

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

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра – Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти – перший(бакалаврський)

Галузь знань – D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)

Спеціальність – D3 (073) «Менеджмент»

Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: Інноваційні механізми забезпечення конкурентоспроможності
продукції підприємства в умовах глобальної конкуренції**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.136-03.1.7

Здобувачка Вікторія ПЕТРУК

Керівник д.е.н. Ірина ПАВЛОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026 р., протокол № 14

Завідувач

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра	Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти	перший (бакалаврський)
Галузь знань	D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)
Спеціальність	D3 (073) «Менеджмент»
Освітня програма	Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)

“ _____ ” _____ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувачці вищої освіти
Вікторії ПЕТРУК**

1. Тема роботи: «Інноваційні механізми забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах глобальної конкуренції» затвердженою наказом по університету від 30.03.2026 р. № 136-03.
2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 01.06.2026 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. ВСТУП, РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ, 1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності продукції підприємства, 1.2. Інноваційні механізми як інструмент підвищення конкурентоспроможності, Висновки до розділу 1, РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР», 2.1. Аналіз кондитерської галузі в умовах глобальної конкуренції, 2.2. Організаційно-економічна характеристика ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР», 2.3. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства, Висновки до розділу 2, РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР», 3.1. Обґрунтування напрямів впровадження інновацій, 3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів, Висновки до розділу 3. ВИСНОВКИ, СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 28, рисунків 7.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02.26-15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03.26-18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу (Розділ 1)	19.03.26-30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу (Розділ 2)	31.03.26-15.04.26	виконано
5	Розробка проєктного розділу (Розділ 3)	16.04.26-26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04.26-30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05.26-05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05.26-11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05.27-15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05.26-20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат та ШІ	21.05.26-26.05.26	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05.26-05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06.26-10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06.26-15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.26-24.06.26	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

підпис

Вікторія ПЕТРУК

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств в умовах глобальної конкуренції, економічної нестабільності та активного розвитку інноваційних технологій. Зміни ринкового середовища та споживчих потреб вимагають від підприємств впровадження сучасних механізмів розвитку й адаптації діяльності.

У першому розділі **«Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності продукції на основі інновацій»** досліджено теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності продукції на основі інновацій, узагальнено підходи до визначення конкурентоспроможності та ролі інноваційних механізмів у діяльності підприємства.

У другому розділі **«Аналіз конкурентоспроможності та інноваційної діяльності ЗАТ «Одесакондитер»»** проведено аналіз кондитерської галузі України, досліджено організаційно-економічну характеристику ЗАТ «Одесакондитер», оцінено фінансовий стан та рівень конкурентоспроможності продукції підприємства.

У третьому розділі **«Розробка інноваційних механізмів підвищення конкурентоспроможності продукції ЗАТ «Одесакондитер»»** обґрунтовано напрями впровадження інноваційних заходів, запропоновано рішення щодо цифровізації збуту, оновлення асортименту та модернізації діяльності підприємства, а також проведено їх економічне обґрунтування.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 75 сторінки, 28 таблиці, 7 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 44 найменування.

Ключові слова: конкурентоспроможність продукції, інновації, цифровізація, інноваційний розвиток, кондитерська галузь, підприємство.

SUMMARY

The relevance of the topic is determined by the need to enhance the competitiveness of enterprise products under conditions of global competition, economic instability, and the rapid development of innovative technologies. Changes in the market environment and consumer needs require enterprises to implement modern mechanisms for development and adaptation of their activities.

In the first section, **“Theoretical Foundations of Ensuring Product Competitiveness Based on Innovation”**, the theoretical foundations of ensuring product competitiveness through innovation are examined, and approaches to defining competitiveness and the role of innovative mechanisms in enterprise activities are summarized.

In the second section, **“Analysis of Competitiveness and Innovative Activity of PJSC ‘Odesakondyter’”**, the confectionery industry of Ukraine is analyzed, the organizational and economic characteristics of PJSC “Odesakondyter” are studied, and the financial condition and level of product competitiveness of the enterprise are evaluated.

In the third section, **“Development of Innovative Mechanisms for Increasing the Competitiveness of PJSC ‘Odesakondyter’ Products”**, the directions for implementing innovative measures are substantiated, solutions for sales digitalization, product range renewal, and modernization of enterprise activities are proposed, and their economic justification is provided.

The bachelor’s qualification thesis contains 75 pages, 28 tables, and 7 figures. The list of references includes 44 sources.

Keywords: product competitiveness, innovation, digitalization, innovative development, confectionery industry, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1.....	7
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ .	7
1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності продукції підприємства	7
1.2. Інноваційні механізми як інструмент підвищення конкурентоспроможності	13
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2.....	22
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»	22
2.1. Аналіз кондитерської галузі в умовах глобальної конкуренції	22
2.2. Організаційно-економічна характеристика ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»	31
2.3. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства.....	40
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3.....	53
РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»	53
3.1. Обґрунтування напрямів впровадження інновацій	53
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	57
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Конкурентне середовище продовольчого ринку останніми роками суттєво змінилося під впливом цифровізації, нестабільності логістичних ланцюгів, коливання купівельної спроможності населення та посилення присутності міжнародних виробників. Для українських підприємств харчової промисловості така ситуація створює потребу не лише втримувати позиції на внутрішньому ринку, а й постійно оновлювати підходи до виробництва, просування та реалізації продукції. Найбільш відчутно ці процеси проявляються у кондитерській галузі, де споживач швидко реагує на зміну якості, асортименту, дизайну продукції та репутації виробника.

Актуальність теми полягає у необхідності пошуку практичних рішень, здатних забезпечити конкурентні переваги продукції українських кондитерських підприємств в умовах глобальної конкуренції, високої ринкової динаміки та технологічних змін. Для ЗАТ «Одесакондитер» питання оновлення інструментів конкурентної боротьби має стратегічне значення, оскільки стабільність діяльності підприємства безпосередньо залежить від здатності швидко адаптуватися до змін споживчих запитів, розвитку цифрових технологій та посилення конкуренції з боку національних і міжнародних виробників.

Ступінь дослідження проблеми. Проблематику конкурентоспроможності підприємств та інноваційного розвитку досліджували Базик О., Гофман М., Зелінська О. М., Уткіна Ю. М., Шовкун-Заблоцька Л. В., Сембай Н., Bigliardi B., Kim W. та інші науковці [1; 8; 11; 22; 25; 27; 31; 35]. У працях авторів висвітлено механізми забезпечення конкурентних переваг, підходи до інноваційного розвитку підприємств, особливості цифрової трансформації бізнесу та напрями адаптації виробників до глобального конкурентного середовища. Разом із тим питання формування інноваційних механізмів підвищення конкурентоспроможності продукції саме підприємств кондитерської галузі потребує подальшого

дослідження, оскільки умови функціонування ринку постійно змінюються, а традиційні методи управління вже не забезпечують достатньої ефективності.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка інноваційних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції ЗАТ «Одесакондитер» в умовах глобальної конкуренції.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- дослідити сутність конкурентоспроможності продукції підприємства та чинники її формування;
- охарактеризувати інноваційні механізми підвищення конкурентоспроможності підприємств;
- проаналізувати стан кондитерської галузі України в умовах глобальної конкуренції;
- надати організаційно-економічну характеристику ЗАТ «Одесакондитер»;
- оцінити рівень конкурентоспроможності продукції підприємства;
- обґрунтувати напрями впровадження інноваційних рішень на підприємстві;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах глобального конкурентного середовища.

Предметом дослідження виступають теоретичні, організаційні та практичні аспекти формування інноваційних механізмів підвищення конкурентоспроможності продукції ЗАТ «Одесакондитер».

У процесі дослідження використано такі **методи**: метод теоретичного узагальнення – для систематизації наукових підходів до трактування конкурентоспроможності та інновацій; порівняльний аналіз – для оцінювання позицій підприємства на ринку; економіко-статистичні методи – під час аналізу показників діяльності підприємства; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження; методи логічного узагальнення та

прогнозування – при формуванні пропозицій щодо впровадження інноваційних механізмів.

Інформаційно-нормативною базою є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, аналітичні дані щодо функціонування кондитерської галузі, інформаційні ресурси підприємства ЗАТ «Одесакондитер», а також матеріали електронних баз даних і спеціалізованих інтернет-ресурсів [18; 19; 20; 33; 37; 41; 44].

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих заходів у діяльності ЗАТ «Одесакондитер» для підвищення ринкової стійкості підприємства, удосконалення асортиментної політики, зміцнення конкурентних позицій та покращення економічних результатів діяльності.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи бакалавра. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у матеріалах наукового колоквиуму, який проводиться в рамках тематики наукової школи «Забезпечення функціонування та розвитку системи економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності» який проводився 22 травня 2026 року.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Кваліфікаційна робота містить 75 сторінок, 28 таблиці, 7 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 44 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ

1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності продукції підприємства

Розвиток ринкових відносин супроводжується постійним загостренням конкурентної боротьби між виробниками продукції. Підприємства змушені функціонувати в умовах, де стабільність попиту вже не гарантується лише тривалим перебуванням на ринку або наявністю виробничих потужностей. Споживач отримав доступ до значної кількості аналогічних товарів, що підвищило вимоги до якості продукції, рівня сервісу, асортименту та репутації виробника. За таких обставин конкурентоспроможність продукції перетворюється на одну з основних передумов збереження ринкових позицій підприємства та підтримання його економічної стійкості [1].

Особливо гостро проблема забезпечення конкурентоспроможності проявляється у харчовій промисловості. Виробники працюють у середовищі високої насиченості ринку, де рішення споживача часто формується під впливом не лише ціни, а й емоційного сприйняття товару, рівня довіри до бренду, дизайну упаковки та доступності продукції у різних каналах продажу. У кондитерській галузі конкуренція набуває ще більш динамічного характеру через швидку зміну споживчих уподобань, постійне оновлення асортименту та значну кількість товарів-замінників [5].

Економічна сутність конкурентоспроможності продукції полягає у здатності товару витримувати ринкову конкуренцію та забезпечувати переваги порівняно з аналогічною продукцією інших виробників. Такі переваги можуть формуватися через рівень якості, інноваційність, вартість,

споживчі характеристики, умови реалізації або репутацію підприємства. Разом із тим конкурентоспроможність не є сталою категорією. Показники, які забезпечують високий попит сьогодні, можуть втратити актуальність у майбутньому через зміну технологій, поведінки покупців або ринкових умов.

Наукові підходи до трактування конкурентоспроможності продукції суттєво відрізняються залежно від об'єкта дослідження та методологічної позиції автора. Частина дослідників розглядає конкурентоспроможність як результат ефективного використання ресурсів підприємства, інші акцентують увагу на здатності продукції задовольняти потреби споживача краще, ніж товари конкурентів. Окремі автори пов'язують її з інноваційною активністю підприємства та рівнем адаптації до зовнішнього середовища [8].

У таблиці 1.1 узагальнено основні наукові підходи до визначення сутності конкурентоспроможності продукції підприємства..

Таблиця 1.1

Підходи до трактування конкурентоспроможності продукції підприємства

Автор	Сутність підходу	Характерні особливості
Базик О.	Конкурентоспроможність пов'язується із здатністю підприємства формувати стійкі ринкові переваги	Акцент зроблено на економічному механізмі забезпечення переваг
Гофман М.	Конкурентоспроможність визначається рівнем адаптації підприємства до глобального ринку	Враховується вплив зовнішнього конкурентного середовища
Зелінська О. М.	Основою конкурентних переваг виступає інноваційна діяльність підприємства	Значна увага приділяється технологічному оновленню
Уткіна Ю. М., Остапук Б. Я.	Конкурентоспроможність формується через інноваційний розвиток підприємства	Переваги розглядаються як результат довгострокових змін
Kim W.	Рівень конкурентоспроможності залежить від поєднання інновацій та ефективності бізнес-процесів	Підкреслюється роль управлінських рішень
Patelli A. та ін.	Конкурентні переваги виникають під впливом інноваційної та технологічної активності	Враховується взаємозв'язок знань, технологій і ринку

Джерело: сформовано автором на основі [1; 8; 11; 25; 35; 39]

Інформація, наведена у таблиці 1.1, свідчить про поступову зміну підходів до розуміння конкурентоспроможності продукції. Раніше основна увага приділялася переважно співвідношенню ціни та якості товару. Поширення цифрових технологій, зростання міжнародної конкуренції та зміна поведінки споживачів суттєво розширили зміст цієї категорії. Сьогодні конкурентоспроможність дедалі частіше розглядається як результат комплексної взаємодії технологічних, інноваційних, організаційних і маркетингових чинників.

Для підприємств кондитерської галузі конкурентні переваги значною мірою формуються через швидкість оновлення асортименту та здатність реагувати на зміну споживчих очікувань. Покупець орієнтується не лише на смакові характеристики продукції. Вагоме значення мають натуральність інгредієнтів, безпечність виробництва, сучасний дизайн упаковки, впізнаваність бренду та доступність товару у цифровому середовищі. У результаті навіть продукція зі стабільною якістю може втрачати ринкові позиції через слабку маркетингову політику або відсутність інноваційних змін [15].

Конкурентоспроможність продукції формується під впливом значної кількості факторів, які мають різну природу походження. Частина з них залежить від внутрішнього потенціалу підприємства, інша виникає під впливом зовнішнього середовища. Внутрішні фактори пов'язані з організацією виробництва, рівнем технологічного оснащення, професійністю персоналу, системою управління та інноваційною активністю підприємства. До зовнішніх факторів належать ринкова кон'юнктура, поведінка споживачів, державне регулювання, міжнародна конкуренція та економічна нестабільність.

Вплив зазначених факторів не є однаковим для різних підприємств, оскільки їх значущість змінюється залежно від галузевих особливостей, масштабу діяльності та рівня адаптивності виробника. Для підприємств харчової промисловості особливого значення набувають технологічні та

сировинні чинники, адже навіть незначне погіршення якості продукції або порушення виробничого процесу швидко відображається на споживчому попиті. Водночас зовнішнє середовище характеризується високою динамічністю. Зміни цін на енергоносії, логістичні витрати, коливання валютного курсу чи поява нових конкурентів можуть суттєво впливати на ринкові позиції підприємства навіть за стабільних внутрішніх показників діяльності. Через це забезпечення конкурентоспроможності потребує не лише ефективного використання наявних ресурсів, а й постійного моніторингу ринкових змін, здатності швидко реагувати на нові виклики та своєчасно коригувати виробничу й маркетингову політику підприємства.

Для більш детального розуміння механізму формування конкурентних переваг у таблиці 1.2 систематизовано основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства.

Таблиця 1.2

Фактори впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства

Група факторів	Характеристика впливу
Технологічні	Визначають рівень модернізації виробництва та якість продукції
Інноваційні	Формують здатність підприємства створювати нові продукти та впроваджувати сучасні рішення
Економічні	Впливають на собівартість продукції, фінансову стійкість та інвестиційні можливості
Маркетингові	Забезпечують просування продукції та формування споживчої лояльності
Організаційні	Пов'язані з ефективністю управління та координацією бізнес-процесів
Логістичні	Визначають швидкість постачання, рівень витрат і стабільність збуту
Соціальні	Відображають зміни споживчих потреб та поведінки покупців
Зовнішньоекономічні	Формуються під впливом міжнародної конкуренції та глобальних ринкових процесів

Джерело: сформовано автором на основі [1; 6; 9; 14; 22]

Дані таблиці 1.2 підтверджують, що конкурентоспроможність продукції не може формуватися під впливом лише одного фактора. Високий рівень якості продукції не гарантує стабільного попиту за відсутності

ефективної системи просування або слабкої логістики. Аналогічно інноваційні технології не забезпечують довгострокових переваг без адаптації підприємства до потреб ринку та змін у поведінці споживачів. Помітний вплив на конкурентоспроможність продукції здійснюють інноваційні процеси. Впровадження нових технологій виробництва дозволяє підприємствам знижувати витрати, покращувати якість продукції та швидше реагувати на ринкові зміни. Інновації поступово охоплюють не лише виробничу сферу, а й маркетинг, логістику, цифрові канали продажу та систему управління підприємством. Через це конкурентна боротьба дедалі більше переходить у площину технологічної та організаційної адаптивності [11].

Окрему увагу слід приділити впливу цифрової трансформації на формування конкурентних переваг. Поширення електронної комерції, цифрових платформ та омніканальних моделей продажу змінює традиційні підходи до взаємодії зі споживачами. Підприємства отримують можливість швидше аналізувати попит, персоналізувати пропозиції та формувати стабільний зв'язок із покупцем. Водночас недостатній рівень цифровізації поступово обмежує конкурентні можливості виробників та ускладнює просування продукції на ринку [6].

Для українських підприємств додатковим чинником трансформації конкурентного середовища стала економічна нестабільність, спричинена воєнними процесами, порушенням виробничих зв'язків та зростанням загального рівня ризиковості господарської діяльності. Підприємства харчової промисловості опинилися в умовах, коли довгострокове планування значно ускладнилося через нестабільність цін на сировину, дефіцит окремих ресурсів, зміну структури споживчого попиту та проблеми з логістикою. Частина виробників була змушена змінювати постачальників, скорочувати виробничі програми або переглядати асортимент продукції відповідно до нових економічних умов [17].

У таких обставинах конкурентоспроможність продукції почала залежати не лише від її якості чи рівня ціни, а й від здатності підприємства швидко адаптуватися до зовнішніх змін. Виробники, які мають гнучку систему управління, сучасні технології виробництва та диверсифіковані канали збуту, значно легше реагують на коливання ринку й утримують стабільні позиції навіть у кризових умовах. Перевагу отримують підприємства, здатні оперативно оновлювати асортимент, оптимізувати витрати та підтримувати безперервність виробничих процесів незалежно від змін у зовнішньому середовищі. Зміни торкнулися і поведінки споживачів. Покупці стали більш уважно оцінювати співвідношення ціни, якості та практичної цінності продукції. Попит дедалі частіше концентрується навколо товарів, які поєднують доступність, стабільну якість та довіру до виробника. Для підприємств кондитерської галузі така тенденція означає необхідність постійного оновлення продукції, удосконалення дизайну упаковки та пошуку нових форматів взаємодії зі споживачем.

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що конкурентоспроможність продукції підприємства формується під впливом взаємопов'язаних економічних, інноваційних, технологічних та організаційних факторів. Стійкі конкурентні переваги виникають не через окремі характеристики товару, а завдяки здатності підприємства адаптувати виробництво до змін ринкового середовища, впроваджувати інновації та підтримувати стабільний рівень споживчої цінності продукції. Для підприємств кондитерської галузі особливого значення набувають технологічне оновлення, розвиток цифрових каналів збуту та гнучкість управлінських рішень, що створює основу для подальшого дослідження інноваційних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.

1.2. Інноваційні механізми як інструмент підвищення конкурентоспроможності

Поглиблення глобальної конкуренції поступово змінює підходи до забезпечення ринкової стійкості підприємств. Переваги, які раніше формувалися переважно за рахунок масштабу виробництва або цінової політики, сьогодні швидко втрачають ефективність через високий рівень ринкової динаміки та технологічні зміни. Підприємства, які не здатні адаптуватися до нових умов, поступово втрачають конкурентні позиції навіть за наявності стабільної клієнтської бази та тривалого досвіду діяльності. За таких обставин інноваційні механізми стають не окремим напрямом розвитку, а необхідною умовою підтримання конкурентоспроможності продукції та довгострокового функціонування підприємства [11].

Інноваційний розвиток підприємства охоплює не лише створення нової продукції або модернізацію виробничого обладнання. Практика діяльності сучасних підприємств свідчить, що конкурентні переваги дедалі частіше формуються через оновлення системи управління, цифровізацію бізнес-процесів, розвиток електронної комерції, автоматизацію логістики та вдосконалення маркетингових комунікацій. Підприємства, які систематично впроваджують інноваційні рішення, швидше реагують на зміни ринку, ефективніше використовують ресурси та мають більше можливостей для формування стабільного попиту [9].

Сутність інноваційних механізмів полягає у створенні комплексу організаційних, економічних, технологічних та управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення розвитку підприємства та формування конкурентних переваг. Такі механізми дозволяють підприємству не лише модернізувати виробництво, а й змінювати принципи взаємодії зі споживачами, оптимізувати внутрішні процеси та формувати нові джерела доходу.

У наукових дослідженнях інноваційні механізми розглядаються як система взаємопов'язаних рішень, здатних забезпечити адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Частина авторів акцентує увагу на технологічній складовій інновацій, інші підкреслюють роль цифрових технологій, організаційних змін або інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку [22].

У таблиці 1.3 узагальнено основні підходи до визначення ролі інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.3

Наукові підходи до визначення ролі інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Автор	Сутність підходу	Особливості дослідження
Зелінська О. М.	Інноваційна діяльність формує основу конкурентних переваг підприємства	Значна увага приділяється технологічним змінам
Сембай Н.	Інноваційні стратегії забезпечують розвиток підприємств харчової промисловості	Розглядається галузева специфіка
Сохацька О. М., Завгородня О. О.	Інновації визначають рівень технологічного розвитку сектору торгівлі	Досліджуються бар'єри інноваційного розвитку
Bigliardi B.	Інновації забезпечують адаптацію харчової промисловості до ринкових змін	Враховується вплив споживчих тенденцій
Kim W.	Інноваційність бізнес-процесів впливає на результативність підприємства	Акцент зроблено на ефективності управління
Putra H., Mahendrawathi E.	Цифрова трансформація розглядається як основа сучасних інноваційних змін	Досліджується роль бізнес-процесів

Джерело: сформовано автором на основі [11; 22; 23; 31; 35; 40]

Інформація таблиці 1.3 демонструє, що інновації перестають розглядатися виключно як технологічне оновлення виробництва. У більшості сучасних досліджень інноваційний розвиток охоплює комплекс змін, пов'язаних із цифровізацією бізнесу, модернізацією управлінських процесів, розвитком електронної комерції та адаптацією підприємства до нових моделей поведінки споживачів. Такий підхід пояснюється тим, що ринкова

конкуренція дедалі більше залежить не від обсягу виробництва, а від швидкості реакції підприємства на зміни середовища. Для підприємств кондитерської галузі інноваційні механізми мають особливе значення через високу насиченість ринку та швидку зміну споживчих уподобань. Підприємства змушені постійно оновлювати асортимент продукції, впроваджувати нові рецептури, змінювати дизайн упаковки та вдосконалювати канали реалізації продукції. Виробники, які не адаптуються до таких змін, поступово втрачають частину ринку навіть за стабільного рівня якості продукції [13].

Одним із найбільш поширених напрямів інноваційного розвитку є технологічні інновації. Їх використання дозволяє підприємствам автоматизувати виробничі процеси, скорочувати витрати сировини, підвищувати рівень якості продукції та зменшувати виробничі втрати. Для підприємств харчової промисловості модернізація технологій також сприяє покращенню санітарних умов виробництва та забезпеченню стабільності характеристик готової продукції [4].

Суттєву роль у забезпеченні конкурентоспроможності продукції відіграють цифрові інновації, які дедалі активніше впроваджуються у діяльність сучасних підприємств. Використання цифрових платформ, CRM-систем, засобів бізнес-аналітики та електронної комерції сприяє вдосконаленню процесів управління, підвищенню ефективності взаємодії зі споживачами та оптимізації збутової діяльності. Завдяки цифровим технологіям підприємства отримують можливість оперативно відстежувати зміни ринкової кон'юнктури, аналізувати споживчі переваги та своєчасно коригувати власну стратегію розвитку відповідно до актуальних потреб ринку [6].

У таблиці 1.4 систематизовано основні види інноваційних механізмів, які використовуються підприємствами для підвищення конкурентоспроможності продукції.

Таблиця 1.4

Види інноваційних механізмів підвищення конкурентоспроможності
продукції

Вид інноваційного механізму	Характеристика впливу
Технологічний	Модернізація виробництва та впровадження нових технологій
Організаційний	Удосконалення системи управління та бізнес-процесів
Маркетинговий	Використання сучасних інструментів просування продукції
Цифровий	Автоматизація процесів та використання цифрових платформ
Логістичний	Оптимізація постачання, зберігання та збуту продукції
Інвестиційний	Залучення фінансових ресурсів для інноваційного розвитку
Продуктовий	Розробка нових товарів та оновлення асортименту
Комунікаційний	Формування ефективної взаємодії зі споживачами

Джерело: сформовано автором на основі [6; 9; 14; 22; 28]

Дані таблиці 1.4 підтверджують, що інноваційні механізми охоплюють практично всі напрями діяльності підприємства. Висока результативність досягається лише за умови їх комплексного використання. Наприклад, модернізація виробництва без удосконалення системи збуту або маркетингових комунікацій не забезпечує повноцінного зростання конкурентоспроможності продукції.

Аналогічно впровадження цифрових платформ не дає очікуваного ефекту за низького рівня організаційної адаптації підприємства. Суттєві зміни відбуваються у сфері маркетингових інновацій. Підприємства дедалі активніше використовують цифрові канали просування продукції, персоналізовану рекламу, соціальні мережі та електронну комерцію. Споживач отримує можливість швидше порівнювати товари, оцінювати репутацію виробника та формувати власне ставлення до бренду. У результаті підприємства змушені не лише виробляти якісну продукцію, а й підтримувати постійну інформаційну взаємодію з ринком [34].

Важливе місце в системі інноваційного розвитку кондитерських підприємств займають продуктові інновації. Їх впровадження спрямоване на вдосконалення існуючої продукції та створення нових товарів, які

відповідають сучасним потребам споживачів. Підприємства активно оновлюють рецептури, розширюють асортимент, використовують натуральну сировину та впроваджують нові смакові поєднання, орієнтуючись на актуальні тенденції споживчого ринку.

Особливої актуальності набуває виробництво продукції з покращеними споживчими характеристиками, зокрема зі зниженим вмістом цукру, використанням натуральних інгредієнтів та сучасними форматами упаковки. Реалізація продуктових інновацій сприяє підвищенню зацікавленості споживачів, зміцненню лояльності до бренду та створенню додаткових конкурентних переваг підприємства в умовах зростання конкуренції на кондитерському ринку.

Окремої уваги потребує роль організаційних інновацій. Ефективність інноваційного розвитку залежить не лише від фінансових ресурсів або рівня технічного оснащення підприємства. Значний вплив має система управління, швидкість прийняття рішень та здатність персоналу адаптуватися до змін. Надмірно централізована структура управління часто сповільнює впровадження інновацій та ускладнює реакцію підприємства на ринкові зміни [16].

У сучасних умовах господарювання важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності продукції виступає інноваційний потенціал підприємства. Саме він визначає здатність суб'єкта господарювання впроваджувати нові технології, удосконалювати виробничі процеси та ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Рівень інноваційного потенціалу залежить від наявності та ефективності використання кадрових, фінансових, технологічних і інформаційних ресурсів підприємства.

Підприємства, які володіють значним інноваційним потенціалом, мають ширші можливості для реалізації інноваційних проєктів, освоєння нових ринків та створення продукції з підвищеною споживчою цінністю. Це сприяє швидшій адаптації до змін ринкової кон'юнктури, підвищенню ефективності діяльності та формуванню довгострокових конкурентних

переваг, що забезпечують стабільний розвиток підприємства в умовах посилення конкуренції. [21].

У таблиці 1.5 наведено основні результати впливу інноваційних механізмів на діяльність підприємства.

Таблиця 1.5

Результати впливу інноваційних механізмів на конкурентоспроможність підприємства

Напрямок впливу	Зміст інноваційних змін	Практичний результат для підприємства	Вплив на конкурентоспроможність продукції
Виробничий	Автоматизація виробничих процесів, оновлення обладнання, оптимізація використання сировини	Скорочення виробничих витрат, зменшення кількості браку, стабілізація якості продукції	Підвищення якості товару та зниження собівартості
Продуктовий	Розробка нових видів продукції, оновлення рецептур, використання натуральних компонентів	Розширення асортименту та адаптація до змін споживчого попиту	Формування унікальних характеристик продукції
Маркетинговий	Використання цифрової реклами, персоналізованого просування, соціальних мереж	Підвищення впізнаваності бренду та покращення комунікації зі споживачами	Посилення ринкових позицій та споживчої лояльності
Логістичний	Автоматизація складських процесів, цифровий контроль поставок, оптимізація маршрутів	Скорочення витрат на транспортування та зменшення затримок постачання	Забезпечення стабільної наявності продукції на ринку
Цифровий	Впровадження CRM-систем, електронної комерції, аналітичних платформ	Підвищення швидкості обробки інформації та ефективності управлінських рішень	Швидка адаптація до змін попиту та поведінки споживачів

Продовження табл. 1.5

Організаційний	Удосконалення структури управління, розвиток командної взаємодії	Скорочення часу прийняття рішень та підвищення гнучкості підприємства	Підвищення здатності реагувати на конкурентні виклики
Інвестиційний	Залучення інвестицій для модернізації виробництва та інноваційного розвитку	Розширення можливостей технічного та технологічного оновлення	Формування довгострокових конкурентних переваг
Комунікаційний	Використання інтерактивних каналів взаємодії зі споживачами	Покращення зворотного зв'язку та швидке реагування на потреби ринку	Підвищення рівня довіри до бренду
Економічний	Оптимізація витрат та підвищення ефективності використання ресурсів	Зростання прибутковості та фінансової стійкості підприємства	Можливість підтримувати конкурентну цінову політику
Репутаційний	Формування іміджу інноваційного та сучасного виробника	Підвищення ділової репутації та інтересу споживачів до продукції	Зміцнення позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках

Джерело: сформовано автором на основі [1; 6; 9; 11; 21]

Дані таблиці 1.5 свідчать про те, що інноваційні механізми впливають не лише на окремі виробничі процеси, а фактично охоплюють усю систему функціонування підприємства. Результативність інноваційного розвитку проявляється у підвищенні ефективності виробництва, прискоренні управлінських процесів, покращенні якості продукції та зміцненні ринкових позицій підприємства. Водночас найбільший ефект досягається за умови комплексного впровадження інновацій, коли технологічні зміни поєднуються з організаційними, маркетинговими та цифровими рішеннями.

Для підприємств кондитерської галузі особливого значення набувають продуктові та маркетингові інновації, оскільки споживачі швидко реагують на зміну асортименту, дизайну упаковки та комунікаційної політики виробника. Разом із цим цифровізація бізнес-процесів дозволяє підприємствам оперативніше аналізувати ринкову ситуацію, прогнозувати попит та підтримувати стабільну взаємодію зі споживачами. За високої конкуренції саме здатність підприємства швидко поєднувати різні

інноваційні механізми дедалі частіше визначає рівень його конкурентоспроможності та можливості довгострокового розвитку. Для українських підприємств інноваційний розвиток ускладнюється нестабільністю економічного середовища, дефіцитом інвестиційних ресурсів та високим рівнем ризиків. Частина підприємств обмежує інноваційну активність через фінансові труднощі або невизначеність ринкових перспектив. Водночас відмова від інновацій поступово призводить до технологічного відставання та втрати конкурентних позицій. За таких умов інноваційні механізми стають не лише інструментом розвитку, а й засобом збереження підприємства в конкурентному середовищі [12].

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що інноваційні механізми є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. Їх використання створює можливість адаптації підприємства до змін ринкового середовища, підвищення ефективності виробництва та формування нових конкурентних переваг. Для підприємств кондитерської галузі особливого значення набувають технологічні, цифрові, маркетингові та продуктові інновації, які забезпечують швидке оновлення продукції та підтримання стабільного попиту в умовах посилення глобальної конкуренції.

Висновки до розділу 1

Результати аналізу наукових підходів свідчать про поступову зміну змісту самої категорії конкурентоспроможності. Результати дослідження демонструють, що підвищення конкурентоспроможності підприємства можливе за рахунок реалізації стратегій, орієнтованих на довгострокове планування, інноваційний розвиток і посилення ринкових позицій. Впровадження таких стратегій сприятиме не лише стійкому економічному зростанню, а й забезпеченню конкурентних переваг у

довгостроковій перспективі. Зроблено висновок, що активна взаємодія з клієнтами, адаптація до змін зовнішнього середовища та використання сучасних підходів до стратегічного планування є ключовими факторами успіху підприємства на сучасному етапі розвитку економіки. Якщо раніше основна увага зосереджувалась переважно на співвідношенні ціни та якості продукції, то нині конкурентні переваги значною мірою залежать від здатності підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища, швидко оновлювати продукцію та впроваджувати сучасні управлінські й технологічні рішення. Дослідження показало, що конкурентоспроможність продукції не може розглядатися ізольовано від загального рівня розвитку підприємства. Стійкі ринкові позиції забезпечуються через поєднання виробничих, технологічних, організаційних, маркетингових та інноваційних переваг. Значний вплив мають якість продукції, рівень технологічного оснащення, ефективність системи управління, швидкість реагування на зміни попиту та здатність підприємства підтримувати стабільну взаємодію зі споживачами. Для підприємств кондитерської галузі особливого значення набувають асортиментна гнучкість, оновлення рецептур, привабливість упаковки та використання цифрових каналів комунікації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

2.1. Аналіз кондитерської галузі в умовах глобальної конкуренції

Кондитерська галузь України належить до найбільш динамічних сегментів харчової промисловості, оскільки поєднує високу конкуренцію, значну залежність від споживчого попиту та постійну потребу в оновленні продукції. Кондитерська галузь традиційно посідає важливе місце в економіці України, забезпечуючи не лише значну частку внутрішнього споживання, а й формуючи експортний потенціал країни.

Виробники функціонують у середовищі, де ринкові позиції визначаються не лише виробничими можливостями підприємства, а й швидкістю адаптації до змін економічної ситуації, поведінки споживачів та глобальних тенденцій розвитку харчового ринку. Поширення міжнародних торговельних зв'язків, цифровізація каналів збуту та активне просування іноземних брендів суттєво посилили конкуренцію між виробниками кондитерської продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [5].

Кондитерська галузь в Україні є однією з ключових складових харчової промисловості, що характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами споживчих уподобань і значним впливом зовнішніх економічних та геополітичних факторів. У сучасних умовах глобалізації, зростання цін на сировину, логістичних викликів і трансформації ринкових трендів питання оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємств цієї галузі набуває особливої ваги [13].

Останні роки стали для галузі періодом структурних змін і водночас серйозних економічних викликів. Підприємства були змушені адаптуватися

до нестабільності логістичних маршрутів, коливання вартості сировини, зростання енергетичних витрат та зміни структури споживчого попиту. Водночас частина виробників активізувала інноваційну діяльність, розширила асортимент продукції, посилила цифрову присутність та переорієнтувала збут на зовнішні ринки. У результаті галузь демонструє поступове відновлення після кризового спаду 2022 року [17].

Аналіз динаміки виробництва кондитерської продукції в Україні за 2020–2024 рр. наведено на рис. 2.1. Аналіз даних рис. 2.1 свідчить про нестабільний характер розвитку кондитерської галузі протягом досліджуваного періоду. У 2020–2021 рр. спостерігалось поступове збільшення обсягів виробництва, що пояснюється відновленням споживчого попиту після пандемічних обмежень та активізацією внутрішнього ринку. Позитивний вплив також мали розширення асортименту продукції та збільшення попиту на товари середнього цінового сегмента.

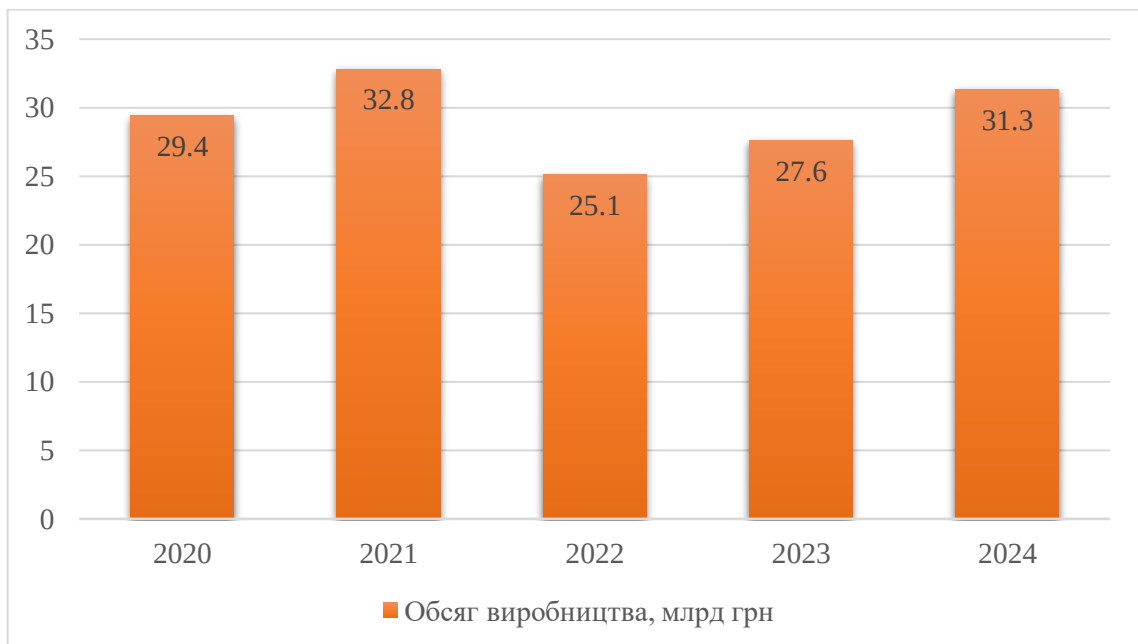


Рис. 2.1. Динаміка обсягів виробництва кондитерської продукції в Україні у 2020–2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [5; 17]

Через повномасштабне вторгнення постраждало чи було закрито приблизно 20% підприємств кондитерської галузі України. Обсяги виготовленої продукції зменшились на 10-12%, адаптуючись під внутрішньоринкові скорочення, виїзд великої кількості українців за кордон та загальне зниження їхньої купівельної спроможності [13].

Найбільш різке скорочення виробництва відбулося у 2022 році. Галузь зіткнулася з порушенням логістичних маршрутів, дефіцитом окремих видів сировини, перебоями в енергопостачанні та скороченням купівельної спроможності населення. Частина підприємств тимчасово призупинила діяльність або зменшила виробничі потужності через високий рівень економічної невизначеності. Додатковим фактором негативного впливу стало ускладнення експортних операцій та зростання собівартості продукції.

Важливим показником конкурентоспроможності кондитерської галузі виступає динаміка експорту продукції, оскільки саме зовнішні ринки значною мірою визначають перспективи подальшого розвитку виробників. Динаміку експорту кондитерських виробів України наведено на рис. 2.2.

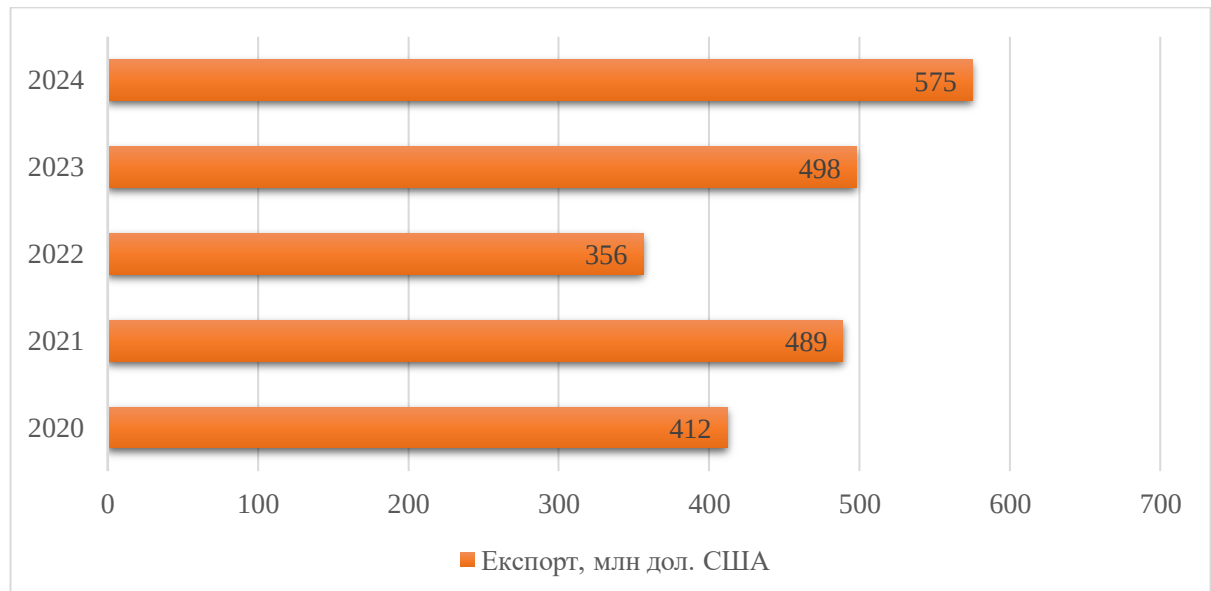


Рис. 2.2. Динаміка експорту кондитерських виробів України у 2020–2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [5; 13]

Інформація, наведена на рис. 2.2, демонструє поступове зростання експортного потенціалу кондитерської галузі України. У 2020–2021 рр. спостерігалось збільшення експорту, що було пов'язано із розширенням співпраці з європейськими ринками та підвищенням конкурентоспроможності окремих видів української продукції. Виробники активніше використовували цінові переваги, гнучкість виробництва та широкий асортимент продукції.

Починаючи з 2023 року галузь демонструє поступове відновлення виробничої активності. Підприємства почали активніше переорієнтовувати канали збуту, оптимізувати витрати та модернізувати виробничі процеси. Частина виробників адаптувала асортимент до нових умов попиту, збільшивши частку продукції швидкого споживання та доступного цінового сегмента. Зростання обсягів виробництва у 2024 році свідчить про поступову стабілізацію ринку та підвищення адаптивності підприємств до нестабільного економічного середовища. У таких умовах підприємства змушені не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й розробляти стратегії, які враховують як локальні, так і глобальні ринкові тенденції.

У 2022 році експорт суттєво скоротився через ускладнення міжнародної логістики, обмеження транспортної інфраструктури та загальне погіршення економічної ситуації. Частина підприємств втратила можливість підтримувати стабільні обсяги зовнішніх поставок через зростання витрат та порушення виробничих процесів. Незважаючи на кризові умови, вже у 2023 році експортні показники почали відновлюватися. Виробники переорієнтували поставки через альтернативні логістичні маршрути, активізували співпрацю з новими торговельними партнерами та розширили присутність на ринках країн ЄС. Подальше зростання експорту у 2024 році свідчить про високу адаптивність українських виробників та здатність кондитерської галузі поступово інтегруватися у міжнародне конкурентне середовище.

Для більш повного розуміння стану галузі доцільно проаналізувати зміну кількості підприємств кондитерського сектору, що функціонували в Україні протягом останніх років. Динаміку кількості підприємств наведено на рис. 2.3.

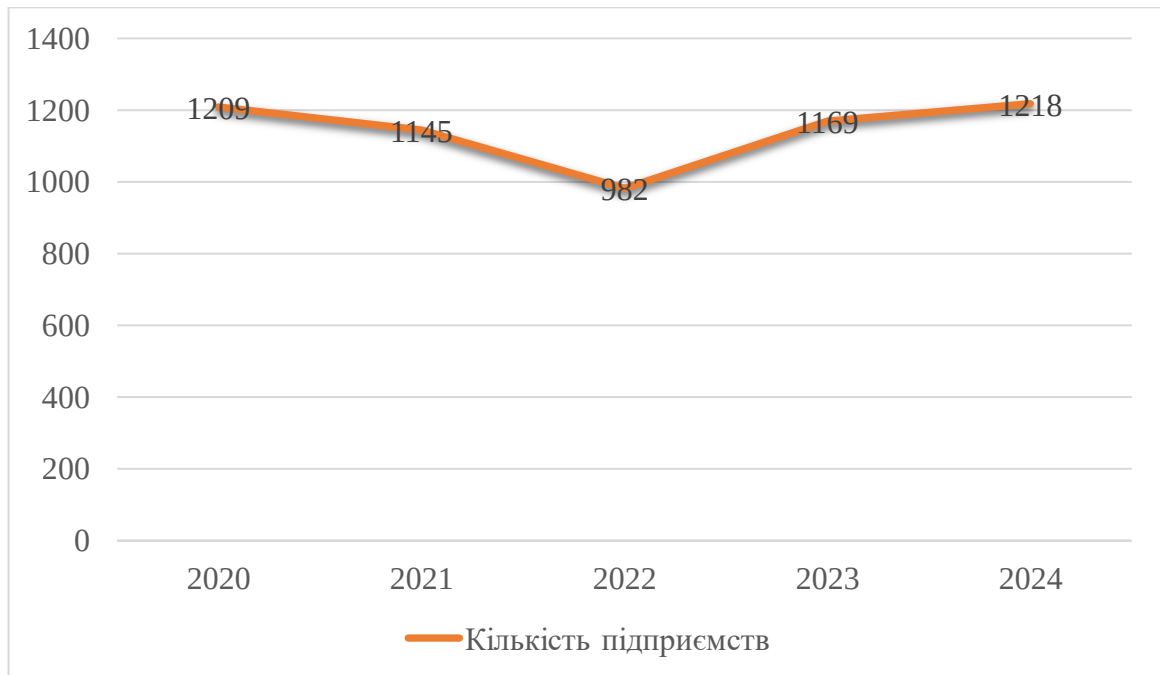


Рис. 2.3. Динаміка кількості підприємств кондитерської галузі України у 2020–2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [15; 17]

Аналіз рис. 2.3 свідчить про суттєве скорочення кількості підприємств у 2022 році. Причинами стали погіршення фінансового стану малого та середнього бізнесу, зростання виробничих витрат, проблеми із забезпеченням сировиною та нестабільність ринкового середовища. Найбільших втрат зазнали підприємства, які не мали достатнього рівня фінансової стійкості або працювали виключно на внутрішньому ринку. Поступове збільшення кількості підприємств у 2023–2024 рр. свідчить про адаптацію галузі до нових умов функціонування. Частина виробників змінила бізнес-моделі, активізувала використання цифрових каналів збуту та переорієнтувала виробництво відповідно до нових потреб ринку. Водночас ринок поступово

очищується від малоефективних підприємств, що посилює конкурентний тиск між виробниками.

Окремої уваги потребує аналіз частки експорту у загальному обсязі реалізації кондитерської продукції, оскільки саме цей показник відображає рівень інтеграції галузі у міжнародне конкурентне середовище. Динаміку частки експорту наведено на рис. 2.4.

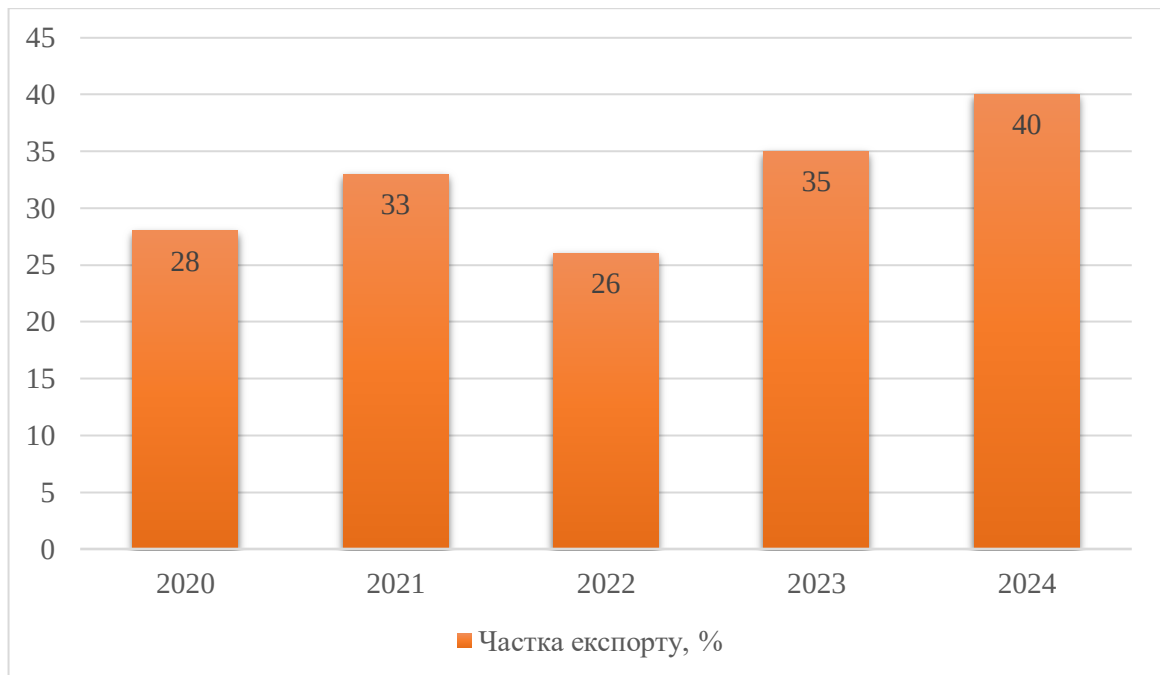


Рис. 2.4. Динаміка частки експорту у загальному обсязі реалізації кондитерської продукції України у 2020–2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [5; 13]

Дані рис. 2.4 демонструють поступове зростання ролі зовнішніх ринків у діяльності українських кондитерських підприємств. Навіть попри кризові явища 2022 року частка експорту залишається достатньо високою, що свідчить про збереження конкурентних переваг української продукції на міжнародному ринку.

Збільшення частки експорту у 2023–2024 рр. пояснюється декількома причинами. Частина підприємств почала активніше орієнтуватися на європейські ринки через скорочення внутрішнього попиту. Водночас українські виробники поступово адаптують продукцію до міжнародних

стандартів якості, оновлюють упаковку, розширюють асортимент та вдосконалюють маркетингову політику. Додатковою перевагою залишається відносно нижча собівартість виробництва порівняно з окремими європейськими виробниками.

Для більш глибокої характеристики тенденцій розвитку галузі доцільно узагальнити основні фактори впливу на діяльність кондитерських підприємств у сучасних умовах (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фактори впливу на розвиток кондитерської галузі України

Фактор	Характер впливу на галузь
Зростання вартості сировини	Підвищення собівартості продукції
Посилення міжнародної конкуренції	Необхідність оновлення асортименту та підвищення якості
Цифровізація ринку	Розвиток електронної комерції та онлайн-продажів
Зміна споживчих уподобань	Попит на натуральну та функціональну продукцію
Логістичні обмеження	Ускладнення постачання та експорту продукції
Інноваційний розвиток	Модернізація виробництва та посилення конкурентних переваг
Зниження купівельної спроможності	Переорієнтація попиту на доступні цінові сегменти

Джерело: сформовано автором на основі [5; 15; 17]

Інформація таблиці 2.1 підтверджує, що розвиток кондитерської галузі відбувається під впливом великої кількості взаємопов'язаних факторів. Найбільший тиск на підприємства здійснюють економічна нестабільність, зміна структури споживчого попиту та посилення міжнародної конкуренції. Водночас саме ці фактори стимулюють виробників активніше впроваджувати інновації, модернізувати виробництво та шукати нові ринки збуту.

Для більш повної характеристики конкурентного середовища доцільно проаналізувати найбільших виробників кондитерської продукції України, оскільки саме вони формують основні тенденції розвитку галузі, впливають на структуру ринку та визначають рівень конкурентного тиску. Конкуренція між провідними підприємствами відбувається не лише за обсяги реалізації продукції, а й за рівень технологічного розвитку, інноваційність асортименту, ефективність маркетингової політики та масштаби присутності

на зовнішніх ринках. Значна частина великих виробників активно модернізує виробництво, розширює експортні поставки та використовує цифрові канали комунікації зі споживачами, що посилює їх ринкові позиції.

У таблиці 2.2 наведено характеристику найбільших підприємств кондитерської галузі України.

Таблиця 2.2

Найбільші підприємства кондитерської галузі України у 2025 році

Підприємство	Основна спеціалізація	Конкурентні переваги	Напрями розвитку
Roshen	Шоколадні вироби, цукерки, печиво, торти	Високий рівень автоматизації виробництва, потужний бренд, значні експортні поставки	Розширення міжнародної присутності та оновлення асортименту
Konti	Цукерки, батончики, печиво	Розвинена система дистрибуції та широкий асортимент продукції	Відновлення виробничих потужностей і оптимізація витрат
ABK	Шоколадні вироби та десерти	Сучасний дизайн продукції та інноваційні рецептури	Розвиток цифрових каналів реалізації
ПАТ «Монделіс Україна»	Шоколад, печиво, снеки	Міжнародна підтримка бренду та високий рівень впізнаваності	Адаптація продукції до внутрішнього ринку
Nestlé («Світоч»)	Шоколадні вироби, кава, десерти	Сильна міжнародна репутація та стабільна якість продукції	Розширення асортименту та маркетингових комунікацій
Бісквіт-Шоколад	Борошняні та шоколадні вироби	Гнучкість асортиментної політики та стабільні ринкові позиції	Розширення ринків збуту
Житомирські ласощі	Карамель, шоколадні цукерки, печиво	Тривалий досвід діяльності та впізнаваність бренду	Модернізація виробничих процесів
Лагода	Шоколадні вироби та печиво	Орієнтація на середній ціновий сегмент	Розробка нових видів продукції
ЗАТ «Одесакондитер»	Печиво, вафельна продукція, кондитерські вироби	Гнучкість виробництва та адаптація до регіонального попиту	Оновлення асортименту та посилення конкурентних позицій

Джерело: сформовано автором на основі [5; 13; 15; 33; 44]

Інформація таблиці 2.2 свідчить про високий рівень концентрації конкурентного середовища у кондитерській галузі України. Провідні підприємства активно використовують інноваційні механізми розвитку, модернізують виробничі потужності та розширюють присутність на зовнішніх ринках. Найбільші виробники мають переваги завдяки масштабам діяльності, високому рівню впізнаваності брендів та можливостям інвестування у технологічне оновлення виробництва. Разом із цим навіть великі компанії змушені постійно адаптуватися до змін ринкового середовища через посилення міжнародної конкуренції, зміну структури попиту та зростання витрат на виробництво. Для середніх підприємств, зокрема ЗАТ «Одесакондитер», конкурентна боротьба ускладнюється необхідністю одночасно підтримувати доступний рівень цін, забезпечувати стабільну якість продукції та постійно оновлювати асортимент. За таких умов особливого значення набуває здатність підприємства швидко реагувати на ринкові зміни, впроваджувати інноваційні рішення та ефективно використовувати власний виробничий потенціал. Саме тому подальший аналіз діяльності ЗАТ «Одесакондитер» потребує детального дослідження його організаційно-економічного стану та рівня конкурентоспроможності продукції.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що кондитерська галузь України функціонує в умовах високої конкуренції та нестабільного ринкового середовища. Попри складні економічні умови підприємства поступово адаптуються до нових викликів, розширюють експортну діяльність, впроваджують інноваційні рішення та модернізують виробничі процеси. Подальше підвищення конкурентоспроможності галузі значною мірою залежатиме від рівня інноваційної активності підприємств, ефективності управління та здатності виробників швидко реагувати на зміни глобального ринку.

2.2. Організаційно-економічна характеристика ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

ЗАТ «Одесакондитер» належить до найстаріших підприємств кондитерської галузі України, діяльність якого тривалий час була пов'язана з розвитком харчової промисловості південного регіону держави. Підприємство має багаторічну історію функціонування, що охоплює декілька етапів трансформації виробництва, зміни організаційної структури та адаптації до різних економічних умов. Тривалий період діяльності дозволив підприємству сформувати впізнаваний бренд, налагодити виробничі традиції та зайняти помітне місце на українському ринку кондитерських виробів [33]. Історія підприємства бере початок ще у 1820 році, коли в Одесі була створена одна з перших кондитерських фабрик на півдні країни. Засновниками підприємства стали брати Крохмальникові, які організували виробництво кондитерських виробів під назвою «Торговий будинок братів Крохмальникових». На початковому етапі фабрика спеціалізувалася на виготовленні пряників, бісквітів та інших солодоців, поступово розширюючи асортимент продукції відповідно до потреб споживачів.

Для свого часу підприємство мало достатньо прогресивний підхід до організації виробництва. На фабриці було запроваджено регламентований робочий день, функціонувала система медичного нагляду за працівниками, а також здійснювалася виплата допомоги у випадку хвороби персоналу. Такі умови свідчать про високий рівень організації виробничої діяльності навіть на ранньому етапі функціонування підприємства.

У другій половині XIX століття підприємство суттєво розширило виробництво та почало випускати нові види продукції, серед яких мармелад, карамель, драже, шоколадні вироби, рахат-лукум і халва. Поступове зростання попиту сприяло розширенню виробничих потужностей та зміцненню ринкових позицій фабрики. Висока якість продукції забезпечувалася використанням натуральної сировини, цукру високого

ступеня очищення та натуральних фруктових компонентів. На початку XX століття фабрика перемістилася на територію вулиці Водопровідної, де надалі сформувався основний виробничий комплекс підприємства. Продукція фабрики стала широко відомою не лише в Одесі, а й за межами регіону. Підприємство активно використовувало сучасні для того часу підходи до реалізації продукції, зокрема автоматизовані апарати для продажу цукерок, що свідчило про прагнення до впровадження нових форм торгівлі та розвитку комунікації зі споживачами.

Після націоналізації підприємства у 1918 році фабрика перейшла у державну власність і була реорганізована у державне кондитерське підприємство. У 1922 році підприємству було присвоєно ім'я Рози Люксембург, під яким фабрика функціонувала протягом тривалого періоду радянської економіки. У цей час виробництво поступово збільшувалося, а підприємство стало одним із найбільших виробників кондитерської продукції в регіоні. Період Другої світової війни суттєво вплинув на діяльність підприємства. Частина виробничих потужностей була евакуйована, а сама фабрика тимчасово припинила повноцінну діяльність. Відновлення виробництва розпочалося після завершення воєнних дій. Уже у 1950-х роках підприємство значно наростило обсяги виробництва та випускало широкий асортимент продукції, який включав цукерки, карамель, печиво та інші кондитерські вироби.

Протягом другої половини XX століття підприємство поступово розширювало виробничу структуру та вдосконалювало технологічні процеси. На фабриці функціонувало декілька виробничих цехів, кожен із яких спеціалізувався на окремому напрямі виготовлення продукції. Найбільш технологічно складним вважався цех виробництва шоколадних виробів, де виготовлялися продукція преміального сегмента та складні багатокомпонентні кондитерські вироби. Після переходу України до ринкової економіки підприємство пройшло етап реорганізації. У 1994 році на базі виробничого об'єднання кондитерської промисловості були створені

окремі акціонерні товариства, серед яких ЗАТ «Одесакондитер». Зміна організаційно-правової форми супроводжувалася адаптацією підприємства до нових умов функціонування, посиленням конкуренції та необхідністю самостійного формування ринкової стратегії.

Для більш повної характеристики підприємства основні організаційні відомості наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Загальна характеристика ЗАТ «Одесакондитер»

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Закрите акціонерне товариство «Одесакондитер»
Галузь діяльності	Харчова промисловість
Спеціалізація	Виробництво кондитерських виробів
Рік заснування	1820
Місцезнаходження	м. Одеса
Організаційно-правова форма	Закрите акціонерне товариство
Основні види продукції	Печиво, вафлі, цукерки, карамель, мармелад, драже, зефір
Кількість виробничих цехів	7
Основні торговельні марки	«Люкс», «Одеса-Люкс», «Розалюкс»
Основні ринки збуту	Внутрішній ринок та експорт
Країни експорту	Ізраїль, Литва, Латвія, Чехія, Німеччина, Казахстан та ін.

Джерело: сформовано автором на основі [33; 37; 41; 43; 44]

Інформація таблиці 2.3 свідчить про те, що підприємство мало достатньо диверсифіковану структуру виробництва та широкий асортимент продукції. Наявність декількох виробничих напрямів дозволяла підприємству охоплювати різні сегменти ринку та формувати стабільний попит на продукцію. Водночас значна тривалість функціонування підприємства сприяла формуванню впізнаваності бренду та збереженню виробничих традицій. Однією з особливостей діяльності ЗАТ «Одесакондитер» була орієнтація не лише на внутрішній ринок, а й на зовнішні поставки. Продукція підприємства експортувалася до країн Європи та Азії, що свідчило про відповідність окремих видів продукції міжнародним вимогам якості. Експортна діяльність дозволяла підприємству частково знижувати залежність від внутрішнього попиту та підтримувати стабільність реалізації продукції.

Значну увагу підприємство приділяло оформленню продукції та розвитку торговельної інфраструктури. Упаковка кондитерських виробів тривалий час залишалася однією з впізнаваних характеристик продукції фабрики. Для окремих видів продукції використовувалися декоративні металеві коробки, а дизайн фантиків виконував не лише інформаційну, а й маркетингову функцію. Подібний підхід дозволяв формувати емоційне сприйняття бренду та підтримувати інтерес споживачів.

Важливе місце у діяльності підприємства займала фірмова торгівля. Магазин «Золотий ключик» тривалий час залишався одним із найбільш відомих фірмових магазинів Одеси та виконував не лише торговельну, а й іміджеву функцію. Через мережу фірмової торгівлі підприємство підтримувало безпосередній контакт зі споживачами та формувало лояльність до власної продукції.

Разом із тим діяльність підприємства поступово ускладнювалася через посилення конкуренції на кондитерському ринку, необхідність модернізації виробництва та зміни споживчих тенденцій. Зростання присутності міжнародних брендів, поширення сучасних технологій виробництва та активний розвиток маркетингових комунікацій з боку великих виробників посилили конкурентний тиск на підприємство.

За таких умов підтримання ринкових позицій потребувало значних інвестицій у технічне оновлення, цифровізацію бізнес-процесів та оновлення асортиментної політики. Додаткові труднощі виникли через загальне погіршення економічної ситуації, зростання виробничих витрат та нестабільність ринкового середовища. Частина виробничих потужностей підприємства поступово втрачала конкурентні переваги через високий рівень зношеності обладнання та недостатні темпи технологічного оновлення. У результаті підприємство зіткнулося зі зниженням ефективності діяльності та послабленням ринкових позицій.

Станом на сьогодні ЗАТ «Одесакондитер» продовжує функціонувати як підприємство кондитерської галузі та зберігає впізнаваність на

регіональному ринку харчової продукції. Багаторічний досвід діяльності, сформовані виробничі традиції та наявність власних торговельних марок дозволяють підприємству підтримувати конкурентні позиції в умовах високої насиченості ринку. Разом із цим діяльність підприємства супроводжується необхідністю постійної адаптації до змін споживчого попиту, посилення міжнародної конкуренції та технологічного оновлення виробництва, що потребує впровадження сучасних підходів до управління та розвитку інноваційної діяльності.

Проведений аналіз організаційної характеристики підприємства свідчить про наявність значного виробничого та історичного потенціалу, сформованого протягом багаторічної діяльності. Разом із тим зміна ринкових умов, посилення міжнародної конкуренції та недостатня швидкість адаптації до інноваційних змін поступово знизили конкурентні можливості підприємства. Динаміка основних показників балансу ЗАТ «Одесакондитер» у 2023–2025 рр., тис. грн наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників балансу ЗАТ «Одесакондитер» у 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2024/2023, +/-	2024/2023, %
Необоротні активи	11 384	11 067	11 067	-317	-2,78
Основні засоби	1 839	1 522	1 522	-317	-17,24
Довгострокові фінансові інвестиції	8 924	8 924	8 924	0	0,00
Оборотні активи	3 849	3 313	3 313	-536	-13,93
Запаси	781	781	781	0	0,00
Гроші та їх еквіваленти	3 068	2 532	2 532	-536	-17,47
Баланс	15 233	14 380	14 380	-853	-5,60
Власний капітал	-30 577	-32 167	-32 167	-1 590	5,20
Поточні зобов'язання	45 810	46 547	46 547	737	1,61

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ЗАТ «Одесакондитер»

Баланс підприємства у 2024 році скоротився на 853 тис. грн, або на 5,60 % порівняно з 2023 роком. Зменшення вартості активів пов'язане насамперед зі скороченням залишку грошових коштів та зниженням вартості основних засобів унаслідок їх фізичного й морального зношення. Структура активів підприємства характеризується переважанням необоротних активів, частка яких перевищує 75 % загальної вартості майна. Подібна структура свідчить про низький рівень мобільності активів та обмежені можливості швидкого реагування на зміни ринкового середовища.

Показники власного капіталу мають від'ємне значення протягом усього досліджуваного періоду. У 2024 році величина непокритого збитку продовжила зростати, у результаті чого власний капітал зменшився до -32 167 тис. грн. Подібна ситуація свідчить про накопичення фінансових проблем та високу залежність підприємства від поточних зобов'язань. Разом із цим у 2025 році суттєвих змін у структурі балансу не відбулося, що може свідчити про стабілізацію діяльності, але одночасно вказує на відсутність активного оновлення виробничої бази та інвестиційного розвитку.

Динаміка показників фінансових результатів ЗАТ «Одесакондитер» у 2023–2024 рр., тис. грн наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників фінансових результатів ЗАТ «Одесакондитер» у 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	2023	2024	Відхилення 2024/2023, +/-	Відхилення 2024/2023, %
Чистий дохід від реалізації продукції	3 375	6 001	2 626	77,81
Валовий прибуток	3 375	6 001	2 626	77,81
Адміністративні витрати	8 097	7 864	-233	-2,88
Витрати на збут	41	41	0	0,00
Інші операційні витрати	4	222	218	5 450,00
Операційний збиток	4 767	2 126	-2 641	-55,40
Інші доходи	325	536	211	64,92
Збиток до оподаткування	4 442	1 590	-2 852	-64,20
Чистий збиток	4 442	1 590	-2 852	-64,20
Сукупний збиток	4 442	1 590	-2 852	-64,20

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ЗАТ «Одесакондитер»

Попри позитивну динаміку доходів підприємство продовжувало працювати зі збитком. У 2024 році чистий збиток скоротився з 4 442 тис. грн до 1 590 тис. грн, тобто на 64,20 %. Скорочення обсягу збитків свідчить про часткове покращення фінансових результатів та більш ефективний контроль витрат. Водночас структура витрат підприємства залишається достатньо проблемною. Значний обсяг адміністративних витрат продовжує негативно впливати на фінансовий результат, а зростання інших операційних витрат у 2024 році додатково посилює фінансове навантаження на підприємство.

Незважаючи на позитивну тенденцію до скорочення обсягів збитків, фінансово-господарська діяльність підприємства все ще характеризується недостатнім рівнем фінансової стійкості, що обмежує його можливості щодо забезпечення стабільного розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Крім того, аналіз результатів діяльності свідчить про наявність проблем у сфері ефективного використання наявних матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. За таких умов особливої актуальності набуває необхідність удосконалення системи управління витратами, впровадження сучасних технологій і модернізації виробничих процесів, а також активізації інноваційної діяльності, що сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємства, покращенню його фінансових результатів та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності.

Коефіцієнти підтверджують складний фінансовий стан підприємства. Значення поточної ліквідності у 2024–2025 рр. становить лише 0,07, що означає суттєву нестачу оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Від'ємний чистий оборотний капітал свідчить про високий рівень фінансового напруження. Разом із цим у 2024 році спостерігається покращення рентабельності активів і продажу порівняно з 2023 роком, оскільки збиток суттєво скоротився. Позитивна тенденція є, але вона ще не забезпечує фінансової стійкості підприємства.

Фінансові коефіцієнти ЗАТ «Одесакондитер» у 2023–2025 рр. наведені в табл. 2.6. Проведені розрахунки підтверджують складний фінансовий стан

підприємства та наявність суттєвих проблем із ліквідністю й фінансовою стійкістю.

Таблиця 2.6

Фінансові коефіцієнти ЗАТ «Одесакондитер» у 2023–2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	2023	2024	2025	Відхилення 2024/2023	Відхилення 2025/2024
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	-2,01	-2,24	-2,24	-0,23	0,00
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	0,08	0,07	0,07	-0,01	0,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - запаси) / Поточні зобов'язання	0,07	0,05	0,05	-0,02	0,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Гроші / Поточні зобов'язання	0,07	0,05	0,05	-0,02	0,00
Чистий оборотний капітал, тис. грн	Оборотні активи - Поточні зобов'язання	-41 961	-43 234	-43 234	-1 273	0
Частка оборотних активів в активах, %	Оборотні активи / Активи × 100	25,27	23,04	23,04	-2,23	0,00
Частка запасів в оборотних активах, %	Запаси / Оборотні активи × 100	20,29	23,57	23,57	3,28	0,00
Рентабельність активів, %	Чистий прибуток / Активи × 100	-29,16	-11,06	-	18,10	-
Рентабельність продажу, %	Чистий прибуток / Чистий дохід × 100	-131,61	-26,50	-	105,11	-

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ЗАТ «Одесакондитер»

Для визначення впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ЗАТ «Одесакондитер» проведено PESTEL-аналіз, наведений у табл. 2.7. Даний метод дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні,

екологічні та правові чинники, які можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства та перспективи його розвитку.

Таблиця 2.7

Матриця PESTEL-аналізу ЗАТ «Одесакондитер»

Фактор	Сила впливу (від 0 до 3)	Характер впливу (+1 або -1)	Оцінка
1	2	3	$4=k_2*k_3$
1. Політичні фактори			
1.1. Воєнний стан в Україні	3	-1	-3
1.2. Державна підтримка вітчизняного бізнесу	2	+1	+2
Разом за політичними факторами			-1
2. Економічні фактори			
2.1. Інфляційні процеси та зростання цін на сировину	3	-1	-3
2.2. Зростання попиту на продукцію вітчизняних виробників	2	+1	+2
Разом за економічними факторами			-1
3. Соціальні фактори			
3.1. Зміна споживчих переваг населення	2	-1	-2
3.2. Популяризація якісних та натуральних продуктів	2	+1	+2
Разом за соціальними факторами			0
4. Технологічні фактори			
4.1. Розвиток цифрових технологій та CRM-систем	3	+1	+3
4.2. Автоматизація виробництва	2	+1	+2
Разом за технологічними факторами			+5
5. Екологічні фактори			
5.1. Підвищення вимог до екологічності упаковки	2	-1	-2
5.2. Використання екологічних матеріалів	2	+1	+2
Разом за екологічними факторами			0
6. Правові фактори			
6.1. Посилення вимог до безпечності харчових продуктів	2	-1	-2
6.2. Гармонізація стандартів із вимогами ЄС	2	+1	+2
Разом за правовими факторами			0

Джерело: сформовано автором.

Проведений PESTEL-аналіз свідчить, що найбільший позитивний вплив на діяльність підприємства мають технологічні фактори. Розвиток

цифрових технологій, автоматизація виробництва та впровадження сучасних систем управління створюють додаткові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємства. Водночас негативний вплив здійснюють політичні та економічні фактори, пов'язані з нестабільною економічною ситуацією, інфляційними процесами та наслідками воєнного стану.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства

Оцінка конкурентоспроможності продукції ЗАТ «Одесакондитер» у межах цього дослідження проводиться з урахуванням того, що підприємство працює в галузі з високою насиченістю товарної пропозиції та значним впливом інноваційних змін. Для кондитерського ринку конкуренція вже не обмежується співвідношенням ціни й якості. На вибір споживача впливають асортимент, склад продукції, дизайн упаковки, репутація виробника, доступність товару в торговельних мережах і цифрових каналах, а також здатність підприємства швидко оновлювати продукцію відповідно до змін попиту. ЗАТ «Одесакондитер» має тривалу історію діяльності, сформовану регіональну впізнаваність і досвід виробництва широкого спектра кондитерських виробів. Разом із цим результати фінансового аналізу свідчать про наявність обмежень, які безпосередньо впливають на конкурентні можливості підприємства.

Йдеться про недостатню фінансову стійкість, низьку ліквідність, обмежені можливості для масштабного технологічного оновлення та слабшу маркетингову активність порівняно з великими виробниками. Такі особливості діяльності підприємства можуть негативно впливати на швидкість адаптації до змін ринкового середовища, впровадження нових технологій та розширення асортименту продукції. Крім того, обмежені фінансові ресурси знижують можливості здійснення значних інвестицій у модернізацію виробництва, розвиток інноваційних проєктів і просування

продукції на ринку. За таких умов оцінювання конкурентоспроможності доцільно проводити не лише за традиційними параметрами продукції, такими як якість, ціна чи споживчі властивості, а й через призму інноваційного потенціалу підприємства, його здатності впроваджувати нововведення, підвищувати ефективність діяльності та формувати довгострокові конкурентні переваги. Для аналізу використано бальну методику, яка дозволяє порівняти ЗАТ «Одесакондитер» із підприємствами-конкурентами за групою критеріїв, що характеризують як товарні, так і інноваційні переваги. Оцінювання здійснюється за шкалою від 1 до 10 балів, де 1 бал означає дуже слабку позицію, а 10 балів – найвищий рівень розвитку відповідного параметра. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності продукції визначається за формулою:

$$K_i = \sum_{j=1}^n B_j \times W_j \quad (2.1)$$

де K_i – інтегральний показник конкурентоспроможності продукції підприємства;

B_j – бальна оцінка за j -м критерієм;

W_j – ваговий коефіцієнт j -го критерію;

n – кількість критеріїв оцінювання.

Для порівняння підприємств між собою також використано узагальнену сумарну оцінку:

$$K_{\text{заг}} = \sum_{j=1}^n B_j \quad (2.2)$$

де $K_{\text{заг}}$ – загальна сума балів підприємства за всіма критеріями;

B_j – оцінка підприємства за окремим критерієм.

Для побудови багатокутника конкурентоспроможності обрано вісім критеріїв: якість продукції, асортимент, цінова доступність, впізнаваність бренду, інноваційність виробництва, маркетингова активність, цифровізація збуту та експортний потенціал. Обрані показники охоплюють як характеристики продукції, так і ключові напрями діяльності підприємства, що впливають на його ринкові позиції. Такий набір показників дозволяє оцінити не лише поточний стан продукції, а й здатність підприємства підтримувати конкурентні переваги в умовах інноваційної трансформації ринку.

Таблиця 2.8

Критерії оцінювання конкурентоспроможності продукції ЗАТ
«Одесакондитер» в інноваційному контексті

Критерій оцінювання	Зміст критерію	Значення для конкурентоспроможності продукції
Якість продукції	Стабільність смакових, фізико-хімічних та споживчих характеристик	Формує довіру споживачів і повторний попит
Асортимент продукції	Широта товарної пропозиції, наявність різних груп кондитерських виробів	Дозволяє охоплювати різні сегменти споживачів
Цінова доступність	Відповідність ціни купівельній спроможності цільового споживача	Підтримує попит у середньому та доступному цінових сегментах
Впізнаваність бренду	Рівень обізнаності споживачів про підприємство та його продукцію	Посилює довіру до товару та знижує бар'єр купівлі
Інноваційність виробництва	Використання нових технологій, рецептур, обладнання та виробничих рішень	Впливає на якість, витрати, оновлення продукції
Маркетингова активність	Просування продукції, комунікація зі споживачами, рекламна підтримка	Забезпечує видимість продукції на ринку
Цифровізація збуту	Використання онлайн-продажів, соціальних мереж, електронної комерції	Розширює доступ до споживача та прискорює реакцію на попит
Експортний потенціал	Можливість реалізації продукції на зовнішніх ринках	Підвищує стійкість підприємства до коливань внутрішнього попиту

Джерело: сформовано автором

Обрані критерії демонструють сучасні зміни у підходах до формування конкурентних переваг у кондитерській галузі. Якщо раніше основна увага приділялася переважно якості продукції та її ціновим характеристикам, то

сьогодні конкурентоспроможність значною мірою визначається здатністю підприємства комплексно задовольняти потреби споживачів. За сучасних умов виробнику недостатньо лише пропонувати якісний товар за доступною ціною. Важливого значення набувають регулярне оновлення асортименту, удосконалення дизайну та функціональності упаковки, активне використання маркетингових інструментів і цифрових каналів продажу. Крім того, вагомим чинником успішної конкуренції є впровадження сучасних технологічних рішень, які сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів, оптимізації витрат, покращенню контролю якості та забезпеченню стабільності виробництва. Саме поєднання цих складових створює передумови для зміцнення ринкових позицій підприємства та підтримання його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Порівняльну оцінку ЗАТ «Одесакондитер» із найбільшими конкурентами наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Порівняльна оцінка конкурентоспроможності продукції підприємств
кондитерської галузі України у 2024 році, балів

Критерій	Roshen	ABK	Бісквіт-Шоколад	ЗАТ «Одесакондитер»
Якість продукції	10	8	8	7
Асортимент продукції	10	8	8	7
Цінова доступність	7	8	8	8
Впізнаваність бренду	10	8	7	6
Інноваційність виробництва	10	8	7	5
Маркетингова активність	10	8	7	4
Цифровізація збуту	10	7	6	4
Експортний потенціал	10	7	6	5
Загальна оцінка	77	62	57	46

Джерело: сформовано автором

Аналіз багатокутника конкурентоспроможності дає змогу побачити не лише загальний розрив між підприємствами, а й конкретні напрями відставання ЗАТ «Одесакондитер». Найсильнішою позицією підприємства є цінова доступність, що пояснюється орієнтацією на середній і доступний

сегменти ринку. Достатньо прийнятними залишаються оцінки якості й асортименту. Підприємство має виробничий досвід, сформовані традиції та здатність пропонувати різні групи кондитерських виробів.

За даними табл. 2.9 доцільно побудувати рис. 2.5.

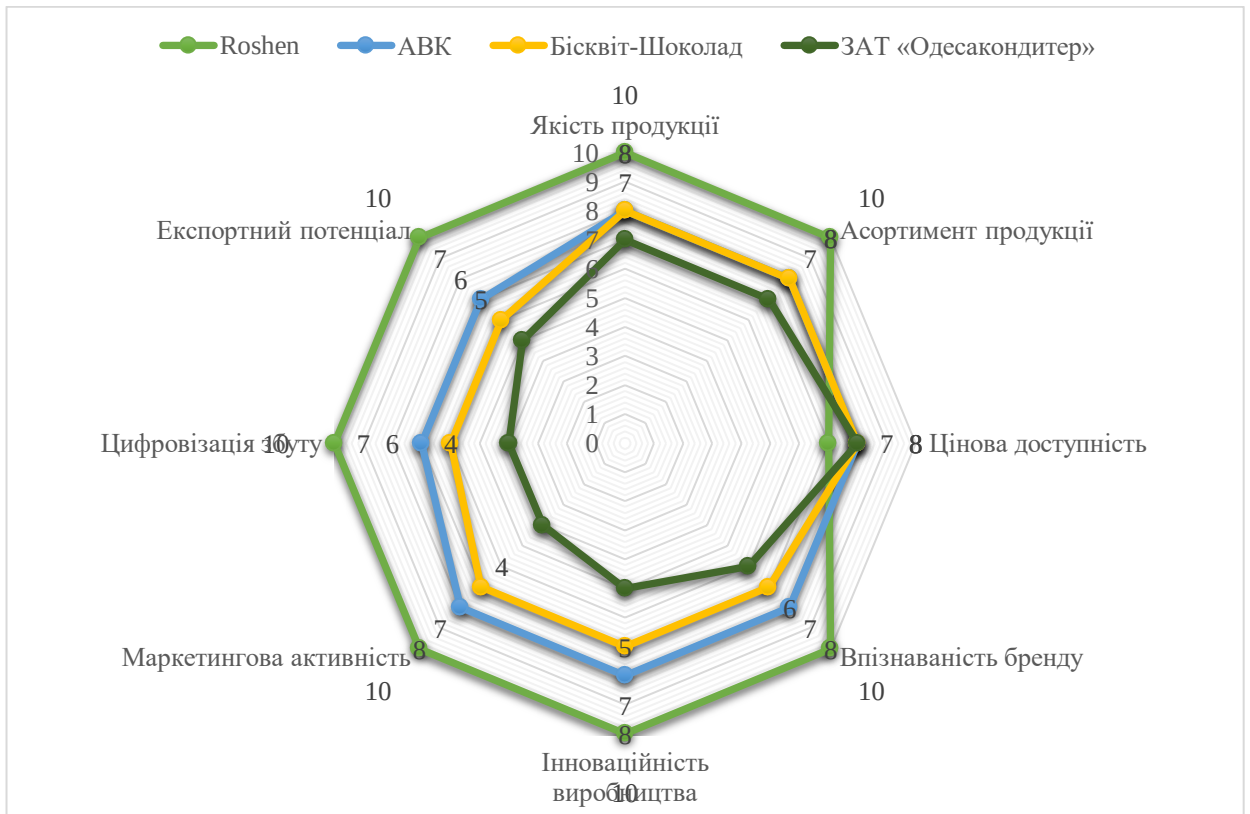


Рис. 2.5. Багатокутник конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі України у 2024 році

Джерело: побудовано автором

Найбільш слабкі позиції стосуються маркетингової активності, цифровізації збуту та інноваційності виробництва. Саме ці критерії у сучасній конкуренції дедалі сильніше впливають на споживчий вибір. Великі виробники активніше працюють із соціальними мережами, електронною комерцією, сучасним дизайном продукції, рекламними кампаніями та оновленням рецептур. На цьому тлі ЗАТ «Одесакондитер» має ризик

поступового звуження аудиторії, якщо не посилить інноваційну складову власного розвитку.

Для кількісного узагальнення результатів проведено розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності продукції ЗАТ «Одесакондитер» за формулою (2.1). Вагові коефіцієнти визначено з урахуванням впливу кожного критерію на конкурентні позиції підприємства в кондитерській галузі.

Таблиця 2.10

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності
продукції ЗАТ «Одесакондитер»

Критерій	Оцінка, балів	Ваговий коефіцієнт	Зважена оцінка
Якість продукції	7	0,18	1,26
Асортимент продукції	7	0,14	0,98
Цінова доступність	8	0,13	1,04
Впізнаваність бренду	6	0,10	0,60
Інноваційність виробництва	5	0,17	0,85
Маркетингова активність	4	0,10	0,40
Цифровізація збуту	4	0,10	0,40
Експортний потенціал	5	0,08	0,40
Разом		1,00	5,93

Джерело: розраховано автором

За результатами розрахунку інтегральний показник конкурентоспроможності продукції ЗАТ «Одесакондитер» становить 5,93 бала з 10 можливих. Такий результат можна оцінити як середній із вираженими обмеженнями інноваційного характеру. Підприємство не втрачає повністю конкурентної здатності, однак його позиції є вразливими через слабе використання сучасних механізмів просування, цифрових каналів реалізації та технологічного оновлення.

Результати розрахунків показують, що найбільший вплив на загальний рівень конкурентоспроможності продукції мають якість, цінова доступність та широта асортименту. Саме ці складові формують основні переваги підприємства та сприяють збереженню його позицій на ринку. Водночас

оцінки за такими критеріями, як інноваційність виробництва, цифровізація збутових процесів і маркетингова активність, залишаються відносно низькими. Це свідчить про наявність певних обмежень у використанні сучасних інструментів розвитку бізнесу та просування продукції. За таких умов підприємство не повною мірою реалізує свій потенціал щодо адаптації до нових ринкових тенденцій, впровадження інновацій та розширення каналів взаємодії зі споживачами, що може негативно впливати на його конкурентні позиції у довгостроковій перспективі.

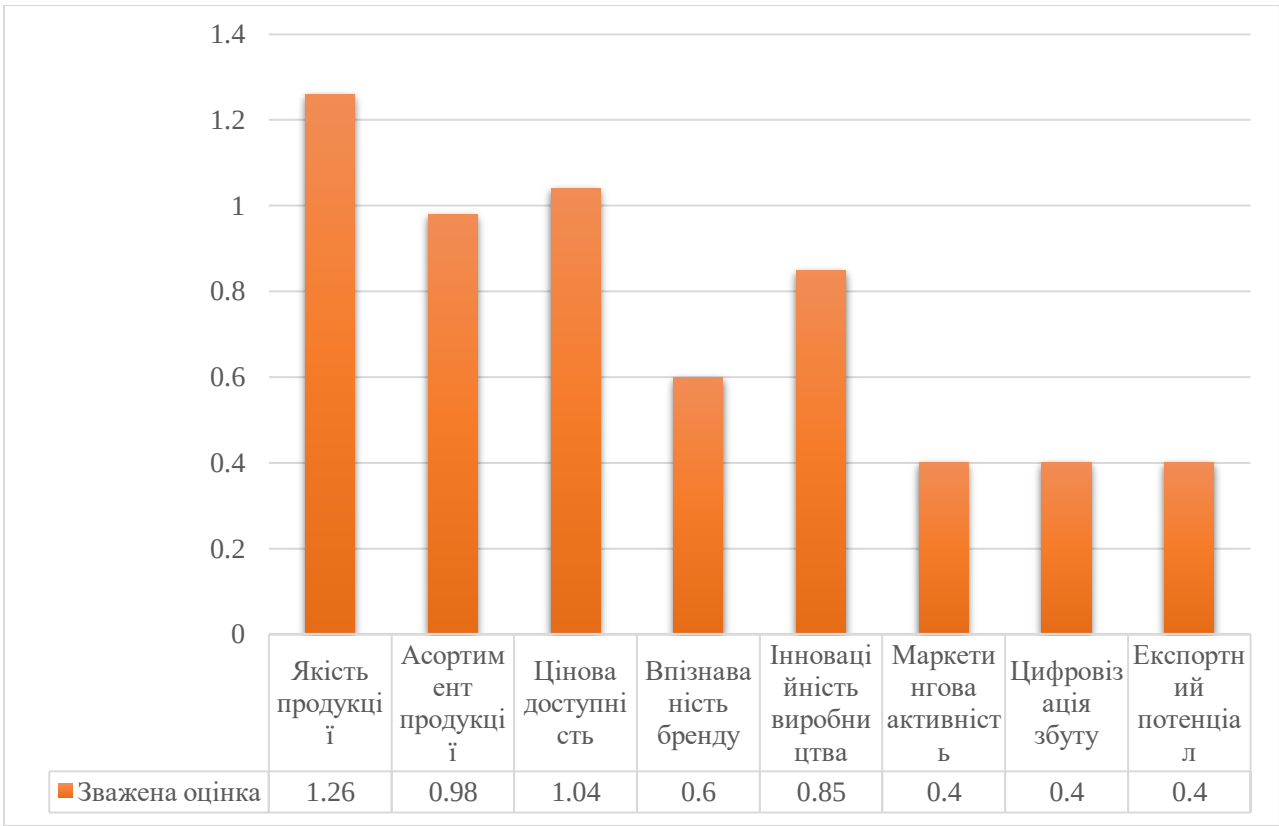


Рис. 2.6. Структура інтегрального показника конкурентоспроможності продукції ЗАТ «Одесакондитер»

Джерело: побудовано автором

Окремо доцільно оцінити інноваційну складову конкурентоспроможності продукції. Для цього використано групу показників, які відображають здатність підприємства оновлювати продукцію, працювати з цифровими каналами та впроваджувати організаційні зміни.

Індекс інноваційної конкурентоспроможності розраховується за формулою:

$$I_{\text{ін}} = \frac{B_{\text{тех}} + B_{\text{прод}} + B_{\text{цифр}} + B_{\text{марк}} + B_{\text{орг}}}{5} \quad (2.3)$$

де $I_{\text{ін}}$ – індекс інноваційної конкурентоспроможності;

$B_{\text{тех}}$ – оцінка технологічної інноваційності;

$B_{\text{прод}}$ – оцінка продуктових інновацій;

$B_{\text{цифр}}$ – оцінка цифровізації;

$B_{\text{марк}}$ – оцінка маркетингових інновацій;

$B_{\text{орг}}$ – оцінка організаційної адаптивності.

Таблиця 2.11

Оцінка інноваційної складової конкурентоспроможності ЗАТ

«Одесакондитер»

Складова інноваційної конкурентоспроможності	Оцінка, балів	Характеристика стану
Технологічна інноваційність	5	Виробнича база потребує оновлення та модернізації
Продуктові інновації	6	Асортимент може розширюватися за рахунок нових рецептур і форматів продукції
Цифровізація збуту	4	Онлайн-продажі та цифрові комунікації використовуються недостатньо активно
Маркетингові інновації	4	Просування продукції поступається активності провідних конкурентів
Організаційна адаптивність	5	Підприємство має потенціал до змін, але темпи адаптації залишаються обмеженими
Індекс інноваційної конкурентоспроможності	4,8	Середньо-низький рівень інноваційної готовності

Джерело: розраховано автором

Розрахунок за формулою (2.3) показав, що індекс інноваційної конкурентоспроможності ЗАТ «Одесакондитер» становить 4,8 бала. Такий результат нижчий за загальний інтегральний показник конкурентоспроможності продукції, що вказує на головну проблему підприємства: традиційні переваги ще підтримують ринкову присутність, але інноваційна база розвитку залишається недостатньо сформованою.

Оцінка інноваційної складової конкурентоспроможності ЗАТ «Одесакондитер» наведена на рис. 2.7. Для поглиблення аналізу конкурентоспроможності доцільно визначити співвідношення сильних і слабких сторін підприємства у контексті інноваційного розвитку. Сильні та слабкі сторони конкурентоспроможності продукції ЗАТ «Одесакондитер» наведені в табл. 2.12.

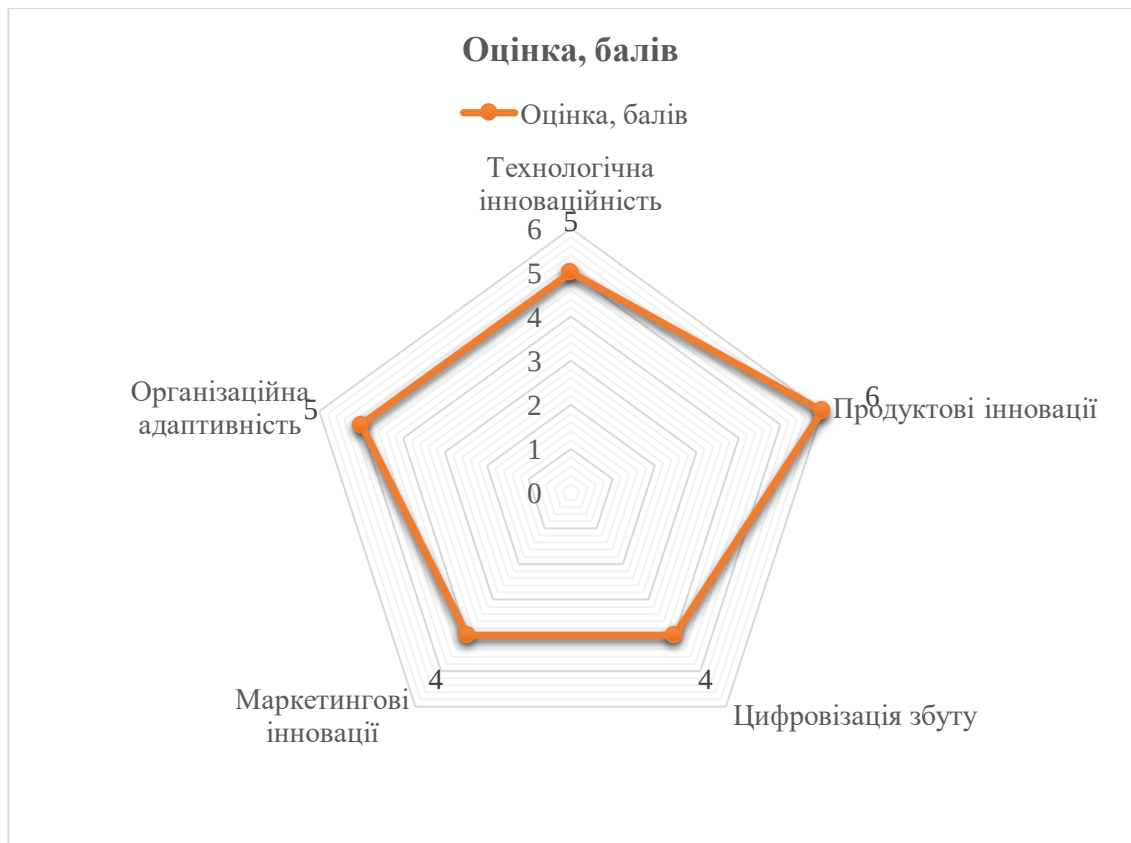


Рис. 2.7. Оцінка інноваційної складової конкурентоспроможності ЗАТ «Одесакондитер»

Джерело: побудовано автором

Технологічне оновлення також має прямий зв'язок із конкурентоспроможністю продукції. Модернізація обладнання дозволяє підвищити стабільність якості, зменшити втрати сировини, скоротити витрати та розширити можливості для виробництва нових видів продукції. За умов фінансових обмежень підприємство не обов'язково має здійснювати масштабну модернізацію одразу. Більш реалістичним є поетапне

впровадження інноваційних рішень: оновлення окремих виробничих ліній, удосконалення пакування, запуск цифрових каналів просування та розробка нових товарних позицій.

Таблиця 2.12

Сильні та слабкі сторони конкурентоспроможності продукції ЗАТ
«Одесакондитер»

Сильні сторони	Вплив на конкурентоспроможність	Слабкі сторони	Наслідки для підприємства
Тривалий досвід діяльності	Підтримує довіру до виробника	Недостатня цифрова активність	Обмежує доступ до молодших груп споживачів
Доступний ціновий сегмент	Дозволяє зберігати попит за зниження купівельної спроможності	Низький рівень маркетингових інновацій	Знижує помітність продукції на ринку
Наявність асортиментної бази	Створює можливість для подальшого оновлення продукції	Обмежене технологічне оновлення	Ускладнює підвищення якості та зниження витрат
Регіональна впізнаваність	Забезпечує стабільність частини споживчої аудиторії	Слабший експортний потенціал порівняно з лідерами	Збільшує залежність від внутрішнього ринку
Традиційні рецептури	Формують емоційну прихильність частини покупців	Недостатня робота з новими споживчими трендами	Ризик втрати попиту серед споживачів, орієнтованих на новинки

Джерело: сформовано автором

Аналіз табл. 2.12 показує, що конкурентоспроможність продукції ЗАТ «Одесакондитер» значною мірою спирається на накопичений досвід, традиційний асортимент і регіональну впізнаваність. Такі переваги мають цінність, однак вони не гарантують стійкого розвитку в умовах інноваційної конкуренції. Найбільш проблемною є ситуація з цифровими й маркетинговими інноваціями. Якщо продукція недостатньо представлена в онлайн-середовищі, підприємство поступово втрачає можливість працювати з аудиторією, яка формує вибір через соціальні мережі, маркетплейси, сайти торговельних мереж і цифрову рекламу. Для кондитерської продукції така

присутність має особливе значення, оскільки споживче рішення часто формується емоційно та залежить від візуальної привабливості товару.

Проведене оцінювання свідчить, що ЗАТ «Одесакондитер» має середній рівень конкурентоспроможності продукції, однак його подальший розвиток значною мірою залежить від посилення інноваційної складової. Найближчими напрямками покращення мають стати оновлення асортименту, модернізація виробництва, розвиток цифрового збуту, активізація маркетингових комунікацій та підвищення експортної готовності продукції.

Для комплексної оцінки конкурентних позицій ЗАТ «Одесакондитер» проведено SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози зовнішнього середовища. SWOT-аналіз наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Матриця SWOT-аналіз ЗАТ «Одесакондитер»

SW	OT	О - можливості	Т - загрози
		1. Розвиток електронної комерції 2. Впровадження CRM-систем 3. Розширення асортименту продукції 4. Вихід на нові ринки збуту	1. Посилення конкуренції 2. Інфляція та зростання витрат 3. Зниження купівельної спроможності населення 4. Нестабільна економічна ситуація
S – сильні сторони		S*O	S*T
1. Відомий бренд на ринку 2. Широкий асортимент продукції 3. Наявність виробничих потужностей 4. Досвід роботи на ринку		Використання відомого бренду та широкого асортименту для розвитку онлайн-продажів і виходу на нові ринки	Підтримання конкурентних позицій за рахунок якості продукції та впізнаваності бренду
W - слабкі сторони		W*O	W*T
1. Низький рівень цифровізації збуту 2. Збитковість діяльності в окремі роки 3. Недостатня інноваційна активність 4. Висока залежність від вартості сировини		Впровадження CRM-систем та цифрових інструментів для усунення недоліків у збуті	Зниження витрат та підвищення ефективності діяльності для мінімізації впливу економічних ризиків

Джерело: побудовано автором

Результати SWOT-аналізу свідчать, що підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку завдяки відомому бренду, широкому асортименту продукції та значному досвіду роботи на ринку. Разом із тим виявлені слабкі сторони, пов'язані з недостатнім рівнем цифровізації та інноваційної активності. Серед найбільш перспективних можливостей варто відзначити розвиток електронної комерції та впровадження сучасних CRM-технологій. Основними загрозами залишаються економічна нестабільність, інфляційні процеси та посилення конкурентного тиску.

Висновки до розділу 2

Дослідження організаційно-економічної характеристики ЗАТ «Одесакондитер» показало, що підприємство має значний виробничий і репутаційний потенціал, сформований протягом тривалого періоду діяльності. Підприємство зберігає впізнаваність на регіональному ринку, широкий асортимент продукції та досвід функціонування у кондитерській галузі. Разом із цим результати фінансового аналізу свідчать про наявність низки проблем, які обмежують можливості подальшого розвитку підприємства. Найбільш складною залишається ситуація з фінансовою стійкістю, ліквідністю та рівнем власного капіталу. Від'ємне значення окремих фінансових показників, високий рівень залежності від поточних зобов'язань і недостатня інтенсивність оновлення виробничої бази негативно впливають на здатність підприємства підтримувати стабільні конкурентні позиції. Оцінювання конкурентоспроможності продукції ЗАТ «Одесакондитер» дало змогу встановити, що підприємство має середній рівень ринкової конкурентоспроможності та зберігає окремі переваги завдяки доступній ціновій політиці, стабільній якості продукції та наявності сформованої асортиментної бази. Водночас результати інтегрального оцінювання та побудова багатокутника конкурентоспроможності

підтвердили суттєве відставання підприємства у сфері інноваційності виробництва, цифровізації збуту та маркетингової активності.

Результати PESTEL-аналізу показали, що зовнішнє середовище характеризується високим рівнем нестабільності, однак підприємство має можливості для зміцнення конкурентних позицій шляхом активного використання технологічних інновацій, цифровізації бізнес-процесів та адаптації продукції до сучасних потреб споживачів.

SWOT-аналіз показав, що ЗАТ «Одесакондитер» має достатній потенціал для підвищення конкурентоспроможності. Найбільш доцільними напрямками розвитку є цифровізація збутової діяльності, впровадження CRM-системи, розширення асортименту продукції та активізація інноваційної діяльності, що створює основу для розробки пропозицій у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

3.1. Обґрунтування напрямів впровадження інновацій

За результатами проведеного у другому розділі аналізу встановлено, що ЗАТ «Одесакондитер» має стабільні позиції на регіональному ринку кондитерських виробів, однак поступається провідним конкурентам за рівнем інноваційності продукції, маркетингової активності та цифровізації збуту. Найбільш вираженими проблемами є недостатнє оновлення асортименту відповідно до сучасних споживчих тенденцій, слабка присутність у цифровому середовищі та обмежена робота з новими сегментами покупців.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження не декількох розрізнених заходів, а єдиного комплексного інноваційного проєкту, який поєднує продуктову, маркетингову та цифрову складові. Такий підхід дає змогу сформулювати цілісну бізнес-ідею, оцінити її техніко-економічні переваги, розрахувати потребу в інвестиціях, собівартість, очікуваний прибуток та показники економічної ефективності.

Як бізнес-ідею для ЗАТ «Одесакондитер» пропонується організація виробництва та виведення на ринок функціонального протеїново-вівсяного батончика з пониженим вмістом цукру під торговою маркою «Odesa Energy». Продукт передбачає використання вівсяних пластівців, горіхової пасти, сухофруктів, білкової добавки, темної глазури та натуральних смакових компонентів. Основна ідея полягає у створенні зручного кондитерського виробу формату «корисний перекус», який поєднує смакові властивості традиційної кондитерської продукції з підвищеною харчовою цінністю.

Запропонований продукт відповідає напряму продуктових інновацій, оскільки передбачає оновлення асортименту підприємства та вихід у більш перспективний сегмент функціональних солодошів. Для ЗАТ «Одесакондитер» така бізнес-ідея є доцільною, оскільки підприємство вже має досвід виробництва борошняних і вафельних виробів, сформовану виробничу базу, налагоджені канали збуту та впізнаваність бренду на регіональному ринку. Опис бізнес-ідеї наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Опис бізнес-ідеї впровадження інноваційного продукту ЗАТ

«Одесакондитер»

Зміст ідеї	Напрями застосування	Вигоди для користувача
Організація виробництва функціонального протеїново-вівсяного батончика з пониженим вмістом цукру під ТМ «Odesa Energy»	Реалізація через роздрібні торговельні мережі, фірмові магазини, онлайн-замовлення, кав'ярні, магазини біля навчальних закладів та офісних центрів	Зручний формат перекусу, поєднання солодкого смаку з підвищеною поживною цінністю, менший вміст цукру порівняно з традиційними солодошами
Використання сучасної індивідуальної упаковки з QR-кодом	Надання інформації про склад, енергетичну цінність, виробника, акційні пропозиції та канали зворотного зв'язку	Більша довіра до продукту, швидкий доступ до інформації, можливість взаємодії з брендом
Просування продукту через цифрові канали комунікації	Соціальні мережі, таргетована реклама, сайт підприємства, онлайн-каталог продукції, партнерські дегустації	Зручність ознайомлення з новинкою, швидке отримання інформації про місце продажу, формування лояльності до бренду
Орієнтація на сегмент споживачів, які шукають альтернативу традиційним солодошам	Споживачі віком 16–45 років, студенти, офісні працівники, покупці з активним способом життя	Можливість споживати кондитерський виріб як швидкий перекус без відчуття надмірної калорійності та «важкості» продукту

Джерело: сформовано автором

Бізнес-модель реалізації запропонованої ідеї базується на створенні доданої споживчої цінності за рахунок поєднання традиційної кондитерської компетенції підприємства з актуальним ринковим попитом на зручні функціональні продукти. Основною ціннісною пропозицією є виробництво доступного за ціною локального батончика, який може конкурувати як із

класичними шоколадними батончиками, так і з дорожчими імпортними протеїновими снеками. Цільовими споживачами продукту є молодь, студенти, офісні працівники, споживачі з активним способом життя, а також покупці, які прагнуть зменшити споживання традиційних солодоців, але не готові повністю відмовитися від кондитерської продукції. Основними каналами реалізації батончика «Odesa Energy» доцільно визначити наявні канали збуту ЗАТ «Одесакондитер», локальні роздрібні мережі, фірмові точки продажу, невеликі магазини формату «біля дому», кав'ярні, а також онлайн-замовлення через сайт або сторінки підприємства у соціальних мережах. Така модель збуту дозволить не лише збільшити обсяги реалізації, а й посилити комунікацію підприємства з кінцевим споживачем.

Джерелом доходу від реалізації бізнес-ідеї буде продаж готової продукції у роздрібному та дрібнооптовому форматі. Основними витратами виступатимуть витрати на сировину, допоміжні матеріали, упаковку, оплату праці, енергоресурси, амортизацію обладнання, маркетингові заходи та сертифікацію продукції. Ключовими ресурсами для реалізації проєкту є виробничі потужності підприємства, технологічний персонал, рецептура нового продукту, бренд ЗАТ «Одесакондитер», канали збуту та постачальники сировини.

Запропонована бізнес-ідея має комплексний характер. Її продуктова складова полягає у створенні нового виду кондитерського виробу, маркетингова – у формуванні сучасного позиціонування продукту, а цифрова – у використанні онлайн-комунікацій та QR-інструментів для взаємодії зі споживачем. Для визначення техніко-економічних переваг бізнес-ідеї проведено порівняння запропонованого продукту з основними товарами-аналогами, які представлені на ринку кондитерських та снекових виробів. До порівняння включено класичні шоколадні батончики масового сегмента, імпортні протеїнові батончики та зернові батончики середнього цінового сегмента.

Таблиця 3.2

Визначення сильних, слабких та нейтральних характеристик бізнес-ідеї

Техніко-економічні характеристики ідеї	Ідея: протеїново-вівсяний батончик «Odesa Energy»	Конкурент 1: класичні шоколадні батончики	Конкурент 2: імпортні протеїнові батончики	Конкурент 3: зернові батончики середнього сегмента
Споживче позиціонування	Функціональний кондитерський перекус	Традиційний солодкий продукт	Спортивне та функціональне харчування	Легкий перекус
Вміст цукру	Понижений порівняно з традиційними солодошами	Високий	Низький або середній	Середній
Харчова цінність	Підвищений вміст білка та клітковини	Переважно вуглеводний продукт	Високий вміст білка	Середня поживність
Цінова доступність	Середній ціновий сегмент	Доступний масовий сегмент	Високий ціновий сегмент	Середній ціновий сегмент
Можливість виробництва на базі підприємства	Може бути організовано з використанням наявної виробничої бази з частковим дооснащенням	Виробляється на спеціалізованих лініях конкурентів	Переважно імпортне або спеціалізоване виробництво	Може вироблятися на подібних потужностях
Дизайн та комунікація зі споживачем	Сучасна упаковка з QR-кодом	Традиційна упаковка, сильний бренд	Сучасне позиціонування	Сучасна упаковка
Впізнаваність бренду	Вища на регіональному ринку, обмежена на національному	Висока на національному ринку	Висока серед цільового сегмента	Середня
Логістика та доступність	Реалізація через існуючі канали збуту підприємства	Широка національна дистрибуція	Обмежена доступність через вищу ціну	Представленість у мережах
Інноваційність для підприємства	Новий для підприємства формат продукту	Низька, традиційний формат	Висока	Середня
Маркетинговий потенціал	Можливість просування через соціальні мережі, дегустації та онлайн-канали	Висока конкуренція у масовому сегменті	Орієнтація на вузький сегмент	Орієнтація на здоровий перекус

Джерело: сформовано автором

За результатами порівняльного аналізу встановлено, що запропонована бізнес-ідея має переважно сильні та нейтральні характеристики. До сильних сторін належать функціональне позиціонування продукту, понижений вміст цукру, доступніша ціна порівняно з імпортними протеїновими батончиками, можливість виробництва на базі підприємства, сучасна упаковка та високий маркетинговий потенціал. Нейтральними характеристиками є рівень харчової цінності порівняно з імпортними протеїновими аналогами та логістична доступність, оскільки для її посилення необхідне поступове розширення каналів реалізації.

Слабкою стороною бізнес-ідеї є нижча впізнаваність бренду ЗАТ «Одесакондитер» на національному ринку порівняно з великими виробниками кондитерської продукції. Для зменшення впливу цього обмеження доцільно передбачити комплекс маркетингових заходів: інформаційні повідомлення у соціальних мережах, дегустації у торговельних точках, зовнішню рекламу в місцях продажу, розміщення рекламних матеріалів у фірмових магазинах та онлайн-просування нового продукту.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Економічне обґрунтування бізнес-ідеї здійснюється для проекту організації виробництва функціонального протеїново-вівсяного батончика з пониженим вмістом цукру під торговою маркою «Odesa Energy». Запропонований продукт планується випускати у форматі індивідуального батончика масою 40 г. Обсяг виробництва визначено виходячи з реального масштабу діяльності ЗАТ «Одесакондитер»: чистий дохід від реалізації у 2024 році склав 6 001 тис. грн, тому плановий обсяг виробництва нового продукту встановлено на рівні 20 т у перший рік, що забезпечить виручку 6 000 тис. грн і не потребує нереалістичного для підприємства нарощування потужностей.

Для розрахунків приймаємо такі вихідні дані: плановий обсяг виробництва у перший рік - 20 т; маса одного батончика - 0,04 кг; оптова ціна реалізації - 300 тис. грн за 1 т (12 грн за шт.); ставка податку на прибуток - 18 %; ставка дисконтування - 12 %; ставка кредиту - 10 % на 5 років. Джерелом фінансування проекту є банківський кредит. Розрахунки здійснюються у базових цінах без урахування інфляції.

1. Прогнозування виробництва і збуту продукції

Кількість одиниць продукції у перший рік:

$$N = Q * 1000 / m = 20 * 1000 / 0,04 = 500\,000 \text{ шт.}$$

Виручка від реалізації продукції:

$$VR = Q * C \quad (3.1)$$

де VR - виручка від реалізації, тис. грн; Q - обсяг реалізації, т; C - ціна 1 т, тис. грн.

$$VR = 20 * 300 = 6\,000,00 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.3

Програма виробництва і збуту протеїново-вівсяного батончика «Odesa Energy»

Показник	2026	2027	2028	2029	2030
Обсяг збуту, т	20,00	24,00	28,00	32,00	36,00
Кількість батончиків, тис. шт.	500,00	600,00	700,00	800,00	900,00
Оптова ціна, тис. грн/т	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Виручка від реалізації, тис. грн	6 000,00	7 200,00	8 400,00	9 600,00	10 800,00

Джерело: розраховано автором

2. Розрахунок інвестиційних витрат

Для організації виробництва батончика «Odesa Energy» в обсязі 20 т на рік достатньо компактної технологічної лінії вартістю 1 137,50 тис. грн. Інвестиції в основні засоби включають вартість обладнання, доставку, монтаж, підготовку ділянки, пусконаладжувальні роботи та інші витрати:

$$I_{\text{осн}} = V_{\text{об}} + T_{\text{в}} + M_{\text{о}} + V_{\text{діл}} + V_{\text{пуск}} + V_{\text{інш}} \quad (3.2)$$

де: $V_{\text{об}}$ – вартість обладнання;

$T_{\text{в}}$ – доставка (3 %);

Мо – монтаж (5 %);

Вділ – підготовка ділянки (8 %);

Впуск – пусконаладження (5 %); Вінш - інші (10 %).

Таблиця 3.4

Розрахунок інвестицій в основні засоби для виробництва батончика
«Odesa Energy»

Стаття інвестицій	Порядок розрахунку	Сума, тис. грн
Компактна лінія змішування та формування	За комерційною оцінкою	450,00
Пакувальний автомат	За комерційною оцінкою	387,50
Допоміжне та лабораторне обладнання	За комерційною оцінкою	300,00
Вартість обладнання (Воб)		1 137,50
Доставка обладнання (Тв)	3 % від Воб	34,13
Монтаж обладнання (Мо)	5 % від Воб	56,88
Підготовка виробничої ділянки	8 % від Воб	91,00
Пусконаладжувальні роботи	5 % від Воб	56,88
Інші витрати на запуск	10 % від Воб	113,75
Разом інвестиції в основні засоби (Іосн)		1 490,12

Джерело: розраховано автором

$$\begin{aligned} I_{осн} &= 1137,50 + 34,13 + 56,88 + 91,00 + 56,88 + 113,75 \\ &= 1\,490,12 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Норматив оборотних коштів:

$$I_{ок} = НВЗ + Н_{нв} + Н_{гп} \quad (3.3)$$

Середньоденні витрати на сировину: $112,55 \cdot 20 / 360 = 6,25$ тис. грн. НВЗ сировини ($t_{Пост}=20$ діб): $6,25 \cdot 15 = 93,79$ тис. грн.

Середньоденні витрати на доп. матеріали: $27,75 \cdot 20 / 360 = 1,54$ тис. грн. НВЗ матеріалів ($t_{Пост}=30$ діб): $1,54 \cdot 22,5 = 34,69$ тис. грн.

$$НВЗ = 93,79 + 34,69 = 128,48 \text{ тис. грн.}$$

Виробнича с/в добова: $3\,860,74/360 = 10,72$ тис. грн. $Н_{нв} = 10,72 \cdot 1 = 10,72$ тис. грн. Повна с/в добова: $4\,671,50/360 = 12,98$ тис. грн. $Н_{гп} = 12,98 \cdot 6 = 77,86$ тис. грн.

$$I_{ок} = 128,48 + 10,72 + 77,86 = 217,06 \text{ тис. грн.}$$

Загальна сума інвестицій:

$$I_{C3AГ} = I_{осн} + I_{ок} + I_{марк} + I_{інов} \quad (3.4)$$

де: $I_{марк}$ - стартові маркетингові витрати (180,00 тис. грн);

$I_{інов}$ - розроблення рецептури та сертифікація (120,00 тис. грн).

$$I_{C3AГ} = 1490,12 + 217,06 + 180,00 + 120,00 = 2\,007,18 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.5

Структура інвестицій на реалізацію бізнес-ідеї

Стаття інвестицій	Сума, тис. грн	Частка, %
Інвестиції в основні засоби	1 490,12	74,24
Інноваційний бюджет (рецептура, сертифікація)	120,00	5,98
Стартові маркетингові витрати	180,00	8,97
Формування обігових коштів	217,06	10,81
Разом	2 007,18	100,00

Джерело: розраховано автором

3. Калькулювання собівартості продукції, визначення прибутку

Таблиця 3.6

Розрахунок витрат на сировину, матеріали та електроенергію на 1 т продукції

Статті витрат	Норма на 1 т	Ціна	Витрати на 1 т, тис. грн	Витрати на річний випуск, тис. грн
1. Сировина і основні матеріали				
Вівсяні пластівці	280 кг	40 грн/кг	11,20	224,00
Горіхова паста та горіхи	220 кг	130 грн/кг	28,60	572,00
Білкова добавка	120 кг	270 грн/кг	32,40	648,00
Сухофрукти	150 кг	95 грн/кг	14,25	285,00
Темна глазур	180 кг	120 грн/кг	21,60	432,00
Натуральний підсолоджувач	50 кг	90 грн/кг	4,50	90,00

Продовження таблиці 3.6

Разом по статті 1	1 000 кг		112,55	2 251,00
2. Допоміжні матеріали				
Індивідуальна упаковка	25 000 шт.	0,85 грн	21,25	425,00
Картонні коробки	250 шт.	18,00 грн	4,50	90,00
Етикетки та ін.	1 компл.	2 000 грн	2,00	40,00
Разом по статті 2			27,75	555,00
3. Електроенергія	240 кВт*год	8,50 грн/кВт	2,04	40,80

Джерело: розраховано автором

Основна і додаткова заробітна плата ($ОДЗ = Ч * СЗП * 12 * 1,5$):

$$ОДЗ = 15,20 * 0,50 = 7,60 \text{ тис. грн (додаткова)}$$

$$(3.5)$$

$$ОДЗ = 15,20 + 7,60 = 22,80 \text{ тис. грн/т.}$$

Єдиний соціальний внесок (22 % від ОДЗ):

$$ЄСВ = 22,80 * 0,22 = 5,02 \text{ тис. грн/т.}$$

Річна сума амортизаційних відрахувань (прямолінійний метод, норма 20 %):

$$Арічн = 1490,12 * 0,20 = 298,03 \text{ тис. грн.}$$

$$А1т = 298,03 / 20 = 14,90 \text{ тис. грн/т.}$$

Загальновиробничі витрати (35 % від ОДЗ):

$$ЗВ = 22,80 * 0,35 = 7,98 \text{ тис. грн/т.}$$

Виробнича собівартість 1 т:

$$Свир = 112,55 + 27,75 + 2,04 + 22,80 + 5,02 + 14,90 + 7,98 =$$

$$193,04 \text{ тис. грн/т.} \quad (3.6)$$

Адміністративні (10 %), збут (8 %), інші операційні (3 %):

$$193,04 * 0,10 = 19,30; 193,04 * 0,08 = 15,44; 193,04 * 0,03$$

$$= 5,79 \text{ тис. грн/т.}$$

Повна собівартість 1 т:

$$Сповн = 193,04 + 19,30 + 15,44 + 5,79 = 233,57 \text{ тис. грн/т.}$$

Таблиця 3.7

Калькуляція собівартості 1 т батончика «Odesa Energy»

Статті калькуляції	Сума, тис. грн/т
Сировина та основні матеріали	112,55
Допоміжні матеріали	27,75
Паливо і електроенергія	2,04
Основна і додаткова заробітна плата	22,80
Єдиний соціальний внесок	5,02
Амортизація обладнання	14,90
Загальновиробничі витрати	7,98
Виробнича собівартість	193,04
Адміністративні витрати	19,30
Витрати на збут	15,44
Інші операційні витрати	5,79
Повна собівартість	233,57

Джерело: розраховано автором

Повна собівартість річного випуску:

$$\text{Сповн. річн} = 233,57 * 20 = 4\,671,40 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток та рентабельність:

$$\Pi = 6000,00 - 4671,40 = 1\,328,60 \text{ тис. грн.}$$

$$R = (1328,60/4671,40) * 100 = 28,44 \%$$

Таблиця 3.8

Розрахунок прибутку від реалізації батончика «Odesa Energy» у перший рік

Показник	Сума, тис. грн
Виручка від реалізації продукції	6 000,00
Повна собівартість річного випуску	4 671,40
Прибуток до оподаткування	1 328,60
Рентабельність продукції, %	28,44

Джерело: розраховано автором

4. Фінансова та економічна оцінка впровадження бізнес-ідеї

Джерелом фінансування проекту є банківський кредит у розмірі 2 007,18 тис. грн під 10 % річних на термін 5 років. Щорічна сума виплат визначається за формулою ануїтету:

$$R = \frac{P \cdot i}{1 - (1 + i)^{-n}} \quad (3.7)$$

де: R – щорічна сума виплат;

P – сума кредиту;

i – відсоткова ставка;

n – термін погашення.

$$R = \frac{2007,18 \cdot 0,10}{1 - (1 + 0,10)^{-5}}$$

$$R = 529,49 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.9

Величини щорічних виплат відсотків по кредиту, тис. грн

Показники	2026	2027	2028	2029	2030
Залишок кредиту на початок року	2 007,18	1 678,41	1 316,77	918,95	481,36
Відсотки за кредитом	200,72	167,84	131,68	91,90	48,14
Щорічна сума виплат	529,49	529,49	529,49	529,49	529,49
Залишок кредиту на кінець року	1 678,41	1 316,77	918,95	481,36	0,00

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.10

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів, тис. грн

Показники	2026	2027	2028	2029	2030
Виручка від реалізації	6 000,00	7 200,00	8 400,00	9 600,00	10 800,00
Експлуатаційні витрати	4 373,37	5 235,51	6 097,65	6 959,79	7 821,93
Амортизаційні відрахування	298,03	298,03	298,03	298,03	298,03
Відсотки за кредит	200,72	167,84	131,68	91,90	48,14
Оподаткований прибуток	1 127,88	1 498,62	1 872,64	2 250,28	2 631,90

Продовження таблиці 3.10

Податок на прибуток (18 %)	203,02	269,75	337,08	405,05	473,74
Чистий прибуток	924,86	1 228,87	1 535,56	1 845,23	2 158,16
ЧП після виплат по кредиту	596,09	867,23	1 137,75	1 407,62	1 676,81
Чисті грошові надходження (ЧГН)	894,12	1 165,26	1 435,78	1 705,65	1 974,84
Коефіцієнт дисконтування	0,893	0,797	0,712	0,636	0,567
Чистий приведений дохід (ЧПД)	798,45	928,71	1 022,28	1 084,79	1 119,73
ЧПД накопиченим підсумком	798,45	1 727,16	2 749,44	3 834,23	4 953,96

Джерело: розраховано автором

Чистий приведений дохід:

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ДП}_i}{(1+d)^i} - \text{IC} \quad (3.8)$$

$$\text{ЧПД} = 4953,96 - 2007,18 = 2\,946,78 \text{ тис. грн.}$$

Якщо $\text{ЧПД} > 0$, то це означає, що в результаті реалізації проекту прибутковість підприємства підвищується і проект можна вважати прийнятним.

Наступний показник, який використовується для оцінки економічної ефективності – це індекс прибутковості (ІД):

$$\text{ІД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ДП}_i}{(1+d)^i} / \text{IC} \quad (3.9)$$

$$\text{ІД} = 4953,96 / 2007,18 = 2,47$$

Один з найбільш використовуваних показників привабливості інвестиційного проекту є термін окупності інвестицій:

$$\text{ТОІ} = \text{IC} / \left(\sum_{i=1}^n \frac{\text{ДП}_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{ср}} \quad (3.10)$$

$$\text{ЧГН}_{\text{ср}} = (894,12 + 1165,26 + 1435,78 + 1705,65 + 1974,84) / 5 = 1435,13 \text{ тис. грн}$$

$$\text{ТОІ} = 2007,18 / 1435,13 = 1,40 \text{ року.}$$

Отримані результати свідчать про економічну доцільність реалізації бізнес-ідеї. Проект потребує залучення банківського кредиту у сумі 2 007,18 тис. грн та вже у перший рік може забезпечити виручку від реалізації 6 000,00 тис. грн - рівень, що відповідає поточному обороту підприємства і є реалістичним для нового напрямку. Чистий прибуток у перший рік складає 924,86 тис. грн, що дозволить суттєво скоротити накопичені збитки підприємства. Позитивне значення ЧПД – 2 946,78 тис. грн - підтверджує перевищення дисконтованих грошових надходжень над інвестиціями. Індекс прибутковості 2,47 означає, що на кожен залучену гривню проект генерує 2,47 грн дисконтованих надходжень. Термін окупності складає 1,40 року. Таким чином, впровадження батончика «Odesa Energy» є економічно обґрунтованим заходом, що відповідає реальним можливостям ЗАТ «Одесакондитер» і може забезпечити зростання доходів, скорочення збитків та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано напрями впровадження інновацій для ЗАТ «Одесакондитер» та здійснено їх економічне обґрунтування. Враховуючи реальний фінансовий стан підприємства – чистий дохід від реалізації 6 001 тис. грн у 2024 році, від'ємний власний капітал та збиткову діяльність, – визначено, що інноваційний проект повинен мати обґрунтований масштаб і реалістичний горизонт окупності.

Запропоновано бізнес-ідею організації виробництва функціонального протеїново-вівсяного батончика «Odesa Energy» обсягом 20 т у перший рік. Обсяг вибрано виходячи з поточного масштабу діяльності підприємства: виручка від нового продукту (6 000 тис. грн) відповідає річному доходу підприємства і є реалістичною ціллю для запуску нового напрямку без надмірного навантаження на виробничу систему. Продукт орієнтований на

зростаючий сегмент здорового харчування та спрямований на залучення нових споживачів і оновлення асортименту.

Економічне обґрунтування виконано за повним алгоритмом методичних рекомендацій кафедри. Загальна сума інвестицій становить 2 007,18 тис. грн, що фінансуються за рахунок банківського кредиту під 10 % річних зі щорічною виплатою 529,49 тис. грн. Структура інвестицій: основні засоби (компактна лінія) – 1 490,12 тис. грн (74,24 %), обігові кошти – 217,06 тис. грн (10,81 %), маркетинг – 180,00 тис. грн (8,97 %), інноваційний бюджет – 120,00 тис. грн (5,98 %).

Повна собівартість 1 т продукції розрахована за всіма калькуляційними статтями і становить 233,57 тис. грн. Рентабельність продукції – 28,44 %. Чистий прибуток у перший рік – 924,86 тис. грн, що є суттєвим результатом для підприємства, яке упродовж кількох років фіксувало збитки.

Фінансова оцінка проекту підтвердила його інвестиційну привабливість: ЧПД = 2 946,78 тис. грн ($NPV > 0$), індекс прибутковості – 2,47, термін окупності – 1,40 року, дисконтований строк окупності – 2,27 року. Усі показники свідчать про доцільність реалізації проекту і його відповідність реальним можливостям ЗАТ «Одесакондитер».

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи вирішено всі поставлені завдання та досягнуто головну мету – розроблено інноваційні механізми забезпечення конкурентоспроможності продукції ЗАТ «Одесакондитер» в умовах глобальної конкуренції. На підставі проведеного дослідження зроблено такі висновки.

1. Узагальнення наукових підходів засвідчило, що конкурентоспроможність продукції формується під впливом взаємопов'язаних економічних, інноваційних, технологічних та маркетингових факторів. У кондитерській галузі конкурентні переваги дедалі більше залежать не лише від якості та ціни продукції, а й від рівня інноваційності виробництва, швидкості оновлення асортименту та розвитку цифрових каналів збуту.

2. Дослідження інноваційних механізмів підтвердило, що для підприємств кондитерської галузі найбільш ефективним є поєднання продуктових та маркетингових інновацій з активним використанням цифрових інструментів. Інноваційна активність є необхідною умовою підтримання конкурентоспроможності в умовах динамічних змін споживчих уподобань та посилення міжнародної конкуренції.

3. Аналіз кондитерської галузі України засвідчив, що після суттєвого спаду виробництва у 2022 році галузь демонструє поступове відновлення: підприємства переорієнтовують канали збуту, оновлюють асортимент та нарощують інноваційну активність. Тенденції до здорового харчування, цифровізації та зростання експорту формують нові можливості для підприємств, здатних швидко адаптуватися.

4. Аналіз діяльності ЗАТ «Одесакондитер» виявив суперечливу картину: підприємство має виробничий досвід, сформовану репутацію та широкий асортимент, проте характеризується від'ємним власним капіталом (- 32 167 тис. грн), критично низькою ліквідністю (0,07) та збитковою

діяльністю. Скорочення збитків у 2024 році (з 4 442 до 1 590 тис. грн) свідчить про позитивну динаміку, однак фінансова стійкість залишається недостатньою для масштабних інвестицій без залучення зовнішнього фінансування.

5. Оцінювання конкурентоспроможності продукції за методом інтегрального показника засвідчило середній рівень – 5,93 бала з 10. Підприємство зберігає переваги за ціною доступністю та впізнаваністю бренду, проте поступається провідним виробникам галузі за рівнем інноваційності, маркетинговою активністю та цифровізацією. SWOT-аналіз визначив зростаючий попит на здорове харчування і розвиток електронної комерції як ключові можливості для підприємства.

6. Обґрунтовано доцільність продуктової інновації як пріоритетного механізму підвищення конкурентоспроможності. Запропоновано бізнес-ідею виробництва функціонального протеїново-вівсяного батончика «Odesa Energy» обсягом 20 т у перший рік – масштаб, що відповідає реальним виробничим та фінансовим можливостям підприємства і не потребує нереалістичного нарощування потужностей.

7. Економічне обґрунтування проекту підтвердило його інвестиційну привабливість. Загальна сума інвестицій – 2 007,18 тис. грн (банківський кредит під 10 % річних). Рентабельність продукції - 28,44 %, чистий прибуток у перший рік – 924,86 тис. грн, що дозволить суттєво скоротити накопичені збитки. ЧПД = 2 946,78 тис. грн, індекс прибутковості – 2,47, термін окупності – 1,40 року, дисконтований – 2,27 року. Реалізація проекту забезпечить ЗАТ «Одесакондитер» зростання доходів, покращення фінансових результатів та зміцнення конкурентних позицій на ринку кондитерських виробів України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базик О. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 7. С. 56–78. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Oleksandr-Bazyk-56-78.pdf (дата звернення: 09.05.2026).
2. Безус А. М., Сичова Н. В., Шафранова К. В. Кластери як інноваційна стратегія вітчизняних підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7110> (дата звернення: 03.05.2026).
3. Безус, А.М., Шевчун, М.Б., Безус, П.І. Перспективи інноваційного розвитку роздрібної торгівлі в Україні. *Науково-фаховий журнал «Економіка та держава»*. 2019, (5), 4-6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.5.24>.
4. Боровік Л. В., Танклевська Н. С., Шумаков В. О. Вплив інновацій на якість інвестицій. *Економіка та підприємництво*. 2021. № 46. С. 48–59. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0c5a4425-5db1-4472-8b2b-72db5536accc/content> (дата звернення: 05.01.2026).
5. Веркут Д. Аналіз та тенденції розвитку підприємств кондитерської галузі в Україні. *Development Service Industry Management*. 2026. URL: https://www.researchgate.net/publication/400509588_ANALIZ_TA_TENDENCII_ROZVITKU_PIDPRIEMSTV_KONDITERSKOI_GALUZI_V_UKRAINI ANALYSIS_AND_DEVELOPMENT_TRENDS_OF_CONFECTIONERY_INDUSTRIY_ENTERPRISES_IN_UKRAINE (дата звернення: 02.05.2026).
6. Височин І. В., Хмара А. О. Омніканальність як інноваційний інструмент розвитку підприємств торгівлі. *Scientia fructuosa*. 2022. № 6 (140). С. 89–98. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/165> (дата звернення: 05.01.2026).

7. Гавран В. Я., Грибик І. І., Комар Ю. О. Дослідження нових бізнес-моделей та стилю бізнесу провідних підприємств сфери торгівлі (вітчизняні та закордонні практики). *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління”*. 2025. Vol. 9. № 1. С. 179-189. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38846/vse425-179-189.pdf> (дата звернення: 05.01.2026).
8. Гофман М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах глобалізації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3. С. 112–120. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/843> (дата звернення: 09.05.2026).
9. Домбровська Н., Фаріон В. Цифрова трансформація в менеджменті підприємства: адаптація бізнес-моделей під впливом інноваційних технологій. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 3. С. 40-53. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6114/6565657430> (дата звернення: 05.01.2026).
10. Драган О. В. Конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості в умовах невизначеності. *Наукові праці ХДУ*. 2025. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/bd0aea9a-c718-40f0-9b60-388fb51946a0> (дата звернення: 02.05.2026).
11. Зелінська О. М. Інноваційна діяльність як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства, що здійснює ЗЕД. *Грааль науки*. 2025. № 56. С. 225–230. URL: https://www.researchgate.net/publication/396590885_INNOVACIJA_DIALNIST_AK_FAKTOR_PIDVISENNA_KONKURENTOSPROMOZNOSTI_PIDPRIEMSTVA_SO_ZDIJSNUE_ZED (дата звернення: 09.05.2026).
12. Кондратюк О. І., Стояненко І. В. Вплив війни на інноваційні процеси в країні: український вимір. *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу :: тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 23 берез. 2023 р.)* / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С.52–55.

URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/ed3426146432ea2f6837c04fe0c85b86.pdf> (дата звернення: 05.01.2026).

13. Кудашкіна К. В. Конкурентоспроможність підприємств кондитерської галузі України. Економічний журнал ДонНУ. 2025. URL: <https://jqbthe.donnu.edu.ua/article/view/18572/18470> (дата звернення: 02.05.2026).

14. Кузьмук І. Я., Осіпова А. А., Вишнюк В. В. Адаптація бізнес-моделей до вимог цифрової економіки. *Академічні візії*. 2024. Випуск 32. С. 1-13. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1151/1021> (дата звернення: 05.01.2026).

15. Лесів І. Г. Кондитерська промисловість України – сучасні виклики. Економіка. Фінанси. Право. 2025. № 9. URL: <https://efp.in.ua/uk/journal-article/1709> (дата звернення: 02.05.2026).

16. Мазаракі, А. А., Бай, С. І., Миколайчук, І. П. et al. Управління змінами. А. А. Мазаракі (Ed.). Київський національний торговельно-економічний університет. 2018. <http://doi.org/10.31617/p.knute.2018-1136>

17. Мащак Н. М., Третякова В. В. Дослідження ринку кондитерських виробів України: виклики війни та тенденції розвитку. *Academy Vision*. 2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/2120/2001> (дата звернення: 02.05.2026).

18. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV (чинна редакція). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 05.01.2026).

19. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII (чинна редакція). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 05.01.2026).

20. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII (чинна редакція). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення: 05.01.2026).

21. Пурденко О. А., Мельник В. В. Оцінка інноваційного потенціалу працівників в сучасних умовах. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2019. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/48.pdf (дата звернення: 05.01.2026).
22. Сембай Н. Сучасні стратегії інноваційного бізнесу в системі харчової промисловості України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 1. С. 285–289. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-43>
23. Сохацька, О. М., Завгородня, О. О. Інновації та технологічний розвиток у секторі торгівлі в Україні: потенціал та перешкоди. *Актуальні питання економічних наук*, (1). 2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13297130>
24. Трусова Н. В., Танклевська Н. С. Інноваційна парадигма економічної безпеки регіонів у конкурентному середовищі суб'єктів агробізнесу. *Економіка АПК*. 2019. № 11. С. 58–69. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/9489> (дата звернення: 05.01.2026).
25. Уткіна Ю. М., Остапук Б. Я. Інноваційний розвиток у механізмі забезпечення глобальної конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 167–173. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/6331/6409/14118> (дата звернення: 09.05.2026).
26. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV (чинна редакція). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 05.01.2026).
27. Шовкун-Заблоцька Л. В. Механізм формування конкурентоспроможності підприємств агробізнесу. *Економіка та підприємництво*. 2023. № 50. С. 115–128. URL:

<https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/260ceb49-b155-4d6d-8d44-c705f1c13ff6/download> (дата звернення: 09.05.2026).

28. Шостак Л., Садовська М., Матвійчук С. Стратегічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2024. Випуск 3 (99). С. 64–68. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/352/251> (дата звернення: 05.01.2026).

29. Шостак Л.В. Ліпич Л.Г. Більо І.О. Розробка системи показників оцінки ефективності бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2025. Випуск 2 (47). С. 119–125. URL: <http://srd.pdaba.edu.ua:8080/bitstream/123456789/15898/1/Shostak.pdf> (дата звернення: 05.01.2026).

30. Юдіна М. Сучасні тенденції розвитку інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств в контексті національної безпеки країни. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 259–262. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-38>

31. Bigliardi B. Innovation management and sustainability in the food industry. *Innovation strategies in the food industry. Elsevier*, 2020. P. 3–23. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/chapter/pii/B9780128164495000102> (дата звернення: 05.01.2026).

32. Bobyliev I., Chupryna N. Planning, innovation, survival: experience of Ukrainian retail businesses. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*. 2025. Vol. 108, No. 1. URL: <https://journals.wsb.poznan.pl/index.php/znwsb/article/view/2059> (дата звернення: 05.01.2026).

33. Clarity Project. Інформація про підприємство ЗАТ «Одесакондитер». URL: <https://clarity-project.info/edr/32833927> (дата звернення: 02.05.2026).

34. Gamova I., Shportiuk N., Duginets G. Innovative aspect of e-commerce development in Ukraine. *Economics, Ecology, Socium*. 2024. Vol. 8, No. 1. P. 40–52. URL: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/242> (дата звернення: 05.01.2026).

35. Kim W. SME innovation, supply chain strategy fit and business performance. *Technology Analysis and Strategic Management*. 2024. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09537325.2023.2223713> (дата звернення: 05.01.2026).

36. Kruglov P., Shaw C. Financial Performance and Innovation: Evidence From USA, 1998–2023. *arXiv*. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2403.10982> (дата звернення: 09.05.2026).

37. Opendatabot. ЗАТ «Одесакондитер» (код ЄДРПОУ 32833927). URL: <https://opendatabot.ua/c/32833927> (дата звернення: 02.05.2026).

38. Panigrahi R. R., Kar F. W., Fen C. C. Digital technologies and food supply chain: a scoping review. *International Journal of Intelligent Enterprise*. 2025. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJIE-02-2024-0008/full/html> (дата звернення: 05.01.2026).

39. Patelli A., Napolitano L., Cimini G., Gabrielli A. The Evolution of Competitiveness across Economic, Innovation and Knowledge Production Activities. *arXiv*. 2022. URL: <https://arxiv.org/abs/2206.00368> (дата звернення: 09.05.2026).

40. Putra H., Mahendrawathi E. R. The role of business process management in digital innovation and digital transformation: a systematic literature review. *Procedia Computer Science*. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050924004277> (дата звернення: 05.01.2026).

41. SMIDA. Дані про ЗАТ «Одесакондитер». URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/32833927> (дата звернення: 02.05.2026).

42. Tuganova R. та ін. Relationships between Patenting Trends and Research Activity for Green Energy Technologies. *arXiv*. 2022. URL: <https://arxiv.org/abs/2210.09611> (дата звернення: 09.05.2026).

43. Ukr-centr. Інформація про юридичну особу ЗАТ «Одесакондитер». URL: <https://ukr-centr.com.ua/32833927> (дата звернення: 02.05.2026).

44. YouControl. Досьє компанії ЗАТ «Одесакондитер». URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/32833927/ (дата звернення: 02.05.2026).

ДОДАТКИ

Фінансова звітність ЗАТ «Одесакондитер» 2023-2025 рр.

Зведена фінансова звітність великого підприємства
ЗАТ "ОДЕСАКОНДИТЕР" ЄДРПОУ суб'єкта 32833927

Фінансові коефіцієнти за 4 квартал 2025 року

Коефіцієнт автономії (КА) ①	-2.24	Коефіцієнт фінансового левериджу (КФЛ) ①	-
Коефіцієнт поточної ліквідності (КПЛ) ②	0.07	Коефіцієнт швидкої ліквідності ②	0.05
Рентабельність активів (ROA) ③	-	Рентабельність власного капіталу (ROE) ③	-
Коефіцієнт покриття відсоткових витрат (ICR) ④	-		

Фінансові звіти

Тис. грн

Кількість співробітників	2025	2024	2023
	18	23	

Балансова звітність. Актив	Код	2025	2024	2023
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000			0.00
первісна вартість	1001	574.00	574.00	574.00
накопичена амортизація	1002	574.00	574.00	574.00
незавершені капітальні інвестиції	1005	621.00	621.00	621.00
Основні засоби	1010	1 522.00	1 522.00	1 839.00
первісна вартість	1011	47 398.00	47 398.00	49 418.00
знос	1012	45 876.00	45 876.00	47 579.00
Інвестиційна нерухомість	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи	1020			

первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	8 924.00	8 924.00	8 924.00
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	11 067.00	11 067.00	11 384.00
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	781.00	781.00	781.00
Виробничі запаси	1101	781.00	781.00	781.00
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрахування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125			
Дебіторська заборгованість за розрахунками				

за виданими авансами	1130			
з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155			
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 532.00	2 532.00	3 068.00
Готівка	1166	1.00	1.00	1.00
Рахунки в банках	1167	2 531.00	2 531.00	3 067.00
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:	1180			
резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195	3 313.00	3 313.00	3 849.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	14 380.00	14 380.00	15 233.00

Балансова звітність. Пасив	Код	2025	2024	2023
I. Власний капітал				

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 893.00	10 893.00	10 893.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	62 916.00	62 916.00	62 916.00
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	6 239.00	6 239.00	6 239.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-112 215.00	-112 215.00	-110 625.00
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	-32 167.00	-32 167.00	-30 577.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви	1530			
у тому числі				
резерв довгострокових зобов'язань	1531			

резерв збитків або резерв належних виплат	1532			
резерв незароблених премій	1533			
інші страхові резерви	1534			
Інвестиційні контракти	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595			0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість за				
довгостроковими зобов'язаннями	1610			
товари, роботи, послуги	1615	7 118.00	7 118.00	7 028.00
розрахунками з бюджетом	1620	5 141.00	5 141.00	5 020.00
у тому числі з податку на прибуток	1621			
розрахунками зі страхування	1625	3 403.00	3 403.00	2 758.00
розрахунками з оплати праці	1630	953.00	953.00	982.00
за одержаними авансами	1635	4 632.00	4 632.00	4 981.00
за розрахунками з учасниками	1640	9 748.00	9 748.00	9 748.00
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	15 552.00	15 552.00	15 293.00
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			

Інші поточні зобов'язання	1690			
Усього за розділом III	1695	46 547.00	46 547.00	45 810.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	14 380.00	14 380.00	15 233.00

Фінансові результати	Код	2025	2024	2023
I. Фінансові результати				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		6 001.00	3 375.00
Чисті зароблені страхові премії	2010			
Премії підписані, валова сума	2011			
Премії, передані у перестрахування	2012			
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013			
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050			
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070			
Валовий				
прибуток	2090		6 001.00	3 375.00
збиток	2095			
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105			
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110			

Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111			
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112			
Інші операційні доходи	2120			
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122			
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123			
Адміністративні витрати	2130		7 864.00	8 097.00
Витрати на збут	2150		41.00	41.00
Інші операційні витрати	2180		222.00	4.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181			
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182			
Фінансовий результат від операційної діяльності				
прибуток	2190			
збиток	2195		2 126.00	4 767.00
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220			
Інші доходи	2240		536.00	325.00
Дохід від благодійної допомоги	2241			
Фінансові витрати	2250			
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270			

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275			
Фінансовий результат до оподаткування				
прибуток	2290			
збиток	2295		1 590.00	4 442.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300			
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат				
прибуток	2350			
збиток	2355		1 590.00	4 442.00
II. Сукупний дохід				
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400			
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405			
Накопичені курсові різниці	2410			
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415			
Інший сукупний дохід	2445			
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450			0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455			
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460			0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		-1 590.00	-4 442.00
III. Елементи операційних витрат				
Матеріальні затрати	2500			
Витрати на оплату праці	2505		2 927.00	3 667.00

Відрахування на соціальні заходи	2510		645.00	792.00
Амортизація	2515		317.00	297.00
Інші операційні витрати	2520		4 238.00	3 386.00
Разом	2550		8 127.00	8 142.00
IV. Розрахунок показників прибутковості акцій				
Середньорічна кількість простих акцій	2600			
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605			
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610			
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615			
Дивіденди на одну просту акцію	2650			