

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет

ННІ економіки, управління і бізнесу імені Г.Е. Вейнштейна
Кафедра національної та міжнародної економіки
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Економіка підприємства»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему «Стратегії підвищення конкурентоспроможності ПрАТ
«КК Рошен» на міжнародному ринку»

ШИФР КРБ.ЕП.1.576-03.4.5

Здобувачки _____ Остапчик Н.О.
Керівник _____ д.е.н., проф. Кулаковська Т.А.
_____ асистент, PhD Петкова Д.Ф.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12 червня 2026 р., протокол № 17

Завідувач кафедри
національної та міжнародної
економіки _____

Тетяна КУЛАКОВСЬКА

Одеса – 2026 рік

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ННІ економіки, управління і бізнесу імені Г.Е. Вейнштейна
Кафедра національної та міжнародної економіки
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри національної
та міжнародної економіки
«01» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачці

Остапчик Ніні Олександрівні

1. Тема роботи: СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КК РОШЕН» НА
МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ
2. Затверджена наказом ОНТУ від 22.10.2025 № 576-03.
3. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 12.06.2026 р.
4. Вихідні дані роботи: наукові праці вітчизняних та закордонних вчених на дану тему, фінансова звітність підприємства за 2022-2024 рр., інтернет ресурси.
5. Перелік питань, які потрібно розробити:
 - визначити сутність та класифікацію економічних категорій «конкуренція» та «конкурентоспроможність підприємства»;
 - визначити стратегії підвищення конкурентоспроможності та розглянути методи її оцінки;
 - надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «КК Рошен» та провести аналіз ефективності діяльності;
 - провести оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «КК Рошен» за обраними методами;

- визначити стратегії підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «КК Рошен» на міжнародному ринку;
- розрахувати їх вплив на ефективність діяльності та рівень конкурентоспроможності.

6. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): таблиць – 26, рисунків – 11.

7. Дата видачі завдання 01.10.2025

Керівник _____ д.е.н., проф. Кулаковська Т.А.
_____ асистент, PhD Петкова Д.Ф.

Завдання прийняв до виконання _____ Остапчик Н.О.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір, аналіз та систематизація інформації за темою кваліфікаційної роботи	02.03.2026- 15.03.2026	<i>виконано</i>
2	Підготовка теоретичного розділу кваліфікаційної роботи	16.03.2026-25.03.2026	<i>виконано</i>
3	Збір та обробка інформації щодо стану галузі з виробництва молока та молочної продукції України	26.03.2026-10.04.2026	<i>виконано</i>
4	Аналіз діяльності ПрАТ «КК Рошен»	11.04.2026-30.04.2026	<i>виконано</i>
5	Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «КК Рошен»	01.05.2026-15.05.2026	<i>виконано</i>
6	Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку	15.05.2026-20.05.2026	<i>виконано</i>
7	Оцінка ефективності запропонованих заходів	20.05.2026- 30.05.2026	<i>виконано</i>
8	Оформлення кваліфікаційної роботи	31.05.2026-15.06.2026	<i>виконано</i>

Керівник _____ д.е.н., проф. Кулаковська Т.А.
 _____ асистент, PhD Петкова Д.Ф.

Завдання прийняв до виконання _____ Остапчик Н.О.

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-бакалавр Остапчик Н.О. _____
 (прізвище, ініціали) (підпис)

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра

КРБ містить 85 сторінки, 26 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел з 52 найменувань.

Метою даної роботи є дослідження сутності конкурентоспроможності, визначення рівня конкурентоспроможності та стратегій підвищення на міжнародному ринку на прикладі ПрАТ «КК Рошен».

Завдання:

- визначити сутність та класифікацію економічних категорій «конкуренція» та «конкурентоспроможність підприємства»;
- визначити стратегії підвищення конкурентоспроможності та розглянути методи її оцінки;
- надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «КК Рошен» та провести аналіз ефективності діяльності;
- провести оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «КК Рошен» та визначити стратегію підвищення конкурентоспроможності;
- розрахувати її вплив на ефективність діяльності та рівень конкурентоспроможності.

Об’єкт дослідження – є ПрАТ «КК Рошен» як основний гравець на вітчизняному та міжнародному ринку кондитерських виробів.

Предметом дослідження є виробнича та фінансова діяльність ПрАТ «КК Рошен».

За результатами виконаної роботи сформульовані висновки щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Одержані результати можуть бути використані у процесі управління конкурентоспроможністю на підприємствах кондитерської галузі для покращення конкурентних позицій.

Рік виконання роботи 2026

Рік захисту роботи 2026

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. КОНКУРЕНЦІЯ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ9

1.1. Теоретичні аспекти «конкуренції»: наукові погляди, види та функції.....9

1.2 Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства.....15

1.3. Методичні основи дослідження конкурентоспроможності24

Висновки до розділу 136

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА РИНКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ТА АНАЛІЗ СТАНУ І КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРАТ «КК РОШЕН».....37

2.1 Оцінка ринкового потенціалу кондитерської галузі України.....37

2.2 Техніко-економічна характеристика та аналіз внутрішнього середовища ПрАТ "КК Рошен".....42

2.3. Визначення конкурентних переваг на основі SWOT-аналізу підприємства та оцінка конкурентоспроможності.....53

Висновки до розділу 260

РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КК РОШЕН» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ.....61

3.1. Розробка та впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності на підприємстві61

3.2 Розрахунок впливу заходу на показники діяльності підприємства.....66

3.2 Оцінка конкурентоспроможності після впровадження заходу.....70

Висновки до розділу 3.....74

ВИСНОВКИ.....75

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....79

ВСТУП

Розвиток ринкових відносин вимагає дослідження підприємства як окремого суб'єкта господарювання. Але зважаючи на наявність конкуренції, як об'єктивної складової функціонування ринку, необхідно розглядати підприємства з точки зору його конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність є порівняльною характеристикою підприємства, яка відбиває різницю між рівнем ефективності використання на ньому всіх видів ресурсів порівняно до аналогічних показників інших підприємств певної однорідної групи. Конкурентоспроможність підприємства є окремою системною категорією, яка відбиває ступінь реалізації цілей підприємства в процесі його взаємодії з факторами зовнішнього оточення.

Сучасний розвиток економіки впливає на появу нових факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств. Також тенденція до так званої глобалізації теж задає новий вектор досліджень. Тому своєчасно та досконало оцінка конкурентоспроможності дозволяє визначити слабкі та сильні сторони підприємства і прийняти необхідні міри у короткий термін. Це забезпечує стійкі позиції на ринку.

Дослідженням питань управління конкурентоспроможністю займалися такі вчені, як М.Портер, А.Ю. Юданов, С.В. Мочерний, Г.Л. Азоєв тощо. Наукові роботи направлені на визначення сутності конкуренції та конкурентоспроможності як економічних категорій, розглядаючи їх під різними кутами, а також на визначення методичних аспектів оцінки конкурентоспроможності та стратегій підвищення останньої. Наявність такої кількості питань потребує постійного комплексного вивчення та підвищує актуальність цієї проблематики.

Метою даної роботи є дослідження сутності конкурентоспроможності, визначення рівня конкурентоспроможності та стратегій підвищення на міжнародному ринку на прикладі ПрАТ «КК Рошен».

Завдання:

- визначити сутність та класифікацію економічних категорій «конкуренція» та «конкурентоспроможність підприємства»;
- визначити стратегії підвищення конкурентоспроможності та розглянути методи її оцінки;
- надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «КК Рошен» та провести аналіз ефективності діяльності;
- провести оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «КК Рошен» за обраними методами;
- визначити стратегії підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «КК Рошен» на міжнародному ринку;
- розрахувати їх вплив на ефективність діяльності та рівень конкурентоспроможності.

Об’єкт дослідження – є ПрАТ «КК Рошен» як основний гравець на вітчизняному та міжнародному ринку кондитерських виробів.

Предметом дослідження є виробнича та фінансова діяльність ПрАТ «КК Рошен».

Методи дослідження: статистичні методи, SWOT- аналіз, метод оцінки фінансового стану підприємств, факторний аналіз впливу окремих чинників на показники конкурентоспроможності, метод багатокутника конкурентоспроможності, а також індексний метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції.

Інформаційною базою дослідження стала наукова література стосовно оцінки конкурентоспроможності, статистичні збірники, інші офіційні джерела, а також фінансова звітність досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 1

КОНКУРЕНЦІЯ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Теоретичні аспекти «конкуренції»: наукові погляди, види та функції

Конкуренція (від латинського *concurrentia* — змагання, суперництво) являє собою боротьбу між виробниками товарів за найвигідніші умови виготовлення та збуту продукції. Вона спонукає суб'єктів господарювання постійно розвиватися, удосконалювати свою діяльність, зменшувати виробничі витрати, підвищувати якість товарів і послуг та зміцнювати власні позиції на ринку.

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», економічна конкуренція — це змагання між суб'єктами господарювання, спрямоване на отримання переваг над іншими учасниками ринку завдяки власним досягненням. У результаті такого суперництва споживачі та підприємства мають можливість обирати серед кількох продавців або покупців, а жоден окремий учасник ринку не може самостійно встановлювати умови обігу товарів. На сучасному етапі існує велика кількість трактувань терміна «конкуренція» [1]:

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкуренція»

Визначення	Автор, джерело
Динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти.	М.Портер[2]
Конкуренція - боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку.	А.Ю. Юданов[3]
Боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний дохід країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні на зайнятого і країна утримує позиції в такому бізнесі краще, ніж її міжнародні конкуренти.	С.В. Мочерний[4]

Визначення	Автор, джерело
Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників.	Д.А. Панасенко[5]
Конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке в розвиненому товарному виробництві примушує господарчі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, зростання продуктивності праці та удосконалення форм організації виробничого процесу.	Н.С. Педченко [6]
Конкуренція – це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами з метою одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах.	Р.А.Фатхутдинов[7]
Невід'ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності.	М.О. Рудницька[8]
Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці.	Р. Грецький[9]
Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети.	В.А. Адамчик[10]

Джерело: систематизовано автором на основі джерел [2-10]

Розглядаючи різні підходи до визначення поняття «конкуренція», можна виокремити три основні аспекти її розуміння:

1. Конкуренція як суперництво між економічними суб'єктами на ринку, спрямоване на досягнення найкращих результатів господарської діяльності.
2. Конкуренція як ринковий механізм регулювання, що забезпечує збалансування попиту та пропозиції.
3. Конкуренція як боротьба між традиційними та інноваційними підходами до ведення господарської діяльності.

У процесі теоретичного дослідження економічної конкуренції важливим є визначення її основних складових: об'єкта, суб'єкта та предмета конкуренції.

Об'єктом конкуренції виступають потреби певної групи споживачів, які формують окремий сегмент ринку, на якому діють конкуруючі підприємства.

Суб'єктами конкуренції є підприємства-виробники, компанії сфери послуг, транснаціональні корпорації, регіони, регіональні об'єднання та держави.

Предметом конкуренції у вузькому розумінні є товари або послуги, за допомогою яких підприємства прагнуть привернути увагу споживачів та отримати їхні кошти. У ширшому значенні предметом конкуренції є благо чи цінність, втілена в товарі або послугі.

Розмежування об'єкта та предмета конкуренції свідчить про наявність двох напрямів конкурентного впливу: з одного боку – на товар чи послугу, а з іншого – на споживача.

Узагальнення наукових досліджень дозволяє виділити такі основні класифікаційні ознаки економічної конкуренції:

- За територіальною ознакою розрізняють внутрішньогалузеву та міжгалузеву конкуренцію. Внутрішньогалузева конкуренція відбувається між підприємствами однієї галузі з метою отримання вищого прибутку. Міжгалузєва конкуренція полягає у переміщенні капіталу між різними галузями для його більш прибуткового використання, що сприяє формуванню середньої норми прибутку.
- За характером конкурентної поведінки виділяють конкуренцію між продавцями і покупцями, між виробниками, а також між споживачами. Конкуренція між виробниками характерна для «ринку покупця», де перевага належить споживачам, тоді як конкуренція між споживачами виникає на «ринку продавця», де домінують виробники та продавці.
- За ринковою структурою конкуренція поділяється на досконалу (чисту) та недосконалу, яка може проявлятися у формі монополістичної або олігополістичної конкуренції.
- За рівнем результативності розрізняють ефективну та неефективну конкуренцію. Ефективна конкуренція стимулює отримання

додаткового прибутку завдяки перевагам у витратах виробництва та якості продукції, тоді як неефективна не забезпечує таких результатів.

- За дотриманням норм законодавства – добросовісна та недобросовісна.
- За методами конкурентної боротьби – цінова і нецінова [11-13].

На рис. 1.1 представлена розширена інформація щодо найбільш поширених видів конкуренції.

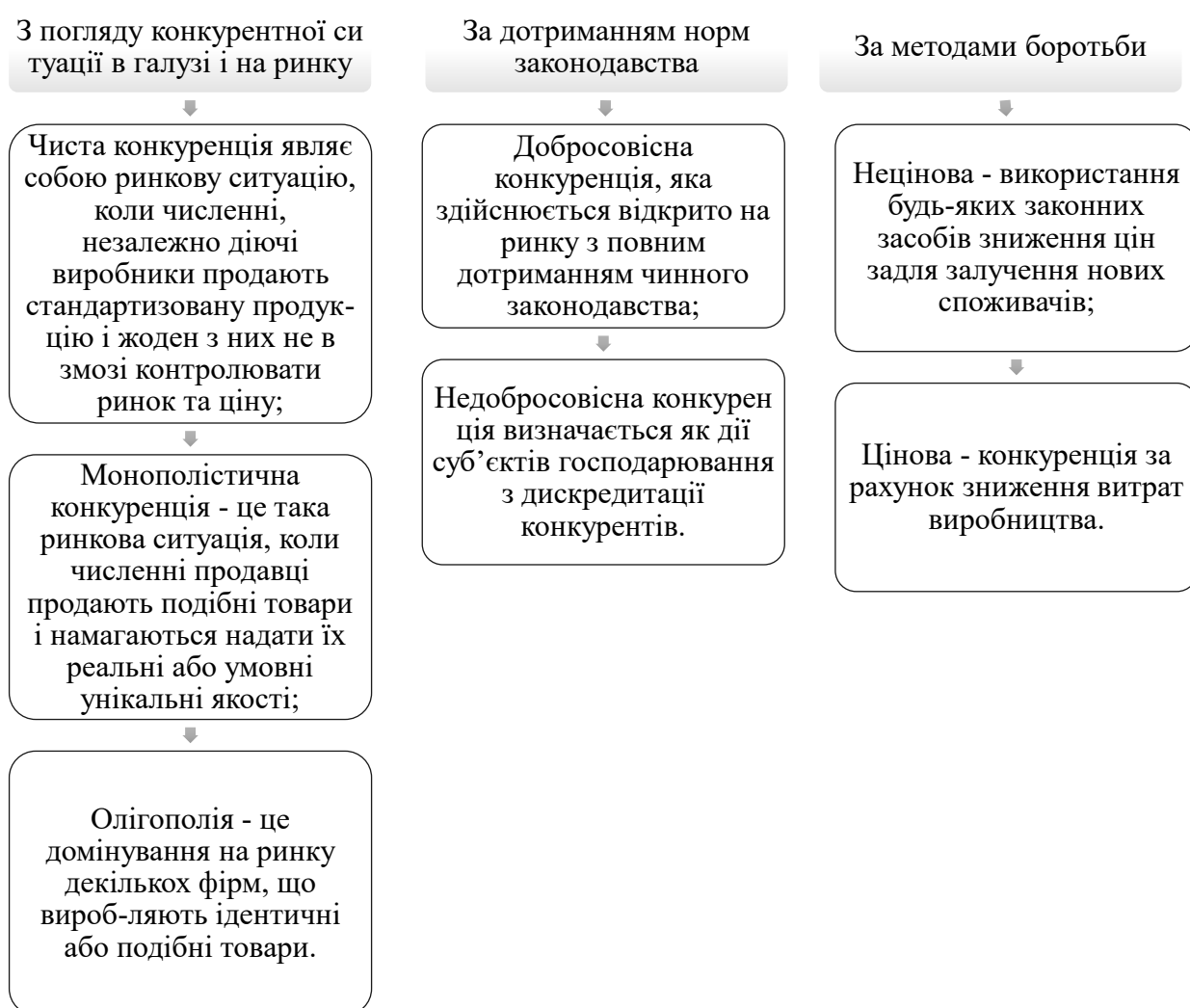


Рис. 1.1 Класифікація та характеристика основних видів конкуренції

Джерело: розроблений автором на основі [11-13]

Залежно від обставин фірма може застосовувати будь-які методи конкуренції, не заборонені законодавчо. В умовах сучасної конкуренції спостерігається переважання нецінових методів конкуренції над ціновими, в основу яких покладена боротьба за диференційований попит. Як правило,

наявність могутньої нецінової конкуренції пов'язують з високим рівнем розвитку ринкових відносин. До незаконних методів нецінової конкуренції відноситься промислове шпигунство; переманювання фахівців, що володіють виробничими секретами; випуск підроблених товарів тощо[12].

Розрізняють також і форми економічної конкуренції

1. Функціональна. Виникає в ситуації, коли товар, що випускається певним підприємством і поряд з товарами інших фірм задовольняє конкретну потребу споживача. Подібні товари називаються товарно-родовими конкурентами.

2. Предметна. Виступає наслідком аналогічності товарів, що випускаються. Ведеться за різними марками одного й того ж товару, що випускаються різними підприємствами.

3. Видова. Виникає між різними різновидами товару, що в принципі задовольняють одну й ту ж потребу; при цьому існує хоча б один параметр, за яким вони розрізняються.

Для забезпечення ефективного функціонування ринкового механізму конкуренція виконує низку важливих функцій:

- регулююча функція полягає у впливі конкуренції на обсяги та структуру пропозиції товарів і послуг відповідно до потреб споживачів. У межах класичної ринкової моделі саме попит визначає, які товари та в якій кількості повинні вироблятися.

- алокаційна функція (функція розміщення ресурсів) проявляється у спрямуванні виробничих ресурсів до тих сфер діяльності, де вони можуть бути використані з максимальною ефективністю. Трудові ресурси переміщуються до регіонів із вищим рівнем оплати праці, а капітал і земля концентруються в суб'єктів господарювання, які здатні забезпечити найвищу віддачу від їх використання. Такий процес сприяє найбільш раціональному розподілу економічних ресурсів.

– стимулююча функція спонукає підприємства до підвищення продуктивності праці, вдосконалення виробничих процесів і підвищення ефективності діяльності. Конкурентна боротьба змушує виробників постійно адаптуватися до змін споживчого попиту та впроваджувати нові підходи до організації виробництва.

– інноваційна функція сприяє технічному та технологічному розвитку підприємств. Прагнення отримати конкурентні переваги стимулює впровадження сучасних технологій, інноваційних методів управління та прогресивних форм організації виробництва, що дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність діяльності. Підприємства, які не здійснюють інноваційних перетворень, ризикують втратити свої позиції на ринку.

– ціноутворююча функція полягає у впливі конкуренції на формування ринкових цін. Під її дією індивідуальні витрати виробників поступово наближаються до суспільно необхідного рівня витрат, що стає основою для встановлення обґрунтованої ринкової ціни товарів і послуг.

– розподільча функція забезпечує розподіл доходів між учасниками ринку відповідно до результативності їхньої діяльності та ефективності використання ресурсів. Таким чином реалізується принцип винагороди залежно від досягнутих результатів.

– контролююча функція спрямована на запобігання надмірній концентрації економічної влади в руках окремих суб'єктів господарювання. Конкуренція обмежує можливості монополізації ринку та сприяє підтриманню рівноваги між його учасниками[11,13].

Сучасна конкуренція має такі особливості:

1. Має чіткий інноваційний характер, що передбачає появу все більш передових технологій, нових видів бізнесу та досягненню унікальних конкурентних переваг;
2. Забезпечується за рахунок не лише диференціації продукції, а й організації виробництва;

3. Сприяє формування у підприємств чітких та швидких механізмів реагування на ринкові зміни;
4. Для забезпечення конкурентоспроможності необхідним є активне використання інформаційних технологій;
5. Характеризується підсиленням та загостренням конкурентної боротьби між вітчизняними та іноземними компаніями, стимулюючи їх ефективну діяльність

1.2. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства

Перехід до ринкової економіки надав підприємствам як економічної категорії дуже важливого значення. Саме тому поняття конкурентоспроможності підприємства є однією з ознак розвитку конкуренції на ринку.

Вивченням та висвітленням різних аспектів конкурентоспроможності займалися багато вчених. Основна відмінність наукових поглядів в тому, які саме фактори беруться за основу. Тобто, що на думку автора є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності. В таблиці 1.2 наведені найбільш відомі тлумачення дефініції «конкурентоспроможність»

Таблиця 1.2

Наукові тлумачення дефініції «конкурентоспроможність»

Автор	Тлумачення
Г.Азоєв [10]	Конкурентоспроможність підприємства - це здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, це результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством
Покропивний С.Ф.[14]	Поняття конкурентоспроможності слід розуміти, як здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку. Іншими словами, конкурентоспроможність полягає у здібностях підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку.
Р.А.Фатхутдінов[7]	Конкурентоспроможність – це важлива системна ознака певного об’єкту, яка характеризується мірою реального або потенційного задоволення ними існуючої конкурентної потреби (призначення об’єкту) в порівнянні з аналогічними

Автор	Тлумачення
	об'єктами, представленими на даному ринку (в певній сфері людської діяльності)
М.Портер[2]	Конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин
І.Б.Яців[15]	Конкурентоспроможність підприємства, як здатність здійснювати упродовж тривалого часу ефективну господарську діяльність, отримуючи прибутки від реалізації продукції на конкурентному ринку
Н.Грицишин[16]	Конкурентоспроможність – рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства відносно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами.

Джерело: систематизовано автором на основі[2,710,14-16]

Узагальнення наукових підходів до трактування поняття конкурентоспроможності підприємства дає можливість виокремити кілька основних аспектів його розуміння. По-перше, конкурентоспроможність підприємства розглядається як відносна характеристика його діяльності, що формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників у процесі конкурентної взаємодії на ринку.

По-друге, конкурентоспроможність пов'язується зі здатністю підприємства створювати та реалізовувати продукцію, яка успішно конкурує з товарами інших виробників. Такий підхід відображає подвійний характер цього явища: з одного боку, підприємство має забезпечувати задоволення потреб споживачів, а з іншого – ефективно організовувати виробничий процес для досягнення високих економічних результатів.

По-третє, конкурентоспроможність підприємства визначається як його спроможність більш повно задовольняти конкретні потреби споживачів порівняно з аналогічними підприємствами або товарами-конкурентами, що представлені на ринку[17,18].

Доцільно виокремити основні фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємств на державному рівні.

1. Загальні фактори, які визначають загальне середовище функціонування підприємств: геополітичне становище держави, рівень

розвитку та стабільність законодавчої бази, стан національної економіки, особливості економічної та соціальної політики держави, демографічні процеси, природно-екологічні умови.

2. Фактори, пов'язані з функціонуванням ринкової економіки, зокрема: наявність регіональних економічних диспропорцій, рівень собівартості продукції, масштаби державної фінансової підтримки бізнесу, місткість ринку та рівень платоспроможності споживачів, ефективність податкової системи.

3. Фактори виробничої та ринкової інфраструктури, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства: організаційно-правова форма та структура власності підприємства, якісний склад і професійний рівень персоналу, фінансово-економічний потенціал суб'єкта господарювання, модернізація та реінжиніринг виробничих структур і інфраструктурних елементів, проведення маркетингових досліджень ринку та аналіз конкурентного середовища.

Сукупний вплив зазначених факторів визначає рівень конкурентоспроможності підприємств, їхню здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкі позиції на ринку[19]. У загальному вигляді фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства можна поділити на два види (рис. 1.2 та рис. 1.3):

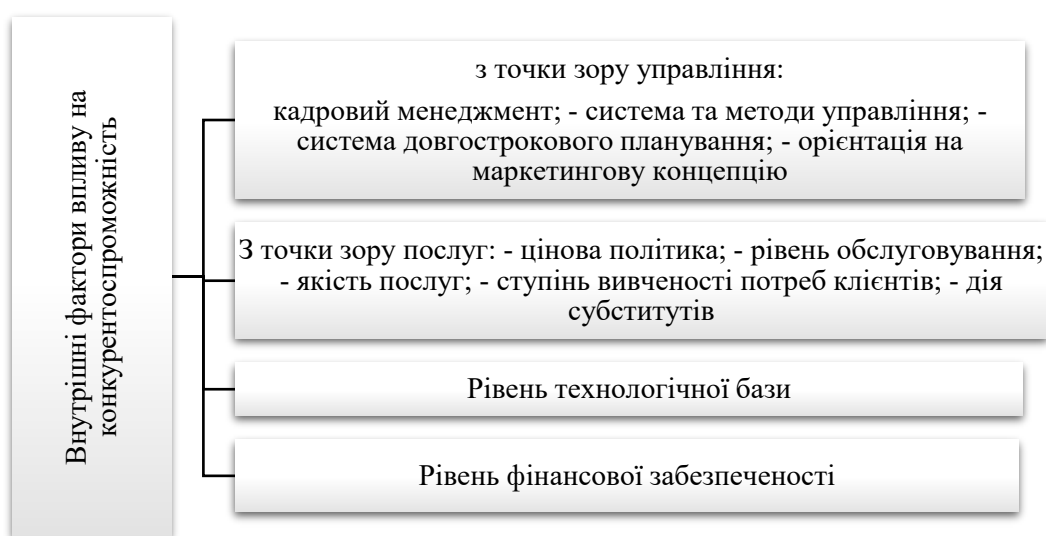


Рис. 1.2 Внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність

Джерело: розроблено автором на основі [20-22]



Рис. 1.3 Зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність

Джерело: розроблено автором на основі [20-22]

Фактори конкурентоспроможності підприємства доцільно поділяти на внутрішні та зовнішні, оскільки саме їх сукупний вплив визначає можливості підприємства ефективно функціонувати та займати стійкі позиції на ринку.

Внутрішні фактори супроводжують діяльність підприємства на всіх етапах його розвитку та значною мірою залежать від управлінських рішень.

1. Гнучкість системи управління та методів менеджменту. Важливе значення має здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, оперативно реагувати на нові виклики, приймати ефективні управлінські рішення, забезпечувати результативну комунікацію та здійснювати постійний контроль за результатами діяльності.

2. Рівень інноваційного та технологічного розвитку. Використання сучасного обладнання, впровадження новітніх технологій, модернізація виробничих процесів і постійне технічне оновлення сприяють підвищенню

якості продукції, оптимізації витрат та зміцненню конкурентних переваг підприємства.

3. Ефективність фінансового менеджменту. Стабільний фінансовий стан забезпечує підприємству можливість реалізовувати стратегічні цілі, інвестувати у розвиток та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

4. Якість продукції та відповідність стандартам. Важливими чинниками є дотримання вимог національних і міжнародних стандартів якості, функціонування систем контролю якості та орієнтація на повне задоволення потреб споживачів.

5. Управління персоналом. Наявність кваліфікованих працівників, належні умови праці, конкурентний рівень оплати праці, можливості професійного розвитку та ефективна система мотивації сприяють підвищенню продуктивності праці та зменшенню плинності кадрів.

6. Маркетингова діяльність і система збуту. Формування ефективної маркетингової стратегії, використання сучасних інструментів просування, програм лояльності, гнучкої цінової політики та цифрових каналів комунікації дозволяють підприємству зміцнювати свої ринкові позиції. Важливу роль також відіграють ефективна логістика та співпраця з надійними постачальниками й дистриб'юторами.

7. Рівень задоволеності споживачів і соціальна відповідальність. Регулярний аналіз відгуків клієнтів дає змогу своєчасно вдосконалювати продукцію та послуги. Водночас дотримання принципів соціальної відповідальності, екологічних норм та етичних стандартів позитивно впливає на репутацію підприємства.

Зовнішні фактори охоплюють сукупність економічних, політичних, соціальних, демографічних і технологічних умов, які формуються поза межами підприємства, але суттєво впливають на результати його діяльності.

1. Воєнні ризики та безпекова ситуація. Збройна агресія проти України створює значні виклики для функціонування бізнесу, однак багато підприємств успішно адаптувалися до нових умов, зберігши або навіть посиливши свої конкурентні позиції.

2. Рівень конкуренції в галузі. Кількість конкурентів та легкість входження нових учасників на ринок безпосередньо впливають на можливості підприємства утримувати клієнтів і забезпечувати стабільний попит на свою продукцію.

3. Нормативно-правове середовище. Чітка та прогнозована законодавча база створює сприятливі умови для ведення бізнесу. Важливими є також податкова, експортна та імпортна політика держави, які можуть стимулювати розвиток підприємництва.

4. Антимонопольне регулювання. Ефективна державна політика у сфері захисту конкуренції запобігає монополізації ринку та забезпечує рівні умови для всіх його учасників.

5. Доступність кредитних ресурсів. Можливість залучення позикового капіталу дозволяє підприємствам фінансувати інноваційні проєкти, модернізувати виробництво та реалізовувати програми розвитку.

6. Грантова підтримка та інвестиційні програми. У сучасних умовах гранти від міжнародних організацій і фондів стали важливим джерелом фінансування, що сприяє розвитку бізнесу та підвищенню його конкурентоспроможності.

7. Демографічні процеси та купівельна спроможність населення. Зростання чисельності споживачів і підвищення рівня їхніх доходів стимулюють попит на продукцію та розширюють ринкові можливості підприємств.

8. Державна підтримка підприємництва. Надання грантів, дотацій, пільгових кредитів, а також створення сприятливого інвестиційного клімату позитивно впливає на розвиток бізнесу та його конкурентні позиції.

9. Рівень технологічного розвитку економіки. Швидке поширення інновацій та цифрових технологій відкриває нові можливості для модернізації виробництва, підвищення ефективності діяльності та формування довгострокових конкурентних переваг.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів, які взаємодіють між собою та визначають здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах сучасного ринкового середовища[23].

Для забезпечення конкурентоспроможності дуже важливим є конкурентна стратегія. Вона визначає, яким чином підприємство вступає в конкурентну боротьбу, завдяки чому здатне витримувати тиск конкурентів та перемагати в цій боротьбі.

У своїй роботі Костриченко В. М. визначив, що при виборі конкретної стратегії необхідно визначити, який саме напрям може бути використаний в подальшому [24]:

- мінімізація сукупних витрат;
- диференціація (технологічна перевага, підвищення якості, якісне обслуговування тощо);
- зосередження (фокусування) на окремій частині ринку (на основі більш якісної продукції та послуг в порівнянні з конкурентами та задоволенні особливих потреб споживачів).

Інші вітчизняні науковці виділяють такі засоби підвищення конкурентоспроможності[25-27]:

- модернізація обладнання його техніко-економічних і якісних характеристик;
- детальне вивчення запитів споживачів і постійний аналіз конкурентів;
- обґрунтована та ефективна рекламна політика;
- диференціація продукції;

- всебічне зниження витрат;
- стимулювання та фінансове забезпечення інноваційної діяльності;
- виробництво нової продукції та розширення асортименту;
- слідування та впровадження новітніх технологій;
- вдосконалення програмного забезпечення;
- аналіз результатів діяльності підприємства та відповідне корегування стратегії розвитку;
- виявлення сильних та слабких місць, можливостей та загроз.

Дещо відрізняється від вітчизняних, думка Дж. Манела[28], відомого американського спікера та міжнародного оглядача глобального бізнесу, торговельної політики та економічних тенденцій. Основною відмінністю є стратегія, що пов'язана з залученням та утриманням талантів. Він вважає, що підприємству для збереження свої конкурентних позицій та їх покращення потрібні висококваліфіковані працівники, здатні критично мислити, вирішувати складні аналітичні проблеми та маніпулювати складними технологіями. Суб'єктам господарювання доцільно створити більш привабливі умови праці, більше інвестувати в програми навчання працівників, постійно оновлювати та підвищувати кваліфікацію працівників, а також співпрацювати з місцевими університетами та коледжами[29]

Будь-яка стратегія підвищення конкурентоспроможності має бути адаптована під можливості підприємства, його фінансовий стан, а також має враховувати зовнішні виклики як на вітчизняних ринках, так і на міжнародних.

На основі узагальнення результатів наукових досліджень можна виокремити основні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств як на національному, так і на міжнародному ринках [24-32].

1. Стратегія лідерства за витратами. Її сутність полягає у досягненні конкурентних переваг завдяки мінімізації витрат виробництва та реалізації продукції. Це дає змогу підприємству пропонувати споживачам товари за

нижчими цінами порівняно з конкурентами. Водночас ефективність такої стратегії може обмежуватися впливом інфляційних процесів, змінами законодавства, протекціоністськими заходами держав та дефіцитом ресурсів.

2. Стратегія кооперації. Передбачає розвиток співпраці між підприємствами, органами державної влади, місцевими громадами, військовими структурами та іншими зацікавленими сторонами. В умовах кризових явищ і воєнного стану така взаємодія сприяє забезпеченню стабільності виробництва та створенню продукції, що має стратегічне значення.

3. Стратегія міжнародного партнерства та альянсів. Ґрунтується на встановленні довгострокових відносин із закордонними партнерами для обміну технологіями, залучення інвестицій, отримання доступу до нових ринків збуту та посилення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

4. Стратегія диференціації (індивідуалізації). Спрямована на створення унікальної продукції або послуг, які мають відмінні характеристики порівняно з пропозиціями конкурентів. Успішна реалізація цієї стратегії потребує глибокого аналізу потреб споживачів та формування для них додаткової цінності.

5. Стратегія концентрації на ринковій ніші. Передбачає орієнтацію на вузький сегмент ринку та максимально повне задоволення потреб конкретної групи споживачів. Основною перевагою стратегії є можливість забезпечити вищий рівень обслуговування клієнтів порівняно з конкурентами.

6. Стратегія найкращої вартості. Поєднує переваги низьких витрат і високої якості продукції. Її реалізація вимагає від підприємства створення товарів або послуг, які мають оптимальне співвідношення ціни та якості, забезпечуючи споживачам більшу цінність за конкурентною ціною.

7. Стратегія інноваційного розвитку. Базується на впровадженні нових технологій, продуктів, виробничих процесів та управлінських рішень.

Інноваційна діяльність дозволяє підприємству створювати додаткові конкурентні переваги, підвищувати ефективність роботи та швидше реагувати на зміни ринкового середовища.

8. Стратегія фокусування. Найчастіше застосовується малими та середніми підприємствами, які спеціалізуються на обслуговуванні певної категорії споживачів або працюють у межах окремого регіону. Такий підхід дає змогу зосередити ресурси на задоволенні потреб конкретної цільової аудиторії та досягти стійких конкурентних позицій у вибраному сегменті ринку.

Отже, вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності залежить від особливостей діяльності підприємства, його ресурсного потенціалу, ринкового середовища та стратегічних цілей розвитку. Ефективне поєднання кількох стратегічних підходів дозволяє підприємству зміцнювати свої ринкові позиції та забезпечувати довгострокові конкурентні переваги.

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності є важливою складовою системи забезпечення ефективного функціонування підприємства та підтримання належного рівня його конкурентних переваг. Багаторівневий характер конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання зумовлює різноманітність методів оцінювання конкурентоспроможності, що потребує їх упорядкування та систематизації.

У ході проведеного дослідження було встановлено існування значної кількості підходів до класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.3

Класифікація основних методів оцінки конкурентоспроможності

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Метод балів, диференційований метод, метод різниць, інтегральний метод
	Якісні	Евристичні методи, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця Мак Кінсі, матриця БКГ, матриця Ансоффа, матриця Shell/DPM, матриця PIMS
	Індексні (аналітичні)	Метод конкурентних переваг, інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції
	Графічні	Метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності, радіальна діаграма
За показниками та змінними, що використовуються під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера, метод Мак Кінсі
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, бенчмаркінг, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи прогнозування фінансового стану, методи фінансово-економічного аналізу
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Метод балів, індексні, інтегральні методи
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, метод Мак Кінсі
	Тактичні	Інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції, самооцінка, конкурентоспроможність

Джерело: розроблено автором на основі [33-35]

Кількісні методи оцінювання базуються на розрахунку відносних показників, зокрема індексів, коефіцієнтів та інших узагальнюючих величин, що характеризують окремі аспекти діяльності підприємства. Надалі такі показники інтегруються у групові та комплексні індекси, які дозволяють визначити загальний рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Якісні методи оцінювання мають нижчий рівень математичної формалізації та ґрунтуються переважно на експертних оцінках. Їх особливістю є певна суб'єктивність результатів, однак вони забезпечують гнучкість аналізу та дозволяють враховувати реальні умови функціонування підприємства, які не завжди можуть бути відображені за допомогою кількісних показників.

Матричні методи передбачають використання спеціальних аналітичних матриць, побудованих за принципом координатної системи. В основі таких методів лежить маркетинговий підхід до оцінювання діяльності підприємства та його позицій на ринку.

Основними перевагами матричних методів є:

- можливість отримання об'єктивної оцінки конкурентних позицій підприємства за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації продукції;
- простота використання та інтерпретації результатів;
- можливість аналізу окремих напрямів діяльності підприємства на різних етапах їх розвитку.
- Водночас до недоліків матричних методів належать:
- обмеження аналізу невеликою кількістю показників;
- не завжди об'єктивне визначення конкурентних позицій на основі частки ринку;
- недостатня увага до причин формування конкурентних переваг або недоліків, що ускладнює прийняття управлінських рішень.

Індексні методи належать до групи кількісних підходів і передбачають розрахунок системи окремих індексів за ключовими показниками діяльності підприємства з подальшим формуванням інтегрального показника конкурентоспроможності. Залежно від поставлених цілей такі методи можуть базуватися як на простих математичних розрахунках, так і на складних багатофакторних моделях.

Графічні методи використовуються для візуалізації результатів оцінювання, зокрема шляхом побудови багатокутника конкурентоспроможності або радіальних діаграм. Їх головними перевагами є наочність та простота сприйняття отриманих результатів.

Разом із тим графічні методи мають певні обмеження:

- не враховують різну вагомість окремих факторів конкурентоспроможності;
- не дозволяють визначити інтегральний показник конкурентоспроможності;
- за великої кількості показників можуть втрачати наочність і зручність аналізу.

Спеціальні методи оцінювання застосовуються для аналізу окремих функціональних напрямів діяльності підприємства, зокрема виробничої, фінансової, маркетингової, інноваційної та інших сфер.

Комплексні методи передбачають системний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства шляхом одночасного врахування сукупності найважливіших параметрів його діяльності. Використання таких методів дозволяє отримати більш повну характеристику конкурентних можливостей суб'єкта господарювання.

За часовим горизонтом оцінювання розрізняють стратегічні та тактичні методи. Стратегічні методи спрямовані на визначення довгострокового конкурентного становища підприємства на ринку та його перспектив розвитку. Тактичні методи використовуються для оцінки окремих напрямів діяльності в короткостроковому періоді та слугують основою для прийняття поточних управлінських рішень.

Отже, вибір конкретного методу оцінювання конкурентоспроможності залежить від цілей дослідження, доступності інформації, особливостей діяльності підприємства та необхідного рівня деталізації аналізу.

В табл. 1.4 наведено найбільш поширені методи оцінки конкурентоспроможності, які дозволяють отримати більш детальну та повну інформацію[34-35].

Таблиця 1.4

Методи оцінки конкурентоспроможності

№	Назва групи	Назва методу
1	Матричні	1. Матриця БКГ; 2. Матриця Портера; 3. Матриця «привабливість ринку/конкурентоспроможність» (так звана модель GE/McKinsey); 4. Матриця «привабливість галузі/конкурентоспроможність» (так звана модель Shell/DPM); 5. Матриця «Стадія розвитку ринку конкурентна позиція» (так звана модель Hofer/Schendel); 6. Матриця «Стадія життєвого циклу продукції конкурентна позиція»
2	Індексні	1. Метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції; 2. Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції; 3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції; 4. Метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі; 5. Метод інтегральної оцінки; 6. Метод бенчмаркінгу.
3	Графічні	1. Багатокутник конкурентоспроможності; 2. Радар конкурентоспроможності; 3. Метод «профілів».

Одним із найпоширеніших матричних методів оцінювання конкурентоспроможності є матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи). Її побудова ґрунтується на використанні двовимірної системи координат, де по вертикальній осі відкладаються темпи зростання ринку, а по горизонтальній — відносна частка підприємства на ринку. При цьому показник ринкової частки, як правило, відображається в логарифмічному масштабі.

Основою матриці БКГ є поєднання двох ключових параметрів: темпів зростання ринку та відносної ринкової частки підприємства. Методика базується на концепції життєвого циклу товару або підприємства та дозволяє оцінити структуру продуктового портфеля компанії.

Згідно з даним підходом, підприємство зазвичай має декілька груп товарів, які перебувають на різних етапах розвитку та характеризуються різною економічною цінністю. Одні продукти забезпечують стабільний прибуток у поточному періоді, інші втрачають ринкові позиції через скорочення попиту, тоді як окремі товари потребують значних інвестицій для забезпечення майбутніх доходів.

Використання матриці БКГ дає змогу здійснювати наочний аналіз ринкових тенденцій, оцінювати конкурентне становище окремих товарних груп та визначати перспективні напрями розвитку підприємства. Крім того, метод дозволяє досліджувати динаміку конкурентних процесів і формувати уявлення про стратегічні позиції компанії на ринку.

До основних переваг матриці БКГ належать:

- простота побудови та інтерпретації результатів;
- можливість аналізу конкурентного становища товарів у динаміці;
- висока наочність отриманих результатів;
- достатня репрезентативність оцінки за умови наявності достовірних даних щодо обсягів реалізації продукції та ринкової частки підприємства.

Разом із тим даний метод має низку недоліків. Насамперед це певна спрощеність аналізу, оскільки оцінювання здійснюється лише за двома показниками. Крім того, виникають труднощі з точним визначенням місткості ринку, темпів його зростання та реальної частки підприємства. Важливо також враховувати, що показники ринкової частки та темпів зростання не завжди є визначальними факторами успіху або об'єктивними індикаторами привабливості ринку. Ще одним недоліком є відсутність аналізу причин виявлених тенденцій, що може ускладнювати процес прийняття ефективних управлінських рішень.

Таким чином, матриця БКГ є корисним інструментом стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства, однак для отримання більш

обґрунтованих висновків її доцільно застосовувати у поєднанні з іншими методами оцінювання.

Матриця MacKinsy є більше просунутою формою матриці БКГ (рис. 4).

Ринкова привабливість	Конкурентна позиція бізнес одиниці			
		Сильна	Середня	Слабка
	Висока	Інвестування, ріст, утримання позицій	Інвестування, ріст, утримання позицій	Сегментування та вибіркове інвестування
	Середня	Інвестування, ріст, утримання позицій	Сегментування та вибіркове інвестування	Збір урожаю, вихід з ринку
	Низька	Сегментування та вибіркове інвестування	Збір урожаю, вихід з ринку	Збір урожаю, вихід з ринку

Рис. 4. Матриця MacKinsy

Джерело: розроблено автором на основі [33-35]

Привласнюючи певну вагу кожному критерію у відсотках, можна визначити конкурентне положення бізнес-одиниці або товару. Головним недоліком цієї матриці є труднощі і суб'єктивізм при визначенні ваги якого-небудь чинника.

До графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства належить метод, що базується на побудові багатокутних профілів. Даний метод запропонований американськими науковцями і базується на виявленні критеріїв конкурентоспроможності продукту або підприємства в цілому, установленні ієрархії виявлених критеріїв і побудови багатокутників конкурентоспроможності. Дана методика не містить простих і однозначних критеріїв оцінки конкурентоспроможності, а базується на застосуванні непрямих узагальнених показників (векторів компетенції). Серед недоліків вказаного методу науковці називають відсутність прогнозової інформації щодо того, якою мірою й за якими параметрами досліджувані підприємства покращуватимуть свою діяльність. Що ж до переваг методу профілів, то його використання дає можливість порівнювати діяльність кількох підприємств, виявляти їх сильні та слабкі сторони діяльності. В цілому, перевагою

застосування графічних методів при оцінці конкурентоспроможності підприємств є їх відносна простота та наочність, однак використання вказаних методів не позбавлене і недоліків. Зокрема, графічні методи оцінки конкурентоспроможності не дають можливості встановити загальне значення показника конкурентоспроможності підприємства. Крім того, вадою графічних методів є і неможливість прогнозування майбутніх змін конкурентоспроможності.

Більш комплексними при оцінці конкурентоспроможності підприємств є індексні методи. Реалізація індексних методів зазвичай здійснюється за рядом етапів. При цьому, базою для порівняння можуть виступати галузеві показники, показники підприємства-лідера ринку чи ретроспективні показники оцінюваного підприємства[36].

Таблиця 1.5

Характеристика індексних методів оцінки конкурентоспроможності

Назва методу	Зміст методу
Метод, що базується на оцінюванні конкурентоспроможності продукції підприємства	Використання методу передбачає оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства виходячи зі споживчої цінності виробленої продукції. Метод ґрунтується на міркуваннях стосовно того, що конкурентоспроможність виробника є тим вищою, чим вища конкурентоспроможність його продукції.
Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів	Метод базується на положеннях теорії міжнародного розподілу праці, відповідно до яких передумовою для завоювання галузю чи підприємством стійких конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дають змогу забезпечити відносно нижчі витрати виробництва порівняно з конкуруючою галузю чи підприємством.
Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції	Як основний інструмент аналізу конкурентоспроможності використовується зіставлення показників стану підприємства з показниками підприємств конкурентів та з середньогалузевими показниками. Згідно з теорією ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників, чи критеріїв, конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника

Назва методу	Зміст методу
Інтегральний метод	Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства включає в себе два елементи співмножники: критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживача (характеризує відносну конкурентоспроможність товару) та критерій ефективності виробництва (як такий зазвичай, використовується рентабельність активів, рентабельність власного капіталу або середня за певний період норма рентабельності).
Метод само оцінювання діяльності	Має кілька етапів. Спочатку виконується експертне оцінювання основних функціональних сфер підприємства (конкретний набір показників визначається обраною моделлю самооцінки — Модель ділової досконалості, Інноваційна модель тощо). Суму оцінок за кожним критерієм помножують на «вагу» критерію та сумують результати. Далі виводиться загальна оцінка діяльності. На цьому розрахункова частина аналізу вважається завершеною. Отримана загальна оцінка має бути зіставлена з попередньою оцінкою самого підприємства або з оцінкою діяльності підприємств конкурентів.

Джерело: розроблено автором на основі [33-36]

На нашу думку одними з найбільших комплексних та точних методів оцінки конкурентоспроможності є метод ефективної конкуренції та метод багатокутника. Адже вони об'єднують показники, які характеризують всі сфери діяльності, а також конкурентоспроможність продукції.

Згідно теорії ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників чи критеріїв конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / Об'єм випуску продукції.
1.2. Фондовіддача, тис. грн	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
1.3. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару.	Прибуток від реалізації*100/ Повна собівартість продукції.
1.4. Продуктивність праці, тис. грн /люд.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Середньооблікова чисельність працівників.
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування.
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства.	Власний капітал / Загальні зобов'язання.
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання.
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів..	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %.	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.	Прибуток від реалізації x 100 % / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт за-товареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побути	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність.
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Комплексний метод.
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

Джерело: розроблено автором на основі [33-35]

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства $K_{\text{кп}}$, експертним шляхом були розроблені коефіцієнти вагомості критеріїв[34].

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної.

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства розраховується за формулою:

$$K_{\text{кп}} = 0,15 * E_{\text{в}} + 0,29 * \Phi_{\text{п}} + 0,23 * E_{\text{з}} + 0,33 * K_{\text{т}} \quad (1.1)$$

де $E_{\text{в}}$ – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{\text{п}}$ – значення критерію фінансового стан підприємства;

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

$K_{\text{т}}$ – значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерії ефективності виробничої діяльності $E_{\text{в}}$ розраховується за формулою

$$E_{\text{в}} = 0,31 * B + 0,19 * \Phi + 0,40 * P_{\text{п}} + 0,1 * \Pi \quad (1.2)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; Φ – відносний показник фондівдачі; $P_{\text{п}}$ – відносний показник рентабельності продукції; Π – відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства Φ_{Π} розраховується за формулою:

$$\Phi_{\Pi} = 0,29 * K_a + 0,20 * K_{\Pi} + 0,36 * K_L + 0,15 * K_{об} \quad (1.3)$$

де K_a – відносний показник автономії підприємства; K_{Π} – відносний показник платоспроможності підприємства; K_L – відносний показник ліквідності підприємства; $K_{об}$ – відносний показник оборотності оборотних коштів; 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти ваговитості показників.

$$E_3 = 0,37 * RP + 0,29 * K_{згп} + 0,21 * K_{звп} + 0,14 * K_p \quad (1.4)$$

де E_3 – критерій ефективності організації збуту і просування товару; RP – відносний показник рентабельності продажів; $K_{згп}$ – відносний показник затовареності готовою продукцією; $K_{звп}$ – відносний показник завантаження виробничих потужностей; K_p – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; 0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій конкурентоспроможності товару $K_{кт}$ розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання.

Багатокутник конкурентоспроможності представляє собою графічне з'єднання оцінок положення продукції підприємства і конкурентів за найбільш значимими параметрами (критеріями) і дозволяє порівнювати ці критерії (рис.1). У координатній площі на осях, кожна з яких характеризує певний фактор, у вигляді точок відкладається кількісна величина за кожним з зазначених факторів. З'єднавши відмічені точки отримують багатокутник конкурентоспроможності. Перевагами даного методу є простота і наочність визначення відмінностей між конкурентами по окремому критерію. Незважаючи на популярність метод багатокутника має певні недоліки. Оскільки всі зазначені фактори пропонується розглядати як рівнозначні для оцінювання, це не дозволяє об'єктивно встановити узагальнюючий показник конкурентоспроможності[37].

Висновок до розділу 1

У даному розділі визначено теоретичні засади поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність», проаналізовано дослідження на дану тему вітчизняних та зарубіжних науковців. Наведено класифікацію основних видів конкуренції за територіальною ознакою, за видом конкурентної поведінки, з погляду конкурентної ситуації в галузі і на ринку, за критерієм результативності тощо. Розглянуто основні функції конкуренції.

Також проаналізовані наукові підходи до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства та визначені основні стратегії її підвищення.

Проаналізовано наявні методи оцінки конкурентоспроможності, виокремлені переваги та недоліки використання тих чи інших підходів. За результати виділено метод ефективної конкуренції та метод багатокутника, як найбільш доцільні для використання в умовах сучасності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РИНКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ТА АНАЛІЗ СТАНУ І КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРАТ «КК РОШЕН»

2.1. Оцінка ринкового потенціалу кондитерської галузі України

Кондитерська галузь є однією з ключових галузей харчової промисловості України. Поточні обсяги виробництва продукції галузі дозволяють не тільки забезпечувати потреби внутрішнього ринку, а й створюють значний експортний потенціал.

Висока конкуренція на світовому ринку спонукає виробників кондитерської продукції шукати нові підходи для отримання популярності серед споживачів. Даний процес відбувається у таких напрямках, як виробництво продукції з дотриманням усіх вимог громадських, екологічних, торговельних та інших організацій, виробництво продукції категорії «преміум», пристосування до нових норм законодавства, розширення асортименту, а також врахування принципів сталого розвитку.

Дослідження ринкового потенціалу кондитерської галузі доцільно розглядати, починаючи з обсягів виробництва, тобто оцінки ємності ринку. Виходячи з офіційної класифікації основні види кондитерської продукції представлені трьома видами КВЕД(табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні види кондитерської продукції згідно КВЕД

КВЕД	Назва
10.71	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
10.72	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
10.82	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.

В Україні спостерігається збільшення обсягів виробництва основних видів продукції в кондитерській сфері протягом останніх років. На діаграмі нижче представлена динаміка обсягів виробництва основних видів кондитерських виробів згідно КВЕД за 2020-2024 рік. Майже уся продукція, що виробляється реалізується. Залишки на підприємствах є мінімальними.

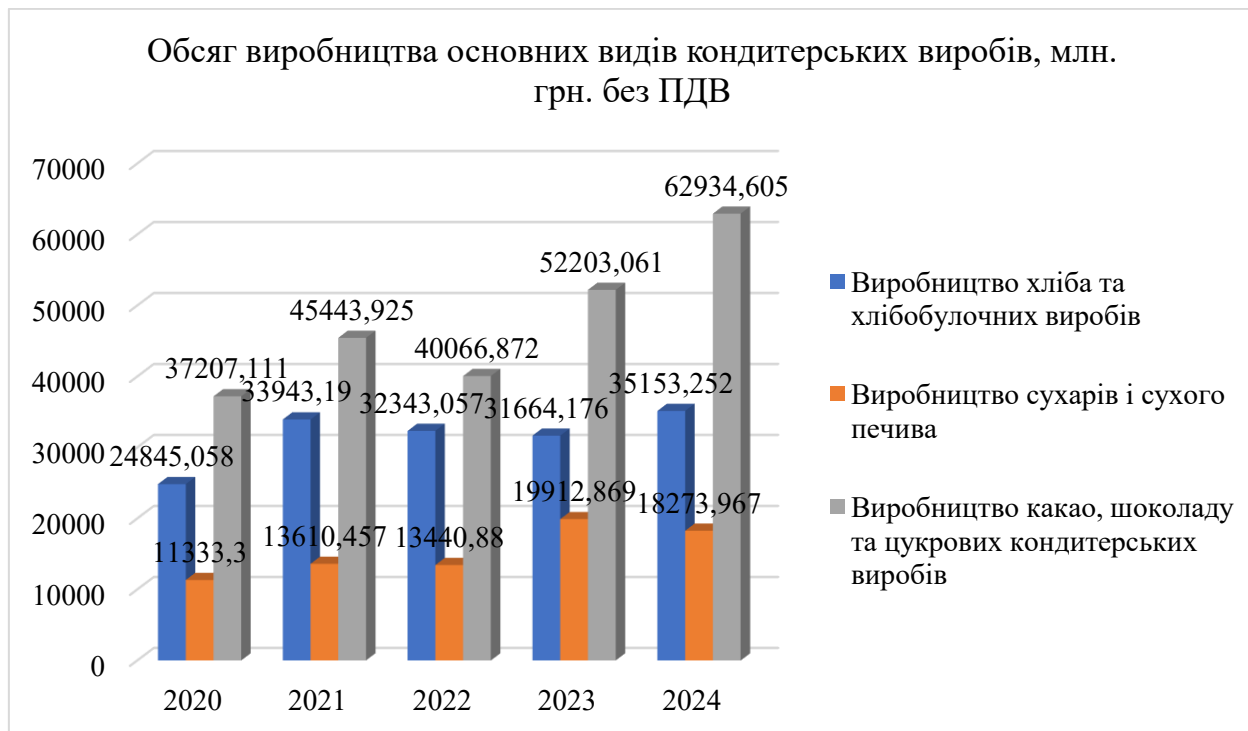


Рис. 2.1 Обсяги виробництва основних видів кондитерських виробів згідно КВЕД за 2020-2024 рік.

Джерело: розроблена автором згідно статичних даних [38]

У загальній структурі виробництва кондитерської продукції лідером є виробництво за видом діяльності 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.

Наступним етапом дослідження стану та перспектив розвитку кондитерського ринку є аналіз динаміки експорту та імпорту, а також рівня цін за КВЕД 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.

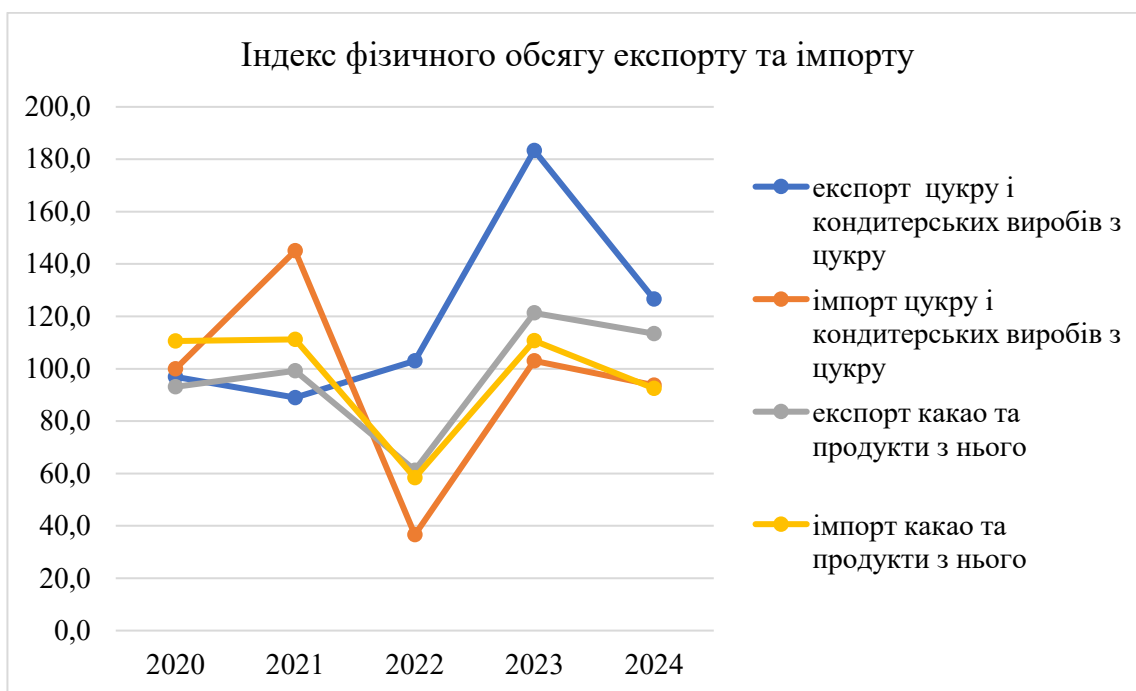


Рис.2.2 Індекс фізичного обсягу експорту та імпорту кондитерських виробів

Джерело: розроблена автором згідно статичних даних [39]

В структурі експорту та імпорту продукції чітко відслідковується динаміка зниження обсягів у 2022 році у зв'язку з повномасштабним вторгненням, далі різке підвищення у 2023 році, що спричинено активними діями підприємств для стабілізації свого стану. У 2024 році відбувається знову ж таки падіння обсягів, як експорту, так і імпорту, але вже у січні – вересні 2025 року виробники кондитерських виробів суттєво збільшили обсяги експорту. За дев'ять місяців за кордон було відправлено 214 тисяч тон солодкої продукції на суму \$660 млн. У порівнянні з аналогічним періодом минулого року, це на 17,6% більше у фізичному вимірі та на 29,2% — у грошовому еквіваленті.

Відновлення експорту значною мірою стало можливим завдяки скасуванню мит для українських кондитерських виробів під час експорту до країн Європейського Союзу ще у 2016 році. Раніше українські компанії сплачували 40-45% мит при експорті до ЄС, тоді як європейські виробники мали лише 5-10% мита при постачанні аналогічної продукції в Україну. Після підписання Угоди про асоціацію з ЄС обсяги експорту зросли з 20 тисяч тонн

до понад 100 тисяч тон на рік, що дозволило галузі вирости у 5-6 разів за останні 7-8 років[40].

Що стосується індексу цін, то на графіку (рис. 2.3) представлена динаміка його змін за 2020-2024 рік.

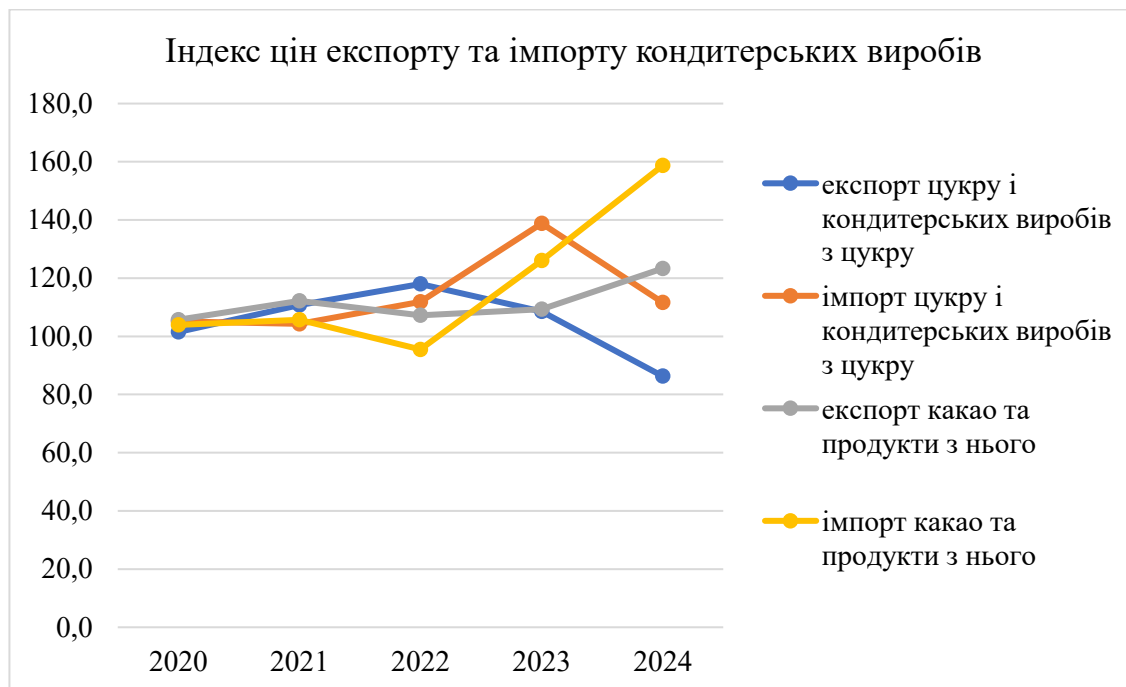


Рис.2.3 Індекс цін експорту та імпорту кондитерських виробів

Джерело: розроблена автором згідно статичних даних [39]

Стабільність у 2020-2021 році різко втрачається у 2022 році, та на сьогоднішній день відбувається зростання цін на експорт та імпорт какао та виробів з нього.

Зазначимо те що, основним видом сировини є звичайно же какао- боби, адже згідно статичних даних виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів переважає. На вітчизняному ринку вони відсутні, тому їх імпортують. Вітчизняні виробники кондитерських виробів закупують какао- боби у Кот-Дівуару та Гани, досить маленька частина припадає на Бельгію Еквадор та Перу. В першу чергу це пов'язано з ціновою політикою країн[41].

Що ж стосується імпорту та експорту готової продукції, а саме шоколаду та інших готових видів продукції з вмістом какао, то на рис. 2.4 представлена інформація щодо питомої ваги окремих країн ЄС[42].

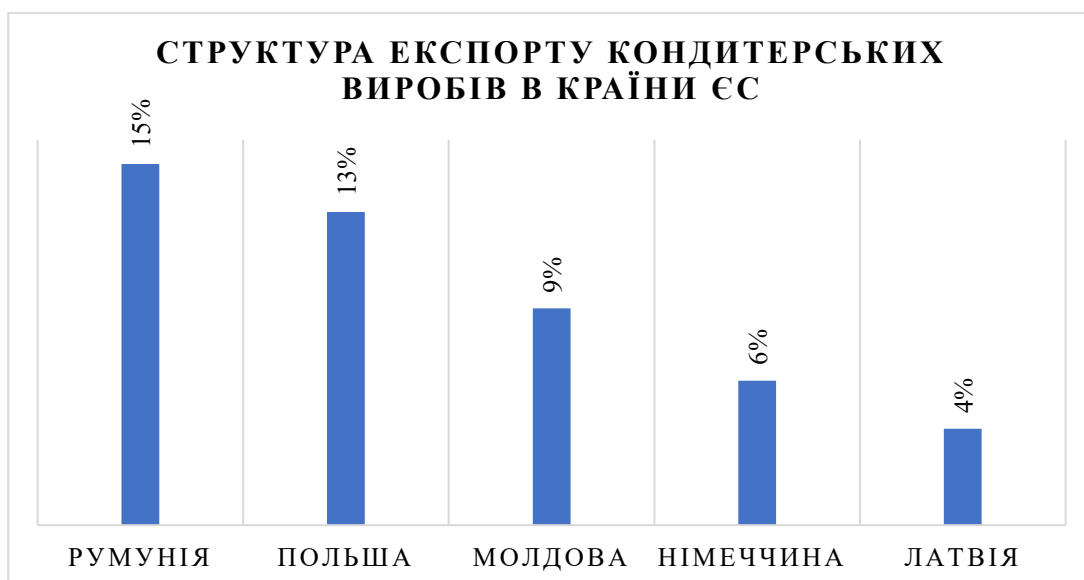


Рис. 2.4 Питома вага країн ЕС за експортом шоколаду та інших готових видів продукції з вмістом какао

Джерело: розроблена автором згідно статичних даних [42]

Найбільшими експортерами є Румунія, Польща та Молдова.

Ринок кондитерських виробів України є висококонцентрованим, на ньому працює близько 800 компаній. У 2026 році український кондитерський ринок чітко окреслив своїх лідерів — компанії, які формують попит, задають стандарти якості та утримують найбільші частки продажів. Рейтинг ТОП-5 компаній виглядає наступним чином[43]:

1. Roshen
2. Бісквіт-Шоколад
3. Lukas
4. Житомирські ласощі
5. Millennium

Між цими компаніями конкуренція зберігається на досить високому рівні - як за ціновими, так і за неціновими (якість, упаковка тощо) параметрами.

При цьому, український споживач обирає кондитерські вироби за трьома ознаками: смакові якості (31%), ціна (26%), репутація виробника (30%).

Компанія Roshen також увійшла ТОП 17 найбільших кондитерських компаній світу, оприлюднений аналітичною компанією Global Growth Insights, та посіла 13-те місце. На першому місці рейтингу знаходиться Mars Inc. із загальною річною виручкою \$45 млрд та середньорічним темпом зростання 3,8%. Компанія випереджає найближчого конкурента по цих показниках майже на \$9 млрд, зберігаючи глобальне домінування.

Друге місце посіла Mondelēz International із показником \$36 млрд і дещо вищим темпом зростання у 4,1%. «Бронза» дісталася Ferrero Group, яка стала най динамічнішою компанією рейтингу: \$18 млрд виручки за рік та найвищий показник CAGR у 4,5%. Саме Ferrero демонструє найшвидшу експансію серед світових гравців[44].

2.2. Техніко-економічна характеристика та аналіз внутрішнього середовища ПрАТ "КК Рошен"

На сьогоднішній день кондитерська фабрика ROSHEN – один із лідерів серед кондитерських підприємств України. На фабриці працює понад 1,500 чоловік. На сучасному високопродуктивному обладнанні (німецьких, італійських та чеських виробників) випускається близько 200 найменувань кондитерських виробів, загальний обсяг яких становить понад 100 тис т. на р. В асортимент корпорації входять шоколадні та желейні цукерки, карамель, ірис, шоколадні плитки та батончики, печиво, вафлі, бісквітні рулети, тістечка та торти. Деякі з них не мають аналогів на ринку України. Кондитерські вироби ROSHEN виготовлені за найсучаснішими технологіями. Експлуатація сучасного високовиробничого обладнання, чітке дотримання рецептури, використання виключно високоякісної сировини та матеріалів є запорукою головних переваг продукції ROSHEN [45].

Споживачами кондитерської продукції компанії є всі вікові групи населення. Основні споживачі «Roshen» розташовані у великих містах України і прилягаючих областях.

До складу Корпорації входять українські фабрики (Київська, Кременчуцька та два виробничі майданчики у Вінниці), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина).

На фабриках Корпорації ROSHEN розроблені та впроваджені системи менеджменту безпеністю харчових продуктів відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 22000, FSSC 22000, IFS Food. Всі підприємства працюють в рамках екологічної політики Корпорації, яка забезпечує відповідність практик діяльності застосовним вимогам українського законодавства в сфері екології шляхом дбайливого та відповідального ставлення до навколишнього середовища та природних ресурсів[45].

Корпорація працює з 40 дистриб'юторами в Україні і 100 - у країнах СНД. Продукція експортується в Росію, Казахстан, Узбекистан, Молдову, Естонію, Латвію, Литву, США, Канаду, Німеччину й Ізраїль.

Посередниками підприємства є:

1. магазини харчової промисловості, кав'ярні - на етапі реалізації;
2. спеціалізовані фірми та установи - поставка напівфабрикатів, пакувальних предметів;
3. транспортні організації - займаються доставкою продукції до місця її
4. реалізації;
5. фінансові установи - при реалізації продукції на ринку.

Основними конкурентами є Бісквіт-Шоколад, Lukas, Житомирські ласощі, Millennium[43].

Потенційними конкурентами також є закордонні виробники, які реалізують свою продукцію в Україні[44].

Основною місією підприємства є задоволення потреб споживачів в якісній та доступній продукції. Цілями підприємства є:

- збільшення рівня якості продукції;
- розширення своєї частки на внутрішньому та зовнішньому ринку;

- максимізація прибутку;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- мінімізація витрат на сировину та матеріали;
- запровадження новітніх технологій у виробництві.

Що стосується показників діяльності ПрАТ «КК Рошен», то в таблиці 2.2 наведено аналіз техніко – економічних показників за останні два роки.

Таблиця 2.2.

Техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «КК Рошен» за 2023-
2024 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
1. Середньорічна виробнича потужність, (тис. т. на рік)	100 000,00	100 000,00	0,00	100,00
2. Фактично вироблено продукції, (тис. т. на рік)	85 000,00	85 000,00	0,00	100,00
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частка	0,85	0,85	0,00	100,00
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ і акцизного збору):				
у діючих оптових цінах підприємства, тис. грн	2 605 319,00	2 793 331,00	188012,00	107,22
- у порівняних цінах, тис. грн	2 605 319,00	2 711 971,84	106652,84	104,09
5. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (обсяг реалізованої продукції в діючих цінах (без ПДВ і акцизного збору), тис. грн	2 604 874,00	2 792 824,00	187950,00	107,22

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
6. Середньорічна вартість основних засобів основного виду діяльності, тис. грн	3 919 322,00	3 984 533,00	65211,00	101,66
7. Фондовіддача, грн/грн	0,66	0,70	0,04	105,46
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	537 823,00	507 910,00	-29913,00	94,44
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, обороти	4,84	5,50	0,66	113,53
10. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, люд.	1 839,00	1 843,00	4,00	100,22
11. Середньорічне вироблення одного працівника, тис. грн/люд.	1 416,70	1 515,64	98,94	106,98
12. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн, у тому числі:	2 626 337,00	2 935 901,00	309564,00	111,79
- матеріальні витрати	629 248,00	741 681,00	112433,00	117,87
- витрати на оплату праці та відрахування	1 220 963,00	1 351 374,00		
- відрахування на соціальні заходи	259 381,00	289 189,00	29808,00	111,49
- амортизація	405 092,00	402 861,00	-2231,00	99,45
- інші операційні витрати	111 653,00	150 796,00	39143,00	135,06
13. Витрати на 1 гривню реалізованої продукції, грн/грн	0,90	0,94	0,03	103,79
14. Матеріалоємність, грн/грн	0,24	0,27	0,03	113,23
15. Собівартість (повна) реалізованої продукції, тис. грн	2 351 639,00	2 616 983,00	265344,00	111,28

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
16. Чистий прибуток, тис. грн	-14 722,00	8 250,00	22972,00	-56,04
17. Рентабельність капіталу, %	—	0,21%	—	—
18. Рентабельність продукції, %	—	0,32%	—	—

Джерело: розраховано автором згідно даних фінансової звітності підприємства[46]

Дане підприємство є доволі потужним та спроможне виробляти близько 100 тис. т кондитерської продукції на рік, використовуючи при цьому свої виробничі потужності на 85 %. Середньорічна вартість основних засобів зросла на 65 211,00 тис. грн , що у відносному вираженні майже 2 % за рахунок оновлення обладнання. Так як темпи зростання обсягів виробництва більші за темпи зростання основних засобів, то спостерігається підвищення фондоддачі та зменшення фондоємності. Але показник фондоддачі все рівно залишається досить низьким і потребує підвищення.

Також можна помітити, що незважаючи на зростання величини основних фондів, сума амортизації за 2024 рік зменшилась, це може бути через наявність вже з амортизованих основних фондів.

У звітному році в порівнянні з попереднім роком оборотність оборотних засобів збільшилась на 0,66 оборота. Збільшення оборотності свідчить про ефективність використання оборотних засобів. Продукція кондитерської галузі не є швидко реалізованою, тому така динаміка свідчить про ефективне управління оборотними коштами.

Середньооблікова кількість працівників зростає, при цьому збільшується і середньорічний виробіток на 1 працівника. Це свідчить про ефективність роботи підприємства.

Загальна сума операційних витрат істотно зросла на 12 %, в першу чергу за рахунок матеріальних витрат та інших операційних витрат. Матеріалоємність збільшилась на 0,02 грн/грн.

Темпи зростання обсягу реалізованої продукції менші за темпи зростання собівартості, то витрати на 1 гривню реалізованої продукції збільшились на 3,8 % та склали 0,94 грн/грн.

Чистий прибуток при збільшенні доходу від продажу зріс. У 2023 році підприємство зазнало збиток у розмірі 14 722 тис. грн, а у 2024 році вийшло на прибуток 8 250 тис. грн. Рентабельність продукції та рентабельність капіталу у 2024 році зазнали позитивних змін. Така динаміка свідчить про підвищення ефективності діяльності, але потребує подальших змін у цьому напрямі.

Серед проблем підприємства можна виділити зростання витрат на сировину та енергоресурси, а також значну залежність від короткострокових фінансових зобов'язань та погашення дебіторської заборгованості, а також зростання інших операційних витрат. Проте, за рахунок зростання доходу, оптимізації операційної діяльності та скорочення інших витрат, ПрАТ «КК Рошен» має всі можливості для зміцнення своїх ринкових позицій на вітчизняному та міжнародному ринку.

Фінансово-економічний стан – одна з найважливіших характеристик внутрішньої діяльності підприємства. Метою оцінки фінансово-економічного стану підприємства є визначення основних показників роботи підприємства, аналіз зміни їх величини та формування переліку дій, що можуть покращити фінансово-економічний стан з урахуванням результатів оцінки.

Аналіз ефективності використання основних фондів основного виду діяльності

Ефективність використання основних фондів характеризується такими показниками:

$$\text{Фондовіддача}(\Phi_B): \Phi_B = \text{ВПП}/\text{ОФ}, \quad (2.1)$$

де ВПП – обсяг виробленої промислової продукції у порівняльних цінах (без ПДВ, акцизу);

ОФ – середньорічна вартість основних фондів основного виду діяльності.

$$\text{Фондомісткість (}\Phi_{\text{М}}\text{): } \Phi_{\text{М}} = \text{ОФ} / \text{ВП}_{\text{П}} \quad (2.2)$$

Для аналізу показників ефективності використання основних фондів основного виду діяльності складемо аналітичну таблицю 2.3.

Таблиця 2.3.

Показники ефективності використання основних засобів основного виду діяльності

Показники	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення
1. Обсяг виробленої промислової продукції у порівняльних цінах (без ПДВ, акцизу), тис. грн	2 605 319,00	2 711 971,84	106 652,84
2. Середньорічна вартість основних засобів основного виду діяльності, тис. грн	3 919 322,00	3 984 533,00	65 211,00
3. Фондовіддача, грн/грн	0,66	0,68	0,02
4. Фондомісткість, грн/грн	1,50	1,47	-0,04

Джерело: розраховано автором згідно даних фінансової звітності підприємства[46]

У 2024 році в порівнянні з 2023 роком ефективність використання основних засобів основного виду діяльності збільшилась: на кожну гривню вартості основних засобів випуск продукції збільшився на 2 копійки. Фондомісткість основних засобів основного виду діяльності знизилась на 0,04 грн. в розрахунку на 1 гривню випуску продукції. Можна зробити висновок, що підприємство не ефективно використовує свої основні засоби. Необхідні рішучі кроки для подолання цієї проблеми.

Аналіз ефективності використання оборотних засобів

Ефективність використання оборотних засобів характеризується показниками оборотності оборотних засобів. Для аналізу зміни оборотності оборотних засобів складемо таблицю 2.4

У звітному році в порівнянні з попереднім роком оборотність оборотних засобів збільшилась на 0,66 оборота, тривалість одного обороту зменшилась

на 9 діб. Збільшення оборотності свідчить про ефективність використання оборотних засобів.

Таблиця 2.4

Показники оборотності оборотних засобів

Показники	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення
1.Обсяг реалізованої промислової продукції (без ПДВ та акцизного збору) в діючих оптових цінах підприємства, тис. грн	2 604 874,00	2 792 824,00	187 950,00
2.Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	537 823,00	507 910,00	-29 913,00
3.Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	4,84	5,50	0,66
4.Тривалість одного обороту оборотних коштів, днів	75,36	66,38	-8,98
5.Коефіцієнт закріплення оборотних коштів	0,21	0,18	-0,02

Джерело: розраховано автором згідно даних фінансової звітності підприємства[46]

Аналіз витрат на виробництво за елементами

Аналіз проводять методом порівняння фактичної питомої ваги кожного елемента витрат на виробництво з питомою вагою в попередньому році. Для цього складемо аналітичну таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Структура витрат на виробництво

Елементи витрат	Абсолютне значення, тис. грн.		Структура, %		Відхилення	
	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне	Структури
1.Матеріальні витрати	629 248,00	741 681,00	23,96	25,26	112 433,00	1,30
2.Витрати на оплату праці	1 220 963,00	1 351 374,00	46,49	46,03	130 411,00	-0,46
3. Відрахування на соціальні заходи	259 381,00	289 189,00	9,88	9,85	29 808,00	-0,03
4.Амортизація	405 092,00	402 861,00	15,42	13,72	-2 231,00	-1,70
5.Інші операційні витрати	111 653,00	150 796,00	4,25	5,14	39 143,00	0,88
Всього	2 626 337,00	2 935 901,00	100	100	309 564,00	-

Джерело: розраховано автором згідно даних фінансової звітності підприємства[46]

Найбільша частина операційних витрат припадає на витрати на оплату праці, вони складають близько 46 %. Така ситуація може бути спричинена тим, що на підприємстві існує дебіторська заборгованість за виданими авансами. І вона могла бути покрита у наступних періодах, що і спричиняє такий розподіл операційних витрат.

Матеріальні витрати складають лише 25 %. Це досить низький показник для підприємств харчової промисловості. Відкритим залишається питання, чи не впливає це на якість продукції.

На долю витрат на амортизацію припадає 13-15 %. Інші операційні витрати складає близько 5 %, та зазнали збільшення у 2024 році на 39 143 тис. грн.

Аналіз витрат на одну гривню виробленої продукції

Показник витрат на 1 гривню продукції вказує на прямий зв'язок між собівартістю та прибутком. Витрати на одну гривню продукції розраховуються як відношення загальної суми витрат на виробництво продукції до обсягу виробленої промислової продукції у діючих оптових цінах підприємства.

Для аналізу зміни витрат на одну гривню продукції складемо таблицю 2.6

Таблиця 2.6

Оцінка витрат на одну гривню продукції

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
1. Обсяг виробленої промислової продукції у діючих оптових цінах підприємства (без ПДВ, акцизу), тис. грн	2 605 319,00	2 793 331,00	188 012,00	7,22
2. Витрати на виробництво продукції, тис. грн	2 351 639,00	2 616 983,00	265 344,00	11,28
3. Витрати на 1 гривню виробленої продукції, грн/грн	0,90	0,94	0,03	-

Джерело: розраховано автором згідно даних фінансової звітності підприємства[46]

У 2024 році в порівнянні з 2023 роком і обсяг виробленої промислової продукції в діючих оптових цінах підприємства, і витрати на виробництво

продукції збільшились. При цьому темп зростання обсягу виробленої промислової продукції в діючих оптових цінах підприємства менший за темп зростання витрат на виробництво продукції. Витрати на 1 гривню виробленої продукції у 2024 році збільшились на 3 копійки і склали 94 копійок. Збільшення значення цього показника характеризує діяльність підприємства з негативної сторони.

Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів

Для оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів складемо таблицю 2.7

Таблиця 2.7

Показники ефективності використання сировини та матеріалів

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення		
			Усього	у тому числі за рахунок	
				МВ	Мв
1.Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ та акцизного збору) в діючих оптових цінах підприємства, тис. грн.	2 605 319,00	2 793 331,00	188 012,00	465514,12	-277 502,12
2.Матеріальні витрати, тис. грн	629 248,00	741 681,00	112 433,00	465514,12	X
3.Матеріаловіддача, грн/грн	4,140	3,766	-0,374	X	-277502,12
4.Матеріалоемність, грн/грн	0,242	0,266	0,024	X	X

Джерело: розраховано автором згідно даних фінансової звітності підприємства[46]

Методом факторного аналізу розрахуємо вплив на зміну об'єму виробленої промислової продукції в діючих оптових цінах підприємства зміни суми матеріальних затрат та матеріаловіддачі.

Вплив зміни суми матеріальних витрат на зміну об'єму виробленої промислової продукції в діючих оптових цінах підприємства складає:

$$\Delta ВП(МВ) = 112433 * 4,140 = 465\,514,12 \text{ тис. грн}$$

Вплив зміни матеріаловіддачі на зміну об'єму виробничої промислової продукції в діючих оптових цінах підприємства складає:

$$\Delta \text{ВП(Мв)} = 741\,681 * (-0,374) = -277\,502,12 \text{ тис. грн}$$

Загальний вплив факторів на зміну об'єму виробничої промислової продукції в діючих оптових цінах підприємства складає:

$$\Delta \text{ВП} = -465\,514,12 - 277\,502,12 = -743\,016,24 \text{ тис. грн}$$

Матеріальні витрати у звітному році збільшились у порівнянні з попереднім роком на 112433,00 тис. грн, показник матеріаловіддачі зменшився на 0,374 грн/грн.

Аналіз співвідношення змін продуктивності праці та середньої заробітної плати

Для аналізу співвідношення продуктивності праці одного працівника й середньої заробітної плати складемо аналітичну таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

Співвідношення змін продуктивності праці та середньої заробітної плати

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне
1. Продуктивність праці, тис. грн./люд	1416,704	1515,644	98,939	1,070
2. Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	804,972	890,159	85,187	1,106

Джерело: розраховано автором згідно даних фінансової звітності підприємства[46]

Співвідношення темпів росту продуктивності праці і середньої заробітної плати оцінюється коефіцієнтом випередження ($K_{вин}$). За даними табл. 2.8, коефіцієнт випередження становить:

$$K_{вин} = \frac{1515,64}{1416,7} : \frac{890,16}{804,97} = 1,070 : 1,106 = 0,964$$

В даному випадку середня заробітна плата зростає швидше, ніж продуктивність праці. Таке співвідношення негативно характеризує використання на підприємстві трудових ресурсів.

2.3. Визначення конкурентних переваг на основі SWOT-аналізу підприємства та оцінка конкурентоспроможності

Підсумовуючи все вищесказане, можна стверджувати, що підприємство має досить стійкі конкурентні переваги, а також займає досить сильну позицію на вітчизняному ринку. Досить важливим при оцінці конкурентоспроможності компанії є SWOT-аналіз підприємства.

SWOT-аналіз - це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства .

За допомогою SWOT-аналізу можна провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Під зовнішнім середовищем мають на увазі всі умови і фактори, що виникають в зовнішньому середовищі незалежно від діяльності фірми. Кожне підприємство має власне зовнішнє середовище, що охоплює безліч факторів, які впливають на фірму у теперішньому і майбутньому часі. Зовнішнє середовище прямого впливу включає в себе: джерела та постачальники сировини, конкуренти, споживачі.

Зовнішнє середовище непрямого впливу – це економічні, політичні, технологічні та соціальні фактори. Всі ці фактори діють комплексно і впливають на стан підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства – це комплекс засобів виробництва, персоналу, виробничі та інформаційні процеси, мета і завдання підприємства .

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища дозволяє визначити сильні та слабкі сторони ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можливості та загрози підприємства. SWOT-аналіз компанії представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

SWOT аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– висока репутація фірми, лідер на ринку кондитерських виробів України; – постійно оновлення та розширення асортименту – потужна фінансова база; – високий ступінь технічної оснащеності фабрик; – наявність виробничих підприємств за кордоном; – стабільний купівельний попит; – вихід на ринки багатьох країн; – наявність власного логістичного центру; – систематичний аналіз споживчих переваг; – чітко організована структура корпорації; – широка збутова мережа на території країни; – конкурентоспроможний рівень якості та ціни продукції.	– нестабільний рівень цін на сировину; – висока собівартість продукції за рахунок високих витрат на оплату праці та інших операційних витрат – дорогий процес просування нових виробів – високі транспортні витрати
Можливості	Загрози
– ослаблення законодавчих обмежень; – укріплення позицій на нових ринках; – зниження торговельних бар'єрів при виході на зовнішній ринок; – розробка товарів для нової групи споживачів; – підвищення продуктивності на підприємствах; – позитивна зміна курс національної валюти; – розширення частки ринку.	– Продовження війни в Україні – Складнощі з транспортуванням через обстріли та блокування перевезень – Велика ймовірність фінансових ризиків – досить сильні конкуренти та недобросовісна конкуренція; – ризик неповернення ПДВ через нестабільну ситуацію в країні – валютний ризик при здійсненні ЗЕД; – поширення імпорتنих позицій на полицях магазинів

Джерело: систематизовано автором згідно на основі проведених досліджень

Провівши SWOT аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна стверджувати, що проблемною точкою для підприємства є нестабільний рівень цін, висока собівартість продукції за рахунок високих

витрат на оплату праці та інших операційних витрат, високі транспортні витрати та дорогий процес просування нових виробів.

Проте підприємство має необхідну кількість фінансових ресурсів, для того щоб покращити своє становище.

У розділі 1 до випускної роботи було наведено класифікацію найбільш відомих методів оцінки конкурентоспроможності компаній. Для оцінки нами було такі моделі як:

- Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції;
- Багатокутник конкурентоспроможності.

На думку науковців одним з найбільших комплексних та точних методів оцінки конкурентоспроможності є метод ефективної конкуренції. Адже він об'єднує показники, які характеризують всі сфери діяльності, а також конкурентоспроможність продукції. Згідно теорії ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників чи критеріїв конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника. Розрахунок цих показників представлений в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок основних показників конкурентоспроможності підприємств

Критерії та показники конкурентоспроможності	Правило розрахунку показника	ПрАТ «КК Рошен»	АТ «Житомирські ласощі»	ПП ВТК «Лукас»
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства				
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Валові витрати / Об'єм випуску продукції.	0,94	0,84	0,76
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.	0,70	1,41	10,22
1.3. Рентабельність товару, %.	Прибуток від реалізації*100/ Повна собівартість продукції.	0,32%	5,23%	10,51%

Критерії та показники конкурентоспроможності	Правило розрахунку показника	ПрАТ «КК Рошен»	АТ «Житомирські ласощі»	ПП ВТК «Лукас»
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /люд.	Обсяг випуску продукції / Середньооблікова чисельність працівників.	1515,64	810,69	2334,79
2. Фінансовий стан підприємства				
2.1. Коефіцієнт автономії	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування.	0,88	0,40	0,64
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Власний капітал / Загальні зобов'язання.	7,43	0,66	1,78
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання.	0,70	1,13	1,17
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.	5,50	0,63	3,40
3. Ефективність організації збуту та просування товарів				
3.1. Рентабельність продажу, %.	Прибуток від реалізації x 100 % / Обсяг продажу	0,46	2,63	10,00
3.2. Коефіцієнт за-товареності готовою продукцією	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу	0,00	0,01	0,01
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність.	0,85	0,85	0,85
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації	0,33	5,70	2,41
4.Конкурентоспроможність товару				
4.1. Якість товарів	Комплексний метод.	9	8	8
4.2. Ціна товару	Визначається різними методами	8	9	9

Джерело: розраховано автором згідно даних фінансової звітності підприємства[46-48]

Для проведення розрахунків загального показника конкурентоспроможності, доцільно перевести отримані результати у певні відносні показники, де 1 – це найкращий результат (табл. 2.11)

Таблиця 2.11

Порівняльний аналіз основних показників конкурентоспроможності підприємств

Критерії та показники конкурентоспроможності	ПрАТ «КК Рошен»	АТ «Житомирські ласощі»	ПП ВТК «Лукас»
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства			
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	0,81	0,89	1,00
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	0,07	0,14	1,00
1.3. Рентабельність товару, %.	0,03	0,50	1,00
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	0,65	0,35	1,00
2. Фінансовий стан підприємства			
2.1. Коефіцієнт автономії	1,00	0,45	0,73
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	1,00	0,09	0,24
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,60	0,97	1,00
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,00	0,11	0,62
3. Ефективність організації збуту та просування товарів			
3.1. Рентабельність продажу, %.	0,05	0,26	1,00
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	1,00	0,03	0,01
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	1,00	1,00	1,00
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	1,00	0,06	0,14
4. Конкурентоспроможність товару			
4.1. Якість товарів	1,00	0,89	0,89
4.2. Ціна товару	0,89	1,00	1,00

Джерело: розраховано автором згідно даних фінансової звітності підприємства[46-48]

Після проведення необхідних розрахунків можна розрахувати загальний показник конкурентоспроможності підприємств, який є загальним показником ефективної діяльності підприємства і характеризує її місце на ринку. (Таблиця 2.12)

Таблиця 2.12

Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємств
кондитерської галузі

Показники	ПрАТ «КК Рошен»	АТ «Житомирські ласощі»	ПП ВТК «Лукас»
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства	0,34	0,54	1,00
2. Фінансовий стан підприємства	0,85	0,51	0,71
3. Ефективність організації збуту та просування товарів	0,65	0,32	0,60
4. Конкурентоспроможність товару	1,13	0,89	0,89
Коефіцієнт конкурентоспроможності	0,82	0,60	0,79

Джерело: розраховано автором згідно даних фінансової звітності підприємства[46-48]

Із розрахунків ми бачимо, що найбільший рівень конкурентоспроможності у ПрАТ «КК Рошен». Такий показник в першу чергу отриманий за рахунок стабільного фінансового стану та високої конкурентоспроможності товару. Що стосується ПП ВТК «Лукас», який займає друге місце, то він навпаки лідирує за ефективність виробничої діяльності. Трошки нижчий рівень має за фінансовим станом та ефективністю організації збуту та просування товарів.

Згідно отриманих результатів, можна сказати, що основна проблема конкурентоспроможності КК Рошен є саме ефективність виробничої діяльності. Хотілось би зазначити, що його конкуренти мають більший відсоток оновлення асортименту, та є більш адаптованими до потреб ринку.

Для більш наглядної оцінки конкурентоспроможності можна використати метод багатокутника. Нижче наведена таблиця з рейтинговою

оцінкою по кожній групі показників. Для більш позитивного показника оцінка складає 10 балів.

Таблиця 2.13

Результати розрахунків за методом багатокутника

№	Показник	ПрАТ «КК Рошен»	АТ «Житомирські ласощі»	ПП ВТК «Лукас»
1	Ефективність виробничої діяльності підприємства	3	5	10
2	Фінансовий стан підприємства	9	5	7
3	Ефективність організації збуту та просування товарів	6	3	6
4	Конкурентоспроможність товару	11	9	9

Джерело: розраховано автором згідно даних фінансової звітності підприємства[46-48]

На основі отриманих даних будуємо багатокутник конкурентоспроможності.

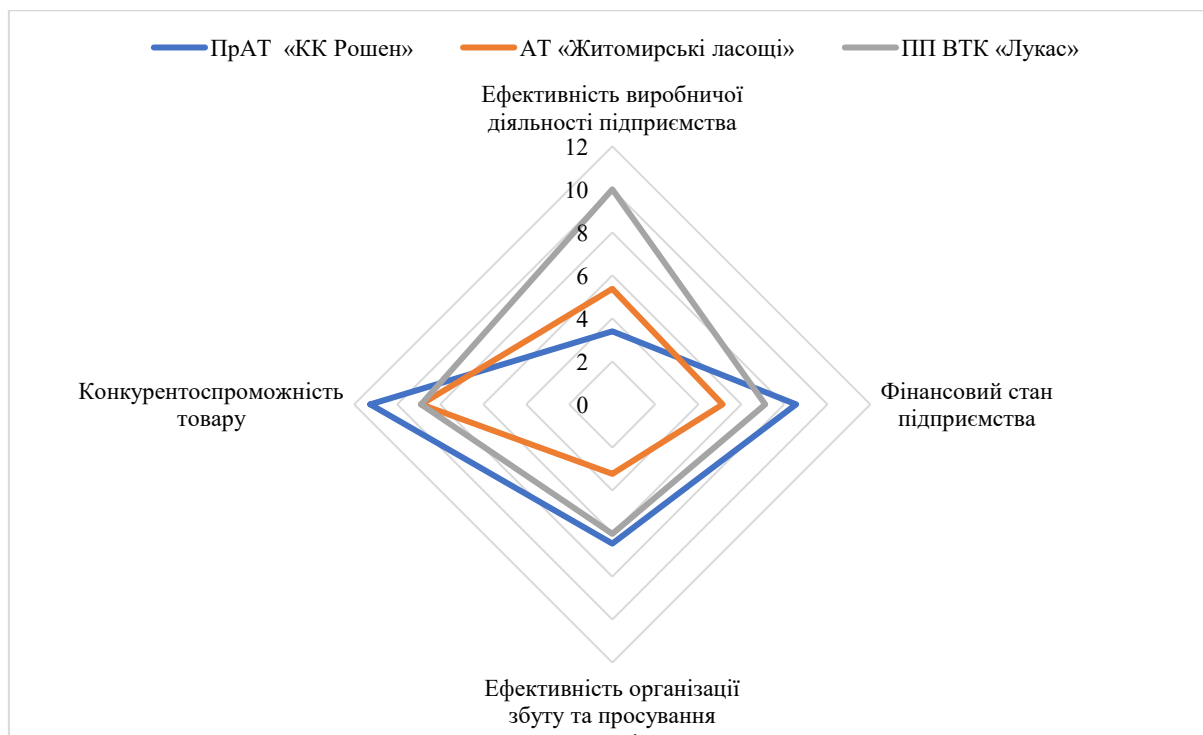


Рис. 2.5 Багатокутник конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі

Джерело: побудовано автором згідно даних фінансової звітності підприємства[46-48]

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності для ПрАТ «КК Рошен» є :

- Розширення та диверсифікація асортименту на основі дослідження потреб та попиту населення;
- Впровадження інноваційних технологій, у зв'язку з розвитком міжнародного ринку та харчових тенденцій.

Висновок до розділу 2

У даному розділі проведено аналіз ринку кондитерської галузі, а саме визначено динаміку виробництва, експорту та імпорту кондитерських виробів за 2020-2024 рік. Також проаналізована динаміка зміни індексу цін з метою визначення впливу на обсяги виробництва тощо. Визначено основних гравців на ринку кондитерських виробів, серед яких лідером є ПрАТ «КК Рошен».

Наведена загальна характеристика ПрАТ «КК Рошен» та розраховано основні техніко-економічні показники, проведено аналіз внутрішнього стану за останні два роки на основі фінансової звітності компанії. Розглянуто динаміку зміни показників діяльності та визначено основні чинники погіршення або покращення.

За допомогою SWOT-аналізу, методу ефективної конкуренції та методу багатокутника визначено конкурентоспроможність підприємства, виокремлені слабкі та проблемні місця в роботі ПрАТ «КК Рошен». На основі отриманих результатів сформовані напрями підвищення конкурентоспроможності на вітчизняному та міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КК РОШЕН» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

3.1. Розробка та впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку

Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «КК Рошен» показав, що основними проблемами є ефективність виробничої діяльності. Високий рівень фондомісткості свідчить про неефективність використання виробничих фондів. Можливим напрямом покращення рівня конкурентоспроможності є розширення та диверсифікація асортименту на основі дослідження потреб та попиту населення.

Враховуючи, що на сьогоднішній день Україна вступає у ЄС і ми маємо можливість більш вільного доступу до міжнародних ринків, нами запропоновано впровадити виробництво молочного шоколаду на основі стевії.



Рис. 3.1 Макет обкладинки молочного шоколаду на основі стевії

Джерело: згенеровано штучним інтелектом[49]

Через війну в Україні, дуже велика кількість людей виїхало за кордон. Але їх уподобання в продуктах харчування залишаються незмінними. Люди за кордонами віддають перевагу вітчизняним товарам на полицях магазинів.

Що стосується виробництва молочного шоколаду на основі стевії, то сьогодні дуже яскраво видно тенденцію до здорового харчування, а також збільшення кількості людей з захворюванням цукровим діабетом. За даними Національної служби здоров'я України (НСЗУ), станом на листопад 2025 року в електронній системі охорони здоров'я (ЕСОЗ) налічується 1 320 723

пацієнтів із цукровим діабетом. Цьогоріч — станом на листопад — вперше цукровий діабет діагностували 190 тисячам 903 пацієнтам. Торік це число становило 260 тисяч 242 пацієнти. Надто спостерігається зростання захворюваності серед пацієнтів на діабет 2 типу — його діагностують здебільшого людям віком 18-54 років[50].

Стевія — багаторічний чагарник родом із Південної Америки, де використовується вже понад 1500 років як лікарська рослина та солодощі. На початку 20 століття з трави стевії виділили стевіол — концентрований екстракт, який у 300 разів солодший за цукор, абсолютно некалорійний і з глікемічним індексом 0[51].

До найбільш корисних властивостей стевії відносять:

1. Безпечна для діабетиків;
2. Допомогає схуднути та контролювати вагу;
3. Запобігає розвитку раку підшлункової залози.;
4. Знижує кров'яний тиск;
5. Не викликає алергію;

Обсяг виробництва молочного шоколаду складає 6 % від усього обсягу компанії або приблизно 5 тис. т[45]. Плануємо для початку запровадити виробництво молочного шоколаду на основі стевії у обсязі 100 т. на рік.

Такий захід також було обрано з урахування проведеного SWOT-аналізу, де як раз була визначена можливість розширення ринків збуту з урахуванням сильних сторін та фінансової можливості, тобто достатньої кількості власних коштів.

Аналізуючи структуру імпорту і експорту кондитерських виробів, а також розширення можливостей експортувати до європейських країн, найбільш оптимальним буде реалізація такої продукції саме в країни ЕС, де вже представлені товари Рошен, а також до країн, де зосереджена найбільша кількість мігрантів з України, таких як Німеччина, Польща, Чехія тощо[50].

Враховуючи наявність обладнання, основні інвестиції будуть направлені в оборотні кошти, а саме на :

- збільшення матеріальних витрат з урахуванням обсягу виробництва;
- впровадження заходів зі збуту у обраних країнах;
- сплата податків(мита) за перевезення продукції;
- транспортні витрати.

Виробництво нового виду продукції впливу на загальний обсяг виробництва. Для оцінки такого впливу необхідно визначити:

- обсяг виробництва в натуральному вираженні;
- розрахувати відпускну ціну на товар.

Обсяг виробництва молочного шоколаду складає близько 6 %, що в натуральному вираженні майже 5 тис. т. Для того, щоб ознайомити ринок з новою продукції, та оцінити реакції ринку на такий товар доцільно забезпечити виробництво у розмірі 100 т. Виробничі потужності ПрАТ «КК Рошен» дозволяють це зробити без додаткових витрат.

$$OB_{2024} = 6 \% * OB_{заг} = 0,06 * 85\,000 = 5\,000 \text{ т.}$$

$$\Delta OB = 100 \text{ т.}$$

$$OB_{проект} = 85\,100 \text{ т}$$

Розрахуємо кількість плиток молочного шоколаду на основі стевії, які планується виробляти:

$$OB_{мшс} = \frac{100\,000}{0,1} = 1\,000\,000 \text{ штук,}$$

де 0,1 - це вага однієї плити молочного шоколаду на основі стевії (100 грам)

Що стосується матеріальних витрат, то вони будуть на рівні витрат на виробництво звичайного шоколаду, але з урахуванням різниці витрат на цукор та стевію.

Враховуючи, що у відкритому доступі відсутня інформації щодо собівартості молочного шоколаду за калькуляційними статтями, для розрахунків буде прийняте середній показник питомої вартості собівартості у відпускній ціні – 55 %.

В таблиці 3.1 представлений порядок розрахунку зміни матеріальних витрат на виробництво молочного шоколаду, за рахунок використання стевії замість цукру.

Таблиця 3.1

Порядок розрахунку зміни матеріальних витрат на виробництво молочного шоколаду на основі стевії

1.	Обсяг виробництва молочного шоколаду на стевії	100 т.
2	Ціна на молочний шоколад Рошен	70 грн
3	Оптова ціна (торгова націнка 15 %)	61 грн
4	Відпускна ціна від виробника	53 грн
5	Повна собівартість продукції	30 грн
6	Вартість 1 кг цукру 25 грн Вартість 1 кг стевії = 400 грн	25 грн 400 грн
7	Витрати цукру на 1 виріб (вага 100 г) Витрати стевії на 1 виріб (вага 100 г)	50 грам 50 грам
8	Витрати цукру на 1 виріб Витрати стевії на 1 виріб	1,25 грн 20 грн
9	Приріст собівартості молочного шоколаду на основі стевії на 1 одиницю	18,75 грн

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо ціну від виробника на основі приросту собівартості, беручи за увагу питому вагу 55 %.

$$\text{Ціна} = \frac{(30+18,75)}{55} * 100 = 88,7 \text{ грн}$$

$$\Delta \text{Витрат на підсолоджувач} = 18,75 * 1000000 = 18\,750 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо обсяг виробництва молочного шоколаду на основі стевії у грошовому вираженні:

$$\text{ОВ}_{\text{мшс}} = 1\,000\,000 * 88,7 = 88\,770 \text{ тис. грн}$$

В 2024 році матеріалоємність склала 0,27 грн/грн. Розрахуємо проєктні витрати матеріальних витрат:

$$\text{МВ}_{\text{проект}} = \text{МВ}_{2024} + \text{МВ}_{\text{мшс}}$$

$$\text{МВ}_{\text{мшс}} = 0,27 * 88\,770 + 18\,750 = 42\,717,9 \text{ тис. грн}$$

$$MB_{\text{проект}} = 741\,681,00 + 42\,717,9 = 784\,398,9 \text{ тис. грн}$$

Також доцільним є збільшення витрат на оплату праці, адже зросте продуктивність на одного працівника.

$$ПП_{2024} = 1515,664 \text{ тис. грн/люд}$$

$$OB_{\text{проект}} = 2793331 + 88700 = 2882101 \text{ грн}$$

$$ПП_{\text{проект}} = 1563,77 \text{ тис. грн/люд.}$$

$$\Delta PP = 3,17 \%$$

Враховуючи, що при розрахунку продуктивності праці була врахована середньооблікова чисельність працівників загалом, доцільно визначити зміну фонду оплати праці на 2 %, так як є ті працівники, заробітна плата яких не залежить від обсягу виробництва.

$$\Delta \text{ФОП}_{\text{проект}} = 2 \% * 1\,351\,374,00 = 27\,027,5 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta \text{Відрахування}_{\text{проект}} = 2 \% * 289\,189,00 = 5783,78 \text{ тис. грн}$$

Наступним етапом є визначення витрат на збут, до яких входить як витрати на рекламу так і транспортні витрати. ПрАТ «КК «Рошен» має власний логістичний центр, який відправляє продукцію до багатьох країн світу. Він забезпечений новітньою системою управління товарними потоками Warehouse Management System. WMS - це інтелектуальна система, яка не тільки все враховує, але й оптимізує логістичні процеси, що виникають з моменту прийняття і аж до відвантаження товару зі складу. До моменту прибуття автомобіля на склад, документація на його заповнення вже передана, врахована і оброблена. Це дає можливість заздалегідь сформувати замовлення, тому безпосередньо завантаження займає 30-35 хвилин. Таким чином, загальний час перебування вантажного транспорту на території центру не перевищує однієї години. Це є дуже важливим моментом для скорочення витрат часу. Що стосується витрат на рекламу, то для скорочення витрат та враховуючи пізнаваність бренду та невелику конкуренцію в цьому секторі харчової галузі (діабетична продукція) рекламу можна не запускати.

Доцільно також врахувати витрати на розробку технології та лабораторні випробування, сертифікацію, а також розробку дизайну упаковки тощо. Їх вартість важно оцінити по статтям, але вони ключовою статтею інвестицій у виробництво, так як необхідні для впровадження технології та запуску виробництва. Проаналізувавши наявні дослідження щодо цього питання, доцільно визначити такі витрати на рівні 3 000 000,00 грн.

Загальні витрати на додатковий випуск продукції представлений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Загальні витрати на додатковий випуск продукції

Найменування статті витрат	Сума на рік, тис. грн. без ПДВ
Матеріальні витрати	42717,9
Відрахування на соціальні заходи	5783, 78
Витрати на оплату праці	27027,5
Інші операційні витрати	3 000,00
Всього	78529,18

Джерело: розроблено автором

3.2 Розрахунок впливу заходу на показники діяльності підприємства

З урахування коефіцієнту оборотності у 2024 році сума інвестицій в оборотні кошти складатиме 13 732,6 тис. грн(без урахування інші операційних витрат, які вносяться одноразово та повністю. Загальна сума інвестицій в оборотні кошти 16 732,60 грн. Детальний розрахунок економічної ефективності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» після впровадження заходу представлений у таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Розрахунок економічної ефективності впровадження заходів

№	Найменування заходів	Інвестиції, тис. грн			Зміни показників діяльності підприємства (±)								Строк окупності інвестицій, років	
		Всього	у тому числі в		Вироблена продукція, тис. грн.	Собівартість, тис. грн					Чистий прибуток, тис. грн.	Чисельність зайнятих, люд.		
			основні фонди	оборотні кошти		Всього	у тому числі:							
							матеріальні витрати	витрати на оплату праці	витрати на збут	амортизація основних фондів	інші операційні витрати			
1.	Диверсифікація асортименту	16732,6	-	16732,6	88770,00	78529,18	42717,90	32811,28	-	-	3000,00	8397,47	-	2,0
ВСЬОГО		16732,6	-	16732,6	88770,00	78529,18	42717,90	32811,28	-	-	3000,00	8397,47	-	2,0

Джерело: розраховано автором

Як видно з таблиці, такий захід дозволить підвищити прибуток на 8397,47 тис. грн. Строк окупності складає 2 років, що є гарним показником для цієї галузі.

Розширення ринків має безпосередній вплив на прибутковість компанії. В таблиці 3.4 детально розглянуто вплив такого заходу на техніко-економічні показники у порівнянні з 2024 роком.

Таблиця 3.4

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «КК Рошен»
до та після впровадження проєкту

Показник	2024	проєкт	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
1. Середньорічна виробнича потужність, (тис. т. на рік)	100 000,00	100 000,00	0,00	100,00
2. Фактично вироблено продукції, (натур.од.)	85 000,00	85 100,00	100,00	100,12
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частка	0,85	0,85	0,00	100,12
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ і акцизного збору):	-	-	-	-
у діючих оптових цінах підприємства, тис. грн	2 793 331,00	2 882 101,00	88770,00	103,18
- у порівнянних цінах, тис. грн	2 711 971,84	2 798 156,31	86184,47	103,18
5. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (обсяг реалізованої продукції в діючих цінах (без ПДВ і акцизного збору), тис. грн	2 793 331,00	2 882 101,00	88770,00	103,18
6. Середньорічна вартість основних фондів основного виду діяльності, тис. грн	3 984 533,00	3 984 533,00	0,00	100,00
7. Фондовіддача, грн/грн	0,70	0,72	0,02	103,20

Показник	2024	проект	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	507 910,00	524 642,60	16732,60	103,29
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, обороти	5,50	5,49	-0,01	99,91
10. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, люд.	1 843,00	1 843,00	0,00	100,00
11. Середньорічне вироблення одного працівника, тис. грн/люд.	1 515,64	1 563,81	48,17	103,18
12. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн, у тому числі:	2 935 901,00	3 014 430,16	78529,16	102,67
- матеріальні витрати	741 681,00	784 398,90	42717,90	105,76
витрати на оплату праці та відрахування	1 351 374,00	1 378 401,48	27027,48	102,00
відрахування на соціальні заходи	289 189,00	294 972,78	5783,78	
- амортизація	402 861,00	402 861,00	0,00	100,00
- інші операційні витрати	150 796,00	153 796,00	3000,00	101,99
13. Витрати на 1 гривню реалізованої продукції, грн/грн	0,94	0,934	0,00	99,70
14. Матеріалоемність, грн/грн	0,27	0,28	0,01	102,50
15. Собівартість (повна) реалізованої продукції, тис. грн	2 616 983,00	2 692 512,16	75529,16	102,89
16. Чистий прибуток, тис. грн	8 250,00	16 647,47	8397,47	201,79
17. Рентабельність капіталу, %	0,21%	0,42%	0,21%	-
18. Рентабельність продукції, %	0,32%	0,62%	0,30%	-

Джерело: розраховано автором

Потужність підприємства залишилась незмінною, а ступінь використання потужності зросла на 0,12 %.

Середньорічний залишок обігових коштів зріс на 16732,60 тис. грн. , так інвестиції були вкладені в оборотні кошти. Через що коефіцієнт оборотності зазнав мінімальне скорочення.

Фондовіддача за рахунок збільшення обсягів виробництва зросла на 0,02 грн/грн.

Середньооблікова кількість працівників є незмінною, при цьому середньорічний виробіток на 1 працівника зріс на 3,18 %, за рахунок збільшення обсягів виробництва.

Загальна сума операційних витрат істотно зросла на 2,67 %. Найбільш вагоме місце у структурі витрат займають витрати на оплату праці матеріальні витрати.

Витрати на 1 гривню реалізованої продукції скоротилися та склали 0,934 грн/грн. Чистий прибуток зріс на 8397, 47 тис. грн. Рентабельність капіталу у проєктному році збільшилась в 2 рази. Рентабельність продукції також зросла та складає 0,62 %. Усі ці показники є позитивними і свідчать про те, що впроваджені інвестиції є ефективними.

3.3. Розрахунок показників конкурентоспроможності після впровадження заходів

Визначимо рівень конкурентоспроможності після впровадження заходу з диверсифікації асортименту методом ефективної конкуренції та методом багатокутника, які були обрані для оцінки у другому розділі кваліфікаційної роботи. Розрахунок показників конкурентоспроможності представлений в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок основних показників конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкуренто-спроможності	Правило розрахунку показника	ПрАТ «КК Рошен»	
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		2024	проект
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Валові витрати / Об'єм випуску продукції.	0,94	0,93
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.	0,70	0,72
1.3. Рентабельність товару, %.	Прибуток від реалізації*100/ Повна собівартість продукції.	0,32%	0,62%
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників.	1515,64	1563,81
2. Фінансовий стан підприємства			
2.1. Коефіцієнт автономії	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування.	0,88	0,88
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Власний капітал / Загальні зобов'язання.	7,43	7,43
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання.	0,70	0,70
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.	5,50	5,49
3. Ефективність організації збуту та просування товарів			
3.1. Рентабельність продажу, %.	Прибуток від реалізації x 100 % / Обсяг продажу	0,46	0,58
3.2. Коефіцієнт за-товареності готовою продукцією	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу	0,0002	0,0002
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність.	0,85	0,85
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації	0,33	0,33
4. Конкурентоспроможність товару			
4.1. Якість товарів	Комплексний метод.	9	9
4.2. Ціна товару	Визначається різними методами	8	8

Джерело: розраховано автором

Для проведення розрахунків загального показника конкурентоспроможності, доцільно перевести отримані результати у певні відносні показники, де 1 – це найкращий результат (табл. 3.6)

Таблиця 3. 6

Основні показники конкурентоспроможності підприємства в
порівняних величин

Критерії та показники конкурентоспроможності	ПрАТ «КК Рошен»	Проект
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції	0,997	1,00
1.2. Фондовіддача	0,969	1,00
1.3. Рентабельність товару	0,510	1,00
1.4. Продуктивність праці	0,969	1,00
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	1,00	1,00
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	1,00	1,00
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,00	1,00
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,00	0,999
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу	0,80	1,00
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	1,00	1,00
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	1,00	1,00
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	1,00	1,00
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	1,00	1,00
4.2. Ціна товару	1,00	1,00

Джерело: розраховано автором

На основі проведених досліджень розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності до та після впровадження заходу з підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку – виробництво молочного шоколаду на основі стевії для забезпечення потреб населення з діабетом.

Таблиця 3.7

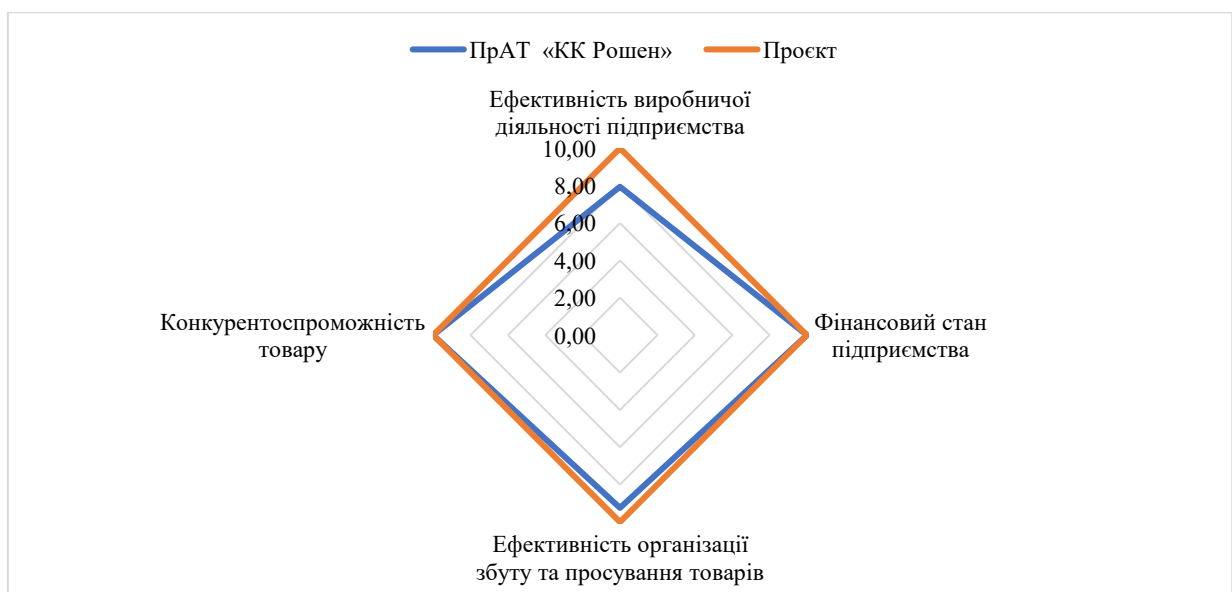
Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності ПрАТ «КК Рошен» та після впровадження проєкту

Показники	ПрАТ «КК Рошен»	
	2024	проєкт
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства	0,79	1,00
2. Фінансовий стан підприємства	1,00	1,00
3. Ефективність організації збуту та просування товарів	0,92	1,00
4. Конкурентоспроможність товару	1,00	1,00
Коефіцієнт конкурентоспроможності	0,95	1,00

Джерело: розраховано автором

Із розрахунків ми бачимо, що у проєктному році рівень конкурентоспроможності зріс, у першу чергу через покращення ефективності виробничої діяльності підприємства та ефективності організації збуту та просування товарів. Зросли такі показники як:

- Витрати на виробництво одиниці продукції;
- Фондовіддача;
- Рентабельність товару;
- Продуктивність праці;
- Рентабельність продажу.



**Рис. 3.2 Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «КК Рошен»
після впровадження заходу**

Для більш наглядної оцінки конкурентоспроможності на рис. 3.2 побудований багатокутник конкурентоспроможності. На рисунку безпосередньо видно, що у проектному році конкурентоспроможність за усіма групами показників є кращою. Впроваджений захід з диверсифікації асортименту забезпечив підприємству покращення показників діяльності, а також покращення рівня конкурентоспроможності, що дає можливості розширювати та укріплювати свої позиції на міжнародному ринку.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі розроблено та впроваджено захід з диверсифікації асортименту для реалізації на вітчизняному та міжнародному ринку. Планується виробництво молочного шоколаду, який вже користується попитом на ринку, але основною відмінністю є використання стевії замість цукру. Це дозволить розширити сегмент покупців за рахунок тих, хто хворіє на цукровий діабет та тих, хто веде здоровий образ життя. Люди, які виїхали за кордон матимуть змогу купувати рідні продукти з користю для здоров'я. Загальна сума інвестицій в оборотні кошти 16 732,60 грн. такий захід дозволить підвищити прибуток на 8397,47 тис. грн. Строк окупності складає 2 років, що є гарним показником для цієї галузі.

Також проведено оцінку конкурентоспроможності після впровадження заходів, за результатами якої вдалося підвищити конкурентоспроможність за рахунок підвищення ефективності виробничої діяльності та ефективності організації збуту та просування товарів.

ВИСНОВКИ

Згідно з метою та завданнями кваліфікаційної роботи бакалавра у першому розділі нами проаналізовано:

- сутність та класифікацію економічних категорій «конкуренція» та «конкурентоспроможність підприємства»;
- визначено стратегії підвищення конкурентоспроможності та розглянуто методи її оцінки.

Згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція (конкуренція) - змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку».

Узагальнення визначень конкурентоспроможності підприємства дає змогу виокремити такі аспекти:

1. Конкурентоспроможність підприємства розглядається як відносна характеристика діяльності підприємства в умовах взаємодіючих чинників з приводу конкурентних відносин.

2. Конкурентоспроможність підприємства як здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію. Така позиція відображає двосторонній підхід до суті явища: з одного боку, пояснюється необхідність задоволення суспільної потреби, з іншого боку – виявляються суперечності виробничого процесу.

3. Конкурентоспроможність підприємства як можливість задоволення конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами.

Визначено основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному, серед яких основними є:

- Стратегія лідерства на основі низьких витрат.

- Стратегія кооперації;
- Міжнародні партнерства та альянси;
- Стратегія індивідуалізації;
- Стратегії концентрації на ринковій ніші;
- Стратегія найкращої вартості;
- Стратегія інновації;
- Стратегія фокусування.

Проаналізовані сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, визначено основні недоліки та переваги для використання. На нашу думку одними з найбільших комплексних та точних методів оцінки конкурентоспроможності є метод ефективної конкуренції та метод багатокутника. Адже вони об'єднують показники, які характеризують всі сфери діяльності, а також конкурентоспроможність продукції.

Згідно теорії ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників чи критеріїв конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника .

Багатокутник конкурентоспроможності представляє собою графічне з'єднання оцінок діяльності підприємства і конкурентів за найбільш значимими параметрами (критеріями) і дозволяє порівнювати ці критерії

У другому розділі проведено аналіз ринку кондитерської продукції та отримані наступні результати:

- В Україні спостерігається збільшення обсягів виробництва основних видів продукції в кондитерській сфері протягом останніх років.
- У загальній структурі виробництва кондитерської продукції лідером є виробництво за видом діяльності 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.

– В структурі експорту та імпорту продукції чітко відслідковується динаміка зниження обсягів у 2022 році у зв'язку з повномасштабним вторгненням, далі різке підвищення у 2023 році, що спричинено активними діями підприємств для стабілізації свого стану. У 2024 році відбувається знову ж таки падіння обсягів, як експорту, так і імпорту, але вже у січні – вересні 2025 року виробники кондитерських виробів суттєво збільшили обсяги експорту.

– Стабільність цін у 2020-2021 році різко втрачається у 2022 році, та на сьогоднішній день відбувається зростання цін на експорт та імпорт продукції та сировини.

– Ринок кондитерських виробів України є висококонцентрованим, на ньому працює близько 800 компаній. До 5 найбільших виробників належить ПрАТ «КК Рошен», яку обрано для подальшого дослідження.

ПрАТ «КК Рошен» є один з ключових гравців на ринку кондитерської продукції. Фінансовий стан підприємства за 2023- 2024 рік свідчить про наявність проблем у виробничій діяльності підприємства, хоча у 2024 році підприємство є прибутковим. Серед проблем підприємства можна виділити також зростання витрат на сировину та енергоресурси, а також значну залежність від короткострокових фінансових зобов'язань та погашення дебіторської заборгованості, а також зростання інших операційних витрат. Проте, за рахунок зростання доходу, оптимізації операційної діяльності та скорочення інших витрат, ПрАТ «КК Рошен» має всі можливості для зміцнення своїх ринкових позицій на вітчизняному та міжнародному ринку.

Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «КК Рошен» в порівнянні з ключовими конкурентами (АТ «Житомирські ласощі», ПП ВТК «Лукас») показав наступні результати:

– Найбільший рівень конкурентоспроможності у ПрАТ «КК Рошен». Такий показник в першу чергу отриманий за рахунок стабільного фінансового стану та високої конкурентоспроможності товару.

– Що стосується ПП ВТК «Лукас», який займає друге місце, то він навпаки лідирує за ефективністю виробничої діяльності. Трошки нижчий рівень має за фінансовим станом та ефективністю організації збуту та просування товарів.

– Основна проблема конкурентоспроможності КК Рошен є саме ефективність виробничої діяльності. Хотілось би зазначити, що його конкуренти мають більший відсоток оновлення асортименту, та є більш адаптованими до потреб ринку.

На основі проведеного дослідження визначено, що диверсифікація асортименту є одним із ключових способів підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

У третьому розділі розроблено та впроваджено захід з диверсифікації асортименту для реалізації на вітчизняному та міжнародному ринку. Планується виробництво молочного шоколаду, який вже користується попитом на ринку, але основною відмінністю є використання стевії замість цукру. Це дозволить розширити сегмент покупців за рахунок тих, хто хворіє на цукровий діабет та тих, хто веде здоровий образ життя. Люди, які виїхали за кордон матимуть змогу купувати рідні продукти з користю для здоров'я. Загальна сума інвестицій в оборотні кошти 16 732,60 грн. Захід дозволить підвищити прибуток на 8397,47 тис. грн. Строк окупності складає 2 років, що є гарним показником для цієї галузі.

Також проведено оцінку конкурентоспроможності після впровадження заходів, за результатами якої вдалося підвищити конкурентоспроможність за рахунок підвищення ефективності виробничої діяльності та ефективності організації збуту та просування товарів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про захист економічної конкуренції. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 26.05.2026).
2. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Основи. Київ. 2009. 390 с.
3. Маслак О.І., Квятковська Л.А., Кулінічев П.К. Конкуренція: її сутність та особливості в умовах глобалізації. 2014. №3/3(17). С. 57-61.
4. Мочерний С.В. Політекономія: підручник. К.: Вікар, 2005. 386 с.
5. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Львів: 2012. № 727. С. 270-276.
6. Педченко Н.С. Деякі аспекти конкуренції та конкурентоспроможності в регіональній економіці. Регіональні перспективи. 2000. №4 (11). с.48.
7. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації : підручник. Київ : «Кондор», 2009. 470 с.
8. Рудницька М.О. Мікроекономіка: навч. посіб. ЦУЛ. Київ. 2008. 360 с
9. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 2. С. 35-38.
10. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2012. № 1. С. 69-78.
11. Chikov I. COMPETITION: THEORETICAL APPROACHES TO UNDERSTANDING THE ESSENCE OF THE CONCEPT. Agrosvit. 2019. № 10. С. 74. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.10.74> (дата звернення: 26.05.2026).
12. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства. Навчальний посібник. Харків: ХНАДУ. 2020. 340с.

- 13.Павлюк І Т. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. 2016. № 6. С. 8–13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf (дата звернення: 18.03.2026).
14. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. Вид. 2-ге. КНЕУ. Київ. 2004. 528 с.
- 15.Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств. Монографія. Український бестселер. Львів.2013. 427 с.
- 16.Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. Галицький економічний вісник. 2005. №1. С. 29-34.
- 17.Пуцентайло П. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. Інноваційна економіка. 2015. № 4. С. 80–86. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/f4e93f5c-47f1-4131-a02f-4b0d30fd1557/content>.
18. Божков Д. С., Тетьоркін О. О., Гречаніченко О. В. Уточнення дефініції "конкурентоспроможність підприємства". Інвестиції:практика та досвід. 2024. № 10. С. 112–116. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.112> (дата звернення: 26.03.2026).
- 19.Салига К. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102> (дата звернення: 26.03.2026).
- 20.Дашко І. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств. Причорноморські економічні студії. 2017. Т. 13, № 2. С. 80–84. URL: https://bses.in.ua/journals/2017/13-2_2017/17.pdf.
- 21.Ладунка І.С. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Економіка і суспільство. 2016. № 5. С. 189-194.
- 22.Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. 2014. № 5.

- URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення: 27.03.2026).
23. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73> (дата звернення: 27.03.2026).
24. Костриченко В. М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник НУВГП Економічні науки. 2024. Випуск 1 (85). С. 90–103. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve1201910/623> (дата звернення: 14.04.2026).
25. Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Економіка. 2016. Т. 275, Вип. 263. С. 102–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues_2016_275_263_18 (дата звернення: 15.04.2026).
26. Гамова О. В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 3. С. 11–15. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/4-2.pdf> (дата звернення: 15.04.2026).
27. Сапотніцька, Н., Козак, В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. Трансформаційна економіка. 2023. №2 (02). С. 49-52. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9> (дата звернення: 15.04.2026).

28. John Manzella. Five Essential Strategies To Enhance Competitiveness.
URL: <http://www.manzellareport.com/index.php/strategies-section/826-five-essential-strategies-to-enhance-competitiveness> (дата звернення: 17.05.2026).
29. Остапчик Н. Основні стратегії підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. : Матеріали VIII Всеукр. студент. науково-практ. конф., м. Одеса, 16–17 квіт. 2026 р. С. 69–70.
URL: https://ontu.edu.ua/download/konfi/2026/Conference_abstract-16-17-04-26.pdf (дата звернення: 16.04.2026).
30. Тульчинська С. О., Дергалюк М. О., Радкевич Д. О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8493> (дата звернення: 27.04.2026)
31. Чигрин О., Бондаренко А. Напрямки розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності для підприємств в умовах сучасних викликів в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 61.
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17> (дата звернення: 27.04.2026).
32. Сапотніцька Н. Я., Козак В. Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). С. 49–52.
URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9> (дата звернення: 27.04.2026).
33. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2005. № 2. С. 50–53.

34. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С. 155–163.
35. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика. Монографія. Тернопіль. Економічна думка, 2008. 570 с.
36. Ткаченко А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 4. С. 14–21.
URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1583/1417>.
37. Сита Є. М. Дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7522> (дата звернення: 27.05.2026).
38. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.05.2026).
39. Індеси фізичного обсягу, середніх цін та умов торгівлі у зовнішній торгівлі України товарами. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/zd/in_fiz/arh_in_fiz_24_u.htm (дата звернення: 01.05.2026).
40. Експорт українських кондитерських виробів досяг \$660 млн у 2025. AgroReview. URL: <https://agroreview.com/content/roslyny/eksport-ukrayinskyh-kondyterskyh-vyrobiv-zris/> (дата звернення: 01.05.2026)
41. Сорокіна А. М. Тенденції розвитку сучасної кондитерської галузі України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-15> (дата звернення: 01.05.2026).

42. Веркуш Д.. Аналіз та тенденції розвитку підприємств кондитерської галузі в Україні. Development Service Industry Management. 2026. № 1. С. 29–37. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(4)) (дата звернення: 02.05.2026).
43. Рейтинг кондитерських брендів України 2026: рейтинг лідерів. Новини - свіжі події в Україні та світі | Inkorr.com. URL: <https://inkorr.com/top-5-konditerskih-brendiv-ukraini-u-2026-315808> (дата звернення: 02.05.2026).
44. 17 найбільших кондитерських компаній світу | Глобальний огляд зростання. Global Growth Insights | Market Research Report & Consulting. URL: <https://www.globalgrowthinsights.com/blog/17-biggest-candy-companies-in-the-world-global-growth-insights-1097> (дата звернення: 02.05.2026).
45. Офіційний сайт КК Рошен. URL: <https://www.roshen.com/ua> (дата звернення: 10.05.2026)
46. Фінансова звітність ПрАТ «КК Рошен» за 2023-2024 роки URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення: 10.05.2026)
47. Фінансова звітність ПП «ВТК «Лукас» за 2023-2024 роки URL: <https://lukas.ua/finansova-zvitnist/> (дата звернення: 10.05.2026)
48. Фінансова звітність АТ «Житомирські ласощі» за 2023-2024 роки URL: <https://zl.com.ua/shareholders/> (дата звернення: 10.05.2026)
49. Чатбот III. URL: <https://chatgpt.com/> / (дата звернення: 15.05.2026)
50. Всесвітній день боротьби із цукровим діабетом: понад 1,3 млн українців та українок живуть із цим діагнозом – що треба знати про хворобу. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/> (дата звернення: 19.05.2026).
51. Про Green Leaf | Натуральні цукрозамінники та продукція без цукру в Україні. Green Leaf. URL: <https://greenleaf.com.ua/uk/pro-nas/> (дата звернення: 21.05.2026).

52. У яких країнах найбільше українців у 2025 році? Яку країну обрати для переїзду. EuroWolf. URL: <https://eurowolf.com.ua/news/which-countries-will-have-the-most-Ukrainians/view> (дата звернення: 21.05.2026)

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра національної та міжнародної економіки

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка підприємства»



ДОДАТКИ
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему «Стратегії підвищення конкурентоспроможності ПрАТ
«КК Рошен» на міжнародному ринку»

ШИФР КРБ.ЕП.1.576-03.4.5

Здобувачки _____ Остапчик Н.О.
Керівник _____ д.е.н., проф. Кулаковська Т.А.
_____ асистент, PhD Петкова Д.Ф.

Одеса – 2026 рік

Таблиця 1

Визначення поняття „конкуренція”

Визначення	Автор, джерело
Динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти	М.Портер[2]
Конкуренція - боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку	А.Ю. Юданов[3]
Боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний доход країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні на зайнятого і країна утримує позиції в такому бізнесі краще, ніж її міжнародні конкуренти	С.В. Мочерний[4]
Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників	Д.А. Панасенко[5]
Конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке в розвиненому товарному виробництві примушує господарчі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, зростання продуктивності праці та удосконалення форм організації виробничого процесу	Н.С. Педченко [6]
Конкуренція – це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами з метою одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах	Р.А.Фатхутдинов[7]
Невід'ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності	М.О. Рудницька[8]
Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці	Р. Грецький[9]
Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети	В.А. Адамчик[10]

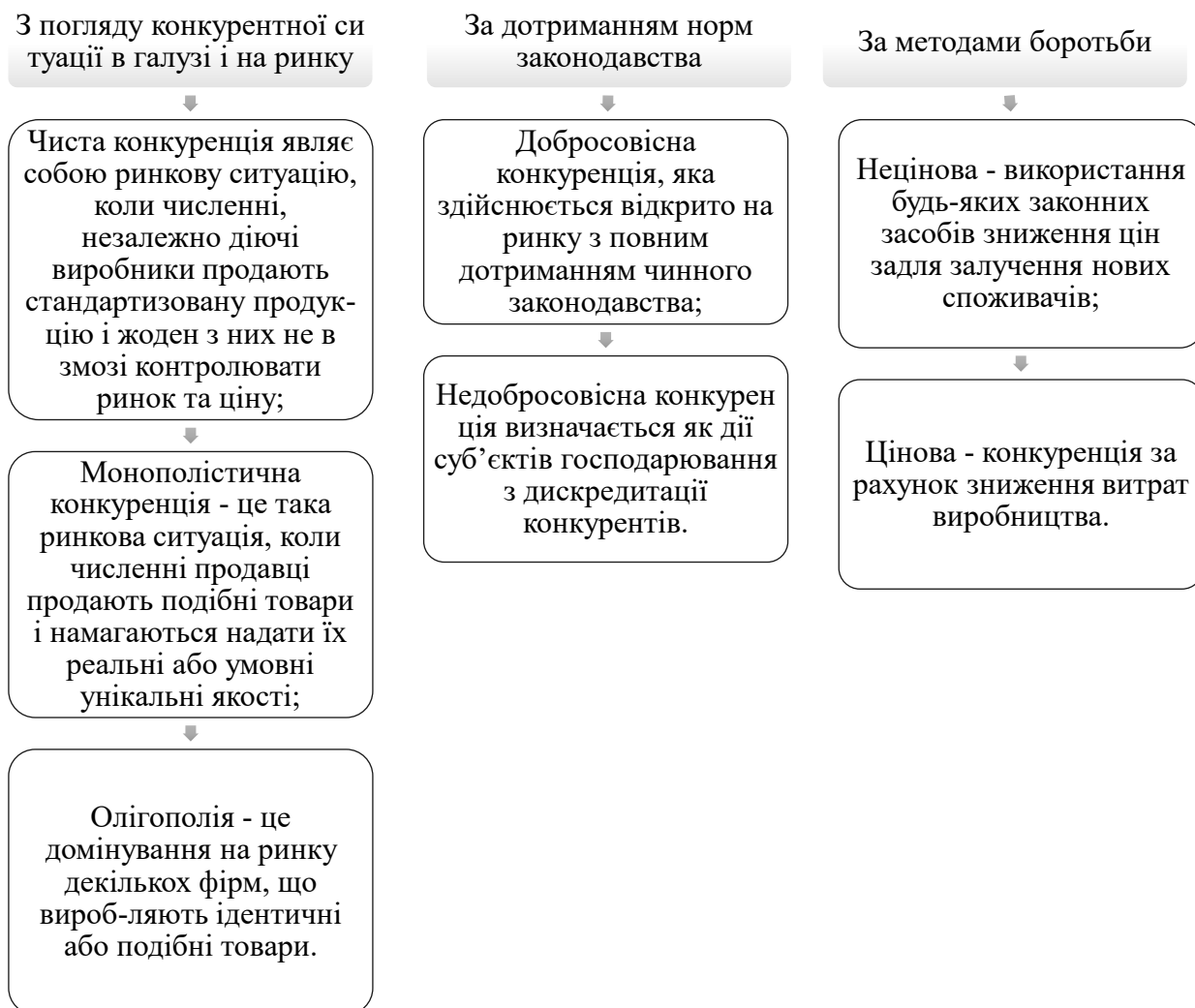


Рис. 1. Класифікація та характеристика основних видів конкуренції

Таблиця .2

Наукові тлумачення дефініції «конкурентоспроможність»

Автор	Тлумачення
Г.Азоев [10]	Конкурентоспроможність підприємства - це здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, це результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством
Покропивний С.Ф.[14]	Поняття конкурентоспроможності слід розуміти, як здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку. Іншими словами, конкурентоспроможність полягає у здібностях підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку.
Р.А.Фатхутдінов[7]	Конкурентоспроможність – це важлива системна ознака певного об’єкту, яка характеризується мірою реального або потенційного задоволення ними існуючої конкурентної потреби (призначення об’єкту) в порівнянні з аналогічними об’єктами, представленими на даному ринку (в певній сфері людської діяльності)
М.Портер[2]	Конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб’єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб’єктами ринкових відносин
І.Б.Яців[15]	Конкурентоспроможність підприємства, як здатність здійснювати упродовж тривалого часу ефективну господарську діяльність, отримуючи прибутки від реалізації продукції на конкурентному ринку
Н.Грицишин[16]	Конкурентоспроможність – рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства відносно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами.

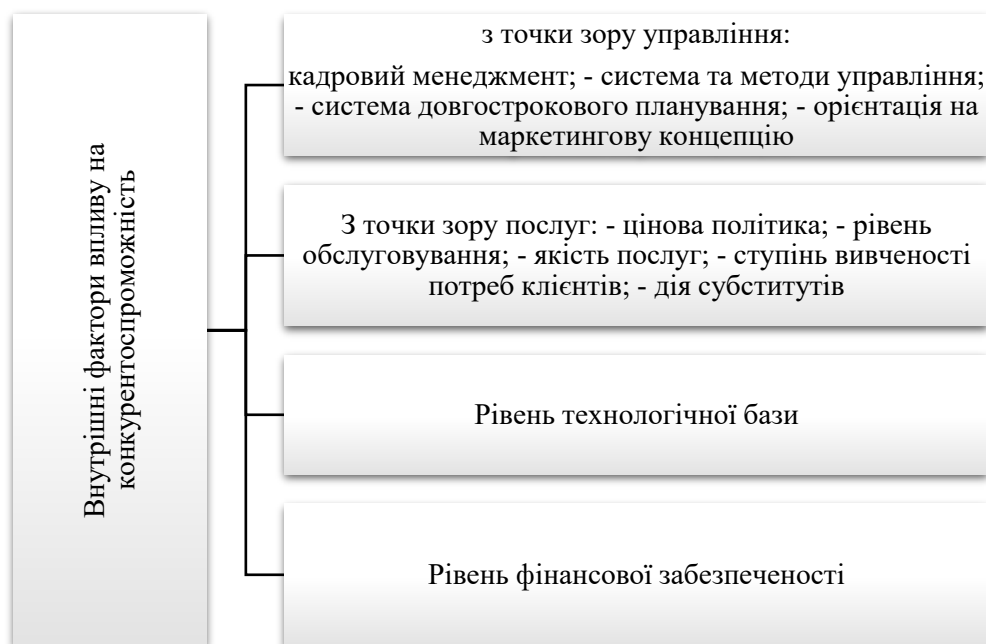


Рис. 2 Внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність



Рис. 3 Зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність

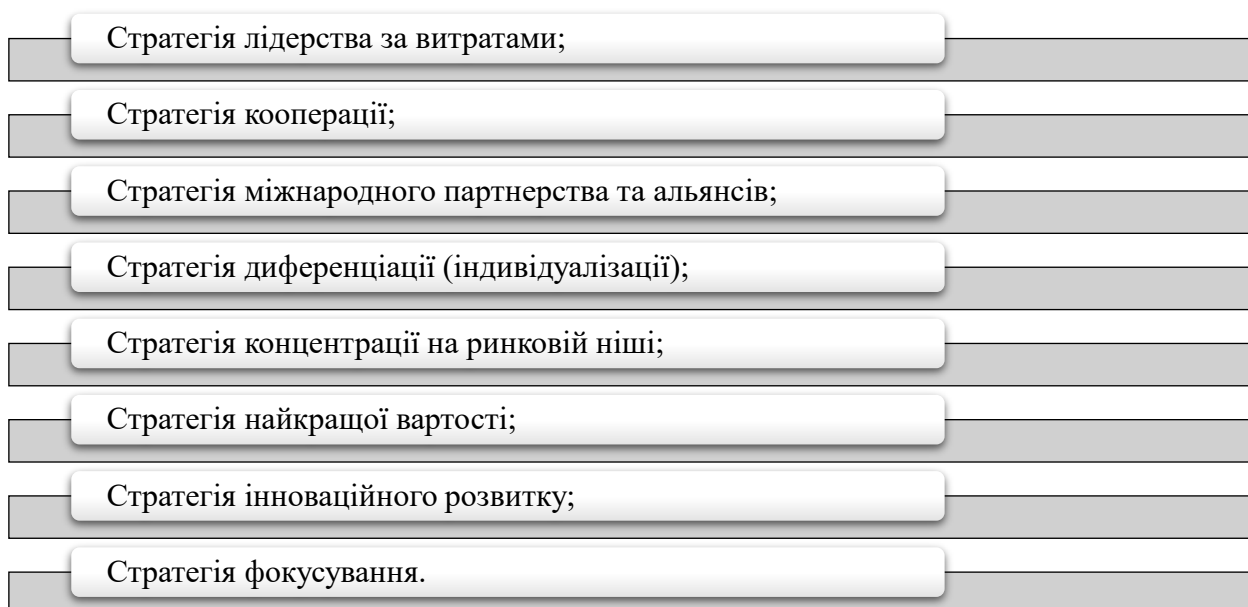


Рис. 4. Стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 3

Класифікація основних методів оцінки конкурентоспроможності

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Метод балів, диференційований метод, метод різниць, інтегральний метод
	Якісні	Евристичні методи, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця Мак Кінсі, матриця БКГ, матриця Ансоффа, матриця Shell/DPM, матриця PIMS
	Індексні (аналітичні)	Метод конкурентних переваг, інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції
	Графічні	Метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності, радіальна діаграма
За показниками та змінними, що використовуються під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера, метод Мак Кінсі
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, бенчмаркінг, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи прогнозування фінансового стану, методи фінансово-економічного аналізу
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Метод балів, індексні, інтегральні методи
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, метод Мак Кінсі
	Тактичні	Інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції, самооцінка, конкурентоспроможність

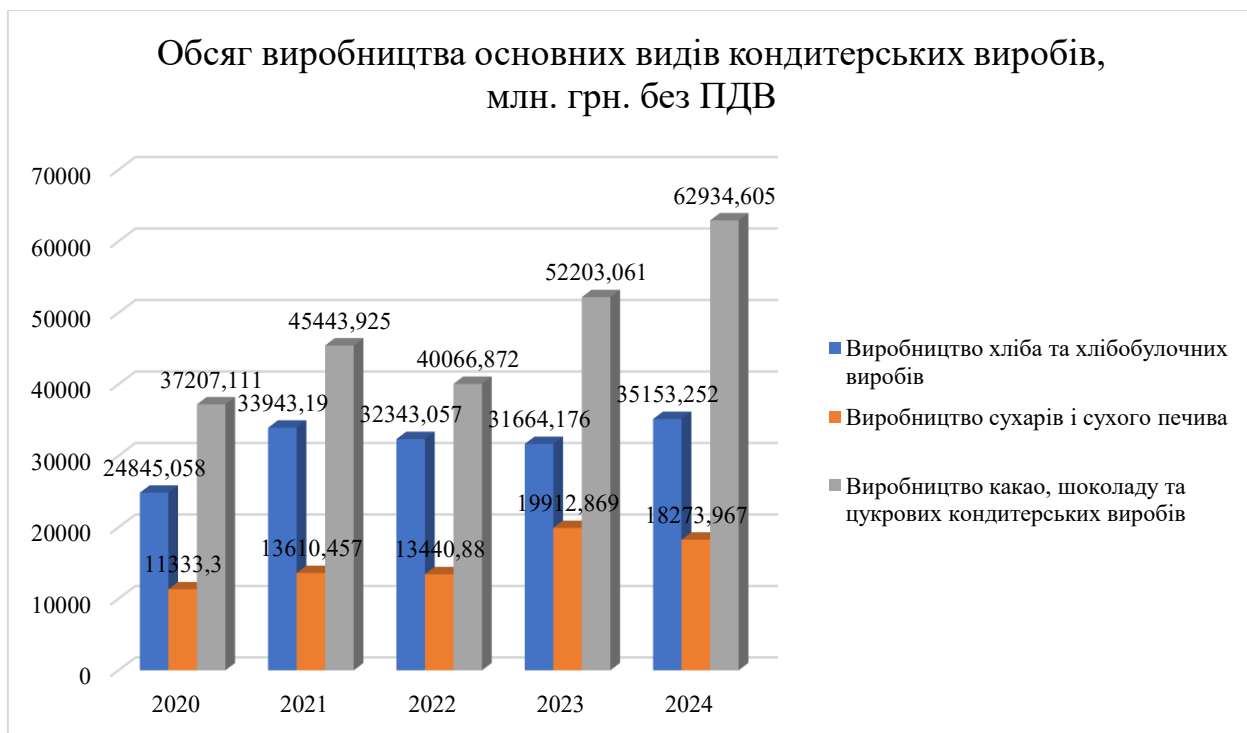


Рис. 5 Обсяги виробництва основних видів кондитерських виробів
згідно КВЕД за 2020-2024 рік.

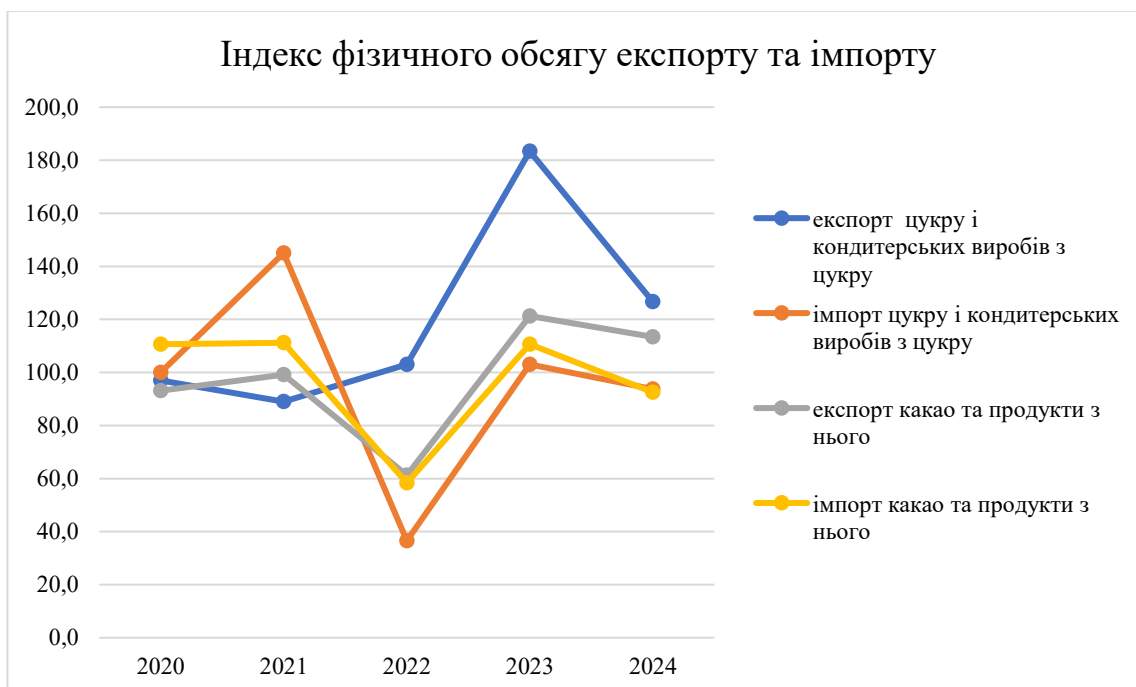


Рис.6 Індекс фізичного обсягу експорту та імпорту кондитерських виробів



Рис.7 Індекс цін експорту та імпорту кондитерських виробів

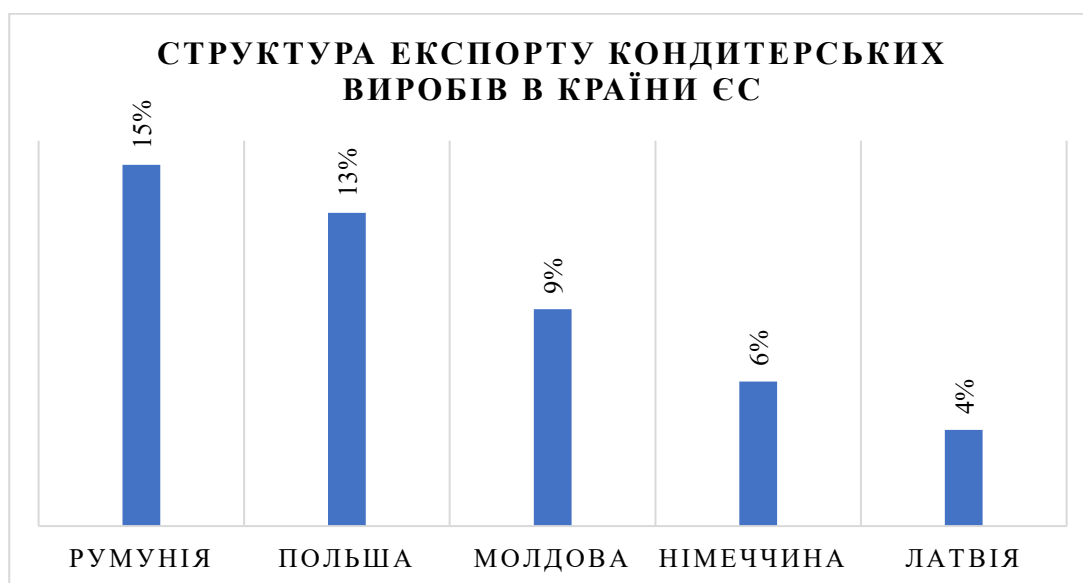


Рис. 8 Питома вага країн ЕС за експортом шоколаду та інших готових видів продукції з вмістом какао

Таблиця 4

Техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «КК Рошен» за 2023-
2024 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
1. Середньорічна виробнича потужність, (тис. т. на рік)	100 000,00	100 000,00	0,00	100,00
2. Фактично вироблено продукції, (тис. т. на рік)	85 000,00	85 000,00	0,00	100,00
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частка	0,85	0,85	0,00	100,00
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ і акцизного збору):				
у діючих оптових цінах підприємства, тис. грн	2 605 319,00	2 793 331,00	188012,00	107,22
- у порівняних цінах, тис. грн	2 605 319,00	2 711 971,84	106652,84	104,09
5. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (обсяг реалізованої продукції в діючих цінах (без ПДВ і акцизного збору), тис. грн	2 604 874,00	2 792 824,00	187950,00	107,22
6. Середньорічна вартість основних засобів основного виду діяльності, тис. грн	3 919 322,00	3 984 533,00	65211,00	101,66
7. Фондовіддача, грн/грн	0,66	0,70	0,04	105,46
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	537 823,00	507 910,00	-29913,00	94,44

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, обороти	4,84	5,50	0,66	113,53
10. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, люд.	1 839,00	1 843,00	4,00	100,22
11. Середньорічне вироблення одного працівника, тис. грн/люд.	1 416,70	1 515,64	98,94	106,98
12. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн, у тому числі:	2 626 337,00	2 935 901,00	309564,00	111,79
- матеріальні витрати	629 248,00	741 681,00	112433,00	117,87
- витрати на оплату праці та відрахування	1 220 963,00	1 351 374,00		
- відрахування на соціальні заходи	259 381,00	289 189,00	29808,00	111,49
- амортизація	405 092,00	402 861,00	-2231,00	99,45
- інші операційні витрати	111 653,00	150 796,00	39143,00	135,06
13. Витрати на 1 гривню реалізованої продукції, грн/грн	0,90	0,94	0,03	103,79
14. Матеріалоємність, грн/грн	0,24	0,27	0,03	113,23
15. Собівартість (повна) реалізованої продукції, тис. грн	2 351 639,00	2 616 983,00	265344,00	111,28
16. Чистий прибуток, тис. грн	-14 722,00	8 250,00	22972,00	-56,04
17. Рентабельність капіталу, %	—	0,21%	—	—
18. Рентабельність продукції, %	—	0,32%	—	—

Таблиця 5

SWOT аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– висока репутація фірми, лідер на ринку кондитерських виробів України; – постійно оновлення та розширення асортименту – потужна фінансова база; – високий ступінь технічної оснащеності фабрик; – наявність виробничих підприємств за кордоном; – стабільний купівельний попит; – вихід на ринки багатьох країн; – наявність власного логістичного центру; – систематичний аналіз споживчих переваг; – чітко організована структура корпорації; – широка збутова мережа на території країни; – конкурентоспроможний рівень якості та ціни продукції.	– нестабільний рівень цін на сировину; – висока собівартість продукції за рахунок високих витрат на оплату праці та інших операційних витрат – дорогий процес просування нових виробів – високі транспортні витрати
Можливості	Загрози
– ослаблення законодавчих обмежень; – укріплення позицій на нових ринках; – зниження торговельних бар'єрів при виході на зовнішній ринок; – розробка товарів для нової групи споживачів; – підвищення продуктивності на підприємствах; – позитивна зміна курс національної валюти; – розширення частки ринку.	– Продовження війни в Україні – Складнощі з транспортуванням через обстріли та блокування перевезень – Велика ймовірність фінансових ризиків – досить сильні конкуренти та недобросовісна конкуренція; – ризик неповернення ПДВ через нестабільну ситуацію в країні – валютний ризик при здійсненні ЗЕД; – поширення імпорتنих позицій на полицях магазинів

Таблиця 6

Порівняльний аналіз основних показників конкурентоспроможності
підприємств за метод ефективної конкуренції

Критерії та показники конкурентоспроможності	ПрАТ «КК Рошен»	АТ «Житомирські ласощі»	ПП ВТК «Лукас»
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства			
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	0,81	0,89	1,00
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	0,07	0,14	1,00
1.3. Рентабельність товару, %.	0,03	0,50	1,00
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	0,65	0,35	1,00
2. Фінансовий стан підприємства			
2.1. Коефіцієнт автономії	1,00	0,45	0,73
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	1,00	0,09	0,24
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,60	0,97	1,00
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,00	0,11	0,62
3. Ефективність організації збуту та просування товарів			
3.1. Рентабельність продажу, %.	0,05	0,26	1,00
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	1,00	0,03	0,01
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	1,00	1,00	1,00
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	1,00	0,06	0,14
4. Конкурентоспроможність товару			
4.1. Якість товарів	1,00	0,89	0,89
4.2. Ціна товару	0,89	1,00	1,00

Таблиця 7

Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємств
кондитерської галузі

Показники	ПрАТ «КК Рошен»	АТ «Житомирські ласощі»	ПП ВТК «Лукас»
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства	0,34	0,54	1,00
2. Фінансовий стан підприємства	0,85	0,51	0,71
3. Ефективність організації збуту та просування товарів	0,65	0,32	0,60
4. Конкурентоспроможність товару	1,13	0,89	0,89
Коефіцієнт конкурентоспроможності	0,82	0,60	0,79

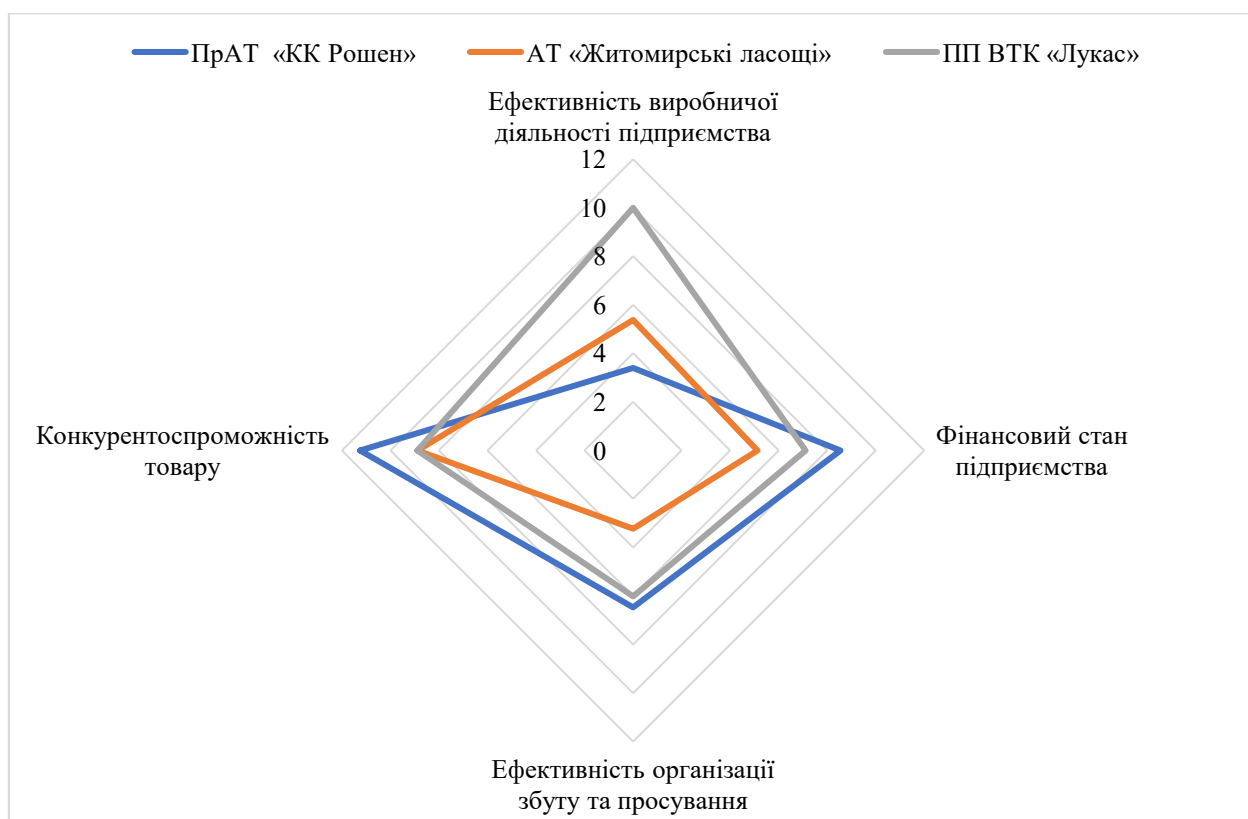


Рис. 9 Багатокутник конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі



Рис. 10 Макет обкладинки молочного шоколаду на основі стевії

Таблиця 8

Порядок розрахунку зміни матеріальних витрат на виробництво молочного шоколаду на основі стевії

1.	Обсяг виробництва молочного шоколаду на стевії	100 т.
2	Ціна на молочний шоколад Рошен	70 грн
3	Оптова ціна (торгова націнка 15 %)	61 грн
4	Відпускна ціна від виробника	53 грн
5	Повна собівартість продукції	30 грн
6	Вартість 1 кг цукру 25 грн Вартість 1 кг стевії = 400 грн	25 грн 400 грн
7	Витрати цукру на 1 виріб (вага 100 г) Витрати стевії на 1 виріб (вага 100 г)	50 грам 50 грам
8	Витрати цукру на 1 виріб Витрати стевії на 1 виріб	1,25 грн 20 грн
9	Приріст собівартості молочного шоколаду на основі стевії на 1 одиницю	18,75 грн

Таблиця 9

Загальні витрати на додатковий випуск продукції

Найменування статті витрат	Сума на рік, тис. грн. без ПДВ
Матеріальні витрати	42717,9
Відрахування на соціальні заходи	5783, 78
Витрати на оплату праці	27027,5
Інші операційні витрати	3 000,00
Всього	78529,18

Розрахунок економічної ефективності впровадження заходів

№	Найменування заходів	Інвестиції, тис. грн		Зміни показників діяльності підприємства (±)								Строк окупності інвестицій, років		
		Всього	у тому числі в	Вироблена продукція, тис. грн.	Собівартість, тис. грн						Чистий прибуток, тис. грн.		Чисельність зайнятих, люд.	
					основні фонди	оборотні кошти	Всього	у тому числі:						
								матеріальні витрати	витрати на оплату праці	витрати на збут				амортизація основних фондів
1.	Диверсифікація асортименту	16732,6	-	16732,6	88770,00	78529,18	42717,90	32811,28	-	-	3000,00	8397,47	-	2,0
ВСЬОГО		16732,6	-	16732,6	88770,00	78529,18	42717,90	32811,28	-	-	3000,00	8397,47	-	2,0

Таблиця 11

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «КК Рошен»
до та після впровадження проєкту

Показник	2024	проєкт	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
1. Середньорічна виробнича потужність, (тис. т на рік)	100 000,00	100 000,00	0,00	100,00
2. Фактично вироблено продукції, (натур.од.)	85 000,00	85 100,00	100,00	100,12
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частка	0,85	0,85	0,00	100,12
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ і акцизного збору):	-	-	-	-
у діючих оптових цінах підприємства, тис. грн	2 793 331,00	2 882 101,00	88770,00	103,18
- у порівнянних цінах, тис. грн	2 711 971,84	2 798 156,31	86184,47	103,18
5. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (обсяг реалізованої продукції в діючих цінах (без ПДВ і акцизного збору), тис. грн	2 793 331,00	2 882 101,00	88770,00	103,18
6. Середньорічна вартість основних фондів основного виду діяльності, тис. грн	3 984 533,00	3 984 533,00	0,00	100,00
7. Фондовіддача, грн/грн	0,70	0,72	0,02	103,20
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	507 910,00	524 642,60	16732,60	103,29
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, обороти	5,50	5,49	-0,01	99,91

Показник	2024	проект	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
10. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, люд.	1 843,00	1 843,00	0,00	100,00
11. Середньорічне вироблення одного працівника, тис. грн/люд.	1 515,64	1 563,81	48,17	103,18
12. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн, у тому числі:	2 935 901,00	3 014 430,16	78529,16	102,67
- матеріальні витрати	741 681,00	784 398,90	42717,90	105,76
витрати на оплату праці та відрахування	1 351 374,00	1 378 401,48	27027,48	102,00
відрахування на соціальні заходи	289 189,00	294 972,78	5783,78	
- амортизація	402 861,00	402 861,00	0,00	100,00
- інші операційні витрати	150 796,00	153 796,00	3000,00	101,99
13. Витрати на 1 гривню реалізованої продукції, грн/грн	0,94	0,934	0,00	99,70
14. Матеріалоемність, грн/грн	0,27	0,28	0,01	102,50
15. Собівартість (повна) реалізованої продукції, тис. грн	2 616 983,00	2 692 512,16	75529,16	102,89
16. Чистий прибуток, тис. грн	8 250,00	16 647,47	8397,47	201,79
17. Рентабельність капіталу, %	0,21%	0,42%	0,21%	-
18. Рентабельність продукції, %	0,32%	0,62%	0,30%	-

Таблиця 12

Розрахунок основних показників конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	ПрАТ «КК Рошен»	
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства	2024	проект
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	0,94	0,93
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	0,70	0,72
1.3. Рентабельність товару, %.	0,32%	0,62%
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	1515,64	1563,81
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	0,88	0,88
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	7,43	7,43
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,70	0,70
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	5,50	5,49
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %.	0,46	0,58
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,0002	0,0002
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,85	0,85
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	0,33	0,33
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	9	9
4.2. Ціна товару	8	8

Таблиця 13

Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності ПрАТ «КК Рошен» та після впровадження проєкту

Показники	ПрАТ «КК Рошен»	
	2024	проєкт
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства	0,79	1,00
2. Фінансовий стан підприємства	1,00	1,00
3. Ефективність організації збуту та просування товарів	0,92	1,00
4. Конкурентоспроможність товару	1,00	1,00
Коефіцієнт конкурентоспроможності	0,95	1,00

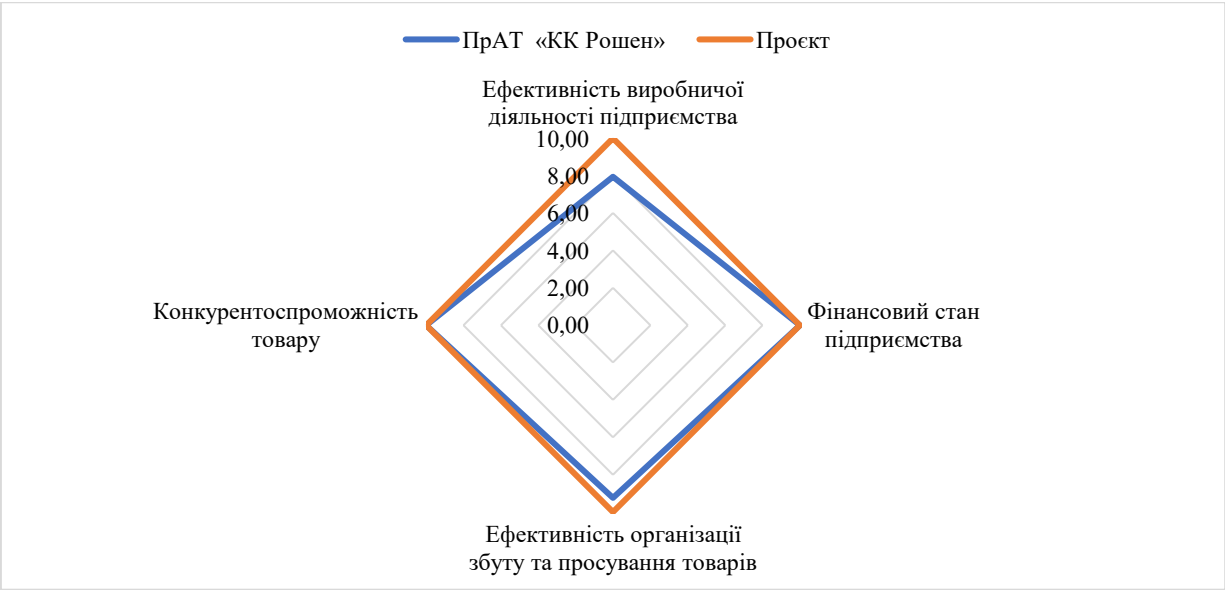


Рис. 11 Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «КК Рошен» після впровадження заходу