

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування  
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олександра КАРІНЦЕВА  
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
(код та назва)

освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: \_\_\_\_\_  
Підвищення конкурентоспроможності підприємництва на основі впровадження інновацій

Здобувача(ки) групи \_\_\_\_\_ Бобир М.  
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по  
батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Бобир М.  
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник \_\_\_\_\_ ст.викл., к.е.н., доц. Олександра Кубатко  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

**Суми – 2024**

## АНОТАЦІЯ

Бакалавська робота присвячена дослідженню ролі інновацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств на прикладі ПАТ «ВО»КОНТІ», провідного виробника кондитерських виробів в Україні. Робота складається зі 1 сторінок, включаючи 3 розділи та списку літератури.

**Актуальність теми** обумовлена зростаючою конкуренцією на ринку кондитерських виробів, що вимагає від підприємств постійного вдосконалення своєї діяльності та пошуку нових шляхів розвитку. Одним з ключових факторів успіху в цих умовах є здатність до інновацій, тобто створення та впровадження нових продуктів, технологій, процесів та бізнес-моделей.

**Метою роботи** є розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «ВО»КОНТІ» шляхом впровадження інновацій.

### **Завдання роботи:**

- аналіз теоретичних основ інноваційної діяльності та її ролі в підвищенні конкурентоспроможності підприємств.
- дослідження стану та тенденцій розвитку кондитерської галузі України, виявлення ключових факторів успіху та бар'єрів для інновацій.
- оцінка інноваційного потенціалу ПАТ «ВО»КОНТІ» та аналіз його конкурентного становища.
- розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі впровадження інновацій.
- оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.

**Практична значимість роботи** полягає у тому, що її результати можуть бути використані керівництвом ПАТ «ВО»КОНТІ» для

прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

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

## ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ .....	2
ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА РОЛЬ ВВЕДЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ .....	7
1.1 Поняття конкурентоспроможності підприємства та основні фактори її забезпечення.....	7
1.2 Методи оцінювання конкурентоспроможності та напрями введення інновацій .....	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗА РАХУНОК ВВЕДЕННЯ ІННОВАЦІЙ.	25
2.1 Загальна економічна характеристика кондитерської галузі і безпосередньо ПАТ «ВО «КОНТІ» .....	25
2.2 Аналіз конкурентних переваг та інноваційної діяльності підприємства ...	32
2.3 Оцінка доцільності нововведень.....	40
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПОЛІПШЕННЯ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ .....	47
3.1 Основні напрями розвитку підприємства та питання забезпечення інноваційного потенціалу.....	47
3.2 Обґрунтування доцільності реалізації запровадженого плану інноваційного розвитку .....	58
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	73

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** обумовлена трансформаційними процесами, що відбуваються у глобальному економічному середовищі під впливом цифрових технологій, глобалізації та переходу до альтернативних джерел енергії [27, 28, 31, 40, 42, 43, 48, 51, 52, 53, 54, 58-62, 66, 68]. Ці процеси суттєво загострюють конкурентну боротьбу та вимагають від підприємств постійного вдосконалення та пошуку нових шляхів розвитку [29, 35, 39, 46, 47, 67]. Особливо відчутними ці виклики є для українських підприємств, які функціонують в умовах економічної нестабільності, посиленої пандемією COVID-19 [33, 41, 56, 57, 63, 65].

Кондитерська галузь, будучи однією з ключових складових харчової промисловості України, також зазнає значного впливу цих факторів. У зв'язку з цим, пошук ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності стає пріоритетним завданням для підприємств галузі. Одним з найбільш перспективних напрямів у цьому контексті є впровадження інновацій, які дозволяють компаніям не лише адаптуватися до змін, але й випереджати конкурентів, створюючи нові продукти, технології та бізнес-моделі [30, 34, 36, 67, 38, 44, 45, 49, 55, 64].

Питання конкуренції та інновацій завжди були в центрі уваги видатних економістів, починаючи з класиків політичної економії (Адам Сміт, Карл Маркс, Фрідріх Енгельс) до сучасних дослідників (Йозеф Шумпетер, Майкл Портер та ін.). Значний внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності та інновацій зробили й вітчизняні вчені, зокрема

В. Андріанов, П.С. Зав'ялов, Г.Л. Азоєв, Р.А. Фатхутдинов, Д.Ю. Мансуров, М.І. Долішній та інші.

**Мета дослідження** полягає у комплексному аналізі діяльності ПАТ «ВО «КОНТІ», ідентифікації його сильних та слабких сторін, а

також розробці обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення його конкурентоспроможності на основі впровадження інновацій.

**Завдання дослідження:**

- Провести ґрунтовну організаційно-економічну характеристику ПАТ «ВО «КОНТИ» та здійснити детальний аналіз його ключових фінансово-економічних показників.
- Оцінити ефективність господарської діяльності підприємства, використовуючи сучасні методи економічного аналізу.
- Дослідити конкурентне середовище підприємства, ідентифікувати його основних конкурентів та проаналізувати їх стратегії.
- Вивчити поточний стан інноваційної діяльності ПАТ «ВО «КОНТИ» та оцінити її ефективність.
- Розробити комплекс заходів, спрямованих на удосконалення інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Об'єкт дослідження:** Публічне акціонерне товариство «ВО «КОНТИ» – одне з провідних підприємств кондитерської галузі України.

**Предмет дослідження:** Теоретико-методологічні засади та практичні інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі впровадження інновацій.

**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.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА РОЛЬ ВВЕДЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ

## 1.1 Поняття конкурентоспроможності підприємства та основні фактори її забезпечення

Конкуренція, будучи фундаментальною характеристикою ринкових відносин, є рушійною силою економічного розвитку та визначальним фактором успішності підприємницької діяльності. Вона проявляється у змаганні між суб'єктами ринку за споживачів, ресурси та кращі фінансові результати. Поняття конкурентоспроможності (КС) тісно пов'язане з конкуренцією, проте в науковій літературі відсутнє універсальне визначення цього феномену.

Аналіз існуючих підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства (КСП) дозволяє виділити три основні концептуальні групи:

- КСП як результат ефективності: Цей підхід акцентує увагу на внутрішніх факторах підприємства, таких як продуктивність праці, ефективність використання ресурсів та оптимізація витрат. Згідно з цим підходом, підприємство є конкурентоспроможним, якщо воно здатне досягати високих результатів за рахунок внутрішньої ефективності.

- КСП як здатність задовольняти потреби ринку: Ця концепція фокусується на здатності підприємства пропонувати продукти або послуги, які відповідають вимогам споживачів щодо якості, ціни, функціональності та інших параметрів. КСП в цьому випадку визначається ступенем задоволеності потреб цільової аудиторії.

- КСП як порівняльна перевага: Цей підхід розглядає КСП як відносну характеристику, що відображає переваги підприємства порівняно з конкурентами за різними параметрами, такими як якість продукції, рівень сервісу, інноваційність, бренд тощо. КСП в цьому випадку визначається унікальністю та привабливістю пропозиції підприємства для споживачів.

Найбільш комплексним та адекватним сучасним реаліям є визначення КСП, запропоноване Ю.Б. Івановим: "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" [3]. Це визначення враховує динамічний характер конкурентного середовища та підкреслює важливість здатності підприємства до адаптації та інновацій.

В умовах сучасних глобальних викликів, таких як цифровізація, глобалізація та посилення конкуренції, інновації відіграють вирішальну роль у формуванні та підтримці конкурентоспроможності підприємств. Вони дозволяють компаніям не лише реагувати на зміни, але й активно формувати ринкове середовище, створюючи нові продукти, послуги та бізнес-моделі, які забезпечують їм стійкі конкурентні переваги [32, 50].

Конкурентоспроможність підприємства (КСП) базується на понятті конкурентної переваги (КП), що визначає здатність підприємства успішно конкурувати на ринку. КП може виявлятися у різних аспектах діяльності підприємства: від низьких витрат та унікальних характеристик продукції до ефективного менеджменту, інноваційної політики, фінансової стабільності та маркетингових успіхів.

У фінансовому вимірі КСП означає ефективне використання капіталу для досягнення високої прибутковості та зміцнення ринкових позицій. Це відображається у зростанні рентабельності, обсягів продажів та прибутку [11].

Конкурентні переваги є результатом дій споживачів на ринку та визначають успіх бізнесу. Вони можуть бути досягнуті завдяки різним факторам, таким як низька собівартість продукції, її унікальність, точне



сегментування ринку, висока продуктивність праці, кваліфікований персонал, передові технології та висока якість продукції [19].

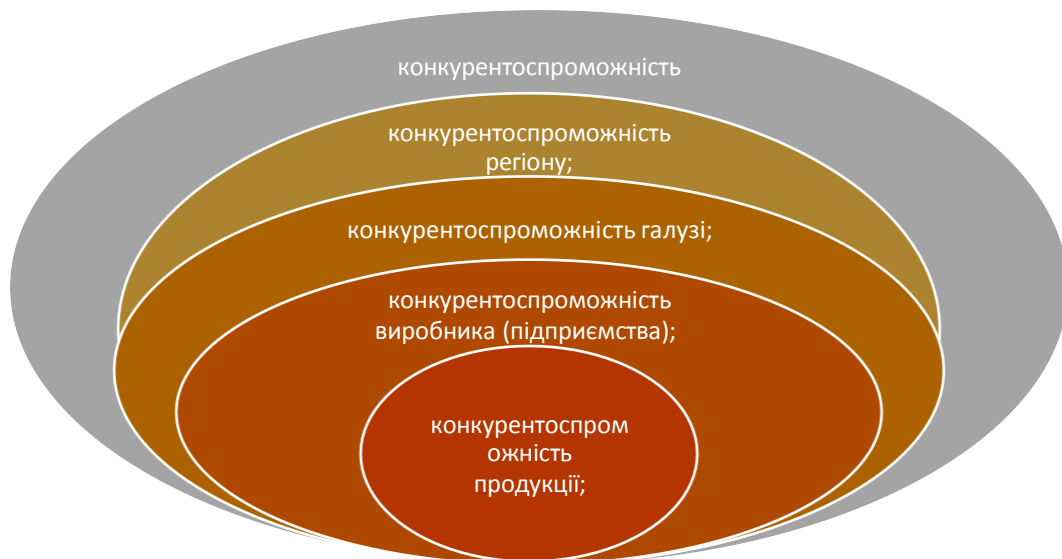
КП мають відносний характер, оскільки оцінюються шляхом порівняння з конкурентами. Винятком є товари з абсолютними конкурентними перевагами (АКП), які володіють унікальними властивостями та не мають аналогів на ринку. Такі товари займають монопольне становище, часто підтримуване державою через патентування [8].

АКП стимулюють науково-технічний прогрес та розвиток конкуренції. Вони можуть впливати на різні фактори, і самі зазнають впливу цих факторів, що може призводити до їх посилення або послаблення. Тому важливо враховувати комплексний характер КП та аналізувати всі фактори, що впливають на їх розвиток [13].

КСП відображає здатність підприємства конкурувати з іншими гравцями на ринку. Взаємодія між конкурентами може бути прямою, нейтральною або протилежною, залежно від того, як ефективність одного підприємства впливає на ефективність іншого. КСП є ключовим показником ефективності в умовах конкуренції, і тому для досягнення успіху підприємство повинно не лише мати КП, а й уміло їх використовувати.

Проблема підвищення КС є актуальною для всіх сфер суспільного життя та особливо важливою в умовах загострення конкурентної боротьби. Підприємства постійно шукають нові можливості та резерви для збуту своєї продукції, вдосконалюють технології та підвищують якість товарів, щоб залишатися конкурентоспроможними [9].

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



Малюнок 1. 1 Ієрархія категорій «конкурентоспроможність»

Конкурентоспроможність підприємства (КСП) є багатограним поняттям, що характеризується відносністю та динамічністю. Вона визначається здатністю підприємства досягати та підтримувати конкурентні переваги (КП) у всіх сферах своєї діяльності. КП можуть виникати з різних причин та мати різний вплив на успішність підприємства, що вимагає системного підходу до їх аналізу та управління.

Фінансовий вимір КСП проявляється у здатності підприємства ефективно використовувати капітал для досягнення високої прибутковості та зміцнення своїх позицій на ринку. Це виражається у зростанні рентабельності, обсягів продажів та прибутку.

В сучасних умовах інновації є ключовим фактором забезпечення КСП, оскільки вони дозволяють підприємствам створювати унікальні продукти та послуги, впроваджувати передові технології та бізнес-моделі, що забезпечує їм значні переваги перед конкурентами. Інновації сприяють прискоренню економічного зростання, підвищенню гнучкості та ефективності бізнесу, а також впровадженню екологічно безпечних технологій [5, 16, 19].

Важливим інструментом забезпечення КСП є менеджмент якості, який передбачає комплексний підхід до управління підприємством з метою досягнення високих результатів та довгострокового

успіху. Якість продукції та послуг є одним з ключових факторів конкурентоспроможності, і тому підприємства повинні приділяти особливу увагу її забезпеченню та постійному вдосконаленню.

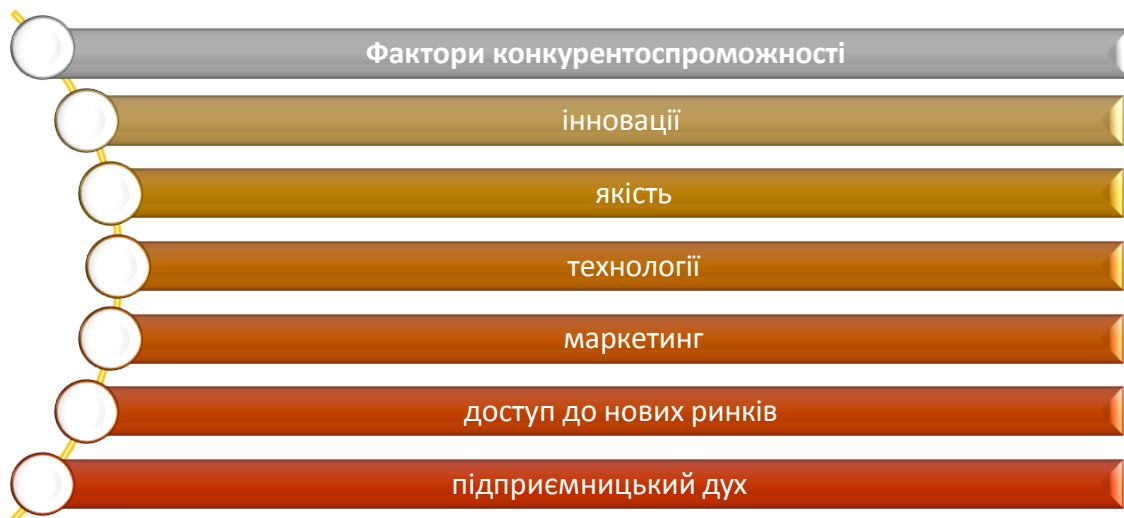
Для розвитку конкурентоспроможних підприємств та національної економіки в цілому необхідні системні зміни на державному рівні. Зокрема, важливими кроками є:

1. Зменшення адміністративного тиску на бізнес шляхом спрощення дозвільних процедур та оптимізації відомчої взаємодії.

2. Перехід до більш ефективних моделей регулювання підприємницької діяльності, що базуються на принципах відповідальності та саморегулювання.

3. Консолідація державних фінансів та визначення пріоритетів бюджетних витрат з урахуванням потреб економіки.

Виключно в умовах конкуренції, конкурентного середовища визначається рівень КСП[14].



Малюнок 1.2.-Фактори КС[8]

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

Конкурентоспроможність підприємства (КСП) – це багатовимірне та динамічне явище, що характеризується здатністю підприємства досягати та підтримувати конкурентні переваги (КП) у всіх сферах своєї діяльності. Ці переваги можуть мати різне походження та ступінь впливу на успішність підприємства, що вимагає системного підходу до їх аналізу та управління.

Фінансовий вимір КСП проявляється у здатності підприємства ефективно використовувати капітал для досягнення високої прибутковості та зміцнення своїх позицій на ринку. Це виражається у зростанні ключових фінансових показників, таких як рентабельність, обсяги продажів та прибуток.

Зовнішнє середовище підприємства (ЗСП) складається з факторів прямого та опосередкованого впливу. Фактори прямого впливу

включають державне регулювання, ринкові механізми та конкурентне середовище, тоді як фактори опосередкованого впливу охоплюють економічні, політичні та інші чинники (рис. 1.3).

Внутрішнє середовище підприємства (ВСП) формує його конкурентоспроможність через науково-інноваційний, виробничий та інвестиційний потенціал (рис. 1.4). Науково-інноваційний потенціал охоплює наукові дослідження та технологічні розробки, виробничий потенціал визначається організаційними, фінансовими, технологічними та економічними факторами, а інвестиційний потенціал відображає можливості підприємства залучати та ефективно використовувати інвестиції.

Модель п'яти конкурентних сил Портера є ефективним інструментом для аналізу конкурентного середовища підприємства. Вона дозволяє оцінити вплив постачальників, покупців, нових конкурентів, товарів-замінників та існуючих конкурентів на діяльність підприємства. Аналіз цих сил допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити загрози та можливості, а також визначити потенційні напрями диверсифікації бізнесу.

## **1.2 Методи оцінювання конкурентоспроможності та напрями введення інновацій**

Товар, як предмет конкуренції, являє собою продукт людської діяльності, здатний задовольнити певну потребу через обмін. Для успішного функціонування на ринку товар повинен не лише відповідати функціональним вимогам, але й володіти конкурентоспроможністю (КС) – комплексом характеристик, що виділяють його серед аналогів та забезпечують переваги в очах споживачів.

КС товару формується під впливом численних факторів, як об'єктивних (економічні умови, технологічний розвиток, нормативно-правове середовище), так і суб'єктивних (маркетингова

стратегія, репутація бренду, якість обслуговування). Серед ключових факторів, що зумовлюють конкурентні переваги (КП), можна виділити:

Висока якість: забезпечує товару високу споживчу цінність, що виражається у підвищенні ефективності використання або зниженні витрат для споживача. Висока якість дозволяє підприємству встановлювати преміальну ціну та зміцнювати ринкові позиції.

Низькі витрати за високої продуктивності: це внутрішній фактор КП, що безпосередньо впливає на прибутковість підприємства. Досягнення низьких витрат можливе завдяки ефективному управлінню ресурсами, оптимізації виробничих процесів та впровадженню інноваційних технологій.

Ключові компетенції: унікальні знання, навички та технології, що дозволяють підприємству створювати нову цінність для споживачів та відрізнятись від конкурентів. Ключові компетенції є основою для розробки інноваційних продуктів та послуг, що забезпечують підприємству стійкі конкурентні переваги.

Проблема підвищення КС є комплексною та багатоаспектною, охоплюючи комерційні, економічні, технологічні, правові та соціальні аспекти. Її вирішення вимагає системного підходу та скоординованих дій на всіх рівнях управління підприємством – від стратегічного планування до оперативного управління.

Оцінка КС здійснюється за допомогою широкого спектру показників, включаючи енергоємність, економічність використання ресурсів, вартість матеріалів, надійність, витрати на обслуговування, кваліфікацію персоналу та рівень заробітної плати. Результати такої оцінки використовуються для визначення напрямків підвищення конкурентоспроможності як окремих продуктів, так і підприємства в цілому.

Основні стратегії покращення конкурентних позицій підприємства включають:

- Оптимізацію виробничих процесів: впровадження нових технологій, підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат.

- Удосконалення продукції: підвищення якості, розширення функціональності, створення нових продуктів, що відповідають потребам ринку.

- Розвиток маркетингу та продажів: аналіз ринку, сегментування споживачів, розробка ефективних маркетингових кампаній, побудова сильного бренду.

- Інвестиції у персонал: підвищення кваліфікації співробітників, створення системи мотивації, залучення та утримання талантів.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності підприємства є складним та багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу та врахування всіх факторів, що впливають на його діяльність. Успішна реалізація стратегії підвищення КС дозволяє підприємству досягти стійких конкурентних переваг, забезпечити високу прибутковість та зміцнити свої позиції на ринку.

Існує багато варіантів класифікації методів оцінки КСП, загальну можна розглянути в таблиці 1.2

Таблиця 1.2-Класифікація методів оцінки КСП

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Види методів</b>	<b>Приклади методів</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<b>За ступенем формалізації</b>	Якісні (неформалізовані)	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця БКГ	Простота використання, можливість врахування якісних факторів	Суб'єктивність оцінок, відсутність кількісних критеріїв
	Кількісні (формалізовані)	Метод рейтингових оцінок, метод зважування, індексний метод	Об'єктивність оцінок, можливість порівняння з конкурентами	Складність розрахунків, обмеженість врахування якісних факторів



<b>За об'єктом оцінки</b>	Комплексні	Інтегральний показник КСП, модель Мак-Кінсі 7S	Комплексна оцінка всіх аспектів діяльності підприємства	Висока трудомісткість, складність інтерпретації результатів
	Часткові	Оцінка конкурентоспроможності продукції, оцінка фінансового стану	Можливість детального аналізу окремих аспектів діяльності	Не враховує взаємозв'язок між різними аспектами діяльності
<b>За джерелом інформації</b>	Внутрішні	Аналіз фінансової звітності, аналіз виробничих показників	Доступність даних, можливість оперативного аналізу	Обмеженість інформації, суб'єктивність оцінок
	Зовнішні	Аналіз ринку, конкурентний аналіз, експертні оцінки	Об'єктивність оцінок, врахування зовнішніх факторів	Висока вартість, складність збору даних

Якісні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства (КСП), хоча й прості у використанні та дозволяють врахувати різноманітні якісні фактори, часто характеризуються недостатньою математичною формалізацією та обмеженою дискретністю оцінки. Це ускладнює їх застосування для глибокого аналізу та визначення пріоритетних напрямів зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Кількісні методи, навпаки, надають більш об'єктивну та детальну картину реальних можливостей підприємства у конкурентній боротьбі, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення [11].

У науковій літературі існує кілька класифікацій методів оцінки КСП. Л.А. Костюк пропонує виділяти п'ять основних груп:

- Методи оцінки КСП за часткою ринку.
- Матричні методи.
- Методи, засновані на оцінці ефективності.
- Методи, засновані на оцінці якості продукції.
- Інтегральні методи [9].

Інші автори пропонують більш детальну класифікацію, що включає:

- Методи, засновані на дослідженні порівняльних переваг.
- Методи, засновані на теорії рівноваги підприємства або галузі.
- Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції.
- Методи, засновані на оцінці якості товару.
- Матричні методи.
- Інтегральні методи.
- Методи, засновані на теорії мультиплікатора.
- Методи, засновані на теорії стратегічного аналізу потенціалу

підприємства [15].

Формальні моделі оцінки КСП, засновані на економіко-математичних методах, дозволяють більш точно відобразити складні

економічні процеси та явища. У Додатку А (табл. 1) представлено огляд формальних моделей, що використовуються для дослідження різних аспектів діяльності підприємства, з їх перевагами, недоліками та рекомендаціями щодо застосування.

Модель конкурентних переваг М. Портера пропонує три основні стратегії конкуренції: лідерство у витратах, диференціація та спеціалізація [16]. Вибір стратегії залежить від характеру конкурентних переваг підприємства та цільового сегмента ринку.

Модель "продукт-ринок" І. Ансоффа, представлена у вигляді матриці, допомагає підприємству розподілити ресурси та визначити напрямки дій на ринку. Вибір стратегії залежить від ступеня насиченості ринку та можливостей підприємства щодо оновлення продукції.

Модель накопиченого досвіду фокусується на стратегії зниження витрат, виходячи з того, що підприємства з більшим обсягом виробництва мають нижчі питомі витрати на одиницю продукції. Ця модель ефективна у галузях, де витрати відіграють вирішальну роль [19].

Модель життєвого циклу товару (ЖЦТ) допомагає підприємству планувати виробництво та маркетинг продукції на різних стадіях її життєвого циклу: дослідження, впровадження, зростання, зрілість та спад. Кожна стадія вимагає специфічної стратегії, що враховує особливості ринкового середовища та поведінки споживачів.

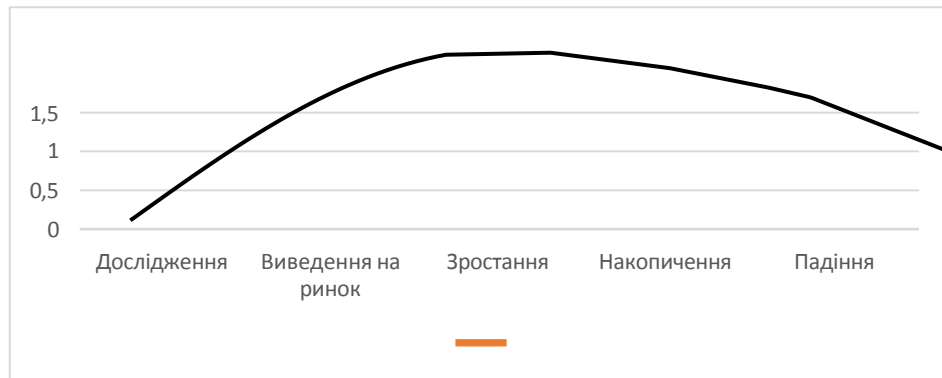


Рисунок 1.5 -Крива ЖЦТ

\*Джерело[24].

Життєвий цикл товару (ЖЦТ) є індивідуальним для кожного продукту, оскільки тривалість його фаз та форма кривої залежать від численних факторів. Деякі фази можуть бути відсутніми, наприклад, фаза впровадження або фаза насичення, що ускладнює визначення поточного етапу життєвого циклу продукту. Тим не менш, модель ЖЦТ є корисним інструментом для прогнозування розвитку первинного попиту на продукцію [10].

Матриця БКГ є одним з найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу та планування. Вона дозволяє визначити стратегічну позицію кожного продукту або бізнес-одиниці підприємства, класифікуючи їх за темпом зростання ринку та відносною часткою ринку. На основі цього аналізу можна розробити ефективну стратегію розвитку підприємства, визначити пріоритетні напрямки інвестицій та оптимізувати розподіл ресурсів [20].

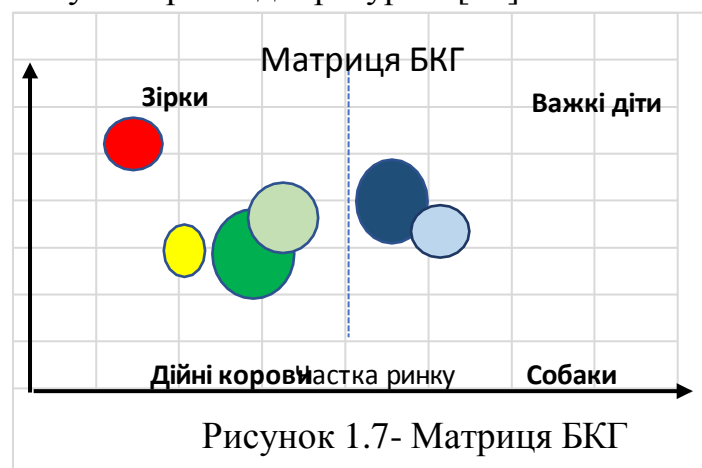


Рисунок 1.7- Матриця БКГ

\*Джерело[20].

Матриця МакКінсі, будучи удосконаленим варіантом матриці БКГ, є потужним інструментом стратегічного управління. Вона дозволяє всебічно оцінити портфель продуктів або стратегічних бізнес-одиниць (СБО) підприємства, враховуючи широкий спектр факторів, таких як привабливість ринку, конкурентна позиція, фінансові показники тощо. На основі цієї оцінки матриця пропонує рекомендації щодо вибору оптимальної стратегії для кожної СБО: стратегія зростання (інвестування та розвиток), стратегія збереження (підтримка поточної позиції) або стратегія виходу з ринку (ліквідація або продаж).

Метод SWOT-аналіз (рисунок 1.8)

Зовнішнє середовище			
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Поле сильних та можливостей (заходи)	Поле сильних та загрози (заходи)
	Слабкі сторони	Поле слабких та можливостей (заходи)	Поле слабких та загрози (заходи)

Рисунок 1.8 -Матриця SWOT-аналізу

*\*Джерело[29].*

SWOT-аналіз, заснований на матриці, що відображає взаємозв'язки між внутрішніми сильними та слабкими сторонами підприємства і зовнішніми можливостями та загрозами, є ефективним інструментом для визначення стратегічної позиції компанії. Цей метод дозволяє ідентифікувати та оцінити вплив різних факторів, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, на діяльність підприємства.

Ключовою перевагою SWOT-аналізу є можливість зіставлення поточного стану та ринкового потенціалу підприємства з його сильними

та слабкими сторонами. Проте, цей метод має певні обмеження, такі як недостатній облік факторів зовнішнього середовища, необхідність додаткового аналізу для розробки профільної таблиці, а також високі вимоги до кваліфікації аналітиків та часових ресурсів [10].

SPACE-аналіз є ще одним інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити стратегічну позицію підприємства та визначити напрямки його розвитку. Він враховує дві групи факторів: внутрішнього та зовнішнього середовища. SPACE-аналіз базується на матриці стратегічного положення та оцінки дій, що визначається чотирма координатами: привабливість галузі, стабільність зовнішнього середовища, конкурентні переваги підприємства та його фінансовий стан. Оцінка проводиться на основі експертних висновків щодо 6-8 найбільш значущих факторів для підприємства [18].

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 рівняння регресії:

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

де:

- $y$  – чистий оборотний капітал;
- $a$  – постійна величина чистого оборотного капіталу, яка не залежить від обсягу продажів;
- $b$  – коефіцієнт регресії, який показує, наскільки змінюється оборотний капітал при зміні обсягу продажів на одиницю;
- $x$  – обсяг 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.

$$\text{Тфін. циклу} = \text{Поб. запас} + \text{Поб. дебітор.} - \text{Поб. кредит.} \quad (1.2)$$

Метод бюджетування дозволяє здійснювати планування та контроль надходжень і видатків коштів від різних видів діяльності підприємства, тобто прогнозувати грошові потоки. Розрахунок відхилень між плановими та фактичними показниками дає змогу оцінити ефективність управлінських рішень та своєчасно вжити коригувальних заходів [15].

Складання прогнозової звітності підприємства (ПЗП) є іншим важливим інструментом фінансового аналізу. ПЗП дозволяє оцінити майбутні зміни в активах та джерелах їх формування в результаті господарських операцій. Порівняння прогнозних значень з фактичними дає змогу виявити потенційні ризики та можливості для підприємства [3].

Інноваційна діяльність підприємства (ІДП) є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності продукції, ефективності використання ресурсів та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Вона відкриває нові можливості для виходу на нові ринки та завоювання нових сегментів споживачів.

Згідно із Законом України "Про інноваційну діяльність", інноваційна діяльність – це діяльність, спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, що призводить до випуску на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг [8].

Інноваційний процес – це комплексний процес перетворення наукового знання в інновацію, що задовольняє нові суспільні потреби. Він охоплює всі етапи створення та впровадження новинки, включаючи наукові дослідження, розробку, виробництво та маркетинг [16].

В Україні підприємства стикаються з низкою перешкод у впровадженні інновацій, серед яких:

1. Невідповідність організаційної структури вимогам інноваційного розвитку.
2. Недостатність фінансових ресурсів для проведення наукових досліджень та впровадження інноваційних розробок.
3. Недосконалість нормативно-правової бази та системи стимулювання інноваційної діяльності.

Світова практика виділяє три основні типи стратегій інноваційного розвитку підприємств:

- Стратегія перенесення: використання зарубіжного науково-технічного потенціалу та адаптація його досягнень до власних потреб.
- Стратегія запозичення: освоєння виробництва високотехнологічної продукції, що вже випускається в інших країнах.
- Стратегія нарощування: використання власного науково-технічного потенціалу для створення та впровадження інновацій.

Впровадження інновацій є пріоритетним напрямом розвитку для багатьох українських підприємств, оскільки це дозволяє їм підвищити ефективність, конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток. Рішення про перехід на інноваційний шлях розвитку може бути обумовлене необхідністю підвищення ефективності, реакцією на дії конкурентів або прагненням відповідати загальному рівню розвитку галузі.

В умовах економічної нестабільності формування ефективної системи управління інноваційними процесами набуває особливого значення. Це вимагає комплексного дослідження перспектив розвитку підприємства, розробки та впровадження інноваційних проектів, що забезпечать його конкурентоспроможність та сталий розвиток в довгостроковій перспективі.



## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗА РАХУНОК ВВЕДЕННЯ ІННОВАЦІЙ**

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

Характеристика кондитерської галузі України за останні п'ять років демонструє стабільний та динамічний розвиток. Ця тенденція відкриває значні перспективи як для економіки країни в цілому, так і для виробників, орієнтованих на стратегічний розвиток ринку, та інвесторів, які шукають прибуткові галузі з швидким обертанням капіталу. Український ринок кондитерських виробів є привабливим як для внутрішнього споживання, так і для експорту, демонструючи позитивну динаміку навіть в умовах посткризового відновлення [17].

Стабільний розвиток кондитерської галузі сприяє мультиплікативному ефекту в економіці, стимулюючи зростання виробництва в сільському господарстві, транспортно-логістичній сфері та торгівлі, підвищуючи зайнятість населення та експортний потенціал країни [58].

Водночас, ринок кондитерських виробів має свою специфіку, оскільки є чутливим до коливань купівельної спроможності населення. Кондитерські вироби не є товарами першої необхідності, тому зміни в доходах населення безпосередньо впливають на обсяги продажів та споживчі преференції, зміщуючи попит у бік більш доступних цінових сегментів [40].

У період 2015-2016 років обсяги виробництва кондитерської продукції в Україні скоротилися внаслідок поєднання несприятливих економічних та політичних факторів. Значний вплив мало загострення відносин з Росією, яка була ключовим експортером українських солодоців, а також внутрішня політична нестабільність та військові дії на

сході країни, що призвели до втрати низки великих виробничих потужностей на окупованих територіях [46].

Проте, незважаючи на ці виклики, українська кондитерська галузь продемонструвала високу адаптивність та здатність до відновлення. За останні роки спостерігається позитивна динаміка виробництва та експорту, що свідчить про значний потенціал галузі та її здатність успішно конкурувати на світовому ринку.

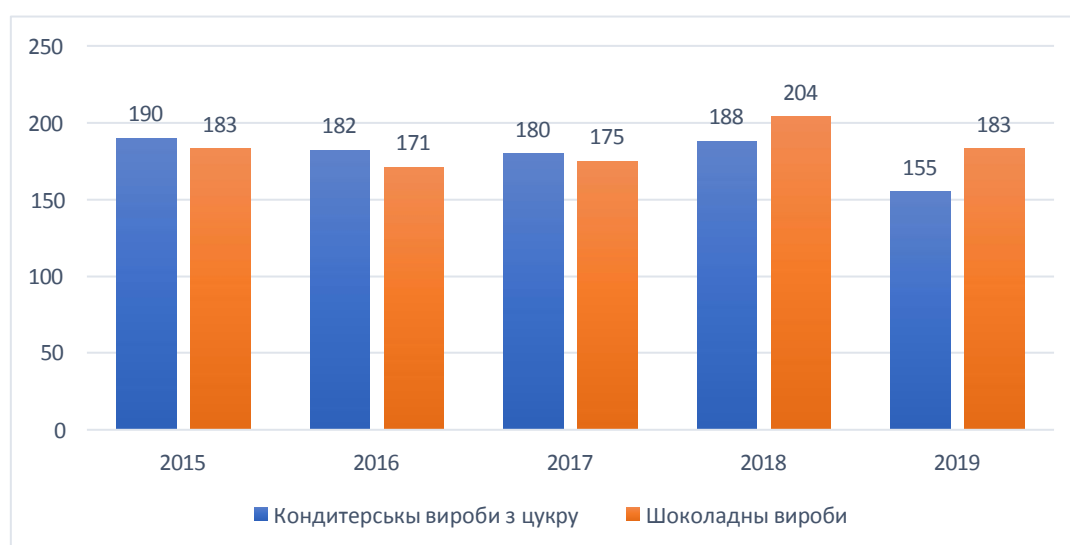


Рисунок 2.1.- Динаміка виробництва кондитерських виробів протягом 2014-2019 рр., (тис.т)(складено за даними [97])

Ситуація на ринку какао-бобів у 2015 році, спричинена засухою в Кот-д'Івуарі та зростаючим попитом з боку Китаю, Індії та Саудівської Аравії, призвела до значного підвищення цін на світовому ринку. Це стало серйозним викликом для українських виробників кондитерських виробів, оскільки значно збільшило вартість сировини та призвело до скорочення виробництва, яке до 2017 року зменшилося майже вдвічі порівняно з 2013 роком [46].

У відповідь на ці виклики, українські виробники були змушені шукати нові шляхи для розвитку та виживання на ринку. Були відкриті нові експортні канали, і якщо у першому півріччі 2017 року основними споживачами українського шоколаду були

Казахстан, Узбекистан, Молдова, Ірак та Болгарія, то вже у 2018 році до них додалися Білорусь, Польща, Великобританія та Австрія.

Таке розширення географії експорту свідчить про визнання якості української шоколадної продукції на європейському ринку. Цьому сприяла Угода про асоціацію з ЄС, яка передбачала створення зони вільної торгівлі, та завершення до 2018 року процесу адаптації національних стандартів якості до європейських [9].

З 2017 року ситуація на українському кондитерському ринку почала стабілізуватися, і наразі спостерігається помірне, але стабільне зростання (рис. 2.2).

Український ринок кондитерських виробів можна умовно поділити на три основні сегменти: виробництво кондитерських виробів з цукру, виробництво шоколаду та шоколадних виробів, а також виробництво хлібобулочних кондитерських виробів. Кожен з цих сегментів має свою специфіку та залежить від різних факторів, що впливають на виробництво та реалізацію продукції [8].

Зростання виробництва кондитерських виробів в Україні за останні роки відбувається завдяки збільшенню виробництва в ключових сегментах кожної групи. Детальний аналіз динаміки та порівняння основних показників представлені в табл. 5 Додатку Г.

Аналіз даних таблиці показує, що з 2017 року спостерігається зростання виробництва хлібобулочних кондитерських виробів, зумовлене переважно збільшенням виробництва печива та вафель [97].

У сегменті шоколаду та шоколадних виробів також спостерігається позитивна динаміка у всіх секторах. Найбільш значне зростання відзначається в основних експортних позиціях – шоколадних цукерках з вмістом алкоголю та шоколаді у брикетах [97].

З 2015 по 2019 рік стабільно зростає сегмент виробництва білого шоколаду (рис. 1 Додаток Г). Це можна пояснити тим, що білий шоколад

належить до нижчого цінового сегменту, і в умовах економічної нестабільності споживачі віддають перевагу більш доступним продуктам [4].

Аналогічна тенденція спостерігається і в сегменті кондитерських виробів з цукру. Виробництво гумок, фруктових желе та фруктових паст демонструє стабільне зростання з 2015 по 2018 рік [3].

Також варто відзначити сезонний характер попиту на кондитерські вироби. Найбільше зростання спостерігається в осінньо-зимовий період, що пов'язано як з циклом зимових свят, так і з психологічними факторами, коли споживачі прагнуть підняти собі настрій солодощами.

Ця тенденція на ринку підтверджується культурними особливостями та традиціями населення, стилем життя та сімейними звичками. Таким чином, споживання кондитерських виробів залишається високим навіть в умовах зниження доходів населення [13]. За даними Державної служби статистики, експорт українських кондитерських виробів у період з 2016 по 2019 рік демонстрував стабільне та динамічне зростання (рис. 2.3).

Зокрема, експорт кондитерських виробів з цукру у 2018 році збільшився на 5,9 тис. тонн (6,9%) порівняно з 2017 роком та на 15 тис. тонн (17,7%) порівняно з 2016 роком. Приріст у 2017 році відносно 2016 року склав 9,1 тис.тонн, або 11,5%.

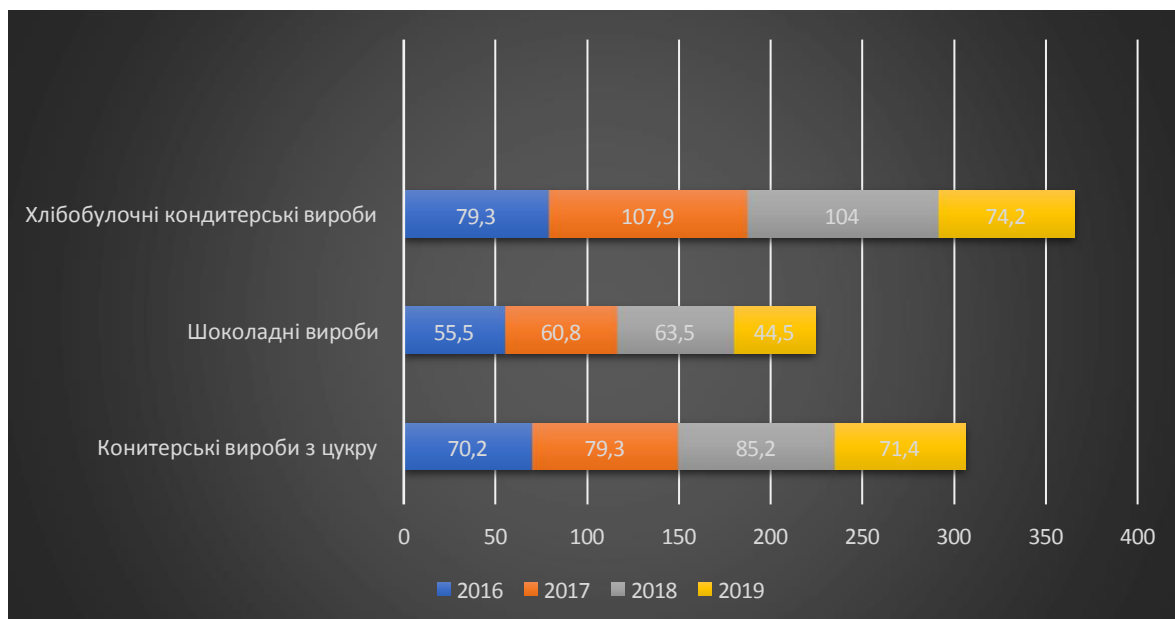


Рисунок 2.2. Динаміка експорту кондитерських виробів протягом 2016- 2019\* рр. (тис.т) (складено за даними [97])

Експорт шоколадних виробів демонстрував позитивну динаміку протягом аналізованого періоду. У 2017 році обсяг експорту зріс на 5,3 тис. тонн (8,7%) порівняно з 2016 роком, а у 2018 році – ще на 2,7 тис. тонн (4,3%) порівняно з попереднім роком [9].

Експорт борошняних кондитерських виробів також активно зростав у 2016-2017 роках. У 2017 році приріст склав 28,6 тис. тонн (26,5%) порівняно з 2016 роком. У 2018 році спостерігалось незначне зниження на 3,9 тис. тонн (3,8%) порівняно з попереднім роком, проте загальний обсяг експорту залишався вищим, ніж у 2016 році [33].

Щодо імпорту, то у 2018 році спостерігалось значне зростання імпорту шоколадних кондитерських виробів – на 26,7%, до 27,7 тис. тонн, на загальну суму 131,3 млн доларів США. Для порівняння, у 2017 році загальна вартість імпорту становила 92,3 млн доларів США (рис. 2.4). Основними постачальниками були Польща (32,7%), Німеччина (15%) та Нідерланди (12,3%) [33].

Основними імпортними позиціями були желейні цукерки, льодяникові карамелі та бісквіт, які постачалися переважно з Туреччини.



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

(складено за даними [9])

Аналіз динаміки імпорту хлібобулочних кондитерських виробів у 2018 році виявив зростання поставок до країни на 25% порівняно з попереднім роком. Сезонність постачань залишилася незмінною, з піком у період жовтень-грудень. Загальний обсяг імпорту склав 18,7 тис. тонн на суму 40,2 млн доларів США, тоді як за аналогічний період 2017 року було імпортовано 12,2 тис. тонн на суму 13,3 млн доларів США [17].

ПАТ «ВО «КОНТИ» є одним з лідерів українського ринку кондитерських виробів (КДП). Заснована у 1997 році, компанія швидко зайняла провідні позиції у галузі (табл. 2.1).

Асортимент продукції ПАТ «ВО «КОНТИ» налічує понад 300 найменувань, включаючи печиво-сендвіч, складні десерти, цукерки в коробках та вагові, бісквітні тістечка, рулети, батончики, карамель, крекери та печиво.

Таблиця 2.1-Характеристика «КОНТИ»

Аспект	Опис
Бренди-лідери	Super Kontik, Bonjour KONTI, Timi, Amour, BiSKonti, Джек
Експорт	Продукція експортується до понад 20 країн світу, включаючи Німеччину, Ізраїль, Польщу, країни Балтії, Близького Сходу та Кавказу.
Логістична система	Власна розгалужена логістична мережа забезпечує оперативну доставку продукції по всій території України.
Бездоганна якість	Система менеджменту харчової безпеки та якості сертифікована за міжнародними стандартами ISO 9001:2015 та FSSC 22000.

*\*Джерело: [6].*

ПАТ «ВО «КОНТИ» – один з найбільших виробників кондитерських виробів (КДП) в Україні, що входить до трійки лідируючих компаній Східної Європи та топ-30 світового рейтингу Global TOP-100 [6].

Група «Конті» була заснована у 1997 році як ЗАО «Київ-Конті» та згодом, у 2006 році, змінила назву на ЗАО «ВО «КОНТИ». Назва компанії є аббревіатурою від "кондитерські науково-технічні інновації", що відображає її стратегічний фокус на інноваційний розвиток у кондитерській галузі.

Серед головних торгових марок ПАТ «ВО «КОНТИ» можна виділити "КОНТИ", "AMOUR", "Бонжур", "Мамулін торт", "Беллісімо", "Мелодіка", "Супер-Контік" та "Кранд". Деякі види продукції, такі як цукерки та неглазоване печиво, мають сезонний характер попиту.

Таким чином, ПАТ «ВО «КОНТИ» є потужним гравцем на ринку кондитерських виробів, що активно розвивається та інвестує в інновації.

Компанія володіє широким асортиментом продукції, сучасними виробничими потужностями та ефективною системою дистрибуції, що дозволяє їй успішно конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

## 2.2 Аналіз конкурентних переваг та інноваційної діяльності підприємства

Для детального розуміння стану підприємства та його діяльності, а також для визначення ступеня впливу різноманітних факторів, було проведено PEST-аналіз, результати якого представлені у таблиці 2.2 та додатку Г.

Таблиця 2.2. PEST-аналіз компанії ПАТ «ВО «КОНТІ» в Україні

<b>Фактор</b>	<b>Прояв фактору</b>	<b>Тенденція розвитку</b>	<b>Характер впливу на «Конті»</b>
<b>Політико-правові</b>	Нестабільність політичної ситуації	Посилення	-
	Інвестиційна непривабливість країни	Зростання індексу інвестиційної привабливості	+
	Нестабільність законодавства	Посилення	-
<b>Економічні</b>	Нестабільність цін на сировину	Зростання цін на цукор та іншу сировину	+/-
	Рівень інфляції	Зниження індексу інфляції	+
	Курс валют	Коливання курсів валют	+/-
<b>Соціокультурні</b>	Потреба населення у здоровому харчуванні	Зростання значення натуральної продукції без ГМО	+
	Забруднення навколишнього	Посилення	+/-



	середовища		
	Демографічна ситуація в Україні	Смертність перевищує народжуваність, висока частка населення похилого віку	-
<b>Технологічні</b>	Використання нових технологій	"Бум" у використанні інновацій	+/-
	Інвестиції в ІТ	Збільшення інвестицій	+
	Висококваліфіковані працівники в сфері НДДКР	Високі вимоги до персоналу	-

Нестабільна політична ситуація та законодавство створюють невизначеність та ускладнюють планування діяльності. Зростання індексу інвестиційної привабливості може позитивно вплинути на залучення інвестицій та розвиток інноваційної діяльності.

Зростання цін на сировину та коливання курсів валют можуть негативно впливати на собівартість продукції та прибутковість. Зниження інфляції та стабілізація курсу валют сприятимуть зростанню купівельної спроможності та збільшенню продажів.

Зростаюча увага до здорового харчування та екологічних проблем створює можливості для розвитку нових продуктів та формування позитивного іміджу компанії. Демографічні зміни вимагають адаптації асортименту продукції до потреб різних вікових груп.

Активне впровадження нових технологій та інвестиції в ІТ сприяють підвищенню ефективності виробництва та якості

продукції. Проте, високі вимоги до кваліфікації персоналу та вартість нових технологій можуть створювати додаткові витрати.

PEST-аналіз дозволяє комплексно оцінити вплив зовнішніх факторів на діяльність ПАТ «ВО «КОНТІ» та розробити ефективні стратегії адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Після проведення PEST-аналізу можна зробити висновок, що на діяльність ПАТ «ВО «КОНТІ» найбільший вплив мають економічні фактори, а також політико-правові (див. Додаток Д). Це підкреслює важливість підтримки фінансової стійкості підприємства, яка є ключовою характеристикою його збалансованої та стабільної роботи в довгостроковій перспективі.

Для виявлення та аналізу розривів між поточним станом підприємства та його стратегічними цілями використовується GAP-аналіз (аналіз розривів). Цей метод дозволяє виявити ключові проблеми та розробити заходи для їх усунення, що сприяє досягненню бажаного рівня конкурентоспроможності. Результати GAP-аналізу для ПАТ «ВО «КОНТІ» представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. GAP-аналіз ПАТ «ВО «Конті» (розроблено автором)

<b>Плани на роботу в перспективі</b>	<b>Ситуація, яка є на даний час</b>	<b>Питання, котрі варто виконати, щоб досягти мети</b>
<b>Технічний розвиток підприємства</b>	Частково оновлене обладнання	Визначення необхідного 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].	Збільшити обсяг виробництва, розширити дистриб'юторську мережу, залучити нових інвесторів, зробити ребрендинг, мінімізувати витрати за рахунок модернізації управління
	Активі 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	
<b>Розробка нового продукту</b>	Відсутні новинки в продукції	Розробити дизайн продукту, закупити нове обладнання для виготовлення нового продукту, реклама продукту
<b>Привабливий дизайн упаковки</b>	Мінімалізм у дизайні упаковки	Створення команди по розробці дизайну нової упаковки, закупівля обладнання для випуску продукції у новій упаковці

LOTS-аналіз дозволяє оцінити поточний стан підприємства та його потенціал для розвитку, враховуючи різні аспекти діяльності. Результати LOTS-аналізу ЗАТ "ВО «КОНТІ» представлені у таблиці 2.4:

Таблиця 2.4. LOTS-аналіз ЗАТ "ВО «КОНТІ»

<b>Фактор</b>	<b>Дані</b>
<b>Положення на сьогодні</b>	Частка ринку близько 25%, обсяги випуску понад 170 000 тонн
<b>Стратегія</b>	Впровадження інноваційних продуктів та процесів (ПП), розвиток усіх сфер діяльності
<b>Цілі довгострокові</b>	Вихід на європейський ринок
<b>Цілі короткострокові</b>	Зміцнення позицій лідера на ринку України
<b>Методи та об'єкти аналізу</b>	Аналіз техніко-економічних показників та поточного стану компанії, а також її перспектив. Використання методів оцінки конкурентоспроможності, рентабельності тощо.
<b>Кадровий потенціал</b>	Залучення молодих талановитих фахівців, створення сприятливих умов для їх професійного зростання
<b>Плани на розвиток</b>	Підтримка обсягів продажів під час кризи у виробництві та реорганізація роботи
<b>Організація менеджменту</b>	Команда молодих, енергійних та амбітних лідерів, здатних ставити та досягати високих цілей
<b>Звітність</b>	Всі форми звітності відповідають вимогам чинного законодавства

LOTS-аналіз демонструє, що ЗАТ "ВО «КОНТІ» має сильні позиції на ринку України, але прагне до подальшого розвитку та виходу на нові ринки. Компанія активно впроваджує інновації та інвестує у розвиток персоналу. Проте, криза у виробництві вимагає реорганізації роботи та пошуку нових шляхів підвищення ефективності.

СТЕР-аналіз дозволяє комплексно оцінити вплив різних факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Компанія, як складна динамічна система, повинна адаптуватися до змін у постачанні, замовленнях, регуляторних вимогах та інших зовнішніх впливах. Ця адаптація може включати переналаштування обладнання, зміну організаційних форм виробництва та інші заходи, спрямовані на забезпечення стабільної роботи в нових умовах.

Таблиця 2.5. СТЕР-аналіз ПАТ «ВО «Конті»

<b>Соціальні фактори</b>	<b>Технологічні та технічні фактори</b>
Забруднення навколишнього середовища	Низька якість української сировини, що не завжди відповідає стандартам виробництва КДП
Недостатній платоспроможний попит на продукцію	Можливі простоя у технологічному процесі виробництва
<b>Економічні фактори</b>	<b>Політичні та правові фактори</b>
Коливання цін на сировину на внутрішньому ринку	Постійні зміни в законодавстві
Підвищення цін на імпортовану сировину	Низький рівень інвестиційної привабливості країни
Темп інфляції	Нестабільність політичного середовища
Недостача оборотних активів	

СТЕР-аналіз виявляє ряд викликів, з якими стикається ПАТ «ВО «Конті». Серед них – низька якість вітчизняної сировини, коливання цін на сировинні товари, інфляція, нестабільність законодавства та політичної ситуації. Ці фактори можуть негативно впливати на собівартість продукції, обсяги продажів та прибутковість підприємства.

Кондитерські вироби відіграють важливу роль у харчуванні, забезпечуючи організм енергією завдяки високому вмісту цукру та, в деяких випадках, жирів. Продукти, що містять какао, мають тонізуючий ефект завдяки наявності теоброміну, який стимулює

центральну нервову систему, знімає втому та підвищує працездатність. При цьому, стимулюючий вплив теоброміну на серцеву діяльність є менш вираженим порівняно з кофеїном, оскільки він менш розчинний у воді.

SPACE-аналіз є комплексним інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити стратегічну позицію підприємства та визначити напрямки його подальшого розвитку. Він враховує як внутрішні фактори (конкурентоспроможність та фінансовий стан), так і зовнішні (привабливість галузі та стабільність середовища).

Для розрахунку зваженої оцінки критеріїв конкурентоспроможності та фінансового становища використовується метод SPACE-аналізу, детальні розрахунки якого представлені в Додатку Е та таблиці 9 Додатку Д відповідно.

Зважена оцінка критеріїв привабливості галузі розраховується аналогічно, враховуючи такі фактори, як потенціал зростання, конкурентна ситуація, використання ресурсів та державна підтримка. Результати розрахунків представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. Зважена оцінка критеріїв привабливості галузі

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
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
<b>Привабливість галузі</b>			<b>4,4</b>

Отримана зважена оцінка привабливості галузі (4,4 бали) свідчить про те, що кондитерська галузь в Україні має помірну привабливість для інвесторів та розвитку бізнесу. Це обумовлено високим потенціалом зростання та конкурентною ситуацією, але обмежується недостатньою державною підтримкою та не завжди ефективним використанням ресурсів.

Для побудови повної SPACE-матриці та визначення стратегічної позиції підприємства необхідно провести аналогічні розрахунки для критеріїв конкурентоспроможності та фінансового стану, а потім поєднати отримані результати у єдину матрицю. Це дозволить визначити найбільш перспективні напрями розвитку та сформувавши ефективну стратегію підприємства.

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв стабільності середовища за методом SPACE-аналізу дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Результати розрахунків представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. Зважена оцінка критеріїв стабільності середовища

<b>Критерій</b>	<b>Оцінка, балів</b>	<b>Вага</b>	<b>Зважена оцінка, балів</b>
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
<b>Стабільність середовища</b>			<b>3,4</b>

Отримана зважена оцінка стабільності середовища (3,4 бали) вказує на те, що зовнішнє середовище кондитерської галузі в Україні є відносно стабільним, але з певними ризиками та викликами. Високий рівень інновацій та маркетингових можливостей свідчить про динамічність та потенціал розвитку галузі. Однак, варіація попиту та державне регулювання можуть створювати невизначеність та ускладнювати планування діяльності підприємства.

Для комплексної оцінки стратегічної позиції ПАТ «ВО «КОНТИ» необхідно об'єднати результати розрахунків зважених оцінок за всіма критеріями SPACE-аналізу: фінансовою стабільністю,

конкурентоспроможністю, привабливістю галузі та стабільністю середовища. Результати цих розрахунків представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. Зважені оцінки критеріїв SPACE-аналізу

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

### 2.3 Оцінка доцільності нововведень

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, включають його фінансовий стан, який характеризується наявністю та рухом грошових коштів, взаємовідносинами з банками, контролюючими органами, дебіторами та кредиторами. Аналіз фінансового стану базується насамперед на фінансових результатах діяльності компанії, відображених у фінансовій звітності:

- Форма №1 «Баланс» (додаток И): відображає фінансовий стан підприємства на певну дату, показуючи його активи, зобов'язання та власний капітал.

- Форма №2 «Звіт про фінансові результати» (додаток Й): демонструє доходи та витрати підприємства за певний період, дозволяючи оцінити його прибутковість та ефективність діяльності.

Для комплексної оцінки фінансового стану підприємства використовується система показників, що включає:

- Показники ліквідності: характеризують здатність підприємства своєчасно погашати свої короткострокові зобов'язання.

- Коефіцієнти оборотності капіталу: відображають ефективність використання активів підприємства та швидкість їх обороту.



- Показники рентабельності: характеризують прибутковість підприємства та його ефективність у використанні ресурсів.
- Показники фінансової стійкості: оцінюють здатність підприємства підтримувати свою платоспроможність та фінансову незалежність у довгостроковій перспективі.

Фінансова стійкість є ключовим показником збалансованої та стабільної роботи підприємства, орієнтованої на довгостроковий розвиток. Одним з важливих показників фінансової стійкості є коефіцієнт автономії, який відображає частку власного капіталу у загальній структурі джерел фінансування підприємства.

Результати розрахунку показників фінансової діяльності ЗАТ «ВО «КОНТІ» за 2019-2020 роки представлені у таблиці 2.9.

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

Показник	Формула	2019	2020
Коефіцієнт поточної ліквідності (кпот_лікв)	$(\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}) / \text{Поточні зобов'язання}$	3,534	3,293
Коефіцієнт загальної ліквідності (кзаг_лікв)	$\text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$	4,120	3,886
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (кабс_лікв)	$(\text{Грошові кошти} + \text{Цінні папери}) / \text{Поточні зобов'язання}$	0,001	0,003
Коефіцієнт оборотності активів (КОА)	$\text{Виручка} / \text{Середньорічна вартість активів}$	0,503	0,534
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (коок)	$\text{Виручка} / \text{Середньорічна вартість оборотних коштів}$	1,365	1,409
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (КООдеб.заб)	$\text{Виручка} / \text{Середньорічна дебіторська заборгованість}$	1,596	1,661

Термін обороту дебіторської заборгованості (Тдеб.заб)	360 днів / КООдеб.заб	225,563	216,67
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (КОкред.заб)	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна кредиторська заборгованість	-4,523	-4,391
Рентабельність реалізованої продукції (Rреал.пр)	Чистий прибуток / Виручка	-1,808	-7,044
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Активи	0,098	0,106
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал	0,668	1,059
Коефіцієнт автономії (Кавт)	Власний капітал / Активи	0,147	0,100
Коефіцієнт співвідношення власного капіталу до позикових коштів (Кспівв_вк_п)	Власний капітал / Позиковий капітал	0,173	0,111

Аналіз фінансового стану ЗАТ «ВО «КОНТІ» за 2019-2020 роки виявив певні тенденції та особливості. Розраховані показники ліквідності свідчать про відхилення від нормативних значень. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності зменшився з 3,53 у 2019 році до 3,293 у 2020 році, що вказує на погіршення платоспроможності компанії за поточними зобов'язаннями. Водночас, коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,001 до 0,003, що свідчить про певний запас ліквідних активів для покриття термінових зобов'язань.

У 2019 році спостерігалось покращення показників ліквідності, зокрема коефіцієнт поточної ліквідності перевищував нормативне значення. Це було пов'язано з фінансовою реструктуризацією заборгованості перед АТ «Укресімбанк». Однак, кредит, залучений для фінансування будівництва Донецької кондитерської фабрики та логістичного центру, які наразі знаходяться на непідконтрольній Україні

території, створює додаткове навантаження на Костянтинівську фабрику, яка є єдиним джерелом обслуговування цього боргу.

Коефіцієнт оборотності активів збільшився з 0,503 у 2019 році до 0,534 у 2020 році, що свідчить про прискорення оборотності капіталу. Аналогічно, коефіцієнт оборотності оборотних коштів та коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості також зросли, вказуючи на покращення ефективності використання оборотних активів та управління дебіторською заборгованістю.

Показники рентабельності, хоч і знаходяться на достатньому рівні, демонструють зниження рентабельності продажів, що може свідчити про зменшення попиту на продукцію підприємства або збільшення витрат.

Фінансовий стан ЗАТ «ВО «КОНТІ» у 2020 році характеризується як нестабільний, що зумовлено впливом пандемії, карантинних обмежень та економічної кризи. Зниження доходів населення, нестабільність законодавства та висока інфляція негативно вплинули на фінансові показники компанії.

Проте, підприємство має потенціал для виходу на зовнішні ринки завдяки наявним ресурсам та можливостям. Крім того, компанія активно інвестує у розвиток персоналу, що є важливим фактором підвищення її конкурентоспроможності.

Загальна чисельність працівників на кінець 2019 року становила 1133 особи, з яких 89 займали керівні посади. Детальна інформація про чисельність працівників за підрозділами представлена у таблиці 11 Додатку Є, а організаційна структура компанії – на рис. 2.5.

Збутова політика ПАТ «ВО «КОНТІ» спрямована на забезпечення максимального охоплення ринку та швидкої доставки продукції до споживачів. Компанія реалізує свою продукцію як в Україні, так і за кордоном, використовуючи розгалужену дистриб'юторську мережу та регіональні склади.

У 2011 році компанія зміцнила свої позиції у сегменті вагових цукерок, випустивши на ринок нові види шоколадних, желейних та помадних цукерок, а також цукерки на основі суфле та тоффі. Багато нових продуктів «КОНТІ» швидко завоювали популярність серед споживачів та отримали високу оцінку експертів, що підтверджується нагородами на міжнародних виставках та конкурсах. Компанія продовжує активно розвивати свій асортимент та розширювати свою присутність на ринку шоколадних плиток.

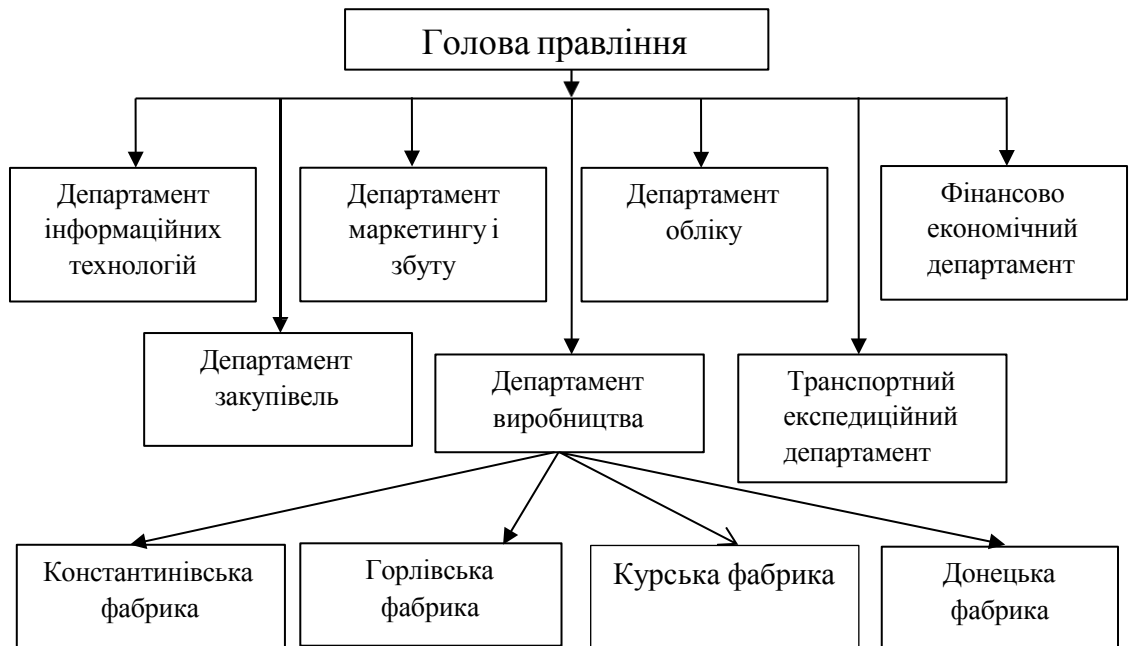


Рисунок 2.5 – Організаційна структура управління ПАТ «ВО «КОНТІ» (розроблено автором)

Основним ринком збуту для компанії «Конті» є Україна, однак продукція також експортується до країн СНД. У довгостроковій перспективі компанія планує розширити свою присутність на ринках далекого зарубіжжя.

Створена компанією система збуту дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту та вподобань споживачів, забезпечуючи високий рівень відповідності продукції вимогам ринку. Інформація про дистриб'юторів, які співпрацюють з ПАТ «ВО «КОНТІ», представлена в таблиці 12 Додатку Є.

Ефективність організації збуту та просування товару підтверджується широкою представленістю продукції «Конті» в різних торгових точках, від супермаркетів до кіосків. Значну роль у просуванні продукції відіграє реклама, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду та стимулюванню продажів.

Конкурентоспроможність продукції «Конті» на ринку кондитерських виробів забезпечується постійними інвестиціями в інновації та нові технології, а також розробкою нових видів продукції.

Високий імідж підприємства формується завдяки постійній увазі до якості продукції та контролю на всіх етапах виробничого процесу. Місія компанії – забезпечення споживачів високоякісною продукцією – залишається незмінною з моменту її заснування.

Інноваційний характер виробництва є одним з ключових факторів успіху групи «Конті». Постійні інновації стали візитною карткою підприємства. Модернізація існуючого обладнання та впровадження нових технологій дозволяють випускати продукцію, що відповідає світовим стандартам якості. Стратегія ПАТ «ВО «КОНТІ» спрямована не лише на оновлення виробництва, але й на інші аспекти діяльності, такі як розвиток персоналу та маркетингу.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції:

Якість продукції: Компанія «Конті» приділяє велику увагу якості своєї продукції, оскільки це є одним з ключових факторів успіху на ринку. Ретельний контроль якості здійснюється на кожному етапі виробництва, що забезпечує відповідність продукції встановленим стандартам [4].

## 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.

<b>Темпи росту галузі</b>	110100	Подвійний обсяг виробництва або згорнути	Підсилювати конкурентні переваги	Лідер виду бізнесу
		бізнес		
	50	Продовжити бізнес з обережністю або частково згортати виробництво	Продовжувати бізнес з обережністю	Зростання
		Згортати бізнес	Частково згортати бізнес	
	0			
	0			100
	<b>Відносна частка ринку</b>			

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

Оскільки ПАТ «ВО «КОНТІ» займає 2-ге місце за обсягом частки ринку, становлячи 25% відносно лідера Roshen (28%), його відносна частка ринку становить 89,3%.

Згідно з матрицею Мак-Кінсі, підприємство ЗАТ «ВО «Конті» позиціонується як «Лідер виду бізнесу». Це означає, що компанія має сильні позиції у привабливій галузі. Рекомендована стратегія для такої позиції полягає у продовженні інвестицій у бізнес, поки галузь продовжує зростати, з метою захисту та зміцнення конкурентних переваг.

Модель аналізу Мак-Кінсі дозволяє детально оцінити два основні напрямки виробництва товарів: «виробництво борошняних виробів, тістечок, печива тощо» та «виробництво шоколадних виробів». Кожен з цих напрямів характеризується різною конкурентною ситуацією та темпами зростання ринку.

Ключовими факторами, що визначають конкурентну позицію підприємства на цих ринках, є: відносна частка ринку, конкурентоспроможність ціни, характеристики продуктового асортименту та рівень впровадження передових технологій.

Результати оцінки напрямів виробництва товарів (НВТ) та розрахунок зваженої оцінки конкурентної позиції НВТ «Борошняні вироби (тістечка, печиво)» представлені у таблиці 3.1.

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

<b>Фактор</b>	<b>Вага</b>	<b>Оцінка (1-5)</b>	<b>Зважена оцінка</b>
Відносна частка ринку	0,5	4	2
Конкурентоспроможність ціни	0,15	5	0,75
Характеристики продуктового асортименту	0,1	4	0,4
Рівень освоєння прогресивних технологій	0,25	5	1,25
<b>Загальна зважена оцінка</b>	<b>1</b>		<b>4,4</b>

Важливо відзначити, що характеристика продуктового асортименту є вагомим фактором конкурентоспроможності, особливо враховуючи диференційований характер продукту, і тому йому присвоєно вагу



0,35. Наступним за значимістю є фактор відносної частки ринку з вагою 0,30. Незважаючи на диференціацію продукту, цінова конкуренція залишається важливою, тому цьому фактору присвоєно вагу 0,20. Освоєння передових технологій є необхідною умовою для розширення асортименту, завоювання ринку та підтримки конкурентних цін, тому цьому фактору присвоєно вагу 0,15.

Оцінимо фактори, що характеризують конкурентну позицію стратегічної одиниці бізнесу (СБО) «Шоколадні вироби»:

а) відносна частка ринку: оцінка висока - 5 балів. б) конкурентоспроможність ціни: оцінка висока - 5 балів, оскільки ціна значно нижча за ціни основних конкурентів. в) характеристика продуктового асортименту: оцінка висока - 4 бали, оскільки асортимент ширший, ніж у основних конкурентів. г) рівень освоєння прогресивних технологій: оцінка висока - 5 балів, оскільки на фабриці впроваджені передові технології виробництва шоколаду.

У таблиці 3.2 представлені результати оцінки НВТ та розрахована зважена оцінка конкурентної позиції СБО «Шоколадні вироби».

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

<b>Фактори</b>	<b>Вага</b>	<b>Оцінка (1-5)</b>	<b>Зважена оцінка</b>
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
<b>Загальна зважена оцінка</b>	<b>1</b>		<b>4,9</b>

Ключовими факторами, що визначають привабливість ринку, є темпи його зростання, можливості нецінової конкуренції та динаміка кількості конкурентів. Найбільш вагомим є фактор темпів зростання

ринку, якому присвоєно вагу 0,55. Інші два фактори вважаються приблизно рівнозначними: можливості нецінової конкуренції отримали вагу 0,25, а тенденції зміни числа конкурентів – 0,20. Важливість цих факторів є однаковою для всіх напрямів виробництва товарів (НВТ).

Оцінимо фактори, що характеризують привабливість ринку для НВТ «Борошняні вироби»:

а) Темпи зростання ринку становлять 4%, що відповідає низьким темпам, тому оцінка - 3 бали. б) Можливості нецінової конкуренції невисокі, тому оцінка низька - 3 бали. в) Кількість конкурентів не змінюється, тому оцінка середня - 3 бали.

У таблиці 3.3 представлені результати оцінки НВТ та розрахунок зваженої оцінки привабливості ринку для НВТ «Борошняні вироби».

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

<b>Фактори</b>	<b>Вага</b>	<b>Оцінка</b>	<b>Зважена оцінка</b>
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

Слід зазначити, що фактори, які характеризують ступінь привабливості ринку для НВТ «Шоколадні вироби», такі:

а) темпи зростання ринку становлять 12,3%, що відповідає високим темпам, і, відповідно, оцінка - 5 балів. б) можливість нецінової конкуренції наявна, тому оцінка - 4 бали. в) число конкурентів не змінюється, тому оцінка середня - 3 бали.

У таблиці 3.4 представлено результати оцінки НВТ та 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
Темпи зростання ринку	0.55	5	2.75
Можливість нецінової конкуренції	0.25	4	1
Тенденції зміни числа конкурентів	0.2	3	0.6

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
Борошняні вироби	4.4	3
Шоколадні вироби	4.9	4.35



Рис. 3.2 Матриця McKinsey(розроблено автором)

З побудованої матриці McKinsey видно, що найбільш привабливим для інвестування є напрям виробництва товарів (НВТ) «Борошняні вироби», оскільки він має високий ступінь привабливості ринку та є

перспективним. НВТ «Шоколадні вироби» є менш привабливим, але обидва напрями знаходяться у хорошому становищі.

Метод експертного оцінювання, дозволяє оцінити конкурентний стан підприємства за різними критеріями, такими як доля ринку, якість продукту, репутація бренду, ефективність збуту тощо. Отримана оцінка 4,45 балів з 5 можливих свідчить про високий рівень конкурентоспроможності ПАТ «ВО «КОНТІ».

Метод зважених рейтингових оцінок дозволяє порівняти конкурентоспроможність підприємства з основними конкурентами у галузі. У таблиці 3.7 представлені результати такого порівняння для «Конті», Roshen та АВК.

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

Характеристика	Ваго- мість, од	Підприємство					
		Roshen		Конті		АВК	
		Рей- тинг	зваж. оцінка	Рей- тинг	зваж. оцінка	Рей- тинг	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
Якість продукції	0,20	2	0,40	3	0,60	1	0,20
Сервісне обслуговуван ня	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

Порівняльний аналіз трьох провідних підприємств кондитерської галузі – Roshen, Конті та АВК, за допомогою методу зважених рейтингових оцінок, демонструє, що Roshen має найвищий рівень конкурентоспроможності (2,20 бали), значно випереджаючи конкурентів. Конті, займаючи друге місце (1,95 бали), незначно відстає від лідера, але потребує покращення ділової репутації.

Метод вивчення профілю об'єкта дозволяє візуально представити ключові характеристики підприємства, які впливають на його сприйняття цільовою аудиторією. Ці характеристики оцінюються за шкалою від 0 (мінімум) до 100 (максимум) балів.

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		

Аналіз профілю ПАТ «ВО «КОНТІ» (табл. 3.8) показує, що продукція компанії відповідає міжнародним стандартам, є екологічно безпечною, має високий імідж та доступний рівень цін. Проте, для подальшого зміцнення позицій на ринку, компанії варто зосередити увагу на посиленні маркетингової діяльності та підвищенні рівня інновацій.

Матриця конкурентного профілю (табл. 3.9) дозволяє порівняти ключові фактори успіху ПАТ «ВО «КОНТІ» з основними конкурентами - Roshen та АВК. Аналіз проведено за п'ятибальною шкалою.

Таблиця 3.9. Матриця конкурентного профілю ПАТ «ВО «КОНТІ»

Ключові фактори успіху	Вагомість	Roshen	Конті	АВК
		Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг
Частка ринку борошняних кондитерських виробів	0,15	4	0,6	2
Фінансові можливості підприємства	0,05	5	0,25	3
Завоювання рекламного простору (рекламна діяльність)	0,05	5	0,25	2
Якість продукції	0,30	4	1,2	4
Асортимент борошняних кондитерських виробів	0,10	2	0,2	4
Професійний рівень керівників, спеціалістів	0,10	5	0,5	5
Цінова політика	0,25	4	1,0	4
<b>Загальна оцінка</b>	<b>1,0</b>		<b>4,0</b>	

Згідно з матрицею конкурентного профілю, Roshen є лідером за більшістю ключових показників успіху, зокрема завдяки високим фінансовим можливостям та якості продукції. ПАТ «ВО «КОНТІ» займає друге місце, демонструючи високі показники якості продукції та широкий асортимент.

Ключовими перевагами продукції «Конті» є висока якість, безпечність та широкий асортимент. Важливим фактором успіху компанії є також її цінова політика, оскільки доступність продукції має велике значення для споживачів.

Модель BCG (Бостонської консалтингової групи) використовується для оцінки конкурентоспроможності окремих видів бізнесу (СБО) та базується на двох ключових критеріях: темпах зростання ринку та відносній частці ринку. Для проведення аналізу за цією моделлю необхідні такі дані (табл. 3.10):

Таблиця 3.10. Вихідні дані для побудови матриці БКГ

<b>Вид продукції</b>	<b>Виручка від реалізованої продукції, тис. грн. (базисний рік)</b>	<b>Виручка від реалізованої продукції, тис. грн. (звітний рік)</b>	<b>Частка ринку підприємства у звітному році, %</b>	<b>Частка ринку конкурента у звітному році, %</b>
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
<b>Всього</b>	2213,44	2296,64		

Темп зростання ринку обчислюється як середньозважене значення темпів зростання окремих сегментів, в яких працює підприємство, або приймається рівним темпу зростання ВВП. Темпи зростання 10% і більше вважаються високими. Відносна частка ринку визначається шляхом

ділення частки ринку аналізованого бізнесу на частку ринку найбільшого конкурента.

Подальші розрахунки та побудова матриці БКГ представлені у таблиці 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

Побудована матриця McKinsey показує, що найбільш привабливим напрямом для інвестицій є виробництво борошняних виробів, яке має високий потенціал зростання та є найбільш перспективним. Виробництво шоколадних виробів, хоч і менш привабливе, також знаходиться у сприятливому становищі. Обидва напрями демонструють позитивні перспективи розвитку.

Аналіз конкурентного профілю (табл. 3.9) дозволяє порівняти ключові фактори успіху ПАТ «ВО «КОНТІ» з основними конкурентами - Roshen та АВК. За результатами аналізу, Roshen є лідером за більшістю показників, особливо завдяки сильним фінансовим можливостям та високій якості продукції. ПАТ «ВО «КОНТІ» займає друге місце, демонструючи високі показники якості продукції та широкий асортимент.

Ключовими перевагами продукції «Конті» є висока якість, безпечність та широкий асортимент. Важливим фактором успіху компанії є також її цінова політика, що забезпечує доступність продукції для широкого кола споживачів.



Теорія конкурентних переваг Майкла Портера розглядає чотири основні фактори, що визначають конкурентну позицію країни та її підприємств на світовому ринку:

Параметри факторів виробництва: включають як традиційні фактори (праця, земля, капітал, підприємницька активність), так і фактори, пов'язані з науково-технічним прогресом (інформаційна, наукова та технічна забезпеченість, стан ринкової, виробничої та соціальної інфраструктури). «КОНТІ» володіє сучасним обладнанням та технологіями, що дозволяє виробляти високоякісну та конкурентоспроможну продукцію.

Стратегія фірми: повинна відповідати становищу підприємства в галузі та стану ринку. «КОНТІ» активно інвестує в інновації та модернізацію виробництва, що є ключовим фактором її успіху. Компанія також реалізує стратегію інтегрального зростання, розширюючи свою діяльність шляхом придбання нових виробничих потужностей та логістичних комплексів.

Показники попиту: включають місткість ринку, його динаміку, рівень диференціації та вимоги споживачів до якості продукції. «КОНТІ» займає значну частку ринку кондитерських виробів в Україні (25%) та орієнтується на споживачів віком від 18 до 55 років з різним рівнем доходу. Компанія приділяє велику увагу якості, смаку, дизайну та популярності своєї продукції, щоб задовольнити потреби різних сегментів споживачів.

Споріднені та підтримуючі галузі: формують кластер взаємопов'язаних галузей, що забезпечують підприємство необхідними ресурсами та послугами. Для «КОНТІ» підтримуючими галузями є агропромисловий комплекс (постачання сировини) та машинобудування (забезпечення засобами виробництва).

### 3.2 Обґрунтування доцільності реалізації запровадженого плану інноваційного розвитку

Кондитерська галузь України демонструє значний потенціал розвитку, підтримуваний стабільно високим попитом на солодощі. Ринок кондитерських виробів (КДП) характеризується швидким зростанням та високою концентрацією виробників, які активно конкурують за лідерство та лояльність споживачів.

Протягом багатьох років компанія Roshen утримує лідерство в галузі, контролюючи близько чверті ринку. Незважаючи на деяке зниження частки ринку в останні роки, це не вплинуло на загальну стабільність та успішність компанії (рис. 3.3).

Проведений аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства «Конті» дозволив оцінити його позиції на ринку та виявити ключові фактори успіху. Використання різних методів оцінки, таких як матриця McKinsey, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз та метод зважених рейтингових оцінок, дало змогу комплексно оцінити конкурентний потенціал компанії та визначити напрямки для подальшого розвитку.

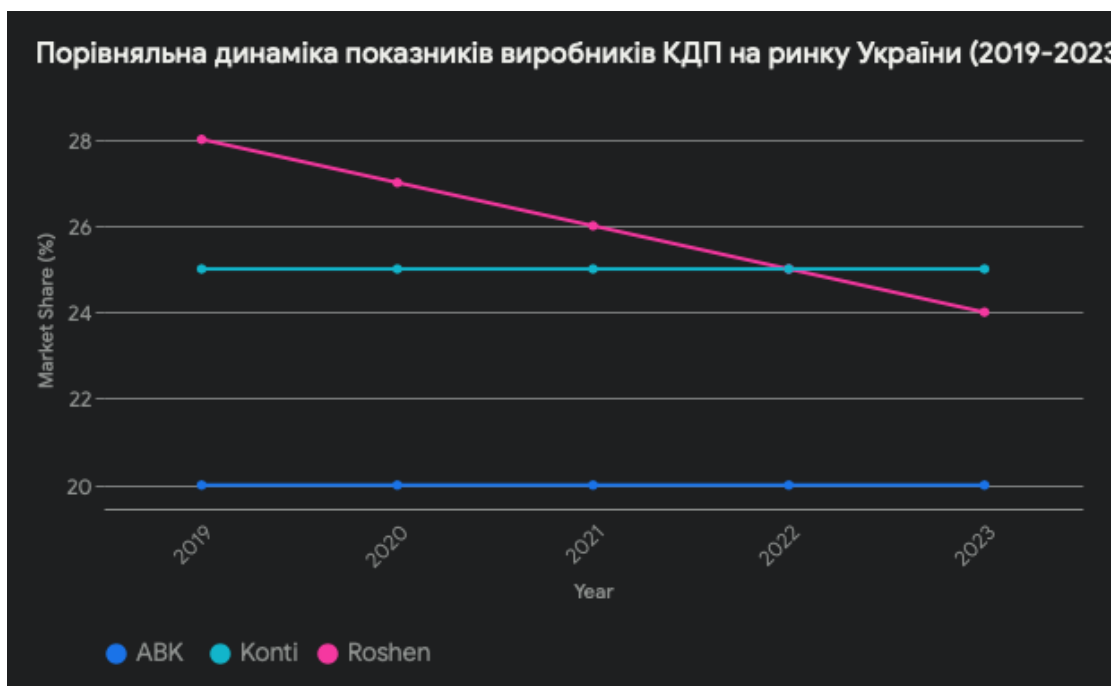


Рис. 3.3. Порівняльна динаміки показників виробників КДП на ринку України (складено за даними [14])

На графіку показано порівняльну динаміку показників виробників КДП на ринку України за період з 2019 по 2023 рік.

Як видно з графіку, частка ринку Roshen поступово зменшується, тоді як частки Konti та АВК залишаються стабільними протягом аналізованого періоду.

Аналіз ринку кондитерських виробів (КДП) в Україні показує, що компанія Roshen, незважаючи на поступове зниження частки ринку, залишається лідером галузі (рис. 3.3). За даними рейтингу Candy Industry Global Top 100, ПАТ «ВО «КОНТИ» посідає 44 місце серед світових виробників солодоців, демонструючи обсяг продажів у 473 млн доларів у 2019 році.

ПАТ «ВО «КОНТИ» є одним з найбільших виробників КДП в Україні, з потужними виробничими можливостями та ефективною системою дистрибуції. Компанія експортує свою продукцію до більш ніж двадцяти країн Європи та Азії, включаючи Казахстан, Азербайджан, Киргизстан, Монголію, Білорусь, країни Балтії та інші. Завдяки розгалуженій дистриб'юторській мережі, «КОНТИ» є одним з ключових гравців на ринку КДП.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «ВО «КОНТИ» виявив зниження чистого доходу на 15,35% у 2019 році порівняно з попереднім роком [16]. Це, а також інші негативні тенденції, пов'язані зі скороченням виробництва та військовими діями на сході України, де розташована одна з фабрик компанії, свідчать про складну економічну ситуацію.

Прогноз чистого доходу від реалізації продукції на 2020-2025 роки, розроблений з використанням методу експоненційного згладжування, показує можливість збитків у 2024 році (рис. 3.4, 3.5).

Для оцінки конкурентоспроможності продукції «КОНТИ» було проведено експертне оцінювання якості. Експертна група, що складалася з фахівців з управління, виробництва, маркетингу, кадрів, продукції та

фінансів, оцінила КС продукції «КОНТІ» та її конкурентів – АВК, Світоч, Бісквіт-Шоколад та Millenium. Результати оцінювання представлені у таблиці 3.12.

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

<b>Критерії</b>	<b>Вагомість</b>	<b>Roshen</b>	<b>Конті</b>	<b>АВК</b>	<b>Світоч</b>	<b>Бісквіт-Шоколад</b>	<b>Millenium</b>
Якість продукції	0.25	5	4	3	3	2	2
Смак	0.15	5	4	3	3	3	2
Дизайн упаковки	0.10	4	4	3	2	2	1
Асортимент	0.15	5	4	3	3	2	2
Цінова політика	0.10	3	4	4	3	4	3
Реклама та просування	0.10	5	4	3	2	1	1
Лояльність споживачів	0.15	5	4	3	2	2	1
<b>Загальна оцінка</b>	<b>1</b>	<b>4.65</b>	<b>3.9</b>	<b>3.05</b>	<b>2.55</b>	<b>2.05</b>	<b>1.65</b>

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

Таким чином, незважаючи на високу якість продукції та сильні конкурентні позиції, ПАТ «ВО «КОНТІ» стикається з серйозними викликами, пов'язаними з несприятливою економічною ситуацією та змінами у споживчій поведінці. Для забезпечення сталого розвитку та подолання фінансових труднощів, компанії необхідно розробити та

впровадити ефективну стратегію, що враховуватиме ці виклики та дозволить адаптуватися до нових умов ринку.

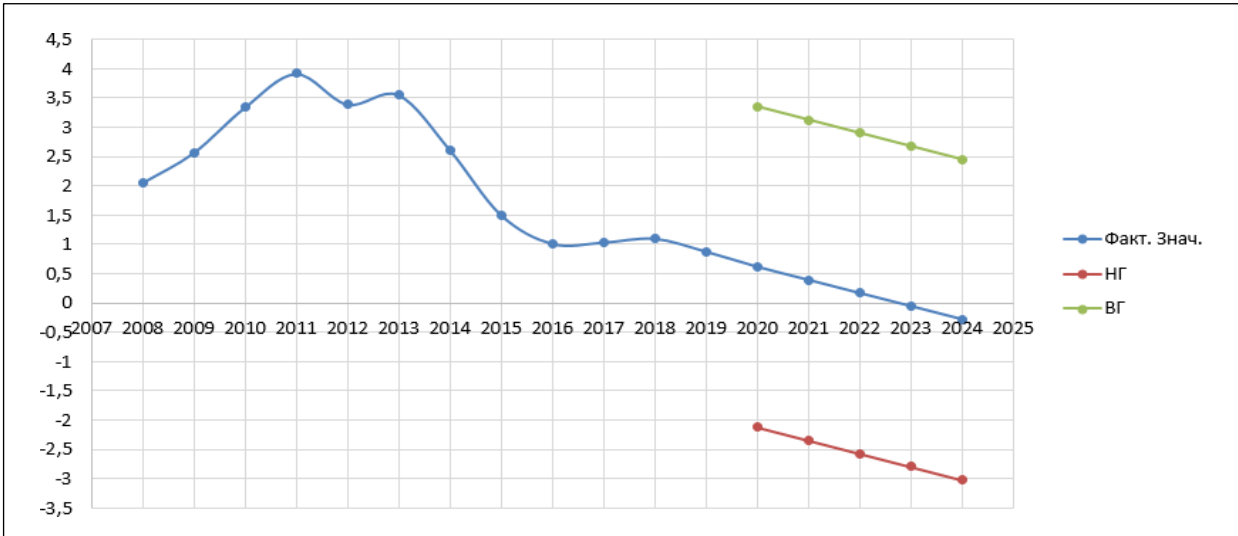


Рис. 3.6. Фактичні та прогнозні дані ПАТ «ВО «КОНТІ»» (розроблено автором)

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.

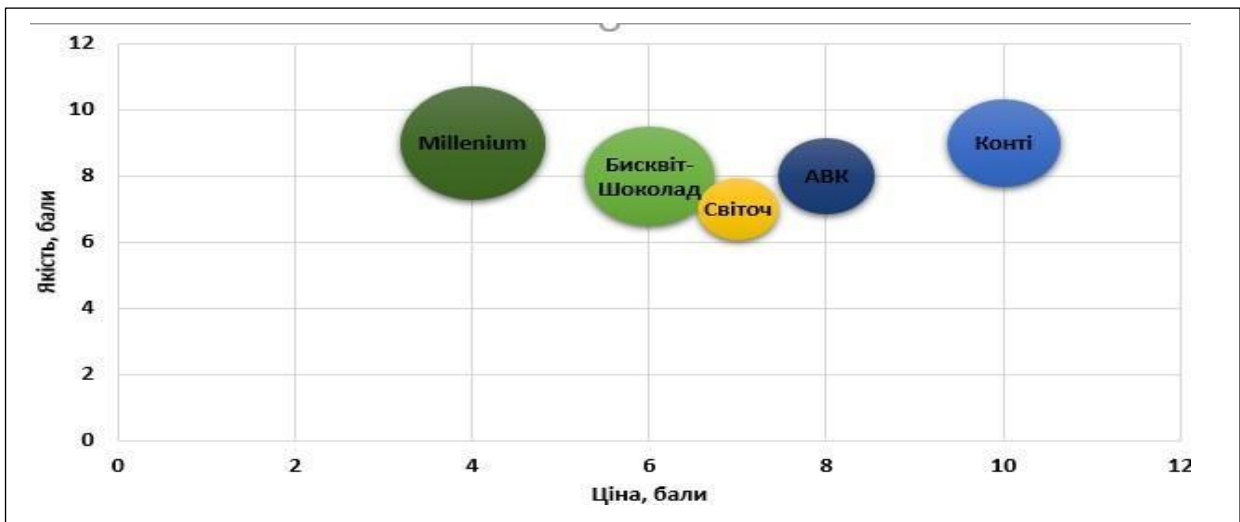


Рис. 3.7. Позиції виробників КДП на ринку України (розроблено автором)

ПАТ «ВО «КОНТІ» демонструє схожий рівень конкурентоспроможності з одним зі своїх головних конкурентів, «Бісквіт-

Шоколад», займаючи одну з лідируючих позицій на ринку кондитерських виробів. Компанія успішно поєднує високу якість продукції з доступними цінами, що робить її привабливою для широкого кола споживачів.

Фактори, що впливають на розвиток підприємства, були детально проаналізовані за допомогою SWOT-аналізу (табл. 14 Додаток 3). Цей аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі.

У сучасних умовах глобалізації та технологічного прогресу конкуренція все більше перетворюється на конкуренцію брендів. Зовнішній вигляд продукту та його упаковка відіграють ключову роль у формуванні першого враження споживача про бренд. Тому компанія «Конті» приділяє значну увагу дизайну упаковки, прагнучи зробити його максимально привабливим та інформативним для потенційних покупців.

Якість продукції є пріоритетом для компанії «Конті», яка прагне завоювати визнання та любов споживачів завдяки смачним та якісним продуктам. Стратегія компанії у сфері безпеки та якості полягає у впровадженні та підтримці системи менеджменту, що відповідає міжнародним стандартам ISO. Система управління якістю та безпекою харчових продуктів компанії сертифікована за ISO 9001:2008, а система керування безпекою харчових продуктів – за FSSC 22000:2011, що включає вимоги ISO 22000:2005, ISO/TS 22002-1:2009 та FSSC 22000.

Висока якість продукції «Конті» підтверджується численними нагородами на престижних міжнародних та російських виставках і конкурсах, таких як «Продукспо», «Золота осінь», «World Food», «100 найкращих товарів Росії», «Фестиваль чаю та кави», «Grüne Woche» у Німеччині, «SIAL CHINA», SIAL PARIS, GulFood у Дубаї (ОАЕ) [6].

Подальший розвиток компанії залежить від багатьох факторів, включаючи операційні та фінансові ризики.

Операційні ризики:

- Зниження попиту на продукцію: Зміна смаків споживачів, поява нових конкурентів або економічні кризи можуть призвести до зниження попиту на продукцію «Конті».

- Волатильність цін на сировину: Ціни на какао, цукор, молоко та інші інгредієнти можуть суттєво коливатися, що впливає на собівартість продукції та прибутковість компанії.

- Незаплановані зупинки виробництва: Технічні проблеми, аварії, природні катаклізми або інші непередбачувані події можуть призвести до зупинки виробництва та втрати доходів.

Фінансові ризики:

- Валютний ризик: Коливання курсів валют можуть негативно впливати на фінансові результати компанії, особливо якщо вона здійснює експортно-імпорتنі операції.

- Ризик ліквідності: Недостатність грошових коштів для покриття поточних зобов'язань може призвести до фінансових труднощів та навіть банкрутства.

- Кредитний ризик: Невиконання боргових зобов'язань контрагентами може призвести до втрат для компанії.

- Відсотковий ризик: Зміна процентних ставок може впливати на вартість запозичень та прибутковість інвестицій.

Операційна діяльність компанії є особливо чутливою до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що вимагає постійного моніторингу та своєчасного реагування на виникаючі ризики.

Зниження попиту на продукцію є одним з основних операційних ризиків для компанії «Конті» в умовах жорсткої конкуренції на кондитерському ринку. Для підтримки стабільного попиту, компанія проводить ротацию асортименту, здійснює редизайн продукції та надає додаткові знижки дистриб'юторам. У 2019 році була проведена рекламна кампанія бренду «Супер-Контік» на телебаченні.

Волатильність цін на сировину також є значним ризиком, оскільки сировина складає близько 80% собівартості продукції. Для мінімізації цього ризику, компанія використовує тендерну процедуру закупівель, що дозволяє диверсифікувати постачальників та отримувати сировину за оптимальними цінами. Крім того, «Конті» здійснює резервування основних видів сировини (борошно, цукор, жири) за фіксованою ціною на термін до 12 місяців.

Незаплановані зупинки виробництва на Костянтинівській кондитерській фабриці, пов'язані з фізичним зносом обладнання, можуть призвести до невиконання плану продажів. Для запобігання цьому, компанія формує резерв запасних частин та проводить щорічний капітальний ремонт фабрики.

Фінансові ризики компанії пов'язані з використанням різних фінансових інструментів, таких як грошові кошти в банках, дебіторська та кредиторська заборгованість, банківські кредити та позики. Основними фінансовими ризиками є валютний ризик, ризик ліквідності, кредитний ризик та відсотковий ризик.

Аналіз діяльності компанії показав, що впровадження нових інноваційних продуктів на даний момент є недоцільним через високі ризики та обмежені ресурси. Диверсифікація продукції також обмежена наявною виробничою площею.

Важливим напрямом розвитку є підвищення кваліфікації персоналу та формування професійної команди, здатної забезпечити виконання стратегічних завдань компанії та досягнення комерційного успіху.



## ВИСНОВКИ

Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні виявив позитивну динаміку розвитку галузі, незважаючи на економічні та політичні труднощі останніх років. Серед лідерів ринку виділяються компанії Roshen, Конті та АВК. Застосування новітніх технологій та сучасних систем управління якістю, підтверджених сертифікатами ISO та IFS, сприяє високій конкурентоспроможності продукції цих підприємств.

За умови стабілізації економічної та політичної ситуації в країні, вітчизняна кондитерська галузь має значний потенціал для подальшого зростання та зміцнення своїх позицій на світовому ринку, зокрема через розширення експортних напрямків.

Аналіз діяльності ПАТ «ВО «Конті» показав, що компанія є успішною та динамічно розвивається. У 2017 році вона посіла сьоме місце серед виробників кондитерських виробів за товарообігом та третє у сегменті цукерок. Частка експорту в загальному обсязі відвантаженої продукції у 2017 році становила 34%, а географія продажів охоплювала понад 30 країн світу.

Результати PEST-аналізу виявили, що на діяльність компанії найбільше впливають політичні та економічні фактори. SPACE-аналіз показав, що «Конті» дотримується консервативної стратегії, фінансуючи більшість активів за допомогою довгострокових ресурсів.

Аналіз ліквідності виявив відхилення від нормативних значень, що свідчить про погіршення платоспроможності компанії за поточними зобов'язаннями у 2020 році. Проте, у 2019 році спостерігалось покращення показників ліквідності завдяки фінансовій реструктуризації кредиту.

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

Аналіз фінансового стану компанії виявив нестабільність, зумовлену несприятливими економічними та політичними умовами, зокрема

пандемією COVID-19. Прогноз на 2023-2024 роки вказує на можливі збитки через зниження попиту та інші негативні фактори.

Для покращення ситуації та підвищення конкурентоспроможності компанії рекомендовано вжити таких заходів:

- Приділити увагу розробці та впровадженню нових товарів, враховуючи високі ризики.
- Використовувати гнучку цінову політику.
- Розширити збут власної сировини для виробництва кондитерських виробів.
- Знайти нові ринки збуту продукції.
- Стимулювати збут.
- Застрахувати підприємство від потенційних змін у державі та інших зовнішніх факторів.
- Впровадити власний кодекс корпоративного управління.
- Збільшити присутність на ринках Європи.
- Зменшити собівартість деяких видів продукції.
- Підвищити прихильність споживачів до бренду.
- Розширити виробництво шляхом побудови нових потужностей.

Проведений аналіз показав, що компанія «Конті» має значний потенціал для розвитку, але впровадження нових інноваційних продуктів на даний момент є недоцільним через високі ризики та обмежені ресурси.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герасимчук В. (2000). Стратегічне управління підприємством: графічне моделювання: Навчальний посібник. Київ: КНЕУ.
2. Головка Т.В., Сагова С.В. (2002). Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. За ред. д-ра економ. наук, проф. М.В. Кужельного. Київ: КНЕУ.
3. Ілляшенко С.М. (2005). Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. Суми: ВТД “Університетська книга”; Київ: Видавничий дім “Княгиня Ольга”.
4. Кузьмін О.Є. (2010). Основи менеджменту. Київ: Академвидав.
5. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (ред.). (2021). Економіка і бізнес: підручник. Суми: Університетська книга.
6. 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.
7. Сотник І., Таранюк Л. (2018). Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Суми: Університетська книга.
8. Гончарук Т.І. (2004). Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. Актуальні проблеми економіки, № 2, 130–145.
9. Дикань, В.Л., Пономарьова Т.В. (2011). Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка», Випуск 36, 100–105.
10. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. (2020). Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві. Механізм регулювання економіки, № 4, 58-69.
11. 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, №3, 73–82.
12. 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
13. 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.
14. 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.
15. 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.

16. 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
17. Закон України "Про інноваційну діяльність". (2010).
18. Аграрне інформаційне агентство. URL: <https://agravery.com/>
19. Державна служба статистики України. Експорт-імпорт окремих видів товарів за країнами світу. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
20. Звіт про управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика», 2018. Офіційний сайт корпорації Roshen. URL: <http://kcf.roshen.com/>
21. Звіт про управління АТ «ВО» Конті. URL: <https://konti.ua/download/issuer/2019/zvit-proypravl-okremo-2019.pdf>
22. ЛЕВИЦЬКА А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221>
23. Офіційний сайт Асоціації Укркондпром. URL: <http://ukrkondprom.com.ua/>.
24. Офіційний сайт ЗАТ «Виробниче об'єднання Конті». URL: <https://konti.ua/company>
25. Котлер Філіп, Катарджая Гермаван, Сетьяван Іван. Новий шлях покупця. URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark344.html>
26. Лапін О. В., Марчук Н. О. Визначення можливих напрямків інноваційного розвитку підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3647>
27. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>
28. Вороненко В.И., Бурлакова И.М.. Эфффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. Экономика та держава. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>
29. Вороненко В.И., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>
30. Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>
31. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та

екологічних систем. Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>

32. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>

33. 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. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>

34. 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>

35. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>

36. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>

37. 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>

38. Лукаш, О., Дерев'янку, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98), 31-39. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>

39. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

40. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>

41. Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98), 141-150. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>

42. 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>
43. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>
44. Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.
45. 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>
46. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>
47. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>
48. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>
49. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2021. 19(4). P. 77-88. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)
50. Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. С. 92-98. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>
51. Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China's and India's national economies. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99)), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>
52. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the

Enterprise-Region-State System // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>

53. 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>

54. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. Економіка розвитку систем, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

55. Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 76-85. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>

56. Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99)), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>

57. Lukash, O. A., Derev`yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 99-107. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>

58. Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the Cost Benefit Approach // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 5-16. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>

59. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev`yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96)), 7-13. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

60. Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development\*. Mechanism of an Economic Regulation, (3-4(97-98)), 7-14. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>

61. Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99)), 34-

40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>
62. Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. С. 82-90.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>
63. Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 25-32.  
<https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>
64. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskiy P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional Level. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>
65. Sotnyk I. M., Nahornyi M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>
66. Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 28-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>
67. Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>
68. Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>



## 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

<p>Модель накопиченого досвіду</p>	<p>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</p>	<p>Для секторів економіки і ринків з низькими темпами розвитку збільшення виробництва з метою зменшення витрат може привести до перевиробництва продукту.</p>	<p>Можливе для окремих секторів економіки</p>
<p>Модель життєвого циклу товару</p>	<p>Знання стадій життєвого циклу товару дає можливість планувати та оцінювати затрати, прибутки та інвестиції підприємства</p>	<p>Ускладнюється визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар у випадку коли модель є нетрадиційною (при відсутності окремої фази)</p>	<p>Можливе для формування прогнозів еволюції первинного попиту в конкретній стратегічній зоні господарювання</p>

\*Джерело: складено автором на основі [18]

## 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

<p>Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM)</p>	<p>Застосування стратегії системи якісних і кількісних показників дозволяє обґрунтувати стратегічний вибір; х забезпечує можливість підтримки балансу між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних СПБ підприємства; позиціонування на різних фазах ЖЦП</p>	<p>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</p>	<p>Можливе, але Обмежене</p>
--	---	---	------------------------------

## 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	Можливе

		сильними, середніми та слабкими видами бізнесу	
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:[5]

## 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

<p>Методи прогнозування фінансового стану підприємства</p>	<p>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</p>	<p>В повній мірі не враховуються елементи (індикатори) системи менеджменту та маркетингу підприємства</p>	<p>Застосування доцільне та необхідне</p>
<p>Екстраполяція</p>	<p>Дозволяє визначити потребу в чистому оборотному капіталі</p>	<p>Враховано лише один фактор – обсяг продажів, тоді коли рівень потреби залежить від терміну оборотності запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості та інших чинників</p>	<p>Застосування можливе, але обмежене</p>



## 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 прогнозної звітності підприємств а	Результати прогнозування дозволяють вносити корективи у виробничу та фінансову стратегії підприємства	Ступінь ймовірності одержаних результатів	Застосування доцільне та необхідне

\*Джерело: складено автором на основі [19]

## Додаток В

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 глазурані, молочний шоколад, десертний соус, шоколадні цукерки, зефір глазураний	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	вафлі, печиво солодке сухе, крекери, тістечко

		шоколад, шоколадні батони.	
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: [7]

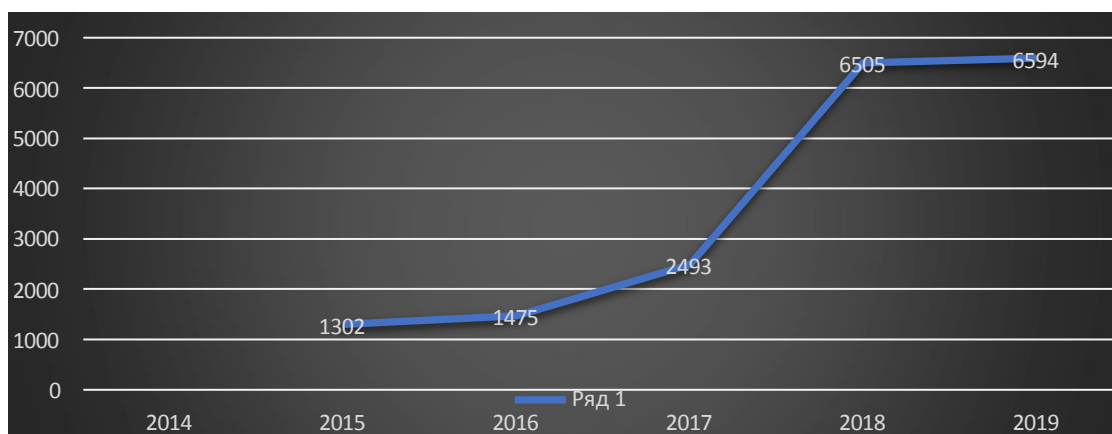


Рисунок 1. -Виробництво білого шоколаду 2015-2019 рр. (т)

*\*Джерело: [7]*

## 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. Висококваліфі к овані 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-ХХІ"	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«КОНТІ» (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. Неефективна 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>

