

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування  
Кафедра менеджменту і логістики



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему: Дослідження формування конкурентної стратегії  
підприємства**

Здобувач Юлія ЗИМА

Керівник к.е.н., доц. Марія ПАНЧЕНКО

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 11.12.2023 р., протокол № 6

Завідувач

кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2023 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧВАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І  
МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г.Е. Вейнштейна**

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного  
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Другий (магістр)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри МіЛ

\_\_\_\_\_  
(підпис)

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА ЗДОБУВАЧА**

**Зими Юлії**

(прізвище, ім'я та по-батькові студента)

1. Тема роботи: «Дослідження формування конкурентної стратегії підприємства» затвердженою наказом по університету від 23.08.2023 р. №433-03
2. Термін здачі студентом закінченої роботи 06.12.2023 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів
4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства 1.1 Поняття визначення конкурентної стратегії 1.2 Класифікація конкурентної стратегії. Її ознаки та система розробки конкурентної стратегії. 1.3 Підходи до формування конкурентної стратегії на підприємстві Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз господарської діяльності та стратегічний аналіз підприємства ЗАТ «Одесакондитер» 2.1 Аналіз зовнішнього ринку кондитерських виробів в Україні. 2.2 Внутрішнє середовище ЗАТ «Одесакондитер». 2.3 Стратегічний аналіз діяльності підприємства ЗАТ «Одесакондитер». Висновки до розділу 2. Розділ 3 Напрями щодо формування конкурентної стратегії підприємства ЗАТ «Одесакондитер». 3.1. Обґрунтування підвищення конкурентоспроможності підприємства ЗАТ «Одесакондитер». 3.2. План дій підвищення конкурентоспроможності ЗАТ «Одесакондитер». 3.3 Економічні показники ефективності запропонованих заходів ЗАТ «Одесакондитер» Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язк креслень) таблиць 15, рисунків 15.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	Левчук Ю.С.		

7. Дата видачі завдання 14.08.2023 р.

Керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_ (підпис)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення напрямку дослідження, затвердження теми кваліфікаційної магістерської роботи		Виконано
2	Складання плану та підготовка індивідуального завдання кваліфікаційної магістерської роботи		Виконано
3	<b>Нормоконтроль</b>		Виконано
4	Збір статистичних даних, представлення рукопису статті		Виконано
5	Вступ		Виконано
6	Розділ 1		Виконано
7	Розділ 2		Виконано
8	Розділ 3		Виконано
9	Висновки		Виконано
10	Список використаних джерел		Виконано
11	Оформлення кваліфікаційної магістерської роботи та ілюстративного матеріалу		Виконано
12	Подання завершеної роботи керівнику		
13	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її до попереднього захисту		Виконано
14	Попередній захист роботи		
15	Усунення зауважень за результатами попереднього захисту		Виконано
16	<b>Нормоконтроль</b>		Виконано
17	Подання переплетеної роботи завідуючому кафедрою для отримання дозволу на захист		Виконано
18	Подання роботи декану факультету для отримання дозволу на захист		Виконано
15	Отримання зовнішньої рецензії		Виконано
16	Захист КМР		Виконано

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

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-дипломник \_\_\_\_\_ Юлія ЗИМА

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто питання розробки конкурентоспроможної конкурентної стратегії підприємства.

У першому розділі «Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства» визначено сутність конкурентної стратегії підприємства та їх класифікація, проаналізовано методи та оцінки стратегій, удосконалено систему розуміння цих визначень.

У другому розділі «Аналіз господарської діяльності та стратегічний аналіз підприємства ЗАТ «Одесакондитер»» проаналізовано тенденції розвитку кондитерського ринку, стан роботи підприємства ЗАТ «Одесакондитер», вплив на підприємство зовнішнього та внутрішнього середовища, а також окреслено проблеми з розвитком підприємства, його ефективністю управління та слабкі функціональні сторони.

У третьому розділі «Напрями щодо формування конкурентної стратегії підприємства ЗАТ «Одесакондитер»» запропоновано удосконалити систему конкурентоспроможності підприємства, а саме конкурентні переваги підприємства; здійснено впровадження стратегії росту виходу на новий ринок з новим продуктом, обґрунтовано зміст впровадження нового продукту, здійснено економічний аналіз впровадження продукту та доцільність його виробництва.

**Ключові слова:** кондитерський ринок, конкурентна стратегія, виробництво, структура підприємства, маркетингові заходи, стратегія росту.

## SUMMARY

In the master's qualification work the questions of management of the market value of the enterprise are considered.

**In the first section of the work "Theoretical foundations of the formation of the competitive strategy of the enterprise"** defined the essence of the competitive

strategy of the enterprise and its classification, analyzed the methods and evaluation of strategies, improved the system of understanding these definitions.

**The second section "Analysis of economic activity and strategic analysis of Odesakonditer CJSC"** analyzes the development trends of the confectionery market, the state of operation of the company Odesakonditer CJSC, the influence of the external and internal environment on the company, as well as outlines problems with the development of the enterprise, its management efficiency and functional weaknesses.

**In the third section "Formation of a competitive strategy of the enterprise "Odesakonditer" CJSC"** proposed to improve the competitiveness, namely the competitive advantages of the enterprise; the implementation of the growth strategy of entering a new market with a new product was carried out, the content of the introduction of the new product was substantiated, the economic analysis of the introduction of the product and the feasibility of its production was carried out.

**Keywords:** confectionery market, competitive strategy, production, enterprise structure, marketing measures, growth strategy.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	8
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	10
1.1 Поняття визначення конкурентної стратегії.....	10
1.2. Класифікація конкурентної стратегії. Її ознаки та система розробки конкурентної стратегії.....	15
1.3. Підходи до формування конкурентної стратегії на підприємстві.....	20
Висновки до розділу 1.....	24
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»</b> .....	25
2.1. Аналіз зовнішнього ринку кондитерських виробів в Україні.....	25
2.2. Внутрішнє середовище ЗАТ «Одесакондитер».....	39
2.3 Стратегічний аналіз діяльності підприємства ЗАТ «Одесакондитер».....	49
Висновки до розділу 2.....	54
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»</b> .....	55
3.1. Обґрунтування підвищення конкурентоспроможності підприємства ЗАТ «Одесакондитер».....	55
3.2.План дій підвищення конкурентоспроможності ЗАТ «Одесакондитер».....	76
3.3. Економічні показники ефективності запропонованих заходів ЗАТ «Одесакондитер».....	82
Висновки до розділу 3.....	87
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	88
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	90

## ВСТУП

*Актуальність теми.* На сьогоднішній день мета будь-якої підприємницької діяльності – не просто вижити на ринку, а стабільно працювати і економічно рости. Економіка продовжує розвиватися та ставити все більші рівень життя для кожної людини і кожного бізнесу. Для досягнення цієї мети потрібно розробити ефективну конкурентну стратегію. На цій основі є можливість створювати та реалізовувати свої конкурентні переваги. Все це дає можливість компанії змагатись на ринку конкурентів. А також підприємство матиме змогу вирішити важливе для нього питання: на якому ринку працювати, в якій галузі, як розподілити ресурси та як ефективно конкурувати з іншими підприємствами, як забезпечити стабільний розвиток у майбутньому тощо. Вивченню конкуренції та стратегії розвитку підприємств присвячено досить багато робіт, але питання аналізу факторів, що забезпечують конкурентоспроможність, залишаються невизначеними. Зокрема, процес конфігурації вимагає більш глибокого вивчення та специфікації конкурентоспроможність підприємства, використання відповідних інструментів для його підтримки.

*Мета та завдання дослідження.* Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- дослідити сутність та підходи по забезпеченню конкурентних переваг підприємства;
- провести дослідження сучасного інструментарію формування конкурентних переваг;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності компанії;

- здійснити оцінювання конкурентних переваг підприємства між конкурентами;
- обґрунтувати підвищення конкурентних переваг компанії на кондитерському ринку;
- провести вибір конкурентної стратегії;
- здійснити економічне обґрунтування обраної конкурентної стратегії.

*Об'єктом дослідження* є формування конкурентних переваг на кондитерському ринку.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних і практичних заходів, підходів, методів формування конкурентних переваг підприємства на ринку кондитерських виробів.

*Методи дослідження.* Теоретичну і методичну основу дослідження склали фундаментальні та прикладні праці вітчизняних і зарубіжних вчених в обґрунтуванні проблематики підвищення конкурентоспроможності, а саме підвищення конкурентних переваг підприємства, управління, стратегічного розвитку діяльності господарюючих суб'єктів. У роботі використанні методи системного, стратегічного аналізу, статистичний аналіз та групування.

*Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи.* Основні положення та результати магістерської кваліфікаційної роботи розглянуто та схвалено на таких студентських та міжнародних науково-практичних конференціях: Міжнародна науково-практична конференція «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття».

*Публікації.* За темою магістерської кваліфікаційної роботи опубліковано - наукові праці загальним обсягом 2 д.а., з яких особисто автору належить 1 д.а.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг роботи складає 93 сторінок, 24 таблиць, 26 рисунків. Список використаних джерел містить 40 найменувань.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Поняття визначення конкурентної стратегії

Стратегічний конкурентний аналіз є ефективним інструментом виявлення конкурентних переваг підприємства, розробки та реалізації конкурентної стратегії, спрямованої на забезпечення його динамічного розвитку та стійке зростання економічних показників ефективності діяльності. Це передбачає аналіз факторів зовнішнього середовища, ресурсів і конкурентних можливостей підприємства, що дасть змогу підвищити ефективність діючої стратегії, виявити його (підприємства) сильні й слабкі сторони, можливості та загрози, ринкову стійкість. Конкурентна стратегія є системою основоположних правил і прийомів, необхідних для вироблення й прийняття науково обґрунтованих довгострокових управлінських рішень, що дають змогу підприємству зайняти сильну позицію в конкурентній боротьбі, визначають основні принципи ринкової поведінки та характеристики споживчого сегменту [1].

Сутнісна характеристика конкурентної стратегії – формування взаємодії підприємства з конкурентами в сегменті товарного ринку, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Метою конкурентної стратегії є досягнення істотних конкурентних переваг над головними ринковими конкурентами під час формування пропозиції, обґрунтованої за споживчими властивостями та вартістю продукції[1][2].

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується рядом ознак, що свідчать про формування нової моделі економічного росту, а саме: глобалізація бізнесу, динамічний розвиток конкуренції, поява нових прийомів та методів організації виробництва, скорочення життєвих циклів товарів. В наслідок даних умов успішною діяльністю може бути лише у тих підприємств, що можуть правильно обрати та розробити свою стратегію, яка дозволяє

сконцентруватися на пріоритетних напрямках господарювання, використовувати гнучкі форми організації та управління виробничою діяльністю, ефективно використовувати наявні ресурси та свої досягненнями. Саме тому осмислення сутності та місця конкурентної стратегії у процесах управління підприємством, є особливо актуальними [2].

Діяльність будь-якої організації, особливо на початковому етапі, неможлива без планової діяльності, яка розвивається при розробці стратегічних планів. Оскільки більшість сфер підприємницької діяльності, особливо малих і середніх підприємств, є висококонкурентними, необхідно розробити, обрати та реалізувати конкурентну стратегію підприємства [5].

Розробляючи конкурентну стратегію на початковому етапі свого функціонування, компанія намагається знайти та реалізувати спосіб вигідної конкуренції у своїй галузі. Єдиної та універсальної конкурентної стратегії щодо великої кількості компаній-конкурентів та їхніх конкурентних переваг не існує. Успіху можна досягти лише за допомогою стратегії, яка відповідає умовам конкурентоспроможної галузі, навичкам і капіталу, якими володіє конкретний бізнес.

Одним з основних напрямів стратегічного планування є конкурентна стратегія, яка створює конкурентні переваги і забезпечує перспективу ефективного функціонування та розвитку підприємства. Конкурентні переваги є проявом переваг над конкурентами в економічній, технічній, організаційній та інших сферах діяльності підприємства, які можуть бути виміряні економічними показниками [4][5].

Аналізуючи теоретичні аспекти конкурентної стратегії підприємства, логічно розпочати з визначення стратегії підприємства в широкому розумінні. Отже, стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін

та захист від загроз зовнішнього середовища з метою майбутньої прибутковості. Можна припустити, що необхідність розробки підприємствами стратегії викликана нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив зовнішніх факторів на підприємство. Розглянемо визначення конкурентної стратегії вітчизняних та зарубіжних науковців. Г. Азоев конкурентну стратегію підприємства визначає як план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку [5].

Для повного розуміння що таке конкурентна стратегія проаналізуємо визначення відомих науковців у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Тлумачення терміну «конкурентна стратегія» відомих вчених

Автор	Визначення
І.Ансофф	Стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)
Ф. Котлер	Конкурентна стратегія допомагає підприємству ефективно конкурувати з іншими підприємствами та займати провідні позиції на ринку
М. Портер	Стратегією спеціалізації, концентрації на певному сегменті. Ніша, на якій зосереджені зусилля фахівця, буде рентабельною тоді, коли вона задовольнятиме такі умови: матиме достатній потенціал для отримання прибутку; бажані темпи зростання; буде малопривабливою для конкурентів; відповідатиме специфічним можливостям організації; створюватиме стійкий бар'єр для входження інших організацій.
Томпсон і Стрікланд	Стратегія компанії містить в собі підходи до бізнесу та ініціативи, які вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і укріплення своєї позиції на ринку
Ю. Іванов	Ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
М. Саєнко	Під конкурентною стратегією розуміє спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.
А. Філатова	Стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку.
З. Шершньова	Ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага.

Джерело: створено автором основи [5][6]

Виходячи з таблиці, конкурентної стратегія не має єдиного визначення, але широко охарактеризоване як сукупність організаційних дій, спрямованих на досягнення конкурентної переваги.

Для забезпечення сильної конкурентоспроможності підприємство має глибинно проаналізувати ступінь конкурентоздатності яке має зараз.

Конкурентна стратегія відображається в бізнесі та показує вектор руху компанії та пояснює, як підприємства конкуруватимуть на конкретних товарних ринках, кому і через яку ціну, за якою будуть продаватися товари; як вони будуть рекламувати їх; як вони будуть займати лідерські позиції. Наприклад, стратегії вибору ринку, стратегії конкуренції на окремих ринках та конкуренція на окремих ринках, досягнення на конкурентних перевагах цінового лідерства та ринкової спеціалізації. Такі конкурентні стратегії, як ринкова кооперація, дозволяють отримати специфічні показники, які використовується для порівняння позиції кожної компанії. Компанія дотримується власної конкурентної стратегії завоювання клієнта, краща пропозиція та вигода від конкурентних переваг [6].

За результатами дослідження запропонованих науковцями визначень сутності «конкурентна стратегія» можливим є формування принципів, за якими розробляють конкурентні стратегії підприємства, розглянемо на рисунку 1.1.

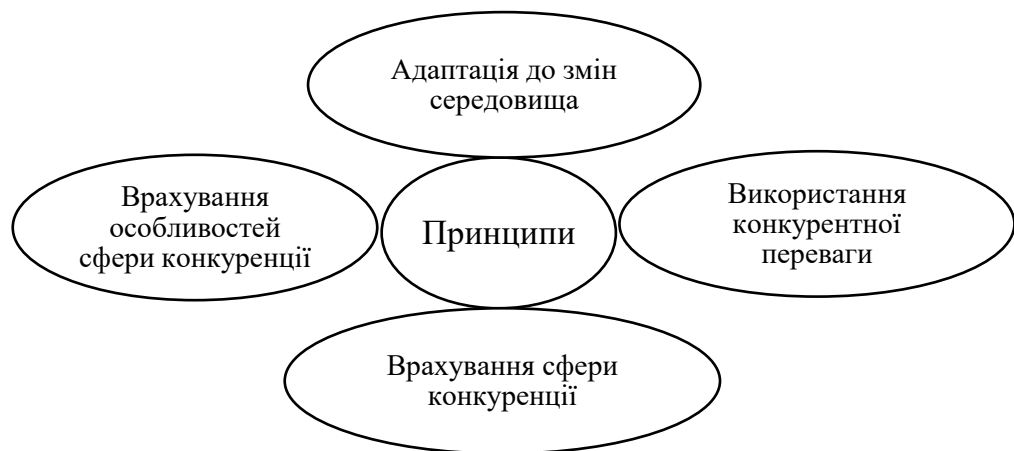


Рис. 1.1. – Принципи формування конкурентної стратегії

Джерело: створено автором [9]

Дотримання принципів врахування сфери конкуренції має суттєве значення. Так, за матрицею конкуренції (за М. Портером), обрана базова стратегія конкуренції прямо залежатиме від сфери конкуренції.

Принцип використання конкурентних переваг ґрунтується на тому, що кожна стратегія конкуренції за основу повинна брати конкурентну перевагу підприємства [9].

Не менш важливим є принцип врахування впливу чинників середовища функціонування підприємства, для якої розробляється конкурентна стратегія.

Необхідно зазначити, що процес реформування системи управління вітчизняними підприємствами розвивається у напрямі освоєння накопиченого зарубіжного досвіду класичного менеджменту, у тому числі стратегічного управління і планування. Не зважаючи на те, що цей рух здійснюється вкрай повільно, іноді не спираючись на власні знання і досвід і часто невдало копіюючи моделі управління зарубіжними підприємствами без врахування умов їх функціонування, вже неможливо представити таке сучасне підприємство, яке б ігнорувало ефективність моделей управління країн з розвиненими ринковими відносинами і не намагалося б використовувати їх елементи в своїй управлінській практиці [7][8].

В сучасних умовах практика стратегічної діяльності вітчизняних підприємств зводиться в основному до вирішення поточних стратегічних проблем, зокрема, проблем взаємодії з ринками чинників виробництва, формуванням бажаних витрат, цін і прибутку, пошуку ринків збуту і джерел інвестування власної діяльності, які дають змогу отримати короткочасний ефект. Водночас основна функція стратегічного управління – забезпечення чинників довгострокового успіху – залишається за межами практичної діяльності підприємства. Це пояснюється специфічними умовами, що склалися всередині та навколо українського бізнесу.

Прийняття та реалізація стратегічних рішень постійно зазнає небезпеки зриву під впливом факторів зовнішнього середовища, хоча слід зазначити, що

саме вплив зовнішнього середовища спонукає підприємства до цілеспрямованої економічної діяльності [9].

## 1.2 Класифікація конкурентної стратегії. Її ознаки та система розробки конкурентної стратегії

Загальний порядок дослідження оцінювання та загалом управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює принципові етапи у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Характеристика етапів дослідження конкурентоспроможності підприємства

Етап	Характеристика
Аналітичний етап	- виявлення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства та оцінювання їхньої значущості;
Етап класифікації	- групування чинників аналіз їхніх внутрішньогрупових і міжгрупових взаємозв'язків;
Етап прорахунку впливу	- оцінювання впливу вибраних для дослідження чинників або груп чинників на рівень конкурентоспроможності підприємства та кількісне визначення цього рівня;
Етап прогнозування	- прогнозування змін включених у модель чинників у зв'язку із можливими змінами умов зовнішнього та внутрішнього середовища; - прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;
Розробка оптимальних дій	- з'ясування шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності; - розроблення комплексу заходів з підвищення конкурентоспроможності;

Оцінка витрат	- оцінювання прямих та опосередкованих витрат на реалізацію розроблених заходів;
Критерій вибору	- вибір критерію ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства;
Ефективність заходів	- визначення ефективності розроблених заходів і вибір оптимального комплексу регулюючих впливів;
Результат	- прийняття відповідних управлінських рішень.

Джерело: створено автором на основі [10]

Система конкурентних стратегій підприємства це сукупність стратегій, націлених на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та на зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку. Система конкурентних стратегій включає: стратегію надбання конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки на рис 1.2.

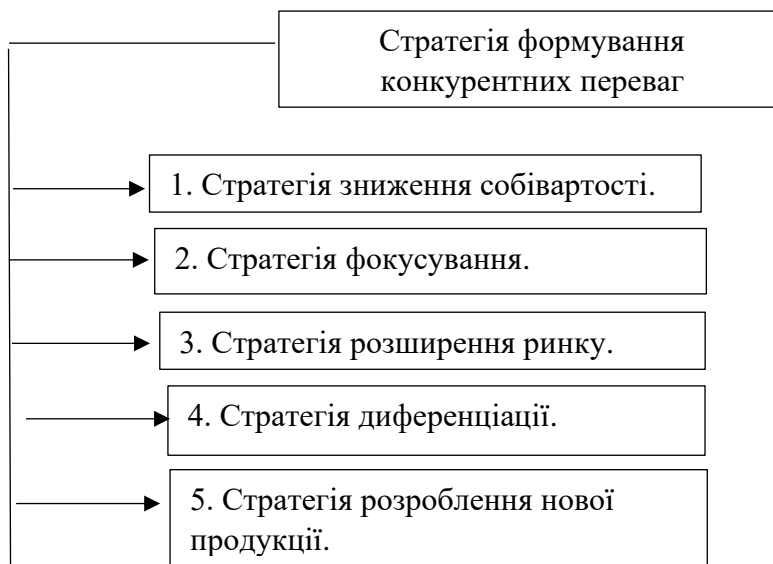


Рис. 1.2. – Класифікація базових стратегій конкурентних переваг

за М. Портером

Джерело: створено автором на основі [12]

1. Стратегія зниження собівартості - орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, що є ефективнішим і потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різномірної продукції. Стимулом до її використання є значна економія на масштабі виробництва та залучення великої кількості споживачів для яких ціна є визначальним чинником під час купівлі.

2. Стратегія фокусування - спрямована на забезпечення переваг порівняно з конкурентами у відокремленому, часто єдиному, сегменті ринку, який виділяється за географічним, психографічним, поведінковим, демографічним або іншим принципом сегментації.

3. Стратегія розширення ринку - має на меті максимально швидке задоволення потреб, що виникають у різних сферах бізнесу. Основний принцип поведінки - вибір і реалізація проектів, найбільш рентабельних за існуючих ринкових умов.

4. Стратегія диференціювання продукту - базується на спеціалізації у виготовленні особливої (іноді незвичайної) продукції, яка є модифікацією стандартного виробу.

5. Стратегія розроблення нової продукції. Виробники не зв'язують себе необхідністю знижувати собівартість продукції, що виробляється, диференціювати її тощо. Головна мета - випередити конкурентів та одноособово зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або дуже мала.

Конкурентна перевага майже завжди досягається за рахунок наступальних стратегічних дій підприємства. Як багато часу знадобиться успішній наступальній стратегії для створення переваги, залежить від конкуренції у галузі. Класифікація стратегії конкурентної поведінки на рисунку 1.3.

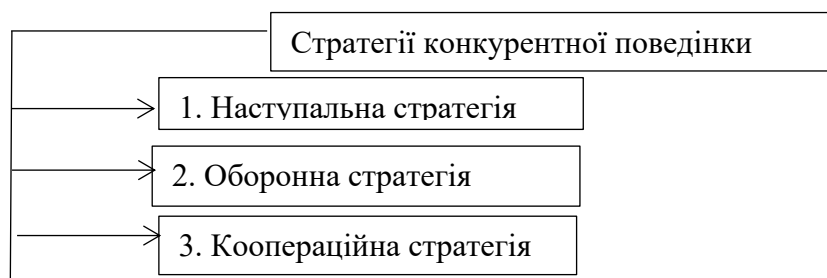


Рис. 1.3. – Види стратегії конкурентної поведінки

Джерело: створено автором на основі [12]

1. Наступальна стратегія – це стратегії для компаній, які займають друге або третє місце після лідера. Вдала наступальна кампанія може вивести фірму на позицію лідера.

Конкурентна перевага завжди досягається за рахунок наступальних дій підприємства. Отже виділимо шість основних дій наступальної стратегії:

- Заходи, що спрямовані на протистояння сильним сторонам конкурентна або перевершення їх;
- Заходи спрямовані на використання слабких сторін конкурента;
- Одночасний наступ на з двох сторін;
- Захоплення незайвих просторів;
- Партизанська війна;
- Упереджувальні удари.

На конкурентних ринках усі підприємства можуть бути об'єктами атаки суперників. Такі атаки можливі як з боку новачків, які бажають вийти на ринок, так і з боку підприємств, які вже працюють і прагнуть посилити свої позиції. Мета оборонної стратегії полягає у зниженні ризику бути атакованим, можливості витримати атаку з найменшими втратами, а також у здійсненні тиску на тих, хто кидає виклик, щоб переорієнтувати їх на боротьбу з іншими конкурентами. Відомо кілька способів захисту конкурентної переваги [16]. Такі як:

- намагання завадити конкурентам розпочати наступальні дії;
- доведення до відома конкурентів, що їхні дії не залишаться без відповіді і підприємство готове до атаки;
- спроба знизити прибуток, який приваблює та підштовхує конкурентів до наступальних дій.

Достатньо поширеним, хоча на перший погляд і дивним, є такий варіант конкурентної поведінки підприємств, як кооперація. Серед форм кооперації конкурентів передусім варто назвати стратегічні альянси – довгострокові угоди

між фірмами, які виходять за межі звичайних ділових відносин, але не ведуть до злиття компаній.

Основними цілями вступу підприємств до альянсів є:

- досягнення економії на масштабах виробництва та/або маркетингу;
- скорочення часу і витрат на впровадження продукції;
- доступ до місцевих ринків і необхідних технологій;
- розподіл ризику тощо.

Участь у альянсах дає можливість бороти стратегічні вади, а іноді й досягати стратегічних переваг.

Партнери звичайно здійснюють свою взаємодію, вдаючись до:

- створення спільних підприємств;
- укладення ліцензійних угод;
- підписання договорів щодо закупівель на тривалі терміни та угод стосовно постачання;
- формування спільних програм здійснення НДДКР.

Стратегії забезпечення конкурентоспроможності. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності є комплексною стратегією підприємства, яка охоплює довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності [12][13].

Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

- товарно-ринкова стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як номенклатура та асортимент продукції та ступінь їх оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;
- ресурсно-ринкова стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як обсяг ресурсних запасів, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;

- технологічна стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як характер технології, ступінь стабільності технології, НДДКР та оновлення технології, технологічні розриви;
- інтеграційна стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція;
- інвестиційно-фінансова стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;
- соціальна стратегія – включає в себе рішення за такими аспектами, як чисельність робітників, взаємозамінність робітників, диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;
- управлінська стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як тип управління, організаційна структура, управлінська структура [13].

### 1.3. Підходи до формування конкурентної стратегії на підприємстві

Наведені різновиди конкурентних стратегій не виключають, а взаємодоповнюють один одного. Найбільш логічною видається така послідовність розроблення та реалізації системи конкурентних стратегій на рис. 1.4.

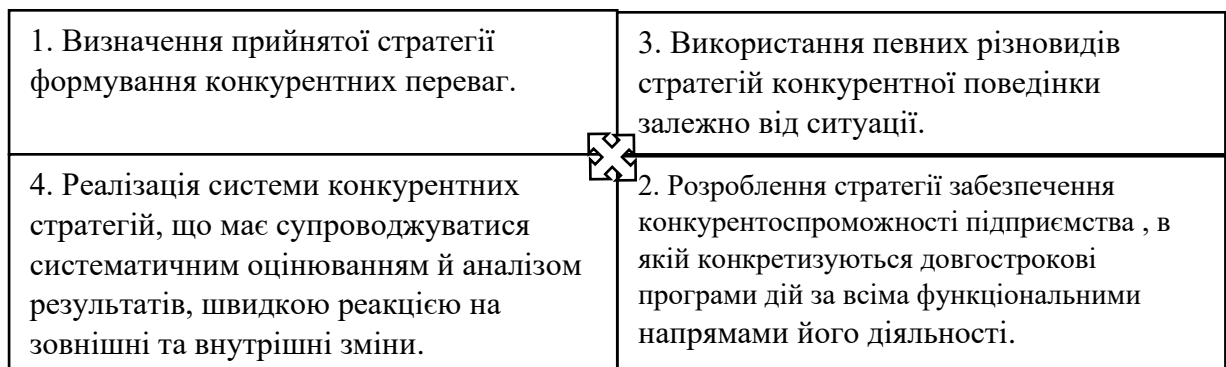


Рис 1.4. – Система розроблення та реалізації конкурентної стратегії

Джерело: створено автором на основі

Ця система також має підкріплюватися ефективними ознаками конкурування такі як представлені на рис. 1.5.

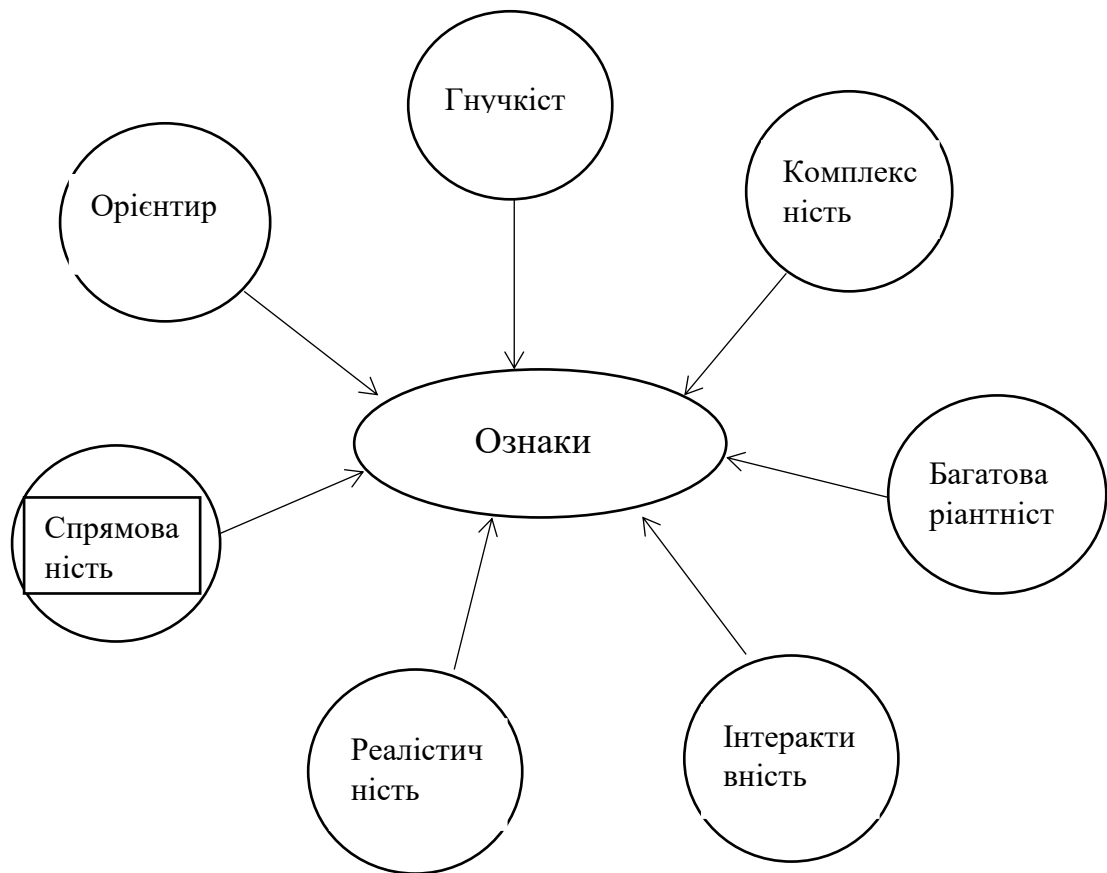


Рис. 1.5. – Ефективні ознаки конкурування

Джерело: створено автором на основі [13][16].

Отже, система конкурентних стратегій підприємства виступає базою для розробки заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У процесі розроблення системи конкурентних стратегій використовується різноманітний інструментарій, стислий варіант, який продемонстровано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

### Характеристика інструментарію системи формування конкурентних стратегій

Інструмент	Характеристика
Аналіз інтенсивності конкуренції на ринку	Однією з найважливіших характеристик активності конкурентного середовища підприємства є ступінь протидії конкурентів в боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші або інтенсивність конкуренції. У виді складностей безпосередньої оцінки взаємовідносин елементів конкурентного середовища (постачальників; споживачів; підприємств, які починають бізнес на ринку що аналізується; виробників товарів замінників; безпосередніх конкурентів) можливий непрямий вимір інтенсивності конкуренції. Він заснований на оцінці реально контрольованих наслідків даних відношень.
Ступінь монополізації ринкової частки конкурентів	За допомогою індекса Херфиндаля відображається ступінь монополізації ринку і, отже, обернено пропорційний інтенсивності конкуренції. Значення цього індексу дуже корисні при віднесенні конкурентного середовища підприємства до однієї з чотирьох відомих класичних моделей ринку (конкуренції). Проте при всій його інформативності, індекс Херфиндаля носить загальний характер і не дає можливість детально проаналізувати взаємовплив досліджуваних факторів.
Аналіз ринкового середовища і конкурентів	Діяльність, спрямована на вивчення підприємств, які кокурують з метою визначення своїх сильних і слабких сторін щодо них.
Аналіз динаміки галузі, сегментації	Визначення привабливості галузі та її окремих товарних сегментів, тобто ідентифікація джерел прибутку в середині галузі. Такий аналіз дозволяє зрозуміти структуру та динаміку галузі, характерні для неї можливості й існуючі загрози, визначити ключові фактори успіху.
Аналіз споживачів	Систематизації та розширенні підходів до формування унікальної значущої пропозиції на кондитерському ринку з урахуванням специфіки поведінки споживача та дослідження контексту діяльності, а також формуванні структурно-логічної схеми дослідження потенційного клієнта на

	кондитерському ринку для формування унікальної значущої пропозиції.
Аналіз структури стратегічного потенціалу можливостей розширення ресурсів підприємства	Високий динамізм зміни чинників зовнішнього середовища висуває до аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу підприємства такі вимоги аналіз повинен охоплювати всі елементи зовнішнього макро та мікропотенціалу підприємства аналіз повинен бути системним тобто розглядати зовнішній стратегічний потенціал як єдину систему взаємопов'язаних елементів в процесі аналізу варто розглядати не тільки тимчасовий але й майбутній зовнішній потенціал підприємства.
SWOT-аналіз	SWOT-аналіз часто є першим етапом стратегічного аналізу організації. Це дає змогу розробити стратегію дій, засновану на сильних і слабких сторонах організації, а також використовувати можливості, усуваючи організації. ростою та універсальність методу SWOT робить його придатним як для первинної оцінки середовища та середовища організації, так і для аналізу проекту, бізнес-плану чи роботи обраного відділу організації.
Матриця БКГ	Інструмент для стратегічного аналізу і планування у маркетингу, призначений для аналізу актуальності продуктів компанії, виходячи з динаміки ринку даної продукції і частки на ринку вибраної для аналізу компанії.

Джерело: створено автором на основі [14][18]

Завдяки системі, характерним ознакам і інструментарію виділяють підходи до формування конкурентних стратегій:

- поетапний процес розвитку стратегій, у якому міститься 7 процесів;
- факторна схема визначення конкурентної стратегії компанії;
- механізм формування альтернатив, який поділяється на процесну, науково-методичну та теоретичну базу стратегічного потенціалу;
- циклічна і ієрархічна моделі процесу стратегічного планування;
- оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства тощо.

Наведені підходи до формування конкурентних стратегій не враховують важливість поточної конкурентної позиції компанії при виборі стратегії,

відбувається недооцінення ролі конкурентного середовища, не передбачають гнучкого механізму реагування на зміну факторів зовнішнього і внутрішнього середовища [14][17].

Поява єдиного методу формування конкурентної стратегії неможлива через те, що у кожного підприємства свої умови ведення бізнесу, власна сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому, найбільш доцільним є синтез декількох методів, тобто своєрідна адаптація сукупності підходів для розроблення унікальної стратегії, яка буде дієвою для підприємства в даний час для вирішення конкретної проблеми. Оскільки неможливо передбачити всю сукупність викликів, які постають перед компаніями, то необхідно сконцентрувати свою увагу на певних базових підходах до формування конкурентних стратегій. Адже за наявності релевантного набору правил, можна створювати нові, які були б адекватні для вирішення поставлених задач та цілей [15][19].

## **Висновки до розділу 1**

Узагальнюючи вищевикладене можна сказати, що є проблема підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції в умовах подальшого розвитку економіки пов'язана насамперед з розробкою системи управління конкурентоспроможністю. Основним елементом цієї системи виступають - конкурентні стратегії підприємства.

Результати аналізу за запропонованою структурно-логічною схемою повинно стати основою при розробці загальної стратегії розвитку компанії, а в першу чергу коригування комунікаційної стратегії. Виявлення ключових важливих цінностей для клієнта повинно стати основою внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Релевантне повідомлення стане ефективним способом оптимізації витрат на залучення нових клієнтів та утримання існуючих.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

### 2.1. Аналіз зовнішнього ринку кондитерських виробів в Україні

Однією з розвинутих галузей промисловості України є кондитерська галузь. Даний сегмент характеризується високим рівнем конкуренції, насиченістю, присутністю великих іноземних компаній, що обумовлює широкий асортимент продукції. Великі кондитерські компанії працюють здебільшого на зовнішні ринки та постійно нарощують експорт, а малі та середні підприємства – працюють на внутрішній ринок України. Також слід зазначити, що на внутрішньому ринку України ще не так багато підприємств, що виробляють продукцію з аерованими масами, желе, мармелад, пастилу, маршмелоу тощо, український кондитерський ринок більш спрямований на виробництво виробів з шоколаду, різних видів печива тощо. Тому обсяги імпорту продукції в досліджуваному сегменті досить високі, однак все ж значно нижчі за виробництво [19].

Основними факторами впливу на ринок кондитерських виробів з взбитими масами є:

- ціна на сировину (як вітчизняну, так і імпорту);
- споживчі настрої та вподобання;
- присутність міжнародних компаній на ринку України;
- наявність товарів-замінники;
- купівельна спроможність населення;
- поява нових технологій в галузі.

Даний ринок характеризується тим, що потребує постійного оновлення асортименту продукції, за рахунок нового оздоблення, смакових поєднань тощо.

На даний момент на ринку відіграє вагомий роль і упаковка продукції, тому що перед вживанням продукції, покупець спочатку повинен зацікавитися

продуктом, для цього і потрібен правильний і цікавий дизайн упаковки: його естетична грамотність, новизна, візуальне сприйняття тощо. Трендом на ринку є впровадження екологічної упаковки, так як в Україні, які і в світі в цілому, почався процес глобального захисту природи, і кожен розуміє значимість екологічності упаковки в світі [19].

Одним із ключових трендів розвитку і зростання світових продажів цієї категорії є впровадження інноваційних продуктів з новими смаками, ароматами, текстурами, формами і упаковками.

Ще одним важливим світовим трендом, що впливає на всю кондитерську галузь і на виробу з цукру зокрема, є тренд до здорового способу життя. Він є найбільш сильним у розвинених країнах з високим рівнем доходів. Цей тренд стримує зростання кондитерської продукції з цукру в розвинених країнах і переміщує фокус на країни, що розвиваються, насамперед, Азіатсько-Тихоокеанського регіону і Близького Сходу.

Кондитерська промисловість – є однією з найбільш розвинених харчових галузей України. Ринок кондитерських виробів України за насиченістю та асортиментом наближається до європейських країн. Кондитерські виробу включають близько дві тисячі найменувань, з яких понад 90 % ринку солодошів належить вітчизняній продукції. Ринок кондитерської продукції умовно ділиться на три сегменти: цукристі, борошняні и шоколадні виробу. Найзначніший сегмент (майже 56 %) – борошняні кондитерські виробу (печиво, вафлі, торти и крекери). Сегмент цукристі продуктів (карамель, драже та цукерки печиво) займають до 36,5% всього обсягу продуктів, а сегмент шоколадних продуктів – 7,5 % .

Варто зазначити, що наявність війни в Україні не зупиняє національних виробників ринку кондитерських виробів у веденні власного бізнесу, навпаки, всі наявні ризики власної справи вони зуміли перетворили в істотно сильні можливості для свого професійного зростання, що значно проявляється в їхньому поверненні на вже освоєні та виході нові зовнішні ринки збуту. Так, згідно даних Міністерства економіки України, вітчизняні виробники

кондитерської продукції зуміли експортувати протягом вересня 2022 року такий вид продукції як кондитерські вироби із шоколаду в сумі, яка в підсумку склала 15,1 млн. дол. США, тобто на 34,20 % більше, ніж було експортованого цього виду продукції в серпні 2022 року [20].

Також, потрібно зауважити, що така категорія товарів як солодоші та кондитерські вироби за час тривалості війни в країні характеризується позитивною динамікою щодо попиту на них і на внутрішніх ринках збуту (рис. 2.1), тобто всередині країни. З наведених даних видно, що попит на солодоші та кондитерські вироби за березень-травень, 2022 року в співпорівнянні із даними березня-травня 2021 року, є більшим на 1,20 % та складає 6,50 %, тобто більше, ніж у минулому аналогічному періоді, коли результат попиту на цю категорію товарів був на рівні 5,30 %.



Рис.2.1 – Зміна споживчого попиту на товари категорії солодоші та кондитерські вироби

Джерело: створено автором на основі [20][21]

Відповідно до проведених досліджень, протягом квітня 2022 року найбільше громадяни країни витратили на таку категорію товарів як продукти харчування, що складала 58 % в підсумку. Варто тут відмітити й про таку

важливу складову, як формування запасів харчів, адже, в даний час існує потреба накопичити різного роду запаси, в тому числі, і продукти харчування із довготерміновим терміном зберігання, солодощі та кондитерські вироби цьому не виключення

Аналіз ринку кондитерських виробів України показує, що не всі солодощі подобаються нашим співвітчизникам однаково. Розвиток ринку відбувався набагато динамічніше порівняно з попередніми роками. За результатами аналізу, кондитерський ринок України додав у грошовому обсязі відразу 25,1% порівняно з минулим роком і досяг показника 20,5 млрд грн (без урахування тіньового ринку). Вийшов такий непоганий солодкий фінансовий торт, і дістався він переважно вітчизняним виробникам, оскільки частка імпорту, хоч і трохи зросла, але не перевищила шести відсотків [21].

Незважаючи на високий рівень конкуренції досліджуваний ринок залишається одним із найбільш затребуваних та популярних серед об'єктів господарювання. Стимулює розвиток даної галузі й відсутність мита на солодощі в Європейському союзі. Лідери українського ринку кондитерських виробів уже давно займаються експортом своїх товарів на зарубіжні ринки, користуючись безмитною можливістю. Найбільші країни експортери українських солодощів - це Білорусія, Литва, Польща, Молдова, Казахстан, Азербайджан, Туркменістан, а також країни Америки та Азії. Підтвердження цього є темп зростання експорту які становлять 120% в країни колишнього СНД та 60% країн Євро Союзу. Попит на солодощі в період пандемії залишається високим та є одною із найбільш популярних категорій для купівлі споживачами. Щодо ситуації на міжнародних ринках кондитерських виробів, то обсяги закупівель солодощів в 2020 році за кордоном збільшилися на 28%. Для дослідження розвитку кондитерської галузі також ми скористалися Google Trends за допомогою якого можна виявити динаміку популярності ключових слів [22].

Отож, ключовими словами для дослідження було обрано: «солодощі», «шоколад», «печиво», «мармелад», «вафлі», «цукерки». На рис. 2.2 представлено результати Google Trends за пошуковим словом «солодощі».

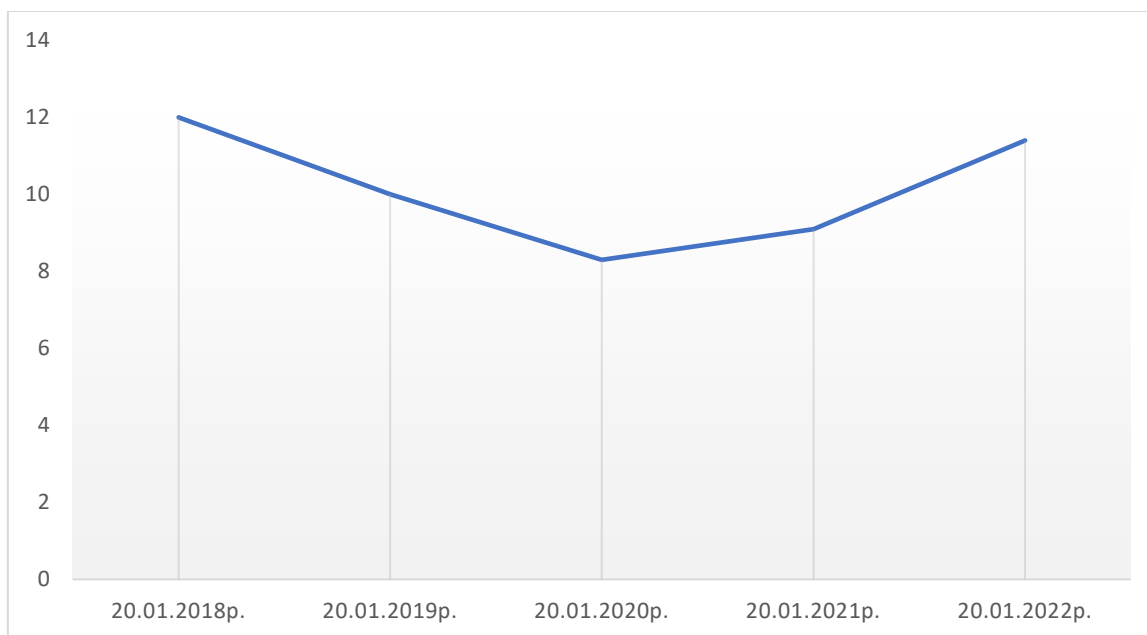


Рис.2.2 – Результати Google trends за пошуковим словом «солодощі»

Джерело: створено автором на основі [21][22]

Дослідження популярності даного пошукового запиту проведено в період починаючи з червня 2018 року до травень 2022 року. Згідно отриманих результатів встановлено, що популярність даного ключового запиту має різкі коливання. Збільшення пошукових запитів спостерігається з приходом холодної пори року і спадає з настанням теплої пори року.

Розглянемо популярних гравців на ринку кондитерських виробів в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

#### ТОП-6 гравців на ринку кондитерських виробів

Місце	Назва підприємства
1	Корпорація «ROSHEN»
2	ЗАТ «КОНТІ»
3	ПАТ «АВК»
4	Корпорація «БІСКВІТ-ШОКОЛАД»
5	ЗАТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»
6	ПрАТ «ДОМІНІК»

Джерело: створено автором на основі [23]

Далі відображення, як розподіляється частка ринку між основними гравцями на ринку кондитерських виробів.

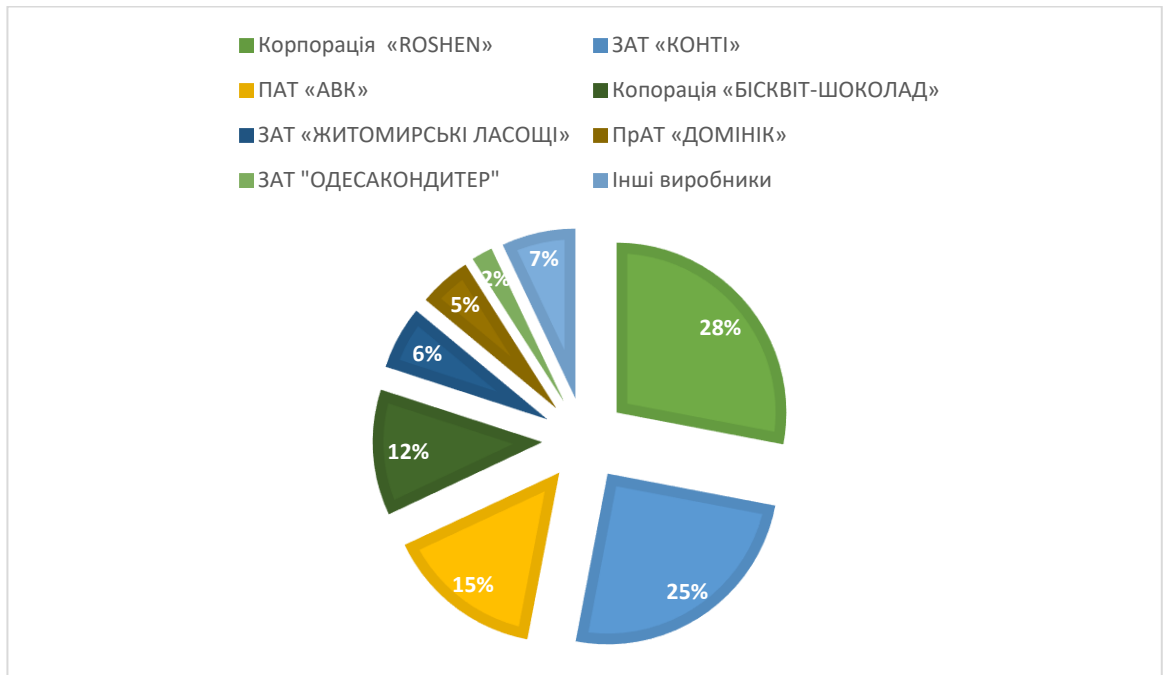


Рис. 2.3 - Частка ринку основних гравців кондитерських виробів за 2021р.

Джерело: створено автором на основі [23]

Найбільшу частку ринку займає Корпорація «ROSHEN», яка має 28%, підприємства ЗАТ «КОНТІ» - 25%, ПАТ «АВК» має 15%, Корпорація «БІСКВІТ-ШОКОЛАД» - 12%, ЗАТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ» - 6%, ПрАТ «ДОМІНІК» - 5%, частку в 7% мають інші виробники, ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» має найменшу частку в розмірі 2%.

Бачимо, що «Одесакондитер» займає незначну частку ринку, що характеризує підприємство з неефективною стратегією розвитку підприємства.

В Україні для споживання борошняних кондитерських виробів характерна сезонність – більше споживають восени і взимку, менше – влітку. Також попит на кондитерську продукцію зростає під час новорічних свят і 8 березня. Найбільші обсяги виробництва кондитерських виробів припадають на жовтень (2020 року – 112 тис.т продукції), найменше – на травень-червень (2021 року – 70 тис. т).

Так, в країнах Європи, Північної і Південної Америки найбільші продажі цукерок припадають на період Різдва, Великодня і Хелловіну. Саме тому споживачам цікаві вироби з відповідними сезонними смаками, ароматами, формами, упаковкою (аромати кориці, глінтвейну, імбирного печива, великодні зайці і яйця тощо) [23].

В Україні спостерігається зниження споживання борошняних виробів.

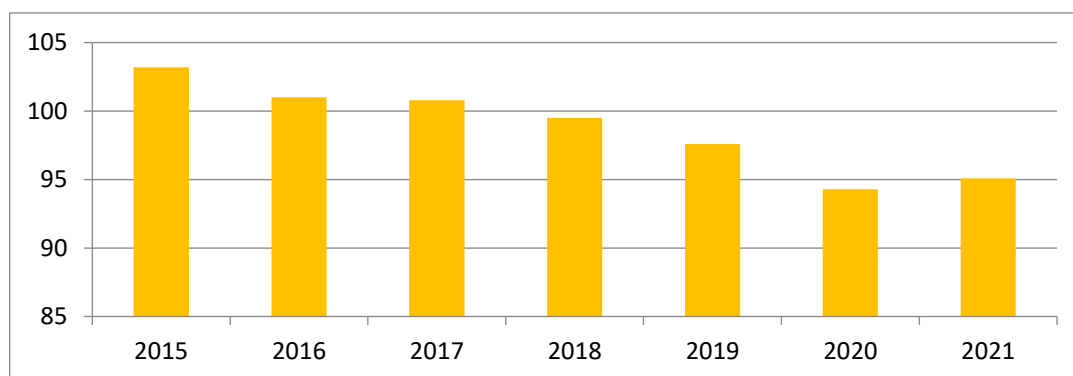


Рис. 2.4 - Споживання борошняних виробів в Україні за 2015-2021 рр., на одну особу за рік, кг

Джерело: створено автором на основі [24]

А також зниження споживання цукру, який є важливою складовою борошняних кондитерських виробів.

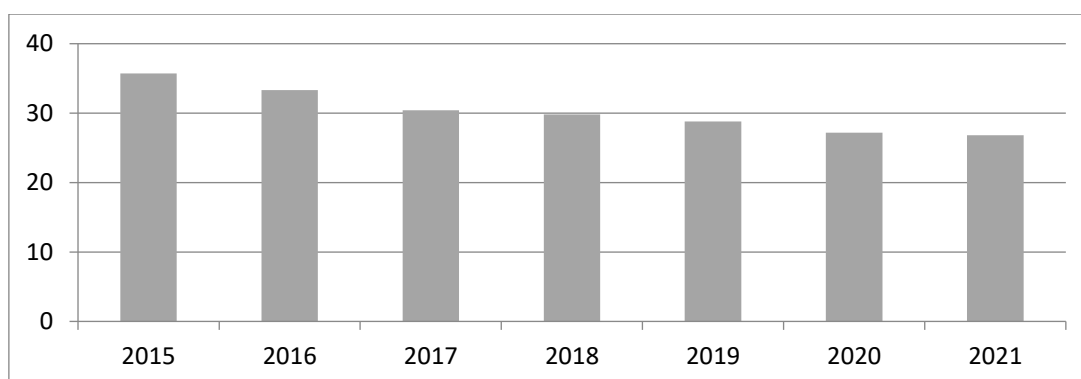


Рис. 2.5 - Споживання цукру в Україні 2015-2021 рр., на одну особу за рік, кг

Джерело: створено автором на основі [25]

Головна причина падіння споживання в цих категоріях – тренд на здорове харчування. Серед хлібних виробів можна знайти продукцію, яка підходить під

правила здорового способу життя, тому темпи спадання споживання хлібних виробів менші, ніж темпи спадання споживання цукру.

Також набирає обертів заміники цукру для підтримки не тільки правильного харчування, а й можливості людям з діагнозом діабет куштувати певні види борошняних кондитерських виробів [25].

У найближчий час планується розглянути питання щодо виходу українських товарів на екзотичні ринки як Індія, Гана, Нігерія, Китай. Продукція кондитерської промисловості – це товари з доданою вартістю, тому потрібно збільшувати їх експорт на зовнішні ринки. Причиною зростання став активний процес переорієнтації експортерів кондитерських виробів на нові, часто не традиційні для України міжнародні ринки після втрати ринку збуту в Росії.

Основними причинами проблемного становища ринку борошняних кондитерських виробів є:

- зниження попиту на кондитерські товари передусім через зниження купівельної спроможності населення з 2021 року (до того спостерігалось зростання купівельної спроможності);

- зростання вартості сировини: борошна (зростання цін на борошно), цукру (зменшення врожаю), яєць (сезонні цінові стрибки); а також старіння плантацій какао (Індонезія, Бразилія, Еквадор тощо);

- загострення конкуренції з боку імпоротної продукції внаслідок встановлення зони вільної торгівлі між ЄС та Україною;

- зростання боргового навантаження окремих виробників через скорочення прибутків й залежність від імпоротної сировини.

Окрім цього, для ринку кондитерських виробів характерні такі тенденції:

- вплив пандемії COVID-19 – падіння купівельної спроможності населення;

- тренд на здорове харчування, яке виключає вживання солодкої борошняної продукції;

- укрупнення часток великих гравців на ринку (Рошен, Конті, Монделіс та інших);

- зростання обсягів експорту, в тому числі найбільшим гравцем на ринку – «ROSHEN»;

- розвиток ритейлерами власного виробництва, а також крафтового сегменту [26].

Кондитерський ринок України не обмежується тільки відносинами в системі виробник – кінцевий споживач. Тут існує і розвивається сегмент, який дуже цікавий для міні-пекарень, операторів готельно-ресторанного сектора, сервісів швидкої доставки їжі в офіси та інших бізнесів із сфери громадського харчування.

Основними факторами розвитку цього сектора ринку є: зростання кількості малих пекарень, які можуть дуже легко змінювати асортимент продукції відповідно до запитів клієнтів; популярність пекарень-кафе, де можна не тільки купити свіжий кондитерський виріб, але і тут же спробувати його; широке застосування при виробництві продукції сучасних автоматизованих машин, що дозволяють випускати широкий спектр продукції високої якості.

Світові тренди на ринку досліджуваного сегменту солодошів. Одним із ключових трендів розвитку і зростання продажів цієї категорії є впровадження інноваційних продуктів з новими смаками, ароматами, текстурами, формами і упаковками.

Виробники у всьому світі розробляють нові рецептури традиційних цукерок, хлібобулочних виробів та випічки, аби не лише зменшити імовірну шкоду для здоров'я через високий вміст цукру, але і принести користь самопочуттю споживачів, а саме:

- обмежують вміст доданого білого цукру або замінюють його на інші підсолоджувачі (наприклад, мед, замінники цукру);

- обмежують вміст домішок (штучних фарбників, ароматизаторів, консервантів) або використовують натуральні замінники;

- додають корисні інгредієнти – вітаміни, мікроелементи, клітковину тощо.

Тенденція «рослинного походження» продовжує розвиватися. Споживачі вимагають нових форматів, нових рослинних білків та цікавих, витончених

смаків. Серед трендів також: екологічні інгредієнти, веганські варіанти, модні інгредієнти (наприклад, кіноа або чіа в цукерках або желе), місцеві органічні товари [27].

Оцінка макросередовища. Розглянемо зовнішні умови, які є значущими для будь якого підприємства, на прикладі «Одесакондитер». Для аналізу використаємо метод PEST-аналізу, який за оцінками зарубіжних спеціалістів є найважливішим з точки зору впливу на діяльність окремих підприємств.

Споживачі. Споживачі, купуючи кондитерських виробів більше, ніж раніше, надають перевагу більш дешевій продукції. Оскільки лідери ринку постраждали від кризи фінансово, то й не жадали в гонитві за прибутком звести нанівець споживчий попит. Однак є об'єктивні чинники, які залежать від бажань виробників - наприклад, вартість сировини. А сировину в секторі кондитерських виробів у собівартості кінцевої продукції становить порядку 75-90%. І у випадку значного подорожчання цих продуктів кондитери не зможуть довго утримувати ціни на попередньому рівні. На рисунку 2.6 розглянемо відсоток споживання кондитерських виробів чоловік та жінок.

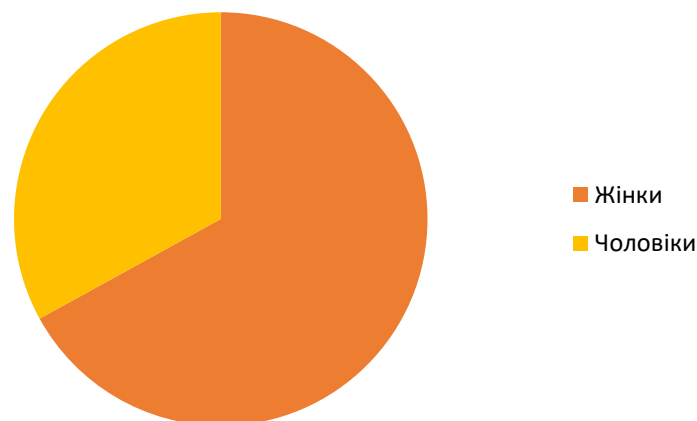


Рис. 2.6. – Споживачі кондитерських виробів від 18 р. до 55 р.

Джерело: створено автором на основі [27]

Переважає кількість споживачів відноситься до вікової категорії – від 18 до 55 років (85%), з них – 67% жінки, 33% - чоловіки.

Основними споживачами кондитерських виробів є особи з доходом на 1-го члена сім'ї понад 5000 грн. (60% всіх опитаних). При цьому, частота покупки продукції прямо залежна від рівня доходів – кілька разів на тиждень купують продукцію 21%, 2 рази на місяць - 30% і половина населення купує лише на свята.

Постачальники. Основні ринки збуту та основних клієнтів ЗАТ "Одесакондитер" має як на території України, так і за її межами (країни СНД, Монголія, Туркменистан, Болгарія, Ізраїль, США) та співпрацює з дистриб'юторами з зазначених країн. Через яких здійснює торгівлю кондитерськими виробами.

Сировина для виробництва кондитерської продукції використовується як вітчизняного виробництва, так і імпортується. Ціни на сировину підвищуються її виробниками та постачальниками, у зв'язку з чим доступність певних видів сировини вітчизняного виробництва є заниженою.

Аналіз конкурентів. Український ринок кондитерських виробів відрізняється високим рівнем концентрації. Загальний склад присутніх на кондитерському ринку виробників формують близько 800 підприємств. У структурі національного виробництва top-5 лідерів ринку належить частка трохи менше 80%. Між десятима найбільшими компаніями конкуренція зберігається на досить високому рівні як за ціною, так і за іншими параметрах (якість, упаковка тощо).

Так, до групи лідерів ринку борошняних виробів (згідно дослідженням структури продажів) входять Корпорація "ROSHEN", ЗАТ «КОНТІ», ПАТ «АВК», Корпорація «БІСКВІТ-ШОКОЛАД», ЗАТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ», а також ненабагато відстають ТМ "СВІТОЧ" (корпорація NESTLE), ПрАТ «ДОМІНІК».

Політико-правове середовище. Підвищення тарифного мита для експорту кондитерської продукції в країни Європейського Союзу. За даними видання Euroactive, яке посилається на дипломатичні джерела в Брюсселі, ЄС хоче ввести 50% мито на певні товари українського виробництва, зокрема йдеться про

борошняні вироби. У Брюсселі побоюються, що українські кондитерські вироби складуть конкуренцію солодошам, виробленим в Євросоюзі. В ЄС вважають, що українська кондитерська галузь є модернізованою та конкурентоспроможною.

Прогнозування змін ринку кондитерських виробів ускладнюється невизначеністю перспектив розвитку зовнішнього середовища за певних ознак :

- річні коливання виробництва внаслідок тісного впливу на ринок кондитерської продукції політичних та правових факторів;

- доступність внутрішнього ринку кондитерської продукції для іноземного інвестора та посилення залежності країни від зовнішньоторговельної кон'юнктури ринку;

- динамічність фінансово-кредитної системи та суттєва діяльності посередників.

Економічне середовище. Зростання курсу валют.(станом на 2021 рік курс \$~27,3). Вітчизняні підприємства безпосередньо залежать від курсу валют, оскільки при виробництві використовується імпортована сировина, зокрема какао боби та борошно, які складають до 60% собівартості готової продукції. Зростання цін на сировину. Аналітики та учасники ринку фіксують зростання цін борошняні вироби у зв'язку зі збільшенням світових цін на зерно. На початку року ціни на зерно вирости в світі в середньому на 23%, за оцінками експертів, ця тенденція продовжиться. Також варто відзначити зростання ціни тонни цукру, яка в 2020 р. виростила з чотирьох тисяч до 10-12 тисяч гривень.

Зростання середньомісячної заробітної плати населення. Про це повідомляє Державний комітет статистики. Цей фактор має позитивний вплив на діяльність підприємства.

Також важливий фактор для підприємства – інфляція. За даними Держстату України, в 2021 році показник споживчої інфляції становив 5%, що повністю відповідає інфляційним цілям НБУ. Як передає Укрінформ, про це йдеться в огляді інфляції у 2021 році, який оприлюднила пресслужба Мінекономіки .

Екологічне середовище. Охорона навколишнього середовища на підприємстві характеризується комплексом вжитих заходів, які спрямовані на попередження негативного впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище, що забезпечує сприятливі та безпечні умови праці. Для охорони навколишнього середовища на підприємстві проводяться заходи для зниження рівня забруднень, що виробляється підприємством:

- виявлення, оцінка, постійний контроль та обмеження викиду шкідливих елементів в атмосферу;
- розробка нормативно-правових актів та комплексу природоохоронних заходів;

Крім екологічної безпеки об'єкта (охорона навколишнього середовища на підприємстві) не менш важлива і безпека життєдіяльності на підприємстві. У це поняття входить комплекс організаційних і технічних засобів для запобігання негативного впливу виробничих факторів на працівників. Крім техніки безпеки праці робітники повинні дотримуватися правил з технічних вимог і нормативів підприємства, а також підтримувати санітарно-гігієнічні норми і мікроклімат на робочому місці.

Всі норми і правила екологічної та робочої безпеки повинні бути визначені і зафіксовані в певному документі . Екологічний паспорт містить загальні відомості про підприємство, використовувану сировину, опис технологічних схем вироблення основних видів продукції, схем очищення стічних вод і викидів у повітря, їх характеристики після очищення; дані про тверді й інші відходи, а також відомості про наявність у світі технологій, що забезпечують досягнення найкращих показників з охорони природи.

Технологічне середовище. Більш широко інновації застосовуються в сировинному напрямі. Жорстка конкуренція серед виробників примушує шукати шляхи створення нових видів виробів, здатних задовольняти самі вишукані смаки споживачів. Обмеженість сировинних інгредієнтів стримує розробку нових рецептур. У чому склався ситуації стає природним великий інтерес, що

виявляється технологами до появи на російському ринку нових видів функціональних смакових добавок.

До таких інноваційних продуктів можна віднести функціональну смакову добавку під торговою назвою «Протелак». Протелак - це порошкоподібна харчова добавка, яка містить рафінований рослинний жир (на основі пальмового масла) і продукти переробки молока (лактозу, молоний протеїн). Комплексна харчова добавка Протелак досить проста у використанні, добре змішується з іншими сипучими компонентами, легко розчиняється у воді і різних цукрових сиропах. Слідує принципу популярної реклами - тане у роту, а не в руках. Ці властивості смакової добавки з успіхом використовуються виробниками кондитерських виробів для запобігання витіканню жиру з начинок вафельних виробів і запобігання міграції жиру з начинок цукерок. У рецептурах Протелак може частково замінювати одночасно сухе молоко, рослинне зливання і жир. Так само він володіє приємним смаком, відмінним від смаку сухого молока. Прекрасні функціональні властивості добавки, дозволяють в повній мірі застосовувати її для різних видів кондитерських виробів.

Завдяки впровадженню нових технологій і зразків продукції, Товариству вдається змінювати положення на ринку, пристосовуючись до економічної ситуації та споживчого ринку.

Оскільки інноваційні продукти можуть бути новими як для ринку в цілому, так і для підприємства. Зазначимо, що на сьогодні в Україні незначна кількість підприємств забезпечена якісними логістичними центрами, а використання новітньої системи управління товарними потоками Warehouse Management System (WMS) на підприємствах-лідерах кондитерського виробництва «ROSHEN» та «Конті», визначає успіх застосування таких комплексів та підтверджуються значенням частки охоплення ринку.

Для аналізу використаємо метод PEST-аналізу, який за оцінками зарубіжних спеціалістів є найважливішим з точки зору впливу на діяльність окремих підприємств у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## PEST-аналіз підприємства «Одесакондитер»

Політичні фактори			Економічні фактори		
Фактори	Вага	Оцінка	Фактори	Вага	Оцінка
Податкова політика	0,5	4	Рівень інфляції	0,3	4
Доступність продукції для іноземних інвесторів	0,25	2	Темпи росту економіки	0,4	4
Динамічність фінансово-кредитної системи	0,25	3	Рівень доходу населення	0,3	3
Сума	1	3,25	Сума	1	3,7
Соціально-культурні фактори			Технологічні фактори		
Фактори	Вага	Оцінка	Фактори	Вага	Оцінка
Умова якості продукції	0,5	4	Доступ до новітніх технологій	0,4	4
Вибір натуральних та корисних продукції	0,3	3	Розробка інноваційного продукту	0,3	4
Ставлення до імпортних товарів і послуг	0,1	3	Використання новітньої системи логістичного управління	0,3	3
Темпи зростання населення	0,1	2			
Сума	1	3,4	Сума	1	3,7

Джерело: створено автором на основі

Сьогодні в умовах нестабільності ринкового середовища, непередбачуваності змін зовнішнього оточення, неповноти інформації та обмеженого доступу до неї, зростаючого числа конкурентів на ринку важливою задачею для успішного розвитку компанії стає необхідність вибору ефективної стратегії для пристосування підприємства.

## 2.2 Внутрішнє середовище ЗАТ «Одесакондитер»

ЗАТ "Одесакондитер" - це підприємство, що має багаторічний досвід випуску кондитерських виробів. ЗАТ "Одесакондитер" належить до провідних

фірм з виробництва різноманітних кондитерських виробів на Україні. Підприємство випускає широкий, постійно удосконалюється асортимент високоякісних кондитерських виробів. Фірмовий знак ЗАТ "ОДЕСА", а також товарний знак "Люкс" є гарантією якості та відмінного смаку.

Історія. ЗАТ «Одесакондитер» - одне з найстаріших підприємств України.

У 1820 році в Одесі було створено маленьке приватне підприємство - торговий дім «Брати Крахмальнікова» - перша кондитерська фабрика на півдні країни. Кондитерські вироби їх торгового дому не потребували особливої реклами і користувалися заслуженою популярністю не тільки в тодішній Російській імперії: вони завоювали гран-прі на міжнародних промислових виставках в Лондоні і Парижі, відзначалися золотими медалями в Ростові-на-Дону, Москві, Лондоні.

У 1918 році фабрика була націоналізована і стала називатися «Перша радянська кондитерська фабрика».

У 1922 році їй було присвоєно ім'я Рози Люксембург. До початку Великої Вітчизняної війни фабрика перетворилася на велике промислове підприємство універсального типу.

У 1947 році був побудований і пущений в експлуатацію основний виробничий корпус. З тих пір підприємство постійно розширювалося, нарощувало виробничі потужності, освоюючи все нові і нові види кондитерських виробів. Продукція нашого підприємства неодноразово завойовувала престижні нагороди не тільки в Україні, а й на Міжнародних виставках-ярмарках в Угорщині, Канаді, США, Німеччині, Італії та інших країнах.

У серпні 1993 року об'єднання було приватизовано працівниками фабрики і з 19 березня 1994 року створено Акціонерне товариство закритого типу «Одеса».

У 2000 році підприємство визнано кращим в рейтингу «Золота фортуна».

З 01.01.2004 року ЗАТ «ОДЕСА» було реорганізовано в ЗАТ "Одесакондитер».

На початку 2004 року ЗАТ "Одесакондитер" впровадило систему менеджменту якості ISO 9001: 2000, і отриманий сертифікат міжнародного зразка.

Відомо, що в 2009 році фабрика зверталася до керівництва країни з проханням надати підтримку в збереженні робочих активів і робочих місць і захистити від спроби рейдерського захоплення підприємств. Восени 2017 року на території фабрики сталася пожежа без постраждалих. Інформації про збитки немає [13].

Про компанію. Місія: вірити в себе, бачити мету, бути лідером.

Стратегічні цілі підприємства: нарощування обсягів виробництва і збільшення асортименту.

Розмір установчого капіталу: 10 892 725,20 грн.

Місце знаходження: Україна, 65007, Одеська обл., місто Одеса, 3-й Водопровідний провулок, будинок 9.

Власник та уповноважена особа : Маштакова Алла Євгенівна. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб)- 160 чол.

Квед. Основний вид діяльності: 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів. Інші види діяльності: 10.72 Виробництво сухарів і печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів, тістечок, пирогів і бісквітів, призначених для тривалого зберігання; 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і цукристими кондитерськими виробами;

47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними, борошняними і цукристими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах; 49.41 Вантажні перевезення автомобільним транспортом.

Виробництво.Сьогодні на підприємстві функціонують 7 технологічних цехів, а саме:

- цех вищих сортів цукерок;
- цукерковий цех;
- шоколадний цех;

- карамельний цех;
- борошністий цех;
- кремовий цех;
- зефирно-мармеладний цех.

ЗАТ «Одесакондитер» виробляє таку номенклатуру продукції: шоколадні цукерки; карамель; драже; ірис; зефір; мармелад; печиво; вафлі; торти бісквітні; шоколадно-вафельні торти тощо.

Сьогодні на підприємстві випускається такі найменування кондитерських виробів. Передусім це - цукерки "Візаві", "Овація", "Маестро", набори цукерок : "Пале-рояль", "Золотий Дюк", "Колекція", шоколад "Люкс-екстра" з молоком, чорний, десертний. Відносно популярним став в Україні і за кордоном шоколадний батончик "Сало в шоколаді". Назви шоколадних цукерок відповідають своєму змісту: вони поетичні і неповторювані - "На щастя!", "Мадонна", "Мадемуазель де Люкс", "Чарівність", "Флірт". Вироблятися подрібнена карамель з різноманітними фруктовими начинками, у тому числі вітамінізована карамель з добавками ментолу, м'яти, анісу, евкаліпта. Високий попит має мармелад "Люкс-Мармеладка" з різними смаками, а також мармелад в шоколадній глазури.

Технохімічний контроль на кондитерських підприємствах здійснюється фабричними лабораторіями. На кожному кондитерському підприємстві великої і середньої потужності є центральна і цехові лабораторії. На підприємстві малої потужності їх функції виконує зазвичай одна загальна лабораторія.

Основним контрольним органом на кондитерському підприємстві є центральна лабораторія. У її функції входить:

- контроль усієї сировини, напівфабрикатів і допоміжних матеріалів, що поступають на підприємство;
- систематична перевірка якості сировини і напівфабрикатів, що зберігаються на складах фабрики;
- періодичний контроль готової продукції з метою встановлення відповідності її показникам, встановлених ГОСТом і ТУ;

- перевірка якості палива і води, що йде на виробництво;
- виявлення вмісту сухих речовин в сировині, напівфабрикатах і готових виробках і продуктах незавершеного виробництва для виявлення втрат сухих речовин при переробки сировини;
- виявлення причин браку і розробка заходів по усуненню їх;
- пошук можливостей зниження відходів і їх використання;
- проведення бактеріологічного контролю сировини і напівфабрикатів, що йдуть в переробку без термічної обробки;
- методичне керівництво роботою цехових лабораторій шляхом організації в цеху контролю технологічних процесів по ділянках виробництва;
- розробка нових рецептур;
- проведення різних виробничих випробувань;
- періодична перевірка дотримання інструкції по попередженню попадання сторонніх предметів.

Як видно з перерахованих обов'язків, лабораторія на кондитерській фабриці є одним з провідних відділів - свого роду штабом виробництва, сприяючим виконанню виробничих завдань підприємства. Висока якість готових виробів залежить від якості сировини і дотримання правил його переробки упродовж усього виробничого процесу. Для випуску високоякісної продукції мають бути добре організований технологічний процес і технохімічний контроль. Аналізи сировини, напівфабрикатів і готової продукції ведуться різними лабораторними методами, користуються фізичними і хімічними методами аналізу.

Уся діяльність лабораторії фіксується лабораторною документацією: формами і журналами, записи в яких ведуть чорнилом чітко і розбірливо. Усі журнали мають бути пронумеровані, кількість сторінок зафіксована підписом керівника підприємства або особи ним уповноваженого, підпис скріплений друком фабрики. Працівники центральної лабораторії стежать за станом виробництва і за дотриманням інструкції по попередженню попадання сторонніх включень в продукцію. Вони беруть участь в підготовці матеріалів за вмістом

сухих речовин в сировині і готових виробів для складання технологічного звіту про витрату сировини і матеріалів у виробництві.

Вироби, що випускаються під торговою маркою «Люкс», заслужено користуються популярністю у покупців і поєднують в собі високу якість і доступні ціни. Продукція «Одесакондитер» добре відома і в нашому місті, і за кордоном, також експортуються до країн СНД, Середньої Азії, США, Канаду, Ізраїль [16].

Персонал підприємства. ЗАТ «Одесакондитер» має лінійно-функціональну організаційну структуру. Замість універсальних менеджерів, які повинні розбиратися і виконувати всі функції управління, є штат фахівців, що мають достатню компетенцію у своїй роботі і відповідають за всі її напрямки. Організаційна структура представлена на рисунку 2.7.

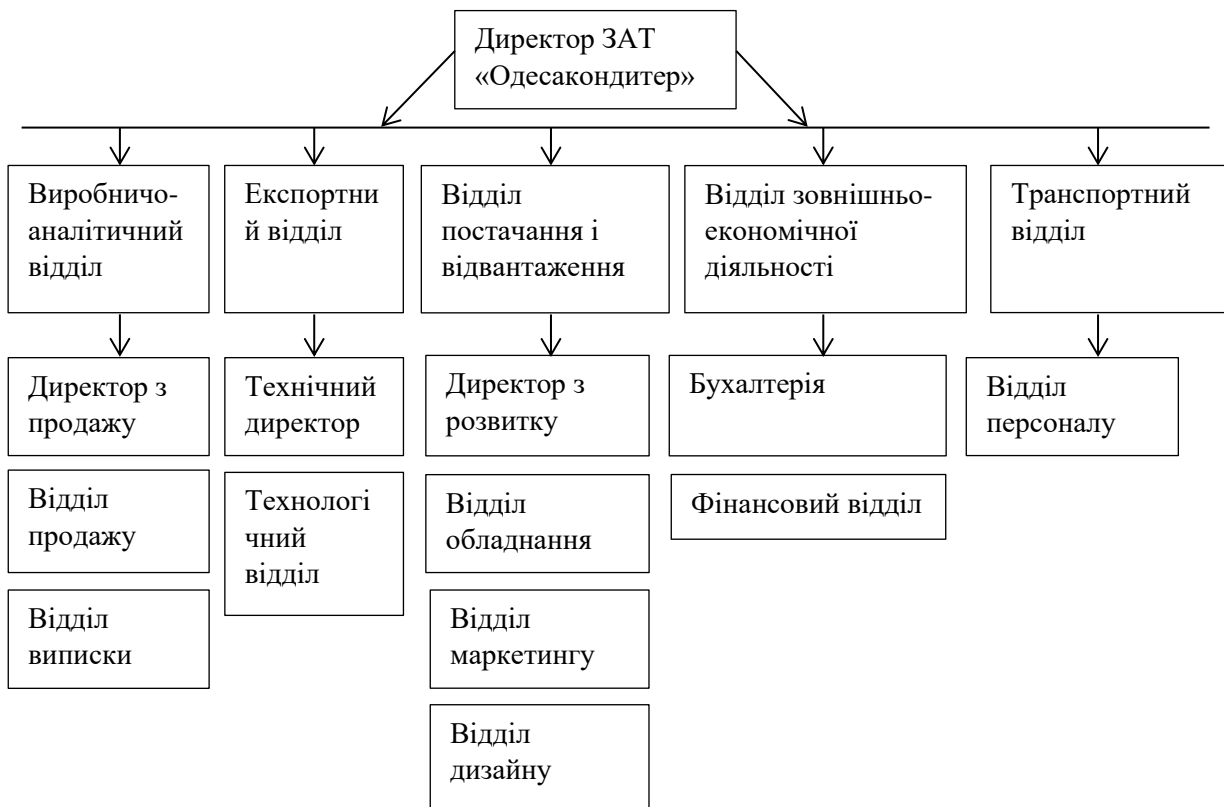


Рис. 2.7 – Організаційна структура ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

Джерело: створено автором на основі [10]

Обираючи організаційну стійкість підприємство враховувало такі чинники:

- розмір і ступень різноманітності діяльності фірми відповідають розмір у організаційної структури, вона не є більш складною, ніж це необхідно. У фірмі є окремі спеціалізовані види діяльності, які й обґрунтували поява лінійно-функціонально організаційної структури;

- для вищого керівництва лінійно функціональна організаційна структура є більш прийнятною, ніж будь які інші. Вона йому більш ясна и звична. Це дозволяє йому відчувати себе вільно в процесі прийняття рішень.

У ЗАТ "Одесакондитер" відсутні дочірні підприємства, філії, представництва. З метою підвищення рівня соціальної інфраструктури ЗАТ "Одесакондитер" у Товариства є структурний підрозділ ЗАТ "Одесакондитер" - ясла-садок "ЛАСУНКА", розташований за адресою м. Одеса, вул. Середньофонтанська, будинок 14-В і який знаходиться на балансі компанії.

Роль та перспективи розвитку структурного закладу: Ясла-садок створені і функціонують з метою забезпечення дітей співробітників товариства належним доглядом та їх роль визначається у створенні передумов раннього розвитку дитини. Товариство планує надалі використовувати ясла-садок для поліпшення соціального забезпечення співробітників Товариства, які мають дітей та сприяння державній програмі розвитку сім'ї та дитинства. Зміни в організаційній структурі товариства відбувалися, що затверджено рішеннями Головою Спостережної ради, однак вказані зміни не пов'язані зі створенням або ліквідацією дочірніх підприємств, філій, представництв та інших відокремлених структурних підрозділів.

Фінанси. Бухгалтерський облік на підприємстві ведеться за журнально-ордерною формою та відповідає вимогам, викладеним в Законі України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", № 996-XIV від 16 липня 1999р., з урахуванням змін та доповнень. Визнання, класифікація та оцінка активів в бухгалтерському обліку в товаристві проводиться у відповідності з П(С)БО 8 "Нематеріальні активи", 9 "Запаси", 7 "Основні засоби" та іншими

П(С)БО якими визначаються активи. Оцінка основних засобів, облік надходжень, ліквідації та реалізації основних засобів протягом звітного року проводилися відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 "Основні засоби"- П(С)БО 7. Облік довгострокових фінансових інвестицій ведеться у відповідності до вимог П(С)БО 12 "Фінансові інвестиції". Амортизація основних засобів нараховується за нормами і методами передбаченими податковим законодавством. Оцінка вартості фінансових інвестицій не проводилась.

Проведемо аналіз динаміку валюти балансу у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

#### Аналіз динаміки валюти балансу

Показники	2020 рік	2021 рік	Відхилення
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	95549	97354	1805
2. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	-15767	-17899	-2132
3. Валюта балансу, тис. грн.:	72246	50243	22003
-на початок року			
-на кінець року	50243	49655	588
4. Середнє значення валюти балансу, тис. грн.	61244	49949	11295

Джерело: створено автором на основі власних досліджень за матеріалами підприємства

З розрахунку видно, що у звітному 2021 році в порівнянні з попереднім 2020 роком середнє річне значення валюти балансу скоротилось на – 11295 тис. грн. Так, на початок 2021 року валюта балансу скоротилась на – 22003 тис. грн, а на кінець 2020 року – на – 588 тис. грн.

Чистий дохід (виручка) від реалізації у звітному 2021 році в порівнянні з попереднім 2020 роком скоротився на 25,1%. А фінансовий результат (збиток) зріс на 48,4%.

З огляду на це можна зробити висновок, що кошти на підприємстві використовуються не раціонально, адже інтенсивно скорочується валюта балансу та виручка від реалізації, а фінансовий результат є збитковим.

Далі проаналізуємо показники рентабельності у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Аналіз показників рентабельності

Показники	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	-15767	-17899	-2132
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	10877,5	12547	1669,5
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	48569,5	43356,7	5212,8
Рентабельність виробництва, %	-0,2652	-0,2984	-0,0332

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Показники рентабельності капіталу і власного капіталу знаходяться надостатньо невисокому рівні. Негативним також являється їх зменшення в динаміці, це свідчить про зниження інвестиційної привабливості підприємства й ефективності вкладень.

Маркетинг. Ринкова стратегія - базовою є стратегія диференціації. Підприємство працює на ринку монополістичної конкуренції, для якого ця стратегія є характерною. Продуктова стратегія - товарна політика - згідно матриці Дж. Саймона підприємство знаходиться в верхньому правому куті, тобто продукція має високу якість, а також досягає конкурентної переваги за рахунок інформованості своїх клієнтів.

Інновації. Об'єктивно відсутні.

Для оцінки рівня конкуруючої діяльності порівняємо підприємство «Одесакондитер» з його найсильнішими конкурентами «Roshen» та «Конті».

Порівняти конкурентів варто за допомогою такого показника як чистий дохід. Таблиця 2.5 показує ті значення чистого доходу, які досягли українські кондитерські фабрики за 2020-2021 роки та відсоткову зміну чистого доходу в 2021 році, порівняно з попереднім роком.

Таблиця 2.5

## Чистий дохід найбільших кондитерських фабрик України

Підприємство	Чистий дохід за 2020 рік	Чистий дохід за 2021 рік	Зміна чистого доходу, %
Roshen	5200,6	6432,4	23,7
Конті	3252,7	4190,8	28,8
Житомирські ласощі	643,1	768,8	19,6
АВК	1716,6	2480,8	44,5
Бісквіт-шоколад	687,4	871,0	26,7
Світоч	373,2	560,1	50,1
Полтавакондитер	381,0	390,2	2,4
Нестле Україна	3069,5	3488,1	13,6
Крафт Фудз Україна	2881,9	3597,6	24,8
Одесакондитер	244,4	234,8	7,2

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Проведено було економічно-фінансовий аналіз діяльності підприємства ЗАТ «Одесакондитер» за допомогою оцінки фінансового стану за даними балансу, результати якого наведені в таблиці 2.6

Таблиця 2.6

## Аналіз фінансово-господарської діяльності ЗАТ «Одесакондитер»

Показник	Формула розрахунку	Результат 2021 рік
Коефіцієнт фінансової автономії	$K_{авт} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Всього джерел}}$	0,78
Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{зал} = \frac{\text{Всього джерел}}{\text{Власний капітал}}$	1,28
Коефіцієнт фінансового ризику	$K_{фр} = \frac{\text{Залучені кошти}}{\text{Власний капітал}}$	0,3
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_{ман} = \frac{\text{Власний капітал} - \text{Оборотний капітал}}{\text{Власні джерела}}$	0,55

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Аналіз конкурентоспроможності для даного підприємства визначався у порівнянні з його двома найсильнішими конкурентами – «Конті» та «Roshen». Результати визначення показника конкурентоспроможності підприємства «Одесакондитера» ілюструє таблиця 2.7.

Таблиця 2.7

## Рівні конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі

Показник	«Одесакондитер»	«Конті»	«Roshen»
Показник ефективності виробничої діяльності організації	7	12	13
Показник фінансового стану організації	9,1	13,2	14,7
Показник ефективності організації збуту та просування товару	8,2	12	15
Показник конкурентоспроможності товару	7,6	13,4	13,5
Показник конкурентоспроможності підприємства	8,083	12,81	14,118

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Аналіз рівня конкурентоспроможності показав, що «Одесакондитер» має найгірші значення по всім показникам, порівняно з лідерами українського кондитерського ринку, що потребує докорінних змін в процесі управління з метою покращення його діяльності, впровадити систему негайних реформ, за допомогою яких можливо досягти позитивних змін та запобігти можливим ризиковим ситуаціям. Підприємство «Одесакондитер» має усвідомити, що з кризового становища швидше виходить той, хто володіє прозорою системою управління компанією, ефективними інструментами аналітики, здатністю швидко змінюватися і зберігати якість обслуговування клієнтів при загальному зниженні цін.

### 2.3 Стратегічний аналіз діяльності підприємства ЗАТ «Одесакондитер»

Для оцінки ефективності управління підприємством використаєм метод аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища усіх чинників, що впливають на підприємство за допомогою матриці SWOT-аналізу у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

## Матриця SWOT-аналізу підприємства

	<p>S – сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль якості продукції на всіх процесах виробництва;</li> <li>- якісна лабораторія;</li> <li>- договір співпраці з постачальниками на взаємовигідних умовах;</li> <li>- спеціалізація на різних видах продукції.</li> </ul>	<p>W – слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність ефективної маркетингової та збутової політики;</li> <li>- відсутність інноваційних проєктів;</li> <li>- відсутність фінансування для розвитку компанії;</li> <li>- відсутність ефективного відділу логістики, всі функції управління рухом товару виконують інші відділи;</li> <li>- мала частка продукції «преміум-класу»;</li> <li>- не дуже якісна продукція.</li> </ul>
<p>O – можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- виявлення нових рецептур та розробок;</li> <li>- зниження вартості сировини у довгостроковій перспективі;</li> <li>- забезпеченість внутрішнього ринку вітчизняною сировиною (заготовки).</li> </ul>	<p><u>S*O</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз потреб споживачів;</li> <li>- розробка акцій для товарів;</li> <li>- організація накопичувально-розподільчих центрів у регіонах країни.</li> </ul>	<p><u>W*O</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка нового продукту з тематичним дизайном;</li> <li>- розробка нових рецептур з корисними властивостями;</li> <li>- удосконалення системи збуту за рахунок ефективної роботи відділу логістику.</li> </ul>
<p>T – загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення тарифного мита для експорту кондитерської продукції в країни ЄС;</li> <li>- зростання цін на сировину;</li> <li>- висока якість аналогічної продукції конкурентів;</li> <li>- зростання обсягу імпорту продукції.</li> </ul>	<p><u>S*T</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- якісне поповнення власного оновлення інтернет сайту;</li> <li>- участь у національних та міжнародних виставках;</li> <li>- створення рекламних стендів у торговельних мережах;</li> <li>- підтримка стабільного співвідношення «ціна-якість» дозволить підприємству зберегти свої позиції на ринку.</li> </ul>	<p><u>W*T</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- залучення іноземного капіталу під вигідні проценти на оновлення основних фондів;</li> <li>- одержання пільгового кредиту як вітчизняного підприємства;</li> <li>- взяття обладнання у лізинг;</li> <li>- взяття участі у тендері.</li> </ul>

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Виходячи з результатів SWOT-аналізу, можна дійти висновку, що підприємство не має достатньо сильних сторін для успішного ведення бізнесу на обраному ринку. Таким чином, перед керівництвом постала управлінська проблема, щодо скорочення бізнесу.

За допомогою багатокутника конкурентоспроможності визначимо, місце, серед інших учасників кондитерського ринку, підприємства «Одесакондитер». Багатокутник конкурентоспроможності — один із методів оцінити здатність продукту або компанії конкурувати з аналогами та визначити своє місце серед інших учасників ринку. Цей метод оцінювання конкурентоспроможності дозволяє визначити переваги або недоліки продукту, знайти слабкі місця організації, які потрібно посилити або змінити. В таблиці 2.9 розглянемо такі критерії, як репутація фірми, маркетинг, асортимент, ціни підприємств, якість продукту, смак, фінансове положення, логістика.

Таблиця 2.9

## Аналіз критеріїв конкурентоспроможності підприємств

Показник	Оцінка підприємств			
	«ОДЕСАКОНДИТЕР»	«РОШЕН»	«КОНТИ»	«АВК»
Репутація фірми	3	4	4	4
Маркетинг	2	5	3	4
Асортимент	3	5	4	4
Ціни	3	4	4	5
Якість	3	4	4	4
Смак	4	5	4	5
Фінансове положення	2	5	4	5
Логістика	3	5	4	4

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Згідно табл. 2.9 видно, що «Одесакондитер» значно відстає від своїх конкурентів. Графічне зображення відповідно до оцінок цих параметрів ілюструє, що найслабші конкурентні позиції підприємства ЗАТ «Одесакондитер» за такими категоріями, як: маркетинг, фінансове положення, унікальність пропозиції. Більш детально роздивимось на рисунку 2.8.

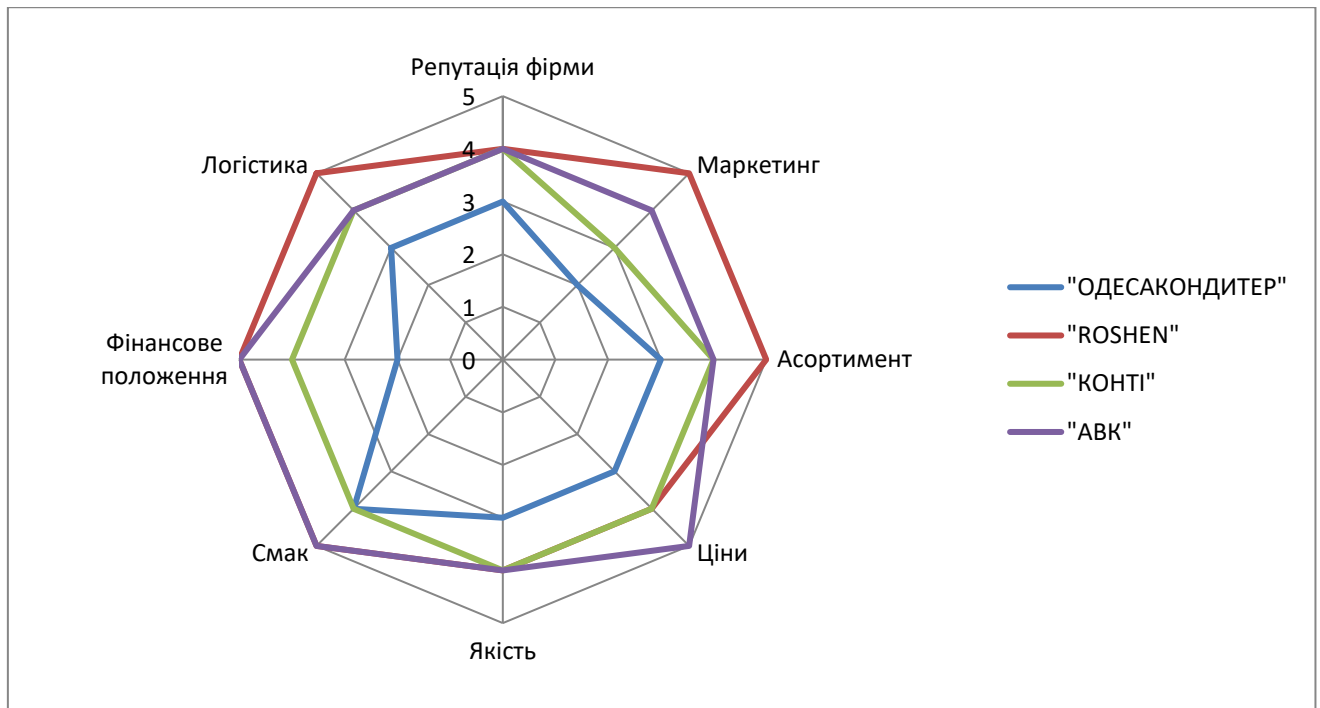


Рис. 2.8. – Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: створено автором на основі табл. 2.7

З багатокутника конкурентоспроможності можна сказати, що «Одесакондитер» відстає в розвитку від таких підприємств, як «ROSHEN», «КОНТИ», «АВК». Згідно всіх критеріїв «Одесакондитер» треба покращувати зокрема маркетинг, своє фінансове положення, логістику, якість продукції та репутацію фірми.

Далі проаналізуємо за допомогою матриці БКГ класифікацію напрямків діяльності компанії (продуктів, надання послуг) за критерієм потенційної прибутковості. Тобто, це простий рейтинг продуктів фірми за критерієм прибутковості. Така класифікація та поділ діяльності компанії на групи допомагає визначити правильну стратегію та фінансування заради досягнення лідерських позицій чи прибутковості напрямку. Для розрахунку показників класифікації напрямків оптимального вкладення коштів «Одесакондитер» нам знадобиться таблиця 2.10, де видно, що треба визначити.

Таблиця 2.10

Основні показники підприємства «Одесакондитер» для створення матриці БКГ

СЗГ	Обсяг продажу підприємства «Одесакондитер»	Обсяг продажу найбільшого конкурента підприємства «ROSHEN»	Річні темпи приросту ринку	Місткість ринку
СЗГ№1 Борошняні вироби	63	80	19	541
СЗГ№2 Цукристі вироби	94	126	10	402
СЗГ№3 Шоколадні вироби	56	71	7	219

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Розрахуємо відносну частку ринку для кожного підприємства:

$$\text{ВЧР СЗГ№1} = 63/80 = 0,79;$$

$$\text{ВЧР СЗГ№2} = 94/126 = 0,75;$$

$$\text{ВЧР СЗГ№3} = 56/71 = 0,79.$$

Побудуємо матрицю БКГ, яка допоможе визначитися яка з СЗГ буде більш привабливою для впровадження інновацій (рис. 2.9).

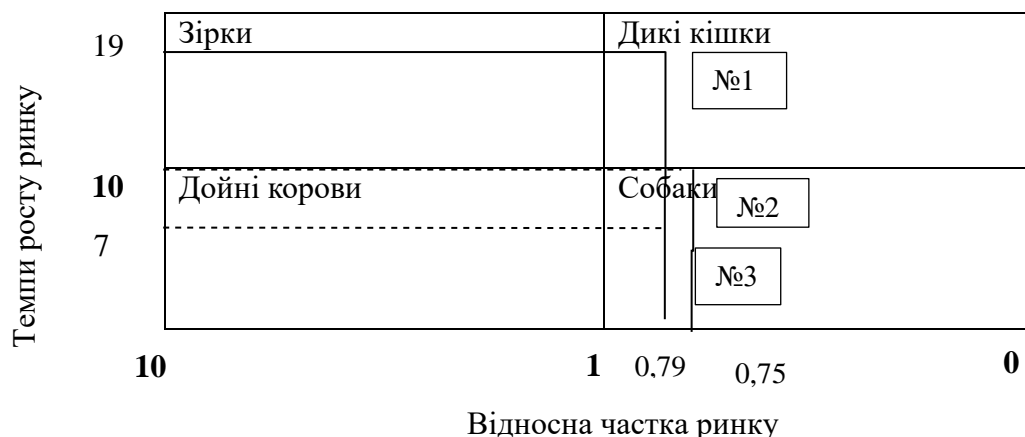


Рис. 2.9. – Матриця БКГ підприємства «Одесакондитер»

Джерело: створено автором на основі табл. 2.10

Висновок: СЗГ№1 потрапило у зону «Дикі кішки», що характеризується високим показником ТРР та досить низьким показником ВЧР. Даний бізнес потребує додаткового аналізу і виявлення тенденцій для переходу або в зону

«Зірки, або в зону «Собаки»; СЗГ№2 потрапило у зону перетину між «Дикими кішками» та «Собаками», що характеризується визначеною стабільністю коливанням розбіжностей у споживачів. Даний бізнес потребує додаткового аналізу і виявлення тенденцій для переходу або в зону «Дикі кішки», або в зону «Собаки»; СЗГ№3 потрапило у зону «Собаки», що характеризується низьким показником ТРР та низьким показником ВЧР. Даний бізнес потребує додаткового аналізу щодо його ліквідації.

## **Висновок до розділу 2**

Отже, підсумуємо результати проведених аналізів різними методами:

1. PEST-аналіз зазначив, що такі критерії як політичний, економічний, соціально-культурний та технологічний фактор практично однаково впливає та є важливими для підприємства ЗАТ «Одесакондитер» .

2. SWOT-аналіз показав, що досить сильних сторін в ЗАТ «Одесакондитер» немає, але є перспективні можливості для покращення ситуації в компанії.

3. Багатокутник конкурентоспроможності виявив, які показники треба покращити для кондитерських виробів підприємства, а саме: маркетинг, своє фінансове положення, логістику, якість продукції та репутацію фірми.

4. За результатами матриці БКГ зрозуміло, що СЗГ знаходяться не в стабільному стані для ведення ефективної конкурентної діяльності.

5. За результатами таблиці чистого доходу «Одесакондитер» знаходиться в кризовому стані, необхідно негайно змінювати процес управління.

Можна дійти висновку, що підприємство не має достатньо сильних сторін для успішного ведення бізнесу на обраному ринку. Таким чином, перед керівництвом постала управлінська проблема, щодо ліквідування бізнесу. Також це великий шанс щодо ребрендингу компанії та створення нового і унікального.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

### 3.1. Обґрунтування підвищення конкурентоспроможності підприємства ЗАТ «Одесакондитер»

Сучасний конкурентний ринок характеризується швидким зростанням споживчого попиту, що свідчить про загострення конкуренції, зміцнення позицій конкурентів та скорочення умов для впровадження інноваційних технологій. Конкуренція змушує суб'єктів ринку постійно контролювати поведінку конкурентів, приймати рішення, здатні подолати негативні наслідки конкурентного тиску та сприяти стабільному розвитку суб'єкта в конкурентних умовах, тобто забезпечувати його конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність є однією з центральних категорій сучасної економічної науки і традиційно пов'язується з успішним функціонуванням конкурентних відносин, ефективністю та стабільністю розвитку всього ринкового механізму.

Сьогодні тренд на здорове харчування перестає бути просто захопленням, а підхід до вибору продуктів стає все більш усвідомленим. Тепер усі ми ретельніше вивчаємо склади, звертаємо особливу увагу на функціональність продукту, дизайн та зручність упаковки. І, звісно ж, з цікавістю слідкуємо за світовими трендами, які все активніше закріплюються у нашому повсякденному житті. Молоде покоління готове платити більше за органіку, усвідомлений вибір і “те, що не зашкодить”. У побуті з'явився термін “гіпер-локал” – підтримка місцевого продовольства стає не лише тенденцією, а й необхідністю через порушення ланцюжка постачання. Та й кухарі частіше вибирають працювати з тим, що є в наявності, максимальної зрілості та якості. Основна тенденція здорового харчування останнім часом полягає в підкресленні ролі харчування у

загальному здоров'ї та благополуччі. Деякі ключові аспекти цієї тенденції включають:

1. Більше натуральних та цілюзернових продуктів: Зростає попит на харчові продукти, які містять більше натуральних і необроблених інгредієнтів, таких як овочі, фрукти, цільні зерна, насіння та горіхи.
2. Зменшення вживання оброблених продуктів: Здорові споживачі намагаються уникати продуктів з високим вмістом цукру, штучних барвників, консервантів та інших добавок, які можуть бути пов'язані із здоров'ям. Часто заміняють цукор на цукрозамінники.
3. Збільшення інтересу до рослинної їжі: Рослинна їжа, така як вегетаріанська та веганська, отримують все більше популярності через свої переваги для здоров'я та навколишнього середовища.
4. Усвідомлення відповідальності за власне здоров'я: Люди стають більш усвідомленими та відповідальними за вибір продуктів харчування, їхні властивості та вплив на організм.
5. Збільшення інтересу до функціональних продуктів: Споживачі виявляють інтерес до харчових продуктів, які мають специфічні корисні властивості для покращення здоров'я, такі як продукти з високим вмістом антиоксидантів, пробіотиків, вітамінів та мінералів.
6. Акцент на індивідуалізованому підході: Люди все більше розуміють, що здоров'я та дієта — це індивідуальна справа. Зростає інтерес до персоналізованих дієт та харчування, які враховують індивідуальні потреби та фізіологію.

Загальною тенденцією може бути визнання важливості збалансованого та різноманітного харчування, що базується на якісних та природних інгредієнтах.

У зв'язку з цим акцент на здорове харчування є відправною точкою для підвищення конкурентної переваги. Для проведення дослідження оптимально використати найменш затратні тренди, але при цьому зберегти якість продукції та ідею в розробці нового продукту. Щоб підвищити конкурентоспроможність та забезпечити прибутковість підприємству в зарубіжній практиці ведення бізнесу

є стратегія використання методу бенчмаркінгу. Він є досить популярний і ефективним методом для відносно швидкого досягнення результату.

Бенчмаркінгу характеризується концентрацією на продукції компанії-лідера. Продукти бенчмаркінгу допомагають покращити загальне розуміння власної конкурентоспроможності та позиції на ринку. Провідна компанія в області здорового харчування та корисних виробів є ТОВ «СТЕВІЯСАН КОРПОРЕЙШН». Тому з метою підвищення конкурентних переваг ЗАТ «Одесакондитер» ми рекомендуємо запровадити стратегію бенчмаркінгу на ринку кондитерських виробів. Метою використання методів бенчмаркінгу ЗАТ «Одесакондитер» є підвищення ефективності власної діяльності та досягнення конкурентних переваг. Предметом бенчмаркінгу є технологія, виробничі процеси, організаційні методи виробництва та реалізації продукції ЗАТ «Одесакондитер». Бенчмаркінг допоможе ЗАТ «Одесакондитер» на кондитерському ринку підвищити ефективність бізнес-процесів і ефективність компанії в цілому. Орієнтуючись на лідерів ринку та використовуючи їхні методи роботи, ми можемо частково або радикально змінити стратегію компанії, яка хоче підвищити свою конкурентоспроможність.

Бенчмаркінг на сучасному етапі розвитку світової економіки є одним із найефективніших інструментів подолання відставання компанії від конкурентів на основі порівняння та аналізу її діяльності з іншими. Використовуючи досвід інших компаній, можна інтенсифікувати організацію бізнес-процесів, мінімізувати витрати, збільшити прибуток, оптимізувати структуру управління і тим самим підвищити ефективність компанії. Перехід від виробництва звичайного калорійного печива на корисне з використанням тренду заміни цукру стевія та використання нерафінованого борошна таке як цільнозернове може бути стимулом для розвитку через більш високі експлуатаційні характеристики або меншу вартість.

В умовах жорсткої конкуренції часто виробники харчових продуктів здешевлюють свою продукцію для зменшення витрат та не завжди це призводить до негативного результату. Щоб втриматись на ринку виробники пропонують

замінити цукор на підсолоджувач. Про шкоду цукру чули майже всі тому варіант із цукрозамінником набирає популярність не тільки серед виробників, ай серед населення. Підсолоджувачі останніми роками широко використовуються не лише у виробництві продуктів харчування, але й як готові для споживачів добавки. Підсолоджені використовують у багатьох галузях харчової промисловості. Насамперед це пов'язано з виключно високим коефіцієнтом солодкості, який у 200-600 разів вище цукру, та, як наслідок, можливість виробництва з їх допомогою недорогих низькокалорійних продуктів харчування з повною або частковою заміною цукру. Завдяки відсутності глюкозного фрагменту вони можуть використовуватись у виробництві продуктів для людей, хворих на цукровий діабет. На сьогодні підсолоджувачі використовуються у кондитерській, хлібобулочній, пиво безалкогольній, молочній промисловості, а також при виробництві безалкогольних та алкогольних напоїв, молочних продуктів, жувальної гумки, кетчупів та багатьох інших продуктів. Підсолоджувачі можна класифікувати по-різному, але до усіх висуваються єдині вимоги, які продемонстровані на рис. 3.1.



Рис. 3.1. – Стандарти показання до використання підсолоджувачів

Джерело: створено автором на основі [35]

В ЄС використання підсолоджувачів регулюється європейськими директивами з підсолоджувачів - 94/35/ЄС. У відповідності з цими директивами в країнах ЄС дозволено використовувати 8 інтенсивних підсолоджувачів: ацесульфам К, аспартам, аспартам- ацесульфамова сіль, сахарин, цикламат, неогеспердин, сукралоза, тауматін. До цих директив періодично вноситься доповнення. Одне із останніх доповнення 96/84/ЄС, у відповідності з яким були встановлені максимальні дози використання підсолоджувачів - 1 кг (1 л) різних продуктів. Світове виробництво підсолоджувачів щорічно зростає на 10—15 % і досягло рівня 80 тис. т. Згідно даних Держкомстату України в 2021 році в Україну було імпортовано 407 т підсолоджувачів. Зараз досить високе місце в світі посідають вироби з натуральними цукрозамінниками. Насамперед, це молочні продукти, безалкогольні напої, кондитерські вироби.

На рисунку 3.2 добре видно попит на натуральні цукрозамінники та синтетичні.



Рис.3.2 – Попит на цукрозамінники 2013-2021р.р.

Джерело: створено автором на основі [38]

Натуральні замінники практично повністю засвоюються організмом, беруть участь в метаболічних процесах, і подібно до звичайного цукру

забезпечують організм додатковою енергією, вони нешкідливі і мають певні лікувальні властивості. Найпоширенішими на ринку сучасних натуральних цукрозамінників вважають:

- фруктозу,
- сорбіт,
- ксиліт.

Головною перевагою фруктози є те, що вона відноситься до інсулінонезалежних вуглеводів. Глікемічний індекс фруктози дорівнює 20 %. Внаслідок цього фруктозу та вироби з неї рекомендовано не тільки хворим на цукровий діабет, а й здоровим людям.

Сорбіт - це речовина, що не поступається в калорійності сахарозі та має коефіцієнт цукристості сахарози 0,5. Сорбіт отримують з яблук, абрикосів та інших плодів, але найбільше його міститься у горобині. У невеликих кількостях він нормалізує мікрофлору ШКТ, але в разі перевищення норми може викликати серйозний розлад системи травлення.

Такі ж проблеми можуть з'явитися при надмірному вживанні ксиліту. Це також речовина натурального походження, тому вона не завдає ніякої шкоди, якщо дотримуватися норм. Правда, ксиліт сильно затруднить схуднення, тому що він набагато калорійніший цукру.

Найбільш безпечними натуральними цукрозамінниками є стевія і мед. Стевія - це солодка рослина, що знижує рівень цукру в крові без протипоказань і побічних ефектів. Стевія позитивно впливає на людський організм, а мед - ефективний природний імуностимулятор. Але разом з цим є і алергеном, тому захоплюватися медом не варто.

В сучасній харчовій промисловості України на великих виробництвах використовують штучно отримані цукрозамінники, шкоду яких зазвичай приховують виробники. Це пов'язано з тим, що єдина їх перевага - це собівартість виробів.

Першим замінником цукру став сахарин (E954), який у 450 разів солодший за цукор. Навіть ті люди, які ніколи не замінюють цукор підсолоджувачами,

щодня отримують досить значну кількість цієї речовини. Сахарин дуже широко використовують у харчовій промисловості. Другим синтетичним замінником цукру на сучасному ринку стали натрієві та калієві солі цикламової кислоти, цикламат (E 952). Цикломат дуже поширений через низьку ціну. На сьогодні заборонений у багатьох країнах через виявлені канцерогенні властивості. Аспартам (E 951) - найпоширеніший з синтетичних підсолоджувачів. Для здорових людей він в цілому безпечний, але це поняття в даному випадку відносне. Він менш шкідливий, ніж інші сучасні цукрозамінники, але все ж його не назвеш абсолютно ідеальним. Аспартам, як і всі інші подібні речовини, є канцерогеном. А онкологічні захворювання навіть при сучасних можливостях медицини повністю не лікуються. Таке розмаїття штучних і натуральних цукрозамінників дозволяє робити вибір кожній людині та виробнику. Їх застосування дає величезну вигоду. По-перше, це дозволяє знизити витрати на виробництво, що дає можливість витримувати конкуренцію і заробляти більше. По-друге, вони не є живильним середовищем для бактерій, на відміну від природних вуглеводів, і це зумовлює те, що продукти довго не псуються.

Тому ідеальним варіантом використання цукрозаміннику є натуральний продукт стевія. Мабуть, екстракт стевії (стевіол-глікозиди) — один з найпопулярніших на сьогоднішній день натуральних цукрозамінників. Отримують цей підсолоджувач з листя однойменного трав'янистої рослини, що виростає в Південній Америці та Азії. Стевія є натуральним бескалорійним підсолоджувачем, вона в 200-400 разів солодше столового цукру, але має досить специфічним присмаком («трав'яний» присмак). Однак зараз виробники навчилися очищати екстракти стевії таким чином, щоб максимально усунути цей недолік. Допустимий рівень добового споживання для стевії становить 4 мг/кг ваги тіла. Стевію також називають медовою травою, раніше це лікарська рослина застосовувалося для вирівнювання рівня цукру в крові. Повністю натуральний підсолоджувач, який не містить калорій, абсолютно безпечний і навіть корисний при діабеті (глікемічний індекс дорівнює нулю). В даний час немає ніяких

повідомлень про токсичність компонентів цього цукрозамінника. Він абсолютно безпечний і не має протипоказань до вживання.

Медова трава володіє лікувальними властивостями. В стевії не міститься вуглеводів, тому вона не містить калорій. Лікарі рекомендують її для збалансованої дієти при схудненні.

У складі стевії є два основних з'єднання – ребаудиозид А і стевіозид. Саме вони надають траві солодкий смак з гірким присмаком.

Ще є багато стеролів і антиоксидантів (наприклад, кемпферол, флавоноїди, танін), які на 20 відсотків зменшують ризик розвитку раку підшлункової залози. Також стевія розширює судини, вони сприяють виведенню натрію з організму, тим самим знижуючи артеріальний тиск.

Крім того, стевія купірує зростання бактерій в роті, яким приписується розвиток карієсу.

Декілька факторів, які впливають на зростання попиту на стевію, включають:

- Здоров'я та харчові тенденції: Зростаючий інтерес до здорового способу життя та здорового харчування призводить до більшого використання природних підсолоджувачів, таких як стевія.
- Освіта та усвідомленість: Зростання усвідомленості серед споживачів щодо негативного впливу високого споживання цукру стимулює попит на альтернативи, такі як стевія.
- Зменшення споживання цукру та штучних підсолоджувачів: Оскільки більше людей вирішують обмежити споживання цукру та штучних підсолоджувачів, стевія стає привабливим вибором завдяки своїм природним властивостям.
- Тенденція до безцукрових та низькокалорійних продуктів: Зростання популярності безцукрових та низькокалорійних дієт також підтримує попит на стевію.

- Розвиток ринку функціональних продуктів: Стевія використовується в різних продуктах, включаючи напої, десерти, йогурти та інші функціональні харчові продукти, що також стимулює попит.

Окрім того, щоб замінити звичайний цукор на корисний цукрозамінник стевія доцільно використовувати замість звичайного обробленого борошна – цільнозернове.

Згідно досліджень кожна п'ята смерть у світі пов'язана із неправильним харчуванням, а саме недостатнім вживанням здорових продуктів. Основні фактори цього явища включають велику кількість солі в раціоні, недостатню кількість цільнозернових продуктів та свіжих фруктів. Також відзначено недостатній рівень споживання горіхів, насіння, свіжих овочів, омега-3 жирних кислот та клітковини.

Результати дослідження свідчать, що вплив окремих аспектів харчування може змінюватися в залежності від країни, проте найбільш значущими факторами, які призводять до понад 50% смертей, пов'язаних із харчуванням, є надмірне споживання солі та недостатнє вживання цільнозернових продуктів і фруктів. Інші чинники включають високий рівень споживання червоного м'яса та оброблених м'ясних продуктів, а також підсолоджених напоїв і трансжирів.

Зміни на ринку зернових свідчать про зростання попиту на цільнозернові продукти. Це пояснюється їхньою більшою вмістом мінералів, вітамінів, протеїну та клітковини. Продажі цих товарів піднялися майже до 200 млн. доларів США, особливо за рахунок збільшення попиту на давні культури.

Поза смертністю, неправильне харчування впливає на показник DALY (Disability-Adjusted Life Year), який вказує на кількість років здорового життя, втрачених у результаті хвороби або смерті. Таким чином, через погане харчування у світі втрачено 255 млн років здорового життя, що становить 16% від DALY серед дорослих.

Серед головних помилок в харчуванні вказано недостатнє споживання фруктів, цільнозернових продуктів, насіння і горіхів, перевищення норми споживання солі, а також велику кількість червоного м'яса і оброблених м'ясних

продуктів. У 2021 році 22% усіх смертей серед дорослих (11 млн осіб) були пов'язані з поганим харчуванням та недостатнім споживанням зазначених продуктів, призводячи до серцево-судинних захворювань, онкології та цукрового діабету. Для порівняння, у тому ж році 10,4 млн людей померли від високого артеріального тиску, а 8 млн — через куріння.

Відомо, що борошняні вироби є основними джерелами енергії, білка і вуглеводів в харчуванні населення України, що забезпечують відповідно 36, 40 і 53 % добового їх надходження. За частотою споживання вони знаходяться на першому місці у всіх груп населення. При цьому сьогодні вони залишаються найбільш дешевими і доступними для всіх категорій споживачів. Річне споживання продуктів на основі зернових становить 107 кг/рік на людину. Вважається, що за рахунок їх споживання доросла людина повинна споживати, в середньому, 680 ккал/добу, що відповідає 30 – 40 % загальної калорійності їжі і забезпечується споживанням 200 – 250 г хліба, круп та інших борошняних продуктів. Завдяки цьому використання хлібобулочних виробів в якості носія, додатково збагаченого відсутніми нутрієнтами, дозволяє донести до найширших груп населення, в тому числі – тих, що найбільш потребують поліпшення їх харчового статусу і здоров'я.

Аналіз літератури показує, що ліквідація дефіциту макро- і мікронутрієнтів можлива при використанні зернових продуктів і може бути забезпечена двома шляхами:

- збереженням оболонки і алейронового шару, що містять найбільшу кількість мікронутрієнтів і біологічно активних речовин зерна при його помелу;
- збагаченням продуктів функціональними інгредієнтами.

Перший спосіб полягає у використанні в їжу продуктів з цільного зерна – цільнозернового хліба, пластівців, круп з нешліфованого зерна, а також виробів з борошна грубого помелу.

Другий шлях передбачає виробництво борошняних виробів, збагачених фізіологічно функціональними продуктами, які можна розділити на наступні групи:

- білкові збагачувачі, виробництво яких базується в основному на використанні харчових рослинних білків (суха пшенична клейковина (СПК), продукти переробки бобових культур);
- сировина з високим вмістом харчових волокон (ХВ).

Основним джерелом є ціле зерно (подрібнене або розплющене), борошно з цілісно змеленого зерна пшениці та жита, борошно грубого помелу, нетрадиційні види борошна – вівсяне, ячмінне, горохове, пшоняне, а також текстуроване борошно, отримане із застосуванням екструзійних методів обробки зерна. А також овочеві, фруктові добавки, висівки злакових і спеціальні концентрати розчинних і нерозчинних ХВ у вигляді очищених препаратів; - вітамінні добавки і речовини, що містять різні макро і мікроелементи. Серед нетрадиційних видів борошна особливе місце займають круп'яні продукти, які є зручним в технічному відношенні об'єктом для створення функціональних харчових продуктів, збагачених харчовими волокнами, вітамінами, мінералами та іншими біологічно активними речовинами.

При цьому переважна більшість круп'яних культур росте в Україні, і вони повністю покривають потреби ринку.

Проаналізуємо попит на цільнозернове борошно серед споживачів методом опитування. Результати будуть наведені у вигляді діаграм для кращого сприйняття та аналізу.

Спочатку розберемо питання перше: «Як часто ви вживаєте кондитерські вироби?» та наведемо результати на рисунку 3.3. Воно містить наступні варіанти відповідей:

- Кожного дня;
- Один раз в декілька днів;
- Один раз на тиждень;
- Декілька разів в місяць;

- Взагалі не вживаю.

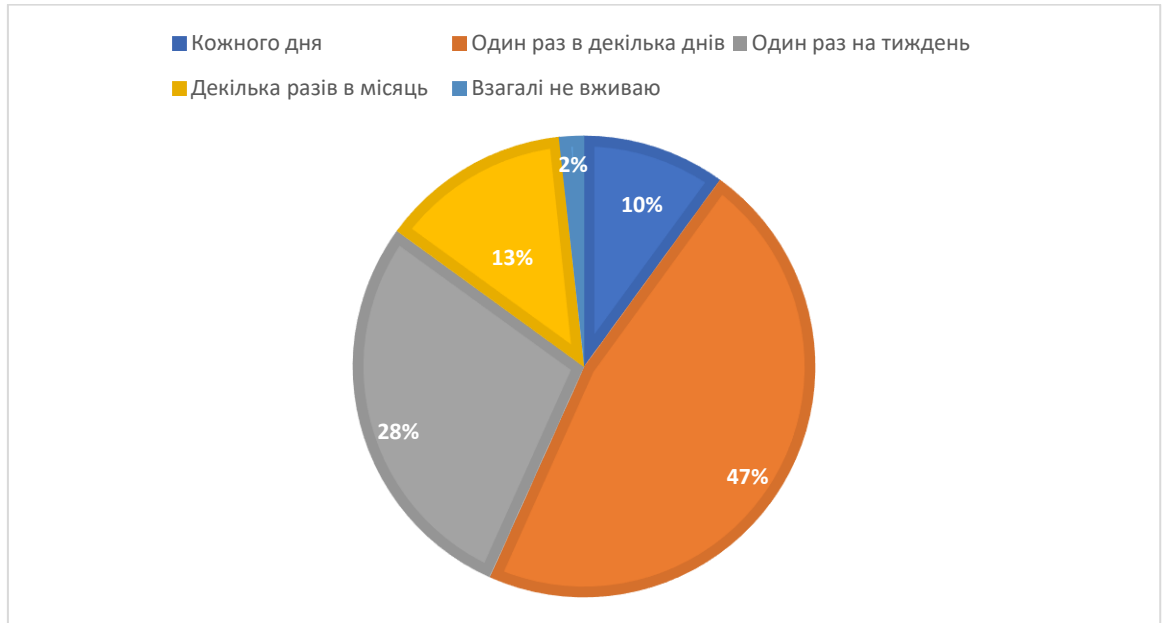


Рис.3.3 – Результати дослідження питання вживання кондитерських виробів

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Згідно результатів дослідження можна сказати, що переважна кількість споживачів вживають кондитерські вироби часто – один раз на декілька днів 47%.

Проаналізуємо друге питання анкети: «На яку харчову властивість кондитерських виробів звертаєте увагу в першу чергу?». На рисунку 3.4 продемонстровані відповіді респондентів. Питання має декілька варіантів відповідей:

- Смак та текстура виробу;
- Виробник та бренд;
- Харчові властивості для осіб з особливими потребами;
- Склад виробу;
- Поживна цінність (калорійність).

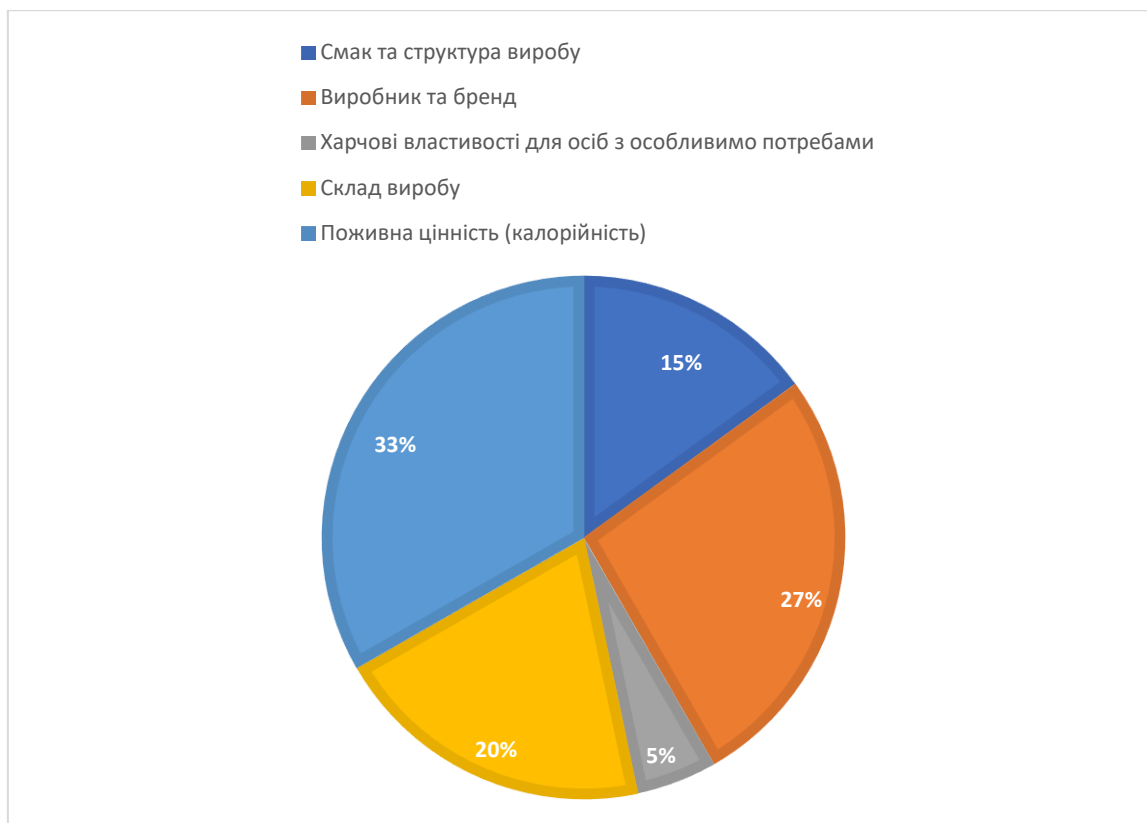


Рис 3.4 – Результати дослідження питання харчових властивостей кондитерських виробів

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

За результатами дослідження виявлено, що найбільший відсоток припадає харчових властивостей на поживну цінність, тобто калорійність – 33%. Отже, сучасне суспільство починає частіше виявляти увагу до свого здоров'я та своєї фігури. Хоча на перший погляд, могло здатися, що смак та текстура або бренд має більшу перевагу, але тренд на здорове харчування починає дедалі ставати здоровими відносинами із своїм тілом.

Наступним питанням в анкеті є: «Який кондитерський виріб купуєте частіше?», яке продемонстровано на рисунку 3.5. Запропоновані такі варіанти відповідей:

- Шоколадні вироби;
- Борошняні вироби;
- Цукристі вироби.

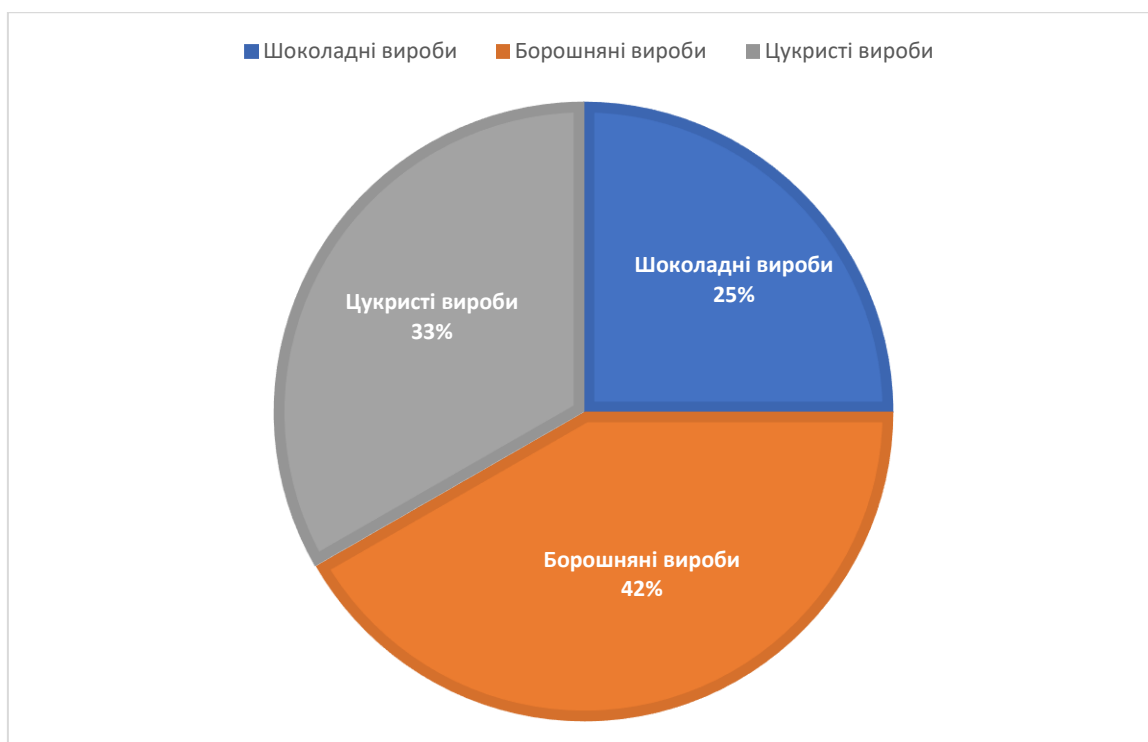


Рис. 3.5 – Результати дослідження купівлів кондитерського виробу  
Джерело: створено автором на сонові власних досліджень

Згідно з результатів видно, що цукристі вироби 33% та борошняні вироби 42% лідирують у частих покупках респондетів.

Наступне питання є таким: «Який борошняний виріб купуєте частіше?»

На рисунку 3.6 продемонстровані такі відповіді споживачів, де є такі варіанти відповідей:

- Печиво;
- Тістечка;
- Торти;
- Крекери;
- Кекси.

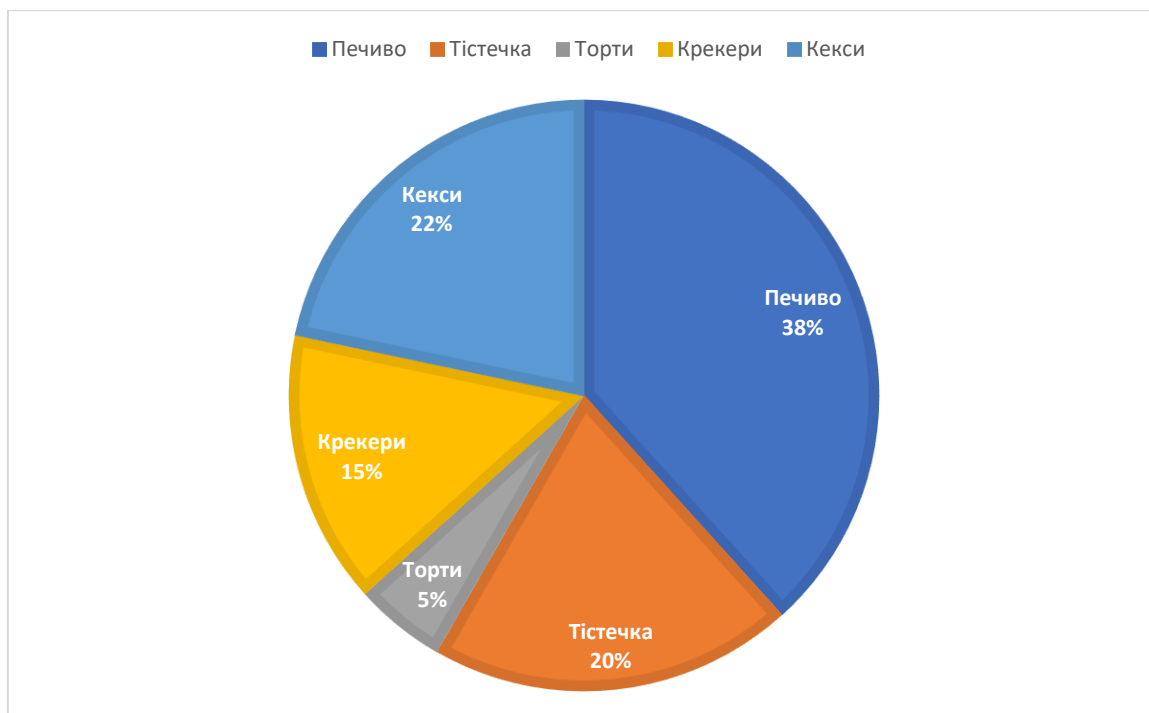


Рис. 3.6 – Результати дослідження питання частоти купівлі борошняного кондитерського виробу

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

За результати дослідження респонденти частіше купляють такий борошняний виріб як печиво – 38%. Але кекси та тістечка теж несуть вагомий відсоток вподобань споживачів, тому однозначно це теж важливий показник в цьому питанні. Більшість людей також купляють той чи інший виріб в залежності від ситуації та сезону. Тому цей показник може змінюватись в залежності від пори року та певних часових рамок.

Згідно загального дослідження роботи доцільно проаналізувати питання виду використаного борошна в складі кондитерських виробів. Далі питання поставлено так: «Чи звертаєте ви увагу на вид борошна, який містить кондитерський виріб?». На рисунку 3.7 продемонстровано результати дослідження. Воно має такі варіанти відповідей:

- Так, мені це важливо;
- Ні, все одно;
- А чи треба звертати увагу?.

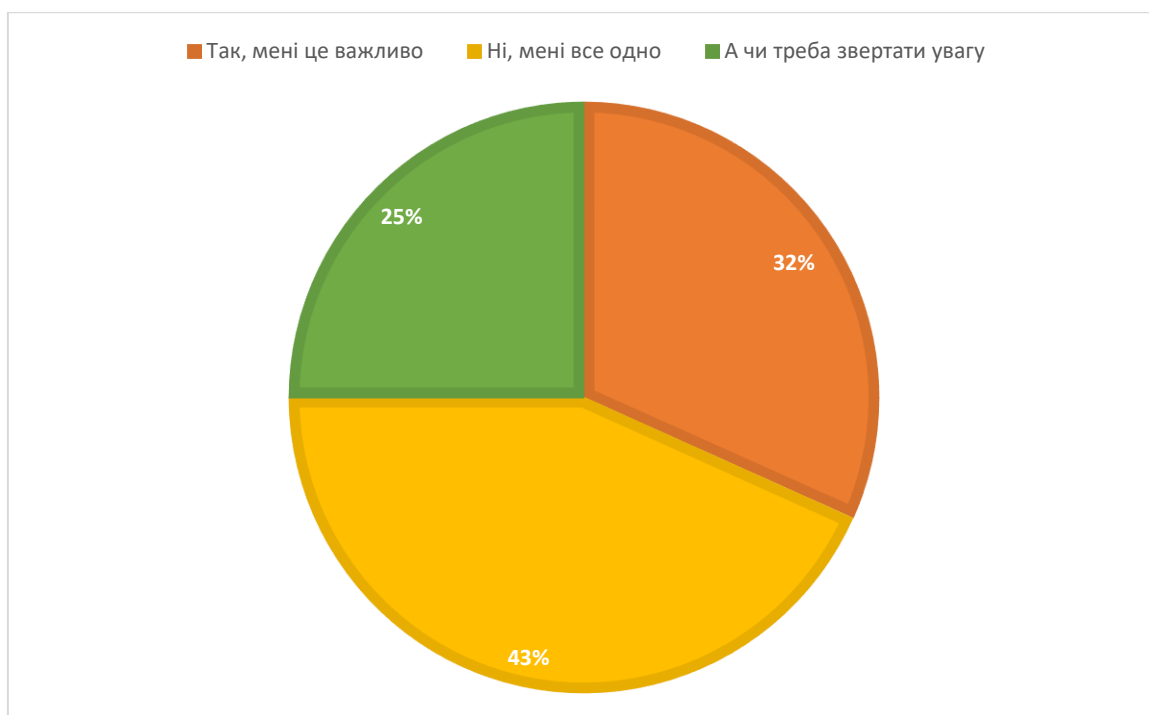


Рис. 3.7 – Результати дослідження питання чи звертають респонденти на зміст виду борошна в кондитерський виріб

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

За результатами дослідження видно, що найбільший відсоток 43 припадає на відповідь споживачів, що вони не розуміють чи треба звертати увагу на такий складник як вид борошна. І також значна кількість споживачів відповіли, що їм все одно на вид використаного в кондитерському виробі борошна – 32%. Також 25% має варіант відповіді – так, мені це важливо. Отже, тенденція до вибору корисних продуктів і зараз ще розвивається і набирає обертів. Тому наступне питання має змогу відповісти щодо купівельної спроможності респондентів. Адже це теж важливий показник.

Наступне питання в анкеті має такий зміст: «За якою ціноювою політикою обираєте при купівлю кондитерського виробу?». Рисунок 3.8 демонструє результати дослідження респондентів на запропоноване питання. Воно має такі варіанти відповідей:

- До 40 грн;
- 40-70 грн;
- 70-100 грн;

- 100 грн +.

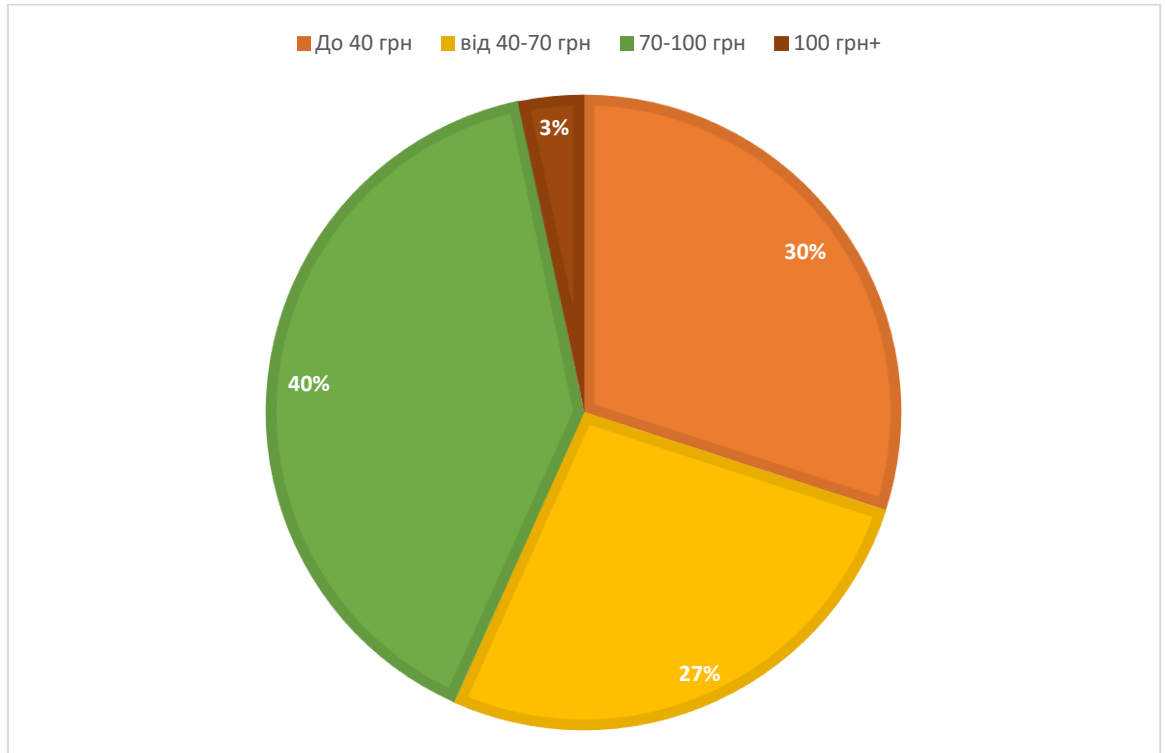


Рис. 3.8 – Результати дослідження купівельної спроможності споживачів  
Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Згідно дослідження вагома кількість людей купують кондитерські вироби за ціною від 70 до 100 грн, а отже мають змогу споживати товари з гарним складом.

Останнім питанням доцільно проаналізувати таке: «Чи знаєте ви яку користь несе цілнозернове борошно для людини?». На рисунку 3.9 продемонстровані відповіді споживачів. Відповіді були обрані серед таких варіантів відповідей:

- Так, досліджували тему здорового харчування;
- Ні, не вивчали цю тему;
- Мені все одно.

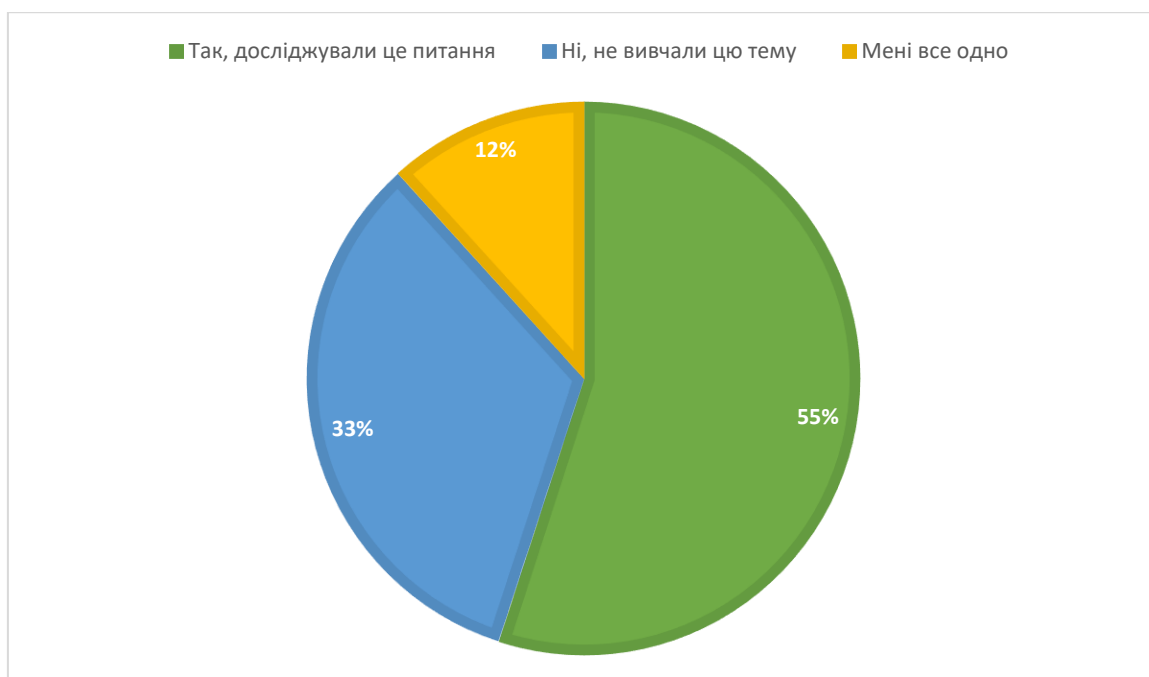


Рис. 3.9 – Результати дослідження обізнаності споживачів щодо корисності цільнозернового борошна

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Згідно результатів досліджуваного питання можна сказати що більшість респондентів зацікавлені в корисності цільнозернового борошна, що можна прийняти за вектор розвитку в напрямку заміни в кондитерських виробках звичайного пшеничного борошна на більш корисне – цільнозернове.

Варто відзначити, що цільнезернове борошно менш калорійне, ніж сортове. Так, 100 грам цільнозернового борошна містить 323 ккал, а борошно вищого гатунку – 327 ккал. Енергетична цінність зменшується завдяки змінам у вуглеводному складі борошна, адже зі збільшенням вмісту складних полісахаридів, кількість крохмалю зменшується. Відновити цінні речовини, які вилучені при подрібненні зерна в борошно намагалось ряд вчених. Його хімічний склад наведено в таблиці 3.1. В досліджуваному борошні в сім разів більший вміст клітковини та в 2,3 рази вища зольність порівняно з борошном I-го сорту, що пояснюється наявністю периферійних частин зерна. Воно також багате есенціальними кислотами. Так, в цільнозерновому борошні їх 3758 мг/100 г, тоді як у борошні першого сорту – 3296 мг/100. Цільнезернове борошно

виробляють з цілих зерен, перемелюванням зерна з лушпинням і зародками, після чого не просіюють, тобто всі інгредієнти зерна вживають в їжу. Існує два основних методи подрібнення, один з яких - це використання металевих вальцевих роликів.

Таблиця 3.1

## Порівняння хімічного складу різних сортів борошна

Складові	Борошно пшеничне		
	Цільнозернове	1 сорту	2 сорту
Білки,%	12,3	10,6	11,7
Жири,5	2	1,3	1,8
Крохмаль	57,0	67,1	62,8
Клітковина,%	2,1	0,3	0,7
Пентозани,%	5,3	2,1	2,9
Цукри,%	3,7	1,8	2,4
Зола,%	1,7	0,7	1,1
Мінеральні речовини, мг\100 г:			
Ca	49	24	32
Mg	104	44	73
P	314	115	184
Fe	4,5	2,1	3,3
Вітаміни мг\100 г:			
B1	0,43	0,25	0,37
B2	0,17	0,12	0,14
PP	4,8	2,2	2,9
E	2,48	-	1,9

Джерело: створено автором на основі [40]

Такий склад сировини, при регулярному вживанні цільнозернових продуктів, може значно поповнити запас мінералів та вітамінів в організмі та усунути ряд хвороб, серед яких цукровий діабет, атеросклероз, ожиріння, порушення роботи кишечника. Фосфор, калій і кальцій беруть участь у формуванні кісткової та м'язової тканини. Мідь потрібна для утворення тканин і клітин, виділення шлункового соку та інших травних ферментів. Магній сприяє нормалізації артеріального тиску і захисту кровоносних судин. Залізо допомагає підтримувати нормальний рівень гемоглобіну. Клітковина допомагає виводити токсини з організму, покращує роботу кишечника, стимулює перистальтику, нормалізує рівень холестерину.

Як відомо, невід’ємна частина у харчуванні та дієтичному лікуванні багатьох захворювань належить харчовим волокнам. Вони складаються з целюлози, геміцелюлоз, лігніну. Ці сполуки, здатні зв’язувати аміак, поглинати жовчні кислоти, виводити радіонукліди та інші токсичні для організму речовини. Крім того, клітковина надовго залишає відчуття ситості, і практично, не засвоюється організмом. Вітамін А діє як потужний антиоксидант, виводить токсини, позитивно впливає на органи зору. Вітамін Е також є сильним антиоксидантом, він може допомогти організму вивести шкідливі речовини, активізувати імунну систему та запобігти передчасному старінню. Вітаміни групи В підтримують нервову систему. Вітамін РР (ніацин) сприяє нормальному виробленню гормонів. З огляду на наведену інформацію, борошно з цілого зерна має велику харчову цінність.

Попит на цільнозернове борошно в останні роки зростає, оскільки більше споживачів стають більш усвідомленими щодо важливості збалансованого харчування та здорового способу життя. Деякі ключові фактори, які впливають на попит, включають:

- Здоровий спосіб життя: Зростаюча увага до здорового способу життя і важливість збалансованого харчування призводить до збільшення попиту на продукти, такі як цільнозернове борошно, яке вважається більш корисним з точки зору харчування.
- Велике споживання продуктів із зерен: Люди стають більш зацікавленими в споживанні продуктів, які містять велику кількість цільних зерен, таких як хліб, випічка, тістечка та інші вироби з борошна.
- Зростання інтересу до безглютенових продуктів: Деякі споживачі шукають альтернативи традиційному білому борошну через інтерес до безглютенових дієт або просто з метою поліпшення свого харчового раціону.
- Маркетингові кампанії та освіту: Маркетингові кампанії та інформаційна освіта можуть підкреслювати переваги цільнозернового

борошна, спонукаючи споживачів випробувати його або включити в свій раціон.

- Рост ринку органічних продуктів: Цільнозернове борошно часто може бути доступним у варіантах органічних продуктів, і зростання попиту на органічні продукти також може впливати на попит на це борошно.

Основні переваги цільнозернового борошна включають:

- Очищення від токсинів: процес виробництва цільнозернового борошна може сприяти очищенню від токсинів та інших небажаних речовин.
- Запобігання запорам та нормалізація травного тракту: цільнозернове борошно містить велику кількість волокон, що сприяє здоров'ю кишечника, запобігає запорам та нормалізує роботу травного тракту.
- Стабільність рівня цукру та холестерину: споживання цільнозернових продуктів не сприяє стрибкам цукру та підвищенню рівня холестерину в крові.
- Достатність калорій та корисний хімічний склад: цільнозернове борошно забезпечує організм достатньою кількістю калорій та має більш корисний хімічний склад порівняно з білим борошном.
- Сприяння зниженню ваги: вживання цільнозернових продуктів може сприяти зниженню ваги через високий вміст волокон та більшу насиченість.
- Економічні переваги: економічно, цільнозернове борошно є вигідним, оскільки забезпечує 100% вихід без втрат та не вимагає додаткових технологічних операцій.

Науковці працюють над покращенням технології виготовлення цільнозернового борошна. Запатентовано спосіб отримання стабілізованого цільнозернового пшеничного борошна. Суть якого полягає в отриманні частинок борошна такого розміру, що забезпечує мінімальне пошкодження крохмальних

зерен, зменшення ліпазної активності методом нагрівання, що збільшує здатність утримувати водний розчинник  $\text{Na}_2\text{CO}_3$ .

Користь і шкода цільнозернового борошна визначаються якістю цілісного зерна та методом його помелу. Цільнозернове борошно, яке виготовлене з непереробленого, неполірованого зерна, зберігає всі корисні частини зерна, включаючи клітковину, вітаміни, мінерали та антиоксиданти.

Очищення пшениці для отримання білш яскравого смаку може призвести до втрати частини корисних речовин, особливо клітковини. Клітковина є ключовим компонентом, який сприяє нормальному функціонуванню травного тракту, знижує ризик серцево-судинних захворювань та допомагає в підтримці здорової ваги.

Вживання цільнозернового хліба може допомогти у покращенні здоров'я, оскільки він забезпечує організм необхідними мікроелементами та волокнами. Важливо обирати якісне цільнозернове борошно та продукти на його основі для забезпечення максимальної користі.

### **3.2. План дій підвищення конкурентоспроможності ЗАТ «Одесакондитер»**

Розробимо план проведення заходів покращення конкурентних переваг підприємства ЗАТ «Одесакондитер»:

- сформулювання ідеї, місії продукту та орієнтир курсу зростання конкурентоспроможності;
- розробка нової рецептури печива;
- сучасні маркетингові заходи.

Для того, щоб розробити новий продукт потрібно сформулювати місію та ціль нового продукту який зможе конкурувати на ринку кондитерських виробів.

Тому пропоную з метою збільшення прибутку оберемо орієнтир на збільшення асортименту товару для людей, які обожнюють солодке, але при

цьому хочуть харчуватися корисно, а також такий кондитерський виріб, що підійде для людей які вже мають цукровий діабет – печиво, із заміном цукру, такий як стевія та з цільнозерновим борошном.

Так як підприємство довгий час не виробляло нічого нового та інноваційного розробимо місію, яку буде нести новий продукт та нові орієнтири для підприємства ЗАТ «Одесакондитер».

Місія продукту - корисні переваги кондитерських виробів не міф, а нова реальність.

У таблиці 3.2 приведена запропоновані орієнтири для підприємства ЗАТ «Одесакондитер».

Таблиця 3.2

## Запропоновані можливі орієнтири нового продукту ЗАТ «Одесакондитер»

Орієнтир компанії	Зміст
Ребрендинг підприємства та майбутні цілі	-стати одним з лідерів галузі по обсягам продажів кондитерських виробів в Україні; -розширити товарний асортимент продукції підприємства; вийти на міжнародний ринок з власною продукцією, зокрема ринок Європи та Азії; -визнання компанії, як одної з найкращої компанії з якості продукції та наповнення корисних речовин.
Завоювання прихильність споживачів	-запуск нового іміджу компанії, як така, що пропонує здоровий спосіб життя; -збільшити рівень використання оборотної тари; - відповідність продукції ціна-якість; -розробка тематичного дизайну упаковки для дієтичних виробів; -застосування нових методів і форм організації діяльності.
Співробітництво, реклама, міжнародний ринок	-заключити довгостроковий контракт на виробництво продукції для експорту в Німеччину; -заключити контракт на співробітництво з відомим брендом «Корисна кондитерська»; -розробка нової рецептури дієтичних кондитерських виробів із заміном цукру стевія та цільнозерновим борошном; -створення міжнародного інтернет-сайту з продажу продукції.

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

У рамках реалізації конкурентної стратегії необхідно забезпечити:

1. Мікросередовище: підвищити конкурентоспроможність підприємства через щорічне збільшення обсягів продажів експортної продукції, розширення асортименту продукції, проведення маркетингової політики і вживання сучасних маркетингових технологій, активну реалізацію програм просування своїх брендів.

2. Збільшення обсягу ринку за рахунок виробництва нового продукту, що буде реалізовуватися на ринку.

У рамках корпоративної стратегії розвитку підприємства в якості стратегії розвитку СЗГ «Корисне печиво» доцільно прийняти до реалізації стратегію концентрованого зростання через розвиток ринку і продукції за рахунок інтенсифікації ринку шляхом маркетингових зусиль.

Наявність розвиненої служби маркетингу, здатної своєчасно уловлювати основні тенденції зміни споживацьких переваг, розвиненої служби НДДКР (лабораторії), можливість оперативно модифікувати продукцію відповідно до змінних вимог ринку, бездоганна репутація підприємства, високий рівень якості продукції і можливість залучення висококваліфікованих фахівців обумовлюють вибір стратегії диференціації, зокрема продуктової диференціації і диференціації іміджу.

Після сформованих орієнтирів і місії нового товару розробимо технологічний процес виробництва «Корисного печива».

У таблиці 3.3 висвітлюються характеристика виробництва нового печива. Значення показників беруть з нормативних документів: стандартів, рецептур, технологічних інструкцій і довідкової літератури.

Таблиця 3.3

#### Характеристика «Корисного печива»

Показники і параметри, одиниці виміру	«Корисне печиво»
Показники якості печива	
Маса, кг	0,5
Масова частка вологи, %, не більше	8

Кислотність,град, не більше	5,0
Розміри виробів:	
Довжина, мм	6
Ширина, мм	5
Рецептура на 100 кг борошна, кг	
Цільнозернове борошно	100
Сіль кухонна	5
Цукрозамінник Стевія	20
Амоній вуглекислий	0,064
Масло 82%	9,54
Основні показники технологічних режимів	
Вологість першої фази, %	47
Вологість тіста, %	16,5
Тривалість вимішування, хв	5
Тривалість випікання, хв	6
Товщина печива, мм	5

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Приготування тіста. Усю сировину окрім борошна, перемішують в тістомісильній машині протягом 3÷5 хвилин, потім засипають борошно, і замішують тістовий напівфабрикат.

Масло бажано використовувати пластифікований або попередньо його збити до білого кольору. Час перемішування з борошном потрібно звести до мінімуму (чим воно більше – тим твердішим буде продукт).

Його розкатують до товщини 4,5÷5 мм і за допомогою виїмок формують печиво прямокутної або круглої форми. Випікають тісто при температурі 220÷240 °С протягом 5÷6 хвилин. Тривалість випічки і її температура залежать від багатьох чинників – виду печі, ступеня її заповнення, товщини і вологості тістових заготовок. Форма прямокутна або кругла з зубчастими краями. Поверхня рівна, без здуття. Забарвлення рівномірне. Товщина не вище 8 мм.

Далі розрахуємо розрахуємо бюджет маркетингових заходів по просуванню нового виду «Корисного печива» по роках реалізації проекту.

1.Таргетована реклама (соціальна мережа інстаграм).

2. Рекламні стенди (оформлення місця продажу).

2.1 Білборди в найбільших містах України: Одеса, Київ, Львів, Дніпро, Харків.

3. Спонсорство на інтерактивні святкові заходи.

4. Реклама на телебаченні.

1. До витрат на таргетовану рекламу відносяться витрати на:

- створення зображення рекламної продукції – (3 фото на кожний вид чаю з посиланням на її замовлення) – 3 фото = 21912 грн ( 1 фото – 7304 грн);
- виявлення цільової аудиторії та орієнтовочні перегляди ( 25 тис. чол., 1 грн. перегляд 1єї людини за добу) – 12 тис грн.;
- розміщення зображень на просторах мережі інстаграм ( 3 міс.) - 120 000 грн. Всього 153 912 грн.

2. Плануємо витрати в мережах магазинів «Сільпо» за адресами:

- Фонтанська дорога 2а;
- Люстдорфська дорога 55;
- Вулиця Бугаєвська, буд 58/2;
- Овідіопольська дорога 3/1;
- Вулиця Балківська 53 ;
- Вулиця Якіра буд 24;
- Тираспольське шосе, буд 15;
- Вулиця Отамана Головатого, буд 161;
- Вулиця Михайла Грушевського 6.

До витрат на проведення оформлень місць продажу відносяться витрати на:

- створення рекламних стендів – 5100 грн за 1 стенд. Всього за 8 стендів: 40 800 грн;
- виготовлення банера – 580 грн за 1 банер. Всього за 8 банерів: 4640 грн;
- користування послугою вивіски банера - 500 за 1 банер. Всього 8 банерів: 4000 грн.
- оренда місця – 500/добу. Термін - 4 міс. Всього 60 000грн.

Всього: 109 440 грн.

2.1 Білборди :

- виготовлення плакату – 30 000 грн. за 1 шт., на одне місто 20 шт. Всього 3 000 000 грн.

- послуги з розміщення плакатів на біл-бордах – з умовою кількості наших плакатів та в одному місті – 400 000 грн. Всього 2 000 000 грн. Всього: 5 000 000 грн.

3) До витрат на спонсорство відносять:

- всі народні свята які святкують у місті: 1) Новий рік, 2) Різдво, 3) Масниця, 4) Великдень, 5) 9 травня, 6) День захисту дітей, 7) Івана купала, 8) День Незалежності, 9) День міста, 10) День Св. Миколая.

Так як Новий рік, Великдень, 9 травня, День незалежності, День міста і Масниця великі свята, що завжди святкуються у містах на площах, виділяємо бюджет більший, ніж на інші свята, тобто – по 20 000 грн на кожне свято. Всього 120 000 грн. А на такі свята як: Різдво, День захисту дітей, Івана купала, День Св. Миколая, виділяємо по 17 537,5 грн. Всього 70 150 грн. На всі свята планується витратити 190 150 грн.

4) Планується реклама на таких телевізійних каналах як: «Новий канал», «СТБ», «1+1». Для максимальної ефективності реклами використаємо такі шоу як: «Холостячка» (СТБ), «СТМПУ»(Новий канал)», «Вечірній квартал»(1+1).

До витрат відносять:

- у проекті «Холостячка» відео-згадка (15 с., за 1 епізод) – 2500 грн.,

- 2 рази на 1 еп. – 5000 грн. Всього 12 еп. ( 3 міс.) – 60 000 грн.

- у проекті «СТМПУ» відео-згадка (15с., за 1 еп.) – 3500 грн., 2 рази на 1 еп. – 7000грн. Всього 15 еп. (4 міс.) – 105 000 грн.

- у проекті «ВК» використання нашої продукції за 1 еп. – 2000 грн. Дія реклами 6 міс. , отже 24 еп. – 48 000 грн. Отже, кінцевий бюджет до витрат на телебаченні 213 000 грн. Загальний термін реклами – 13 міс.

Таблиця 3.4

## Бюджет просування печива «Корисного печива»

Витрати	Сума, грн.
1.Реклама:	
В соціальній мережі інстаграм	153 912
На телебаченні	213 000
Всього:	366 912
2.Заходи зі стимулювання збуту:	
Оформлення місць продажу	109 440
Оформлення білбордів	5 000 000
Всього:	5 109 440
3.Зв'язки з громадою:	
Спонсорство	190 150
Всього:	190 150
Всього бюджет:	5 666 502

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Таким чином, враховуючи маркетингові прорахунки, реалізацію нового виду «Корисного печива» пропонуємо здійснювати на запропонованих маркетингових заходах, які відповідають таким ознакам:

- продуктоорієнтованість,
- клієнтоорієнтованість,
- стратегічне маркетингове управління.

### 3.3. Економічні показники ефективності запропонованих заходів ЗАТ «Одесакондитер»

Планову калькуляцію собівартості проводять беручи за основу змінні статті витрат, до яких входять: вартість сировини та допоміжних матеріалів, заробітні плати, ціна на електроенергію, пару, воду, а також умовно-постійні витрати розраховані на одну добу. Розрахунок умовно змінних витрат в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

## Вартість сировини

Сировина	Витрати сировини та допоміжних матеріалів , кг\добу	Ціна на одиницю сировини, грн	Сума, грн
Борошно пш. цільнозернове	3714	12	44568
Масло	75	38	2850
Стевія	114	40	4560
Сіль	57	5	285

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Планова калькуляція собівартості продукції по роках реалізації проекту наведена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Планова калькуляція собівартості однієї упаковки печива «Корисне печиво»

Статті витрат	«Корисне печиво», грн		
	Перший рік реалізації проекту	Другий рік реалізації проекту	Третій рік реалізації проекту
1. Вартість сировини і основних матеріалів	2,02	2,02	2,02
2. Допоміжні матеріали	1,22	1,22	1,22
4. Бій посуду	0,01	0,01	0,01
5. Газ, електроенергія на технологічні цілі	0,71	0,71	0,71
6. Основна і додаткова заробітна платня	0,54	0,54	0,54
7. Відрахування до соціальних фондів	0,21	0,21	0,21
8. Амортизація	0,01	0,01	0,01
9. Загальновиробничі витрати	0,36	0,36	0,36
Виробнича собівартість	5,12	5,12	5,12
10. Адміністративні витрати	0,19	0,19	0,19
11. Витрати на збут	1,33	1,33	1,33
12. Відсотки за кредит	0,00	0,00	0,00
Повна собівартість	11,72	11,72	11,72

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Далі розрахуємо оптову відпускну ціну однієї упаковки нового виду печива «Корисне печиво» і роздрібну ціну однієї упаковки у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок ціни однієї упаковки печива «Корисного печива», грн

Показники	Перший рік реалізації проекту	Другий рік реалізації проекту	Третій рік реалізації проекту
Оптова відпускна ціна	$11,72 * 1,2 = 14,06$	$11,72 * 1,2 = 14,06$	$11,72 * 1,2 = 14,06$
Ціна з ПДВ	$14,06 * 1,2 = 16,87$	$14,06 * 1,2 = 16,87$	$14,06 * 1,2 = 16,87$
Ціна з урахуванням націнки дистриб'ютора	$16,87 * 1,15 = 19,4$	$16,87 * 1,15 = 19,4$	$16,87 * 1,15 = 19,4$

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Далі, в таблиці 3.8, визначимо прогнозований обсяг збуту «Печива дієтичного» для розрахунку кількості пачок за місяць скориставшись формулою прогнозованого збуту 3.1.

$$\text{Прогнозований обсяг збуту} = \text{Ємність ринку} * \text{Частку ринку}/100\% \quad (3.1)$$

$$\text{Прогнозований обсяг збуту} = 12\,000 * 1,5/100 = 180 \text{ (т)}$$

Таблиця 3.8

## Прогноз збуту продукції

№	Найменування продукції	Ємність ринку, т	Частка ринку, %	Прогнозований обсяг збуту, т
1	«Печиво дієтичне»	12 000	1,5	180

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

З цього можна сказати, що за місяць підприємство ЗАТ «Одесакондитер» виробляє 103 тис. пачок дієтичного печива.

На основі оптової відпускної ціни в табл. 3.4 та табл. 3.5 складемо програму виробництва і збуту нового печива «Печиво дієтичне» в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

## Програма виробництва і збуту нового печива «Корисне печиво» за три роки реалізації проекту

Найменування продукції	Ціна за 1 пч, грн	Всього, тис пч.	Всього, тис грн	Перший рік		Другий рік		Третій рік	
				Обсяг збуту, тис. пч.	Виручка, тис. грн	Обсяг збуту, тис. пч.	Виручка, тис. грн	Обсяг збуту, тис. пч.	Виручка, тис. грн
«Печиво дієтичне»	14,06	103	1448,18	1236	17378,16	1236	17378,16	1236	17378,16

Джерело: створено автором на основі власних розрахунків

Інвестиції (Івир) при впровадженні результатів наукових досліджень пов'язані з необхідністю реконструювати або утворити нові основні виробничі фонди (ОВФ) та оборотні кошти (ОК). Інвестиції будуть здійснюватися за власний рахунок.

Вони визначаються за формулою:

$$I_{\text{вир}} = I_{\text{овф}} + I_{\text{ок}} + I_{\text{м}}, \quad (3.2)$$

де  $I_{\text{овф}}$ ,  $I_{\text{ок}}$  – інвестиції, відповідно, у ОВФ, ОК

$I_{\text{м}}$  – інвестиції на маркетинг

Економічна оцінка проекту здійснюється за такими показниками: для інвесторів термін окупності інвестицій (ТОІ); чистий приведений дохід (ЧПД) та індекс доходності (ІД).

Надходження коштів та експлуатаційні витрати у першому році приймаються на рівні 80% від їх величини у 2-му році. У таблиці 3.10 розрахуємо грошові потоки за пропонованим проектом.

Таблиця 3.10

Розрахунок грошових потоків за проектом

Найменування показника	Значення показника за періодами розрахунку, тис грн		
	1	2	3
1. Виручка від реалізації (товарообіг)	13904	17379	17379
2. Поточні витрати	4321	5547	5102
3. Амортизаційні відрахування	70	70	70
5. Оподаткований прибуток	9583	11832	12277
6. Податок на прибуток, 18 %	1725	2130	2210
7. Чистий прибуток	7858	9702	10067
8. Чисті грошові надходження	7928	9772	10137
9. Коефіцієнт дисконтування (d=25%)	0,800	0,640	0,512
10. Дисконтовані грошові надходження	6342,4	6254,08	5190,14
11. Накопичений приведений дохід	6342,4	12596,48	17786,62

Джерело: створено автором на основі власних розрахунків

Показники інвестиційної привабливості заходу. Чистий приведений дохід розраховується за формулою:

$$ЧПД = \sum_{i=1}^n \frac{ДП_i}{(1+d)^i} - ІС \quad (3.3)$$

ЧПД =  $(7928/(1+0,25)^1 + 9772/(1+0,25)^2 + 10137/(1+0,25)^3) - 5666,5 = 12\,120$ , 12 тис. грн.

Якщо ЧПД має позитивне значення, це означає, що в результаті реалізації проекту дохідність підприємства підвищується. Проект можна прийняти.

Індекс дохідності розраховується за формулою:

$$ІД = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{ДП_i}{(1+d)^i}}{ІС} \quad (3.4)$$

ІД =  $(7928/(1+0,25)^1 + 9772/(1+0,25)^2 + 10137/(1+0,25)^3) / 5666,5 = 3,1$  грн.

Термін окупності інвестицій розраховується за формулою:

$$ТОІ = \frac{ІС}{\left(\sum_{i=1}^n \frac{ДП_i}{(1+d)^i}\right)_{серед}} \quad (3.5)$$

ТОІ =  $5666,5 / (7928/(1+0,12)^1 + 9772/(1+0,12)^2 + 10137/(1+0,12)^3) / 3 = 0,96$  року

Результати розрахунків занесено до таблиці 3.5.

Таблиця 3.11

Розрахунок основних показників ефективності реалізації проекту

Показник	Значення
1. Чиста приведений дохід	12120,12
2. Індекс доходності	3,1
3. Термін окупності інвестицій	0,96

Джерело: створено автором на основі власних розрахунків

Запропонований проект на підприємстві ЗАТ «Одесакондитер» економічно доцільний і привабливий, оскільки чистий приведений дохід дорівнює 12120,12 тис. грн., термін окупності інвестицій 0,96 року та індекс прибутковості 3,1 грн. є позитивними.

### **Висновки до розділу 3**

Для нового напрямку розвитку підприємства ЗАТ «Одесакондитер» було запропоновано впровадити стратегію росту. За рахунок впровадження нового корисного продукту стаємо на шлях сучасної тенденції та порушується соціальна проблема росту цукрового діабету та ожиріння.

Головними передумовами комерційного успіху інноваційного продукту є також органічне та збалансоване поєднання ефективних науково-дослідних робіт, виробництва та маркетингу. Слід зазначити, що прискорення темпів глобалізації ринку та посилення ролі інноваційної складової в конкурентоспроможності підприємств значно посилює роль каналів розподілу в успішній реалізації продуктових та технологічних інновацій.

Реалізація запропонованого бізнес-проекту на підприємстві ЗАТ «Одесакондитер» впровадити «Корисне печиво» набуло позитивного значення.

Визначено економічну ефективність цього проекту й доведено економічну доцільність його практичної реалізації, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг.

По-перше, запропоновані маркетингові заходи є досить актуальними та ефективними з достатнім бюджетом фінансування в 5666,5 тис грн.

По-друге, термін окупності проекту є 0.96 року тобто 9,6 місяця, що є гарним показником; чистий приведений дохід склав 12120,12 тис. грн., що є позитивним значенням; також індекс прибутковості становить 3,1 грн, що є привабливим значенням.

## ВИСНОВКИ

Загальний підсумок можна підвести такий, що стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва.

В роботі запропоновано методика оцінки конкурентоспроможності підприємства, тому що сьогодні нема єдиної загальноприйнятої методики. Кожне підприємство визначає свою конкурентну позицію на ринку самостійно. Оцінка конкурентоспроможності підприємства в конкретний момент його існування на певній фазі його. Досвід найбільш економічно розвинених і конкурентоспроможних країн світу показує, що одним з головних елементів управління конкурентоспроможністю підприємства є оцінка її рівня.

Згідно всіх досліджених методів визначили, що підприємство не має достатньо сильних сторін для успішного ведення бізнесу на обраному ринку.

Так, спостерігається тенденція до виробництва продуктів харчування з "чистою етикеткою" або "чистим складом". Виробники активно працюють над поліпшенням складів, виключаючи або зменшуючи кількість цукру та знижуючи калорійність. Багато продуктів стають функціональними, тобто вони збагачуються різними корисними складниками, такими як білок, пребіотики, пробіотики, суперфуди та інші.

Ці продукти, хоч і дорогі, користуються зростаючим попитом через зростання усвідомленості споживачів щодо важливості здорового харчування та прагнення до більшого контролю за власним харчуванням. Збільшення функціональності продуктів та відсутність шкідливих компонентів можуть стати ключовими факторами при виборі споживачами продуктів з "чистою етикеткою".

Для відновлення розвитку підприємстві ЗАТ «Одесакондитер» запропоновано впровадження інноваційної стратегії - випуск «Корисного печива», що порушує одразу декілька проблем: конкурентних переваг, здорового харчування та пропаганда здорового тренду харчування. Справді, сучасний ритм життя змушує нас уважніше стежити за тенденціями здорового способу життя та правильного харчування. З цим пов'язане стрімке зростання інтересу до нових продуктів, спрямованих на підтримку здорового способу життя.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю.Б. Іванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Іванова ; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с. 4.
2. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: Монографія. / В.А. Павлова ; Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. – 276 с.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
4. Азоев Г.Л. Конкурентні переваги підприємства / Г.Л.Азоев, А.П.Челенков. – М. : ОАО «Типографія НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
5. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія / І.Ансофф, Е.Дж.Макдоннелл: [пер. с англ.] – СПб. : Питер Ком, 2009. – 416 с. 4.
6. Аристов О.В. Конкурентність та конкурентоспроможність / О.В.Аристов. – М. : Теис, 2009. – 203 с. 5.
7. Барсукова А.В. Формування конкурентної стратегії підприємства / А.В.Барсукова. – М. : Знание, 2009. – 608 с 6.
8. Білорус О.Г. Менеджмент: конкурентоздатність та ефективність / О.Г.Білорус, Є.Г.Панченко. – К. : Т-во «Знання України», 2009. – 40 с. 7.
9. Волинський Г. Про конкурентні переваги в умовах глобалізації / Г.Волинський // Економіка України. – 2010. – №12. – С. 68 – 72.
10. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості / Т.І.Гончарук // Актуальні проблеми економіки. – 2010.– №2.–С. 130 – 145.
11. Демків Я.В. Формування конкурентної стратегії на ринках високотехнологічних товарів / Я.В.Демків // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2008. – № 628. – С. 470–476.

12. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

13. Довгань Л. Механізм формування конкурентної політики поліграфічних підприємств / Л.Довгань, Ю.Воржакова // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 32–40.

14. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І.З.Должанський, Т.О.Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, – 2006. – 384 с.

15. Друкер Пітер Ефективне управління: екон. задачі та оптимальні рішення / П.Друкер [пер.з англ.] М. Котельнікової . – М. : Гранд ; ФаірПресс, 2001. – 288 с.

16. Жовновач Р.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування : дис....док. ек. наук : 08.00.04 / Жовновач Р.І.; М-во освіти і науки України, ДВНЗ«Приазовський державний технічний університет». – Маріуполь, 2016. – 462 с.

17. Іванова Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / Ю.Б.Іванова, О.М.Тищенко – Х : ІНЖЕК, 2006. – 384 с.

18. Ільяшенко С.Н. Складові економічної безпеки підприємства та підходи до її оцінки / С Н.Ільяшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №3. – С. 12–19.

19. Капліна О. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу / О.Капліна, Д.Зайченко.–М.– 2005. – № 4. С 21 – 23.

20. Ринок солодошів: які кондитерські вироби залишаться на полицях у 2022 році?-[Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://agravery.com/uk/posts/show/rinok-solodosiv-aki-konditerski-virobi-zalisatsana-policah-u-2022-mu>

21. Проблеми та перспективи розвитку кондитерського галузі України – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2019/70-71/pdf/198-207.pdf>

22. Повне досьє компанії ЗАТ «Одесакондитер» - [Електронний ресурс] – Режим доступу :[https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/32833927/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/32833927/)

23. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судових реєстрів -[Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://opendatabot.ua/c/32833927>

24. Реєстраційні дані українських компаній: -[Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://nomis.com.ua/ru/32833927-zakryte-aktsionerne-tovarystvo-odesakondyter>

25. Характеристика підприємства «Одесакондитер» - [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://studfile.net/preview/6273692/page:23/>

26. Аналіз підприємства «Одесакондитер»: - [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://refpin.ru/ref\\_jgejgejgemerotr.html](http://refpin.ru/ref_jgejgejgemerotr.html)

27. Основні дані про виробництво компанії ЗАТ «Одесакондитер» - [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://studfile.net/preview/6273692/page:23/>

28. Організаційна-економічна структура підприємства - [Електронний ресурс] – Режим доступу : [https://knowledge.allbest.ru/marketing/2c0a65625a3bd78b4d43b88421216d27\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/marketing/2c0a65625a3bd78b4d43b88421216d27_0.html)

29. Фінансова стійкість підприємства - [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://www.stockworld.com.ua/ru/reports/offenses/39505>

30. Маркетингова складова компанії - [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://core.ac.uk/download/pdf/147038473.pdf>

31. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : [навч. посібник] / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. – Х. : ВД "Інжек", 2006. – 270 с

32. Должанський І. З. [навч. посібник]. Конкурентоспроможність підприємства : / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. — 384 с.

33. 2. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації / О. Шнипко С. – К. : Наукова думка, 2003. – 343 с.

34. Пересічний М.І. Підсолоджувальні речовини у харчуванні людини / М.І. Пересічний, М.Ф. Кравченко, П.О. Каппенко, В.В. Корпачев –К.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2004. –445 с.

35. Сільченкова О. Стевія — медова рослина. / О.Сільченкова // Науковий світ. –2004. –№ 7. –С. 13–14.

36. 1. Стефанюк В. Й. Стевія в Україні. Київ: Труд-ГриПол, 2013. 101 с.

37. Миколенко С.Ю. Дослідження технологічних аспектів виробництва хліба з диспергованої зернової маси з викори-станням додаткової підготовки сировини / С.Ю. Миколенко, В.Ю. Соколов, В.В. Пенькова // Зернові продукти і комбікорми – 2016. – vol. 64, І.4 – с.10-15.

38. Михонік Л.А., Грищенко А.М. Використання шроту з насіння розторопші в технології хліба з пшеничного цільнозернового борошна Хранение и переработка зерна. 2017. № 3 (211) С. 40–43.

39. Сімахіна Г. О. Інноваційні технології та продукти. Оздоровче харчування: навч. посіб. для студентів за напрямом 7.051701 «Харчові технології та інженерія» денної та заочної форм навч. Г. О. Сімахіна, А. І. Українець. Київ: НУХТ, 2010. 278 с.

40. Жигунов Д.О., Волошенко О.С., Хоренжий Н.В. Порівняльне дослідження показників якості цільнозернового пшеничного та спельтового борошна вітчизняного виробництва. Зернові продукти і комбікорми. 2018. Т. 18. № 3. С. 15–20.