко А. Еволюція теорії стратегії підприємства // Економіка України. – 2002. – № 1.

88. Нападовська Л. А., Фактори конкурентоспроможності та вимоги до сучасного керівника [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2013/14.pdf

89. Нерода Ю. Стратегическое планирование конкуренции // Бизнесинформ. – 2002. – № 1-2.

90. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: ЕксОб, 2001. – 559с.
91. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1979. – с. 109.
92. Оболенский В. Технологическое соперничество на мировом рынке // Мировая экономика и междунар. отношения. – 2003. – № 7. – с. 3-12.
93. Огляд кондитерського ринку України за 2012 рік. Національне рейтингове агентство «Рюрік»; за ред. Л. Б. Долінський – К.: Консультант, 2012. 16 с.
94. Офіційний сайт Асоціації Укркондрпром [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrkondprom.com.ua/>.
95. Офіційний сайт ЗАТ «Виробниче об'єднання» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://konti.ua/company>
96. Офіційний сайт підприємства «Конті». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.konti.com> (дата звернення: 14.12.2021)
97. Офіційний сайт. [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
98. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення / В.А. Павлова; Дніпропетровський ун-т економіки та права. – Д.: Видавництво ДУЕП, 2006. – 276 с.
99. Партута Т. О Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2012/25.pdf
100. Пастухова В. Стратегічне планування на підприємстві // Економіка України. – 2000. – № 11.
101. Перерва П. Г. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства [Текст] / П. Г. Перерва, Т. В. Романчик // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №4. – С. 230-235.

102. Петухова Ольга Михайлівна ТИПИ ІННОВАЦІЙ ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ В ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ 0020 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/268/4/1558.pdf>

103. Пилипенко И.В. Конкурентоспособность стран и регионов в мировом хозяйстве: теория, опыт малых стран Западной и Северной Европы. – М.: Изд-во «Ойкумена», 2005. – 496 с.

104. Погребняк, Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства / Д. В. Погребняк // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 32. – С. 45–51.;

105. Поліщук І.І., Ковальчук А.І. Сучасний стан та оцінка прибутковості підприємств кондитерської промисловості України / І.І. Поліщук, А.І. Ковальчук // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. – 2015. – Т. 20 Вип. 6 – С. 52

106. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.

107. Попов С.А. Стратегическое управление. – Москва: Инфра, 1999. – 63с.

108. Попов Ю. Среднему бизнесу в России необходима стратегия // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 5.

109. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2001. – 495 с.

110. Портер М. Конкуренция. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 550 с.

111. Портер М. Конкуренция. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

112. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. В.Д. Щетенина. – М.: Международные отношения, 1996.

113. Портер Майкл Э. Конкуренция: пер. с англ.: Учеб. пособие / М.Э. Портер; ред. Я.В. Заблоцкий. – СПб. и др.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – (A HarvardBusiness Review Book). – 592 с.

114. Практичний інструментарій організації управління промисловим підприємством [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.cis2000.ru/publish/book_4/ch6_1.htm

115. Прохоров Р. А. Проблемы формирования ассортиментной политики на перерабатывающих предприятиях / Р. А. Прохоров. – М.: Экономика, 2009. – 156с.

116. П'ятницька Г. І. Інноваційні стратегії в сучасних умовах господарювання: суть та наукові підходи до формування вибору / Г.І. П'ятницька // Проблеми науки. – 2011. – № 11. – С. 21–29

117. Радіонова Л.О. Знак і символ як форми комунікації культур у сучасних умовах / Л.О. Радіонова // Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку. Культурологія. - Вип. 27. - С. 13-16. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrk_2018_27_5

118. Райков А. Стратегия как практичный инструмент лидерства // Управление компанией - РЦБ. - 2001. - № 1 (02).

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

120. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения. Петрозаводск: Петроком, 1993. – 159 с.

121. Розроблення нового товару. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrreferat.com/index.php?referat=28961&pg=5>.

122. Роуз, М. Д. Выявление источников устойчивых конкурентных преимуществ [Текст] / М. Д. Роуз, У. С. Даелленбах // Российский журнал

менеджмента. – 2003. № 2. – С.115-126.

123. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. – 2010. – Т. 4. № 3. – С. 38-67.

124. Савицкая Л. «Интеллектуальная валюта» компании // Управление компанией – 2002. – № 3 (87).

125. Савицкая Л. «Лягушки и головастики» – синдром организационного краха // Управление компанией. – 2002. – № 9 (93).

126. Савицкая Л. Архитекторы будущего // Управление компанией. – 2002. – № 11 (95).

127. Савицкая Л. Путь в будущее, или неотвратимость революции // Управление компанией. – 2002. – № 10 (94).

128. Савчук А. Системный подход к анализу конкурентоспособности промышленного производства // Економіст. – 2001. – № 12. – С.58-61.

129. Савчук В.І. (2008), Системи управління конкурентоспроможністю [Systemy upravlinnya konkurentospromozhnistyu] Основа, Харків, Україна.

130. Сафонов М.С. Проведение стратегического анализа в банке с использованием технологии «data mining» // материалы семинара «Проблемы организации финансово-аналитической службы в коммерческом банке».

131. Сахно А. Система быстрого реагирования // Компаньйон. – 2002. – № 42 (298).

132. Сахно, І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств / І. В. Сахно // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 2, Ч. 2. – С. 385–390.

133. Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия // Управление компанией – РЦБ, 2001. – № 3 (04).

134. Соловьев В. Стратегический менеджмент. – М.: Феникс, 2002. – 448 с.

135. Соціальний звіт 2017-2018 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт корпорації Roshen. – Режим доступу: https://roshen.com/uploads/presentation/Roshen_AR-2018_32_1.pdf

136. Статистическое моделирование и прогнозирование / под ред. А.Г. Гранберга. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 382 с.

137. Строганова Е. Миссия банка: зачем и как ее разрабатывать? // Банковское дело в Москве. – 2002. – № 7 (91).

138. Суворов А.В. Методы построения макроэкономических сценариев социально-экономического развития// Проблемы прогнозирования. – 1993. – № 4 – с. 27-39.

139. Сун-Цзы, У-Цзы. Трактаты о военном искусстве. – СПб: Terra Fantastica, 2003. – 558 с.

140. Такамацу К. (2009), Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників [Metody upravlinnya konkurentospromozhnistyu yapons'kykh vyrobnykiv], Бліц – Інформ, Київ, Україна.]

141. Тамбовцев В. Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности //Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6. № 3. – С. 3-26.

142. Ткаченко О.М. Організаційно-економічні основи підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості України: Дис канд. екон. наук: 08.00.04 / Національний університет харчових технологій. – К., 2007. – 189 с.

143. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с.

144. Тягунова Н. М. Конкурентоспроможність торговельних підприємств: монографія / Н.М. Тягунова, В.О. Боїн; ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун-т кономики і торгівлі». – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2010. – 154 с.

145. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью

организации:[учеб.] /Р. Фатхутдинов Р. А.. – М: Эксмо, 2005. – 544 с

146. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, мар кетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. — М.: Маркетинг2002. — С. 592., с. 592].

147. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Интел - Синтез, 1998. – 416с.

148. Фирсенко С.С. Товарная политика предприятия: учеб. пособ. Красноярск, 2008. 278 с.

149. Фронтин С.Ю. Военные хитрости (Стратегии). – СПб.: Алетейя, 1996. – 160с.

150. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів: Монографія / П.С. Харів. – Тернопіль: “Економічна думка”, 2003. – 326 с.

151. Хлебников Д. Ре: не просто передвижение коробок ... Аутсорсинг – инструмент снижения затрат и оптимизации бизнес-системы// Управление компанией – РЦБ, 2002. – № 6 (13).

152. Цветкова И.Ю. Современные методы стратегического управления в банке// Банки Казахстана. – 2001. – № 5.

153. Целых А. Построение компаний, ориентированных на стратегию: методология Balanced Scorecard// Управление компанией – РЦБ. – 2002. – № 12 (19).

154. Шершньова З.Є, Оборська С.В. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384с.

155. Шибалкин О.Ю. Проблемы и методы построения сценариев социально-экономического развития. – М: Наука, 1992. – 176 с.

156. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: Учеб.-практ. пособие. – М.:ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.

157. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – 3-е изд., испр. и доп. – М., 2001. – 304с.

158. Яцура, В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / В. В. Яцура, М. В. Замроз // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Збірник наукових праць. – 2011. – № 2. – Режим доступу до статті : http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf. –

159. Candy Industry Global Top 100, 2019. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.candyindustry.com/2019-Global-Top-100-candy-companies-Part-4> (дата звернення: 10.12.2021)

160. McKinsey [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.vestnikmckinsey.ru>

161. The Critical Factor Assessment: Planning for Venture Success. Canadian Innovation Centre. 2015. № 1. С. 1–14.

162. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>

163. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

164. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисильова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019- 2020 рр. в Україні. Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>

165. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>

166. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22 https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf

167. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

168. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

169. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

170. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

171. _Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

172. _Економіка развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>

173. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274

<https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>

174. _Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>

175. _Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

176. _Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. Problems and Perspectives in Management,18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

177. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

178. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. Economic Annals-XXI, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

179. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

180. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – Ruda Śląska :Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

181. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // *Journal of Environmental Management and Tourism*. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

182. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E.(2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. *J. International Journal of Global Environmental Issues*, 19(1-3), P. 129–142
<https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>

Додатки
Додаток А

Таблиця 1-Формальні моделі дослідження окремого виду діяльності
(бізнесу) підприємства

Метод Аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність Застосування
Модель конкурентної переваги (М. Портера)	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	За наявності особливої позиції на ринку, відомо як досягнути переваги над конкурентами; концентрація тільки одному виді стратегії	Можливе та необхідне
Модель продукт-ринку (І.Ансоффа)	Дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характеру його дій на ринку	Для проведення аналізу потрібні кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; можуть виникати проблеми зі збиранням даних	Можливе та необхідне
Модель накопиченого досвіду	Дозволяє оцінити закономірність формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва, дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії	Для секторів економіки і ринків з низькими темпами розвитку збільшення виробництва з метою зменшення витрат може привести до перевиробництва продукту.	Можливе для окремих секторів економіки
Модель життєвого циклу товару	Знання стадій життєвого циклу товару дає можливість планувати та оцінювати затрати, прибутки та інвестиції підприємства	Ускладнюється визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар у випадку коли модель є нетрадиційною (при відсутності окремої фази)	Можливе для формування прогнозів еволюції первинного попиту в конкретній стратегічній зоні господарювання

*Джерело: складено автором на основі [128]

Додаток Б

Таблиця 2 Матричні (портфельні) методи

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність Застосування
Метод Бостонської консалтингової групи (БКГ).	Висока придатність для вироблення стратегій; можливість деталізації стратегічних проблем підприємства; є основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності і різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності	Оцінка стратегічних позицій бізнесу, стратегічних економічних елементів здійснюється лише за двома характеристиками; темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку;	Можливе нечіткість рекомендацій; важко визначити важливість факторів; різні підходи до оцінки СПБ;
Метод (модель) МакКінсі	Широка сфера застосування порівняно з матрицею BCG; диференційована оцінка підприємства; детальний аналіз привабливості ринку і за рахунок збільшення кількості оціночних факторів	Не враховується можливість активного впливу підприємства на зовнішнє оточення;	Можливе
Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM)	Застосування стратегії системи якісних і кількісних показників дозволяє обґрунтувати стратегічний вибір; забезпечує можливість підтримки балансу між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних СПБ підприємства; позиціонування на різних фазах ЖЦП	Застосування (здебільшого) в капіталомістких галузях промисловості; відсутність критерію відбору показників оцінки параметрів матриці; суб'єктивність визначення вагових коефіцієнтів для оцінки показників; неточність результатів порівняння СЗГ, які належать до різних галузей	Можливе, але Обмежене

Продовження додатка Б

Продовження табл. 2

Метод ADL	Конкретизація стратегічного аналізу; можливість визначення призначення, ринків, позиції та внесків кожного сегменту бізнесу підприємства в його господарський портфель; отримання багатоваріантної моделі опису портфеля підприємства, яка дозволяє розглядати усі конкретні стратегії для окремих напрямів бізнесу підприємства	Проблематичність визначення відрізка шляху реальної траєкторії ЖЦ кожного конкретного бізнесу в умовах динамічного розвитку ринку; алгоритмічність і схематичність що може спонукати до механічного прийняття поверхневих помилкових рішень; ігнорування інноваційних стратегій	Можливе
Модель Hofer/Schendel	Дозволяє здійснити позиціонування існуючих видів бізнесу, визначити та сформулювати ідеальний набір із цих видів бізнесу	Основні стратегії в моделі відповідають одночасно декільком клітинкам матриці. Не розглядаються відмінності між сильними, середніми та слабкими видами бізнесу	Можливе
Метод PIMS	Завдяки використанню емпіричного матеріалу можна скоротити розрив між абстрактним (теоретичним) і конкретним (Модель дозволяє виміряти відносну якість продукту	Об'єктом дослідження здебільшого є організації, які вже завоювали певні позиції на ринку, тому цей метод не можна застосовувати у високотехнологічних галузях,	Можливе, але Обмежене

*Джерело:[53]

Додаток В

Таблиця 3-Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування методу на вітчизняних підприємствах
Методи фінансово-економічного аналізу	За допомогою моделей та систем показників, інтегральних показників дається об'єктивна та повна характеристика сильних та слабких сторін підприємства; є можливість побудови ринкового рейтингу підприємства; простота та доступність у використанні	В повній мірі не враховуються елементи (індикатори) системи менеджменту та маркетингу підприємства	Застосування доцільне та необхідне
Методи прогнозування фінансового стану підприємства	Прогнозний аналіз фінансового стану підприємства дозволяє оцінити фінансову ситуацію з позиції її відповідності стратегії розвитку підприємства з урахуванням зміни внутрішніх та зовнішніх умов його функціонування	В повній мірі не враховуються елементи (індикатори) системи менеджменту та маркетингу підприємства	Застосування доцільне та необхідне
Екстраполяція	Дозволяє визначити потребу в чистому оборотному капіталі	Враховано лише один фактор – обсяг продажів, тоді коли рівень потреби залежить від терміну оборотності запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості та інших чинників	Застосування можливе, але обмежене

Продовження додатка В

Продовження табл. 3

Метод термінів Оборотності	Дозволяє прогнозувати величину чистого оборотного капіталу	Оскільки терміни оборотності не є нормативними, а змінюються під впливом різних факторів, то вони потребують додаткового прогнозування	Застосування можливе, але обмежене
Метод бюджетування	Дозволяє визначити розміри надлишку чи недостатності готівкових коштів в обороті підприємства	Реальність прогнозів надходження і витрат коштів залежить від ступеня їхньої невизначеності	Застосування доцільне та необхідне
Метод складання прогнозової звітності підприємства	Результати прогнозування дозволяють вносити корективи у виробничу та фінансову стратегії підприємства	Ступінь ймовірності одержаних результатів	Застосування доцільне та необхідне

**Джерело: складено автором на основі [129]*

**Таблиця 4 -Виробництво кондитерської продукції
(у натуральному вираженні) 2014-2019 рр.**

Найменування продукції за Номенклатурою промисловості (НПП)	Код продукції заНПП	Кількість виробленої промислової продукції (валове виробництво)					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019 ¹
1	2	3	4	5	6	7	8
Хліб та вироби хлібобулочні, нетривалого зберігання, т	10.71.11.00	1357051	1232025	1159983	1072579	975053	715590
Торти і вироби кондитерські; вироби хлібобулочні інші...,т	10.71.12.00	120976	96680	102838	107780	105923	13130
Хлібці хрусткі, т	10.72.11.30	975	2895	3415	3191	3679	*
Сухарі, сушки, грінки й аналогічні смажені вироби, т	10.72.11.50	51827	43768	43063	49310	52246	44610

Продовження додатка В

Продовження табл. 4

1	2	3	4	5	6	7	8
Пряники ..., т	10.72.12.30	48501	35527	34514	32845	29339	24073
Печиво солодке, вафлі частково чи повністю покриті шоколадом ..., т	10.72.12.53	60207	34528	36264	34786	37155	267777
Печиво солодке..., т	10.72.12.55	184301	166954	152858	176753	170687	126705
Вафлі та вафельні облатки (уключаючи солоні...), т	10.72.12.59	54295	47915	49525	51045	51177	42227
Печиво ..., т	10.72.19.40	47635	46512	45010	503557	52622	48098
Шоколад і аналогічні вироби з вмістом какао в брикетах..., т	10.82.21.30	18790	16923	20741	23378	25723	23428
Глазур шоколадна ..., т	10.82.21.70	1493	*	22998	2108	3415	*
Шоколад у брикетах, пластинах чи плитках з начинкою ..., т	10.82.22.33	4724	3884	4847	7970	10875	11682
Шоколад у брикетах, пластинах чи плитках з доданням зерен зернових культур, фруктів чи горіхів ..., т	10.82.22.35	13415	7374	8806	9088	14272	17464
Шоколад у брикетах, пластинах чи плитках ..., т	10.82.22.39	21840	16459	16495	18582	22226	19652
Цукерки шоколадні з вмістом алкоголю ..., т	10.82.22.43	20910	16221	16385	16740	18060	15592
Цукерки шоколадні ..., т	10.82.22.45	86381	59541	52286	53323	53388	50783
Вироби кондитерські з цукру чи його замінників, з вмістом какао ..., т	10.82.22.60	83455	77183	70319	70335	64351	37648

Продовження додатка В

Продовження табл. 4

1	2	3	4	5	6	7	8
Шоколад білий, т	10.82.23.30	*	1302	1475	2493	6505	6594
Вироби, покриті цукром, включаючи мигдаль зацукрований, т	10.82.23.63	2935	2903	3655	4398	3937	1765
Гумки, фруктове желе та фруктові пасти у вигляді кондитерських виробів з цукру ..., т	10.82.23.65	39136	38987	39684	40998	45330	37827
Цукеркиварені, т	10.82.23.73	26615	27332	29312	23036	21628	23159
Карамелі, тофі (ірис) та солодощі аналогічні, т	10.82.23.75	70515	83700	75591	78154	75090	65519
Вироби кондитерські зцукру інші, н.в.і.у., т	10.82.23.90	41514	33347	31747	34269	38798	26304

*Джерело: [97]

Додаток Г

Таблиця 5 -Основні експортні позиції за сегментами та країнами-експортерами

Країна експортер	Експортні позиції за сегментами		
	Кондитерські вироби з цукру	Шоколадні вироби	Хлібобулочні кондитерські вироби
1	2	3	4
Польща	желейні цукерки, льодяникова карамель, білий шоколад, тоффі, соняшникова цукрова халва, попкорн зі смаком карамелі, жувальний зефір		
Білорусь	глазур кондитерська, карамель, білий шоколад, десертний соус, желейні цукерки	шоколадна глазур, цукерки глазуровані, молочний шоколад, десертний соус, шоколадні цукерки, зефір глазуваний	вафлі покриті шоколадом, солодке сухе печиво, бісквітні вироби, сухарики пшенично-житні, ріжки вафельні для морозива
Румунія		халва соняшникова з вмістом какао, цукерки з вмістом какао, молочний шоколад, шоколадні батони.	вафлі, печиво солодке сухе, крекери, тістечко
Молдова		глазур кондитерська з вмістом какао, шоколадні цукерки з наповнювачем, молочний шоколад, молочно-шоколадні батончики	печиво сухе, вафлі, крекери, бісквітне тістечко з наповненням, панірувальні сухарі, сиркові торти

Продовження додатка Г

Продовження табл. 5

1	2	3	4
Грузія		розчинний шоколадний напій, шоколадні цукерки з начинкою та без, глазури шоколадна, шоколад у плитках по 100 г	печиво солодке сухе, печиво вкрите молочним шоколадом, вафельні стаканчики, хлібці заморожені, вівсяне печиво
Казахстан	мармелад, карамельні цукерки з наповнювачем, білий шоколад	пористий чорний шоколад, молочний шоколад, цукерки глазуровані з начинкою	цукрове печиво, вафлі покриті шоколадом, грінки житні
Узбекистан	пористий білий шоколад, мармелад желейний і карамель		
Ірак	льодяникова карамель, тофі та іриски		
Німеччина			вафлі покриті шоколадом, печиво сухе з начинкою, солоне печиво

*Джерело: [97]

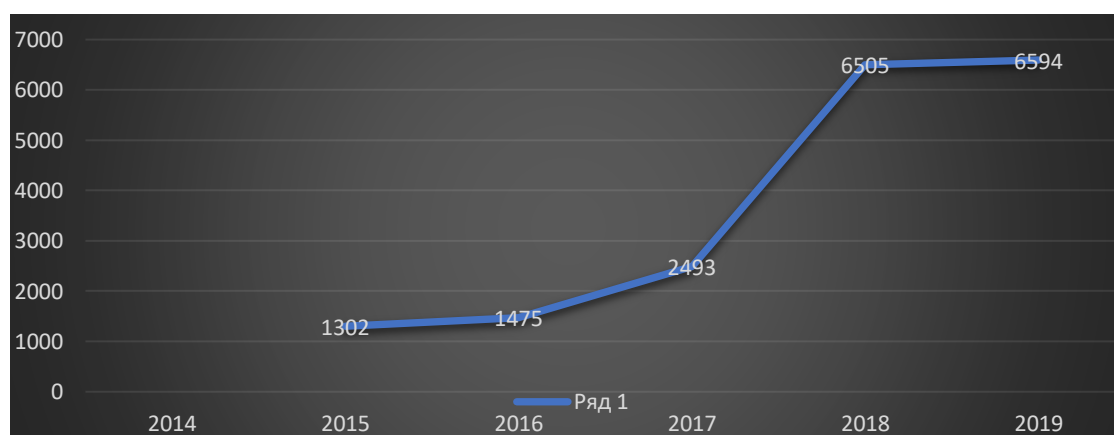


Рисунок 1. -Виробництво білого шоколаду 2015-2019 рр. (т)

*Джерело: [97]

Додаток Г

Таблиця 6 -Оцінка сили впливу факторів(розроблено автором)

Фактор	Ймовірність прояву (0-1)	Значимість фактору (1-5)	Загальна оцінка впливу фактору	Можлива реакція
Політико-правові фактори				
Нестабільність політичної ситуації	0,4	5	2	Переговори з урядом, пошук додаткових угод
Інвестиційна непривабливість країни	0,3	4	1,2	Залучення додаткових інвестицій та створення відповідних умов.
Нестабільність законодавства	0,3	3	0,9	Підтримувати свою продукцію у відповідності до міжнародних норм і діяти в рамках законів
Всього			4,1	
Економічні фактори				
Нестабільність цін на сировину	0,5	5	2,5	Пошук постійних постачальників, та підписання довгострокових угод
Рівень інфляції	0,3	5	1,5	Використання даної ситуації, коли інфляція зменшилась, щоб збільшити попит.
Курс валют	0,2	4	0,8	Планувати можливі зміни курсів валют
Всього			4,8	

Продовження додатка Г

Продовження табл. 6

Соціокультурні фактори				
Потреба населення у здоровому харчуванні	0,4	3	1,2	Використовувати натуральну сировину
Забруднення навколишнього середовища	0,3	3	0,9	Застосовувати очисні системи та утилізувати відходи
Демографічна ситуація в Україні	0,3	4	1,2	Дослідження ринку, його потреб. Вивчення особливостей потреб різних вікових категорій
Всього			3,3	
Технологічні фактори				
1. Використання нових технологій	0,4	4	1,6	Додаткові розробки в R & D, пошук нових технологій.
2. Інвестиції в ІТ	0,35	3	1,05	Приділяти увагу інвестиціям у інновації, щоб втриматися на конкурентному ринку.
3. Висококваліфіковані працівники в сфері НДДКР	0,25	3	0,75	Підбір висококваліфікованого персоналу.
Всього			3,4	

Додаток Д

Таблиця 7 -Оцінка сили впливу факторів(розроблено автором)

Фактор	Ймовірн прояву (0-1)	Значим. фактору (1-5)	Загальна оцінка впливу фактору	Можлива реакція
1	2	3	4	5
Політичні фактори				
Вступ України до ЄС	0,4	5	2	Підписання договорів на експорт
Нестабільність політичної ситуації	0,4	5	2	Переговори з урядом, пошук додаткових угод
Інвестиційна непривабливість країни	0,3	4	1,2	Залучення додаткових інвестицій та створення відповідних умов.

Продовження додатка Д

Продовження табл. 7

Нестабільність законодавства	0,3	3	0,9	Підтримувати свою продукцію у відповідності до міжнародних норм і діяти в рамках законів
Всього			6,1	
1	2	3	4	5
Нестабільність цін на сировину	0,5	5	2,5	Пошук постійних постачальників, та підписання довгострокових угод
Рівень інфляції	0,3	5	1,5	Використання даної ситуації, коли інфляція зменшилась, щоб збільшити попит.
Курс валют	0,2	4	0,8	Планувати можливі зміни курсів валют
Всього			4,8	

Продовження додатка Д

Продовження табл. 7

Соціальні фактори				
Потреба населення у здоровому харчуванні	0,4	3	1,2	Використовувати натуральну сировину
Забруднення навколишнього середовища	0,3	3	0,9	Застосовувати очисні системи та утилізувати відходи
Демографічна ситуація в Україні	0,3	4	1,2	Дослідження ринку, його потреб. Вивчення особливостей потреб різних вікових категорій
Всього			3,3	
1	2	3	4	5
Технологічні фактори				
Використання нових технологій	0,4	4	1,6	Додаткові розробки в R & D, пошук нових технологій.
Інвестиції в ІТ	0,35	3	1,05	Приділяти увагу інвестиціям у інновації, щоб втриматися на конкурентному ринку.
Висококваліфіковані працівники в сфері НДДКР	0,25	3	0,75	Підбір висококваліфікованого персоналу.
Всього			3,4	

Додаток Е

Таблиця 8 -Зважена оцінка критеріїв конкурентоспроможності (розроблено автором)

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Ринкова частка	5	0,3	1,5
Якість продукту	5	0,3	1,5
Прихильність покупців	4	0,3	1,2
Рентабельність продажу	4	0,1	0,4
Конкурентоспроможність			4,6

Таблиця 9 2.11-Зважена оцінка критеріїв фінансового становища (розроблено автором)

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Ліквідність	5	0,2	1
Оборотність оборотних активів	5	0,4	2
Фондовіддача	4	0,3	1,2
Рентабельність власного капіталу	4	0,1	0,4
Фінансова стабільність			4,6

Додаток Є

Таблиця 10 -Показники рентабельності(розроблено автором)

Показники рентабельності	2019	2018	Відхилення +/-	Відхилення %
Валовий прибуток, тис.грн.	173 034	240 662	-67 628	-28%
Валова рентабельність	20%	23%	-4%	-
ЕВІТДА, тис.грн.	101 775	172 774	-70 999	-41%
Рентабельність по ЕВІТДА	12%	17%	-5%	-

Таблиця 11 -Чисельність працівників по підрозділам(розроблено автором)

Департамент	Чисельність, осіб
Департамент закупівель	2
Департамент комп'ютерно- інформаційних технологій	10
Департамент логістики	30
Департамент маркетингу	5
Департамент з якості	8
Департамент по роботі з персоналом	7
Департамент правового регулювання та захисту інтелектуальної власності	7
Департамент продажів	7
Департамент виробництва	1017
В т.ч. управління департаменту	5

Продовження додатка Є

Продовження табл11

ДКФ	28
ГКФ	19
ККФ	965
Департамент управління	2
Департамент економіки і фінансів	30
Дирекція з безпеки	5
Служба охорони праці	1
Департамент планування та операційного аналізу	2
Загальний висновок	1133

Таблиця 12 -Дистриб'ютори, які працюють з групою «Конті»

Назва	Країна	Назва	Країна
1	2	3	4
Зат""Конті-Рус"	Росія	ТОВ «Діад»	Україна
ТОВ "Атлант-Опт"	Україна	ТОВ «Спутнік»	Україна
ТОВ "Сладкая жизнь"	Україна	ТОВ «Солана»	Україна
"Короглу 2001"	Азербайджан	ПП «Аванта-Трейд»	Україна
ТОВ "Содружество"	Україна	ПП "ЮНИЛОДЕС"	Україна
ТОВ "Ровекс"	Україна	ПП "Нескучный сад"	Україна
ТОВ "Кримопт"	Україна	ТОВ "СВИТ-XXI"	Казахстан
Castilla enterprises LTD	Ізраїль	Номункондитер ХХК	Монголія

Додаток Ж

Таблиця 13 - Вихідні дані (розроблено автором)

Показники	«Конті» у % до «Roshen»	Прогноз зростання у %	
		Конті	Roshen
1	2	3	4
Доля ринку	90	+20	+10
Темп росту ФОП	90	+20	+10
Якість продукту	80	+20	+10
Репутація торговельної марки	90	+20	+10
Канали розподілу	70	+40	+20
Ефективність просування	60	+30	+0
Використання виробничих потужностей	90	+10	+10
Ефективність виробництва	80	+20	+20
Матеріально-технічне забезпечення	100	+10	+20
Менеджмент	100	+20	+10

Додаток 3

Таблиця 14 -SWOT-аналіз для ПАТ«ВО«КОНТИ» (розроблено автором)

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Прихильність споживачів до бренду;</p> <p>2. Висока якість продукції;</p> <p>3. Входить в 5-ку найпопулярніших кондитерських виробів.</p> <p>4. Постійна модернізація технічного обладнання;</p> <p>5. Постійне розширення асортименту;</p> <p>6. Ефективна реклама та збутова система;</p> <p>7. Висока кваліфікованість персоналу;</p> <p>8. Власна дистриб'юторська система;</p> <p>9. Високий рівень лояльності споживачів до продукції;</p> <p>10. Маркетингова антикризова програма</p> <p>11.Періодичний аналіз споживчих переваг;</p>	<p>1. Висока собівартість продукції;</p> <p>2. Зниження доходів від продажу продукції;</p> <p>3. Залежність ціни на сировину від постачальників з-за кордону;</p> <p>4. Застаріла система управління підприємством;</p> <p>5. Неefективна система стимулювання праці;</p> <p>6. Залежить від зовнішніх фінансових джерел (банків).</p> <p>7. Постійне коливання цін на сировину (сезонність цін на цукор та ін.);</p>

Продовження додатка 3

Продовження 14 табл.

Можливості	Загрози
<p>1. Зниження торгових бар'єрів при виході на зовнішній ринок;</p> <p>2. Об'єднання з компанією, яка є конкурентом в даній галузі;</p> <p>3. Розширення дистриб'юторської мережі по Україні;</p> <p>4. Розробка нових видів продукції.</p> <p>5. Розвиток брендингової політики</p> <p>6. Збільшення частки на українському ринку;</p> <p>7. Проникнення на нові ринки Європи;</p>	<p>1. Жорстка конкуренція (“ROSHEN”, “Millenium”, «Харківський КФ»);</p> <p>2. Зростання цін на сировину;</p> <p>3. Зміна споживацького попиту;</p> <p>4. Підвищення вартості кондитерської продукції, через зміни клімату та об'єм виробництва в основних постачальників какао-бобів;</p> <p>5. Нестабільність валютного курсу ускладнює вихід продукції на світовий ринок;</p> <p>6. Інфляція;</p> <p>7. Перебої з постачаннями сировини;</p> <p>8. Збільшення кількості товарів-замінників;</p>

Додаток И

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН станом
на 31.12.2020 року

тис. грн.

Актив	Примітки	Код рядка	На 31 грудня 2019 року	На 31 грудня 2020 року
1	2	33	4	5
Необоротні активи				
Нематеріальні активи	5	1000	172 463	90 909
первісна вартість	5	1001	338 736	341 103
накопигіена амортизація	5, 6	1002	166 273	250 194
Основні засоби	2,7	1010	768 646	724 288
первісна вартість	2,4	1011	907 416	915 915
зНОс	1, 2,3, 7	1012	138 770	191 627
Довгострокові фінансові інвестиції:	47	1035	89	117
Довгострокова дебіторська заборгованість	12,13	1040	239	0
Відстрочені податкові активи	1, 42, 43, 44	1045	180 916	198 757
РАЗОМ необоротних активів		1095	1 122 353	1 014 071
Оборотні активи				
Запаси	9	1100	92 989	94 566
Виробничі запаси	9,10	1101	50 700	58 909
Незавертене виробництво	9	1102	3 420	3 642
Готова продукція	9,11	1103	36 835	31 702
Товари	1	1104	2 034	313
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1, 14, 15, 16а 17, 20	1125	544 060	497 735
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1, 14, 18	1130	7 135	14 843
з бюджетом	14,19	1135	5 512	5 460
у тому числі з податку на прибуток		1136	1 402	1 402

Продовження додатка И

Продовження табл. 15

Інша поточна дебіторська заборгованість	14	1155	1 110	5 918
Гроші та їх еквіваленти	21, 22	1165	182	476
Інші оборотні активи	23	1190	2 787	417
РАЗОМ оборотних активів		1195	653 775	619 415
РАЗОМ АКТИВІВ		1300	1 776 128	1 633 486
Пасив		Еод	На 31 грудня	На 31 грудня
	Примітки	рядка	2019 року	2020 року
1	2	3	4	5
Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	24	1400	54 052	54 052
Додатковий капітал	25.1	1410	212 754	211 114
Резервний капітал		1415	1 055	1 055
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1	1420	(6 116)	(102 833)
ВСЬОГО власний капітал		1495	261 745	163 388
Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові кредити банків	26	1510	1 308 243	1 257 038
Інші довгострокові зобов'язання	27, 28, 29,30 31, 50		47 458	53 674
ВСЬОГО довгострокові зобов'язання		1595	1 355 701	1 310 712
Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	32	1600	45 900	46 404
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1,32,33	1610	11 043	8 949
товари, роботи, послуги	1,32, 34	1615	65 232	70 731
розрахунками з бюджетом	1,32, 35	1620	3 295	1 344
розрахунками зі страхування	32	1625	1 394	1 213
розрахунками з оплати праці	32	1630	5 927	5 184

Продовження додатка И

Продовження табл.15

Поточна кредиторська заборгованість за одержані авансами	32	1635	2 012	1 231
Поточна кредиторська заборгованість за рахунками з учасниками		1640		
Поточні забезпечення	32,45	1660	11 302	11 547
Інші поточні зобов'язання	1,32,36	1690	12 577	12 782
ВСЬОГО короткострокові зобов'язання		1695	158 682	159 386
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ І ВЛАСНОГО БАПІТАЛУ		1900	1 776 128	1 633 486

**Джерело: [41]*

Додаток І

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТОК ТА ЗБИТКИ ТА
ІНШІ СУКУПНІЙ**

ДОХІД за рік, вло закінчився 31 грудня 2020 року

тис. грн.

Стаття	Примітка	Код	За рік, що закінчився 31 грудня 2020 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2019 року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	37	2000	892 516	872 880
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	38	2050	(717 670)	(699 846)
Валовий: прибуток		2090	174 846	173 034
Інші операційні доходи	37	2120	14 970	16 791
Адміністративні витрати	38,51	2130	(41 893)	(41 577)
Витрати на збут	38	2150	(191 261)	(147 525)
Інші операційні витрати	38	2180	(46 548)	(52 654)
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток		2195	(89 886)	(51 931)
Інші фінансові доходи	37	2220	502	252 365
Фінансові витрати	38	2250	(25 089)	(228 295)
Інші витрати	38	2270	(85)	(363)
Фінансовий результат до оподаткування: збиток		2295	(114 558)	(28 225)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	42, 43, 44	2300	17 841	3 660
Чистий фінансовий результат: збиток		2355	(96 717)	(24 565)

*Джерело: [41]

Додаток Й

КОПСОЛДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО СУКУПНІ ДОХОДИ
за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року

тис. грн.

Стаття	Примітки	Код ЯДИ8	За рік, що закінчився 31 грудня 2020 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2019 року
1	2	3	4	5
Накопичені курсові різниці	25.1	2410	18	-4 113
Інший сукупний дохід		2445	-1 658	58 044
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-1 640	53 931
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-1 640	53 931
Сукупний дохід (сума рядків 2355 та 2460)		2465	-98 357	29 366

*Джерело: [41]