

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра міжнародних економічних відносин

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **Конкурентні переваги підприємства на світовому ринку кондитерських виробів**

за матеріалами ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»,  
м. Київ

Студентки 2 курсу 1м групи,  
спеціальності 051 «Економіка»,  
спеціалізації «Міжнародна  
економіка»

Дарморос Олени  
Олексіївни

Науковий керівник —  
канд. екон. наук, доцент

Сєрова Людмила  
Петрівна

Гарант освітньої програми —  
к.е.н., професор

Кудирко Людмила  
Петрівна

Київ 2018

## АНОТАЦІЯ

### **Дарморос О.О. «Конкурентні переваги підприємства на світовому ринку кондитерських виробів» (на матеріалах ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН», м. Київ)**

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізацією «Міжнародна економіка».

Київський національний торговельно-економічний університет, 2018.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено визначенню сутності та особливостей формування конкурентних переваг підприємства на світовому ринку кондитерських виробів. в ході дослідження охарактеризовано сутність та поняття конкурентних переваг підприємства – суб'єкта зед та формування конкурентних переваг підприємства на світовому ринку. проведено аналіз показників фінансо-господарської діяльності ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН», та досліджено конкурентні позиції серед виробників кондитерської продукції у світі. представлена робота дозволяє розробити низку заходів та напрямів зміцнення конкурентних переваг підприємства, здійснити розробку заходів щодо покращання окремих позицій товарного асортименту підприємства на міжнародному ринку, провести оцінювання ефективності запропонованих заходів.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, конкурентоспроможність підприємства, оцінка конкурентних переваг, конкурентне середовище, управління конкурентоспроможністю

## ABSTRACT

**Darmoros Olena. "Competitive advantages of the enterprise on the world market of confectionery products" (on materials of PJSC "KIEV CONSTRUCTION FACTORY" ROSHEN ", Kyiv)**

The final qualification paper for the master's degree in specialty 051 "Economics", specialization "International Economics"

Kyiv National University of Trade and Economics, 2018.

The final qualification work is devoted to the determination of the essence and peculiarities of the formation of competitive advantages of the enterprise in the world market of confectionery products. In the course of the research the essence and concept of competitive advantages of the enterprise - the subject of foreign economic activity and formation of competitive advantages of the enterprise in the world market have been characterized. The analysis of indicators of financial and economic activity of PJSC "Kyiv confectionery factory" ROSHEN "was conducted and investigated the competitive position among confectionery producers in the world. The presented work allows us to develop a number of measures and directions for strengthening the competitive advantages of the enterprise, to develop measures to improve the individual positions of the product range of the company in the international market, to evaluate the effectiveness of the proposed measures.

**Key words:** competitive advantages, competitiveness of the enterprise, assessment of competitive advantages, competitive environment, management of competitiveness.

## РЕФЕРАТ

**Тема випускної кваліфікаційної роботи:** конкурентні переваги підприємства на світовому ринку кондитерських виробів (на матеріалах ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота містить 121 сторінки, 48 таблиць, 17 рисунків, 5 формул, список використаних джерел з 72 найменувань та 10 додатків.

**Об'єктом дослідження** даної роботи є процес управління конкурентними перевагами підприємства – суб'єктом міжнародного бізнесу

**Предметом дослідження** є організаційно-економічний механізм управління конкурентними перевагами підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу.

**Мета дослідження** - визначення шляхів забезпечення конкурентоспроможності та розробити рекомендації для формування стійких конкурентних переваг як основи успішної конкурентної стратегії підприємства на ринку кондитерської продукції.

Для досягнення поставленої мети передбачено постановку, формулювання і розв'язання наступних наукових і практичних **задач**:

- вивчити теоретичні основи конкурентних переваг підприємства – суб'єкта ЗЕД;
- дослідити методи формування конкурентних переваг підприємства на світовому ринку;
- проаналізувати існуючі методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства – суб'єкта ЗЕД;
- проаналізувати конкурентне середовища та виявити конкурентні переваги підприємства;
- оцінити конкурентні переваги підприємства на світовому ринку;
- розробити рекомендації щодо формування конкурентних переваг та конкурентної стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;

- оцінити заходи щодо покращання окремих позицій товарного асортименту як засіб зміцнення конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

У ході дослідження в і розділі розглянуто сутність категорії «конкурентні переваги підприємства» та їх класифікацію. визначено фактори, які впливають на рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, а також висвітлено методи визначення конкурентних переваг підприємства, проведена їх характеристика та сформовано принципи формування конкурентних переваг, визначено **послідовність етапів розробки стратегії формування нових конкурентних переваг, визначено фактори впливу на формування нових конкурентних переваг підприємства.**

У II розділі представлені результати аналізу фінансово-господарського стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» де визначені його показники, за допомогою даних фінансової звітності за останні п'ять років. Проаналізовано конкурентне середовище і місце в ньому ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», також проаналізовано показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності підприємства.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» маючи в розпорядженні великі виробничі потужності, здійснює експортні операції широким асортиментом продукції, що випускається, і накопивши великий досвід роботи в умовах реального ринку природно, вийшла за національні межі.

у iii розділі визначено резерви конкурентних переваг, відповідно підвищення конкурентоспроможності підприємства. визначена економічна ефективність від впровадження запропонованих заходів на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН». запропонований комплекс механізмів стратегічного управління конкурентоспроможності підприємства, що

складається з економічного, організаційного та мотиваційного механізмів реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства, відзначається властивістю цілісності.

В межах розробки заходів щодо покращення окремих позицій товарного асортименту запропоновано впровадити у виробництво новий вид печива "Желейка", яке на стадії розробки має значні переваги перед печивом "До кави", який вже давно впроваджений на споживчий ринок України. Сумарна оцінка балів свідчить, що новинка на 28 балів (53 %) перевершує показники вже освоєного товару, за окремими ж параметрами перевищення становить 1,5-2,5 рази. У зв'язку із цим новинка може розглядатися як вельми перспективна. Прораховано ефективність запропонованого заходу, з'ясовано, що термін окупності такого проекту становить лише вісім місяців, індекс рентабельності інвестицій близько 2,9 (що є гарним показником). Внутрішня норма доходності близько 55%, що підтверджує економічну доцільність впровадження.

Рік виконання випускної кваліфікаційної роботи – 2017/2018 рік.

Рік захисту випускної кваліфікаційної роботи – 2018 рік.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА СВІТОВОМУ РИНКУ</b>	
1.1. Сутність та поняття конкурентних переваг підприємства – суб’єкта ЗЕД.....	9
1.2. Формування конкурентних переваг підприємства на світовому ринку...20	
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства – суб’єкта ЗЕД .....	26
Висновки до розділу 1 .....	34
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» НА СВІТОВОМУ РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ</b>	
2.1. Аналіз світового та вітчизняного ринків кондитерських виробів .....	36
2.2. Аналіз фінансо-господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН».....	48
2.3. Дослідження конкурентної позиції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» серед виробників кондитерської продукції у світі.....	70
Висновки до розділу 2.....	85
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА СВІТОВИХ РИНКАХ</b>	
3.1. Розробка заходів та напрямів зміцнення конкурентних переваг підприємства.....	87
3.2. Розробка заходів щодо покращання окремих позицій товарного асортименту як засіб зміцнення конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку.....	100
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів .....	107

Висновки до розділу 3.....	111
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>113</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>121</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	



## ВСТУП

Для підприємств, що здійснюють свою діяльність в умовах ринкової конкуренції, особливого значення набуває вміння передбачати ситуацію і створювати та закріплювати свої конкурентні переваги. Сучасна конкуренція між підприємствами являє собою потужний фактор реального росту ефективного виробництва. Разом з тим, росте фактор невпевненості через складність конкурентного середовища. Тому підприємству необхідно слідкувати за факторами змін конкурентних сил, рівнем інтенсивності конкуренції та її специфіки, відносинами між покупцями та постачальниками, а також правильно обирати конкурентну стратегію та правильно позиціонувати себе на ринку. Розробка стратегії повинна ґрунтуватися на глибокому розумінні ринку, оцінці позиції підприємства на ринку, усвідомленні своїх конкурентних переваг.

Особливо гостро ця проблема постала перед товаровиробниками в зв'язку з вступом України до СОТ. Для того, щоб завоювати або зберегти ринкову позицію сільськогосподарське підприємство повинно сформувати і підтримувати конкурентні переваги на цільовому ринку.

Конкурентоспроможність виробничо-торгового підприємства передбачає його можливість зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку та впливати на ринкову ситуацію через пропозицію якісної продукції, задовольняючи вимоги споживачів і забезпечуючи ефективність функціонування.

Актуальність вибраної теми полягає у тому, що сьогодення вимагає від суб'єктів економічних взаємовідносин проведення глибокого аналізу ринкових процесів для ефективного використання наявних ресурсів та задоволення потреб покупців. Ринок стимулює виробників випускати товари з мінімальними витратами, формує вимоги для випуску тільки тих товарів, які необхідні суспільству.

Тому важливим аналітичним завданням є визначення ключових факторів успіху з урахуванням наявних і тих, що можна прогнозувати, умов розвитку галузі та галузевої конкуренції.

Практично всі дослідники теорії конкуренції і конкурентоспроможності займаються питанням пошуку ефективних механізмів управління, що сприяли б швидкому реагуванню господарського суб'єкта на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища і адаптації до нових умов. Різним аспектам теорії і практики конкурентоспроможності як елемента управління діяльністю підприємства присвячені роботи І. Ансоффа, Дж. Блайта, Д. Джоббера, П. Дойля, Дж. Еванса, Ф. Котлера, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона та ін. Питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств за умов мінливості конкурентних переваг досліджуються у працях вітчизняних та іноземних вчених: Л.І. Абалкіна, О.І. Амоші, В.Г. Андрійчука, Л.В. Балабанової, В.І. Бойка, П.І. Гайдуцького, І.Б. Гуркова, Я.А. Жаліло, А.О. Задой, М.Ю. Коденської, Ю.О. Лупенка, А.А. Мазаракі, П.Т. Саблука, Р.А. Фатхутдинова, О.М. Шпичака та ін. Проблематиці формування міжнародної конкурентоспроможної системи присвячено багато наукових праць. Серед них доцільно відзначити Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, С. Фішера, В. Іноземцева, В. Кочетова, О. Некіпелова. Цікаві та ґрунтовні публікації у сфері конкурентоспроможності належать українським авторам О.Білорусу, І. Бураковському, В. Геєцю, Б. Губському, О. Гудзь, М. Дудченку, А. Жовновач, Т.Зубко, Ю. Козаку, О. Кондратюк, А. Кредісову, М. Крижановському, Д. Лук'яненку, Ю. Макогону, Н. Новіковій, В. Новицькому, В. Оніщенку, Є. Панченку, Ю. Пахомову, А. Поручнику, А. Рум'янцеву, В. Сіденку, С. Соколенку, Н. Татаренку, А. Філіпенку, О. Швиданенку, а також іншим авторам.

Проте, незважаючи на вагомі напрацювання, залишаються проблеми, що потребують спеціального наукового аналізу. В Україні проблема формування конкурентних переваг є суттєвою для більшості підприємств, і

особливо важлива для підприємств, які працюють на зовнішні ринок. Це викликає об'єктивну необхідність подальшого поглиблення теоретичних і практичних напрацювань у сфері управління конкурентоспроможністю.

**Мета** даної випускної кваліфікаційної роботи полягає в тому, щоб на базі наявних теоретико-методологічних розробок та практичного досвіду визначити шляхи забезпечення його конкурентоспроможності та розробити рекомендації для формування стійких конкурентних переваг як основи успішної конкурентної стратегії підприємства на ринку кондитерської продукції.

Для досягнення поставленої мети передбачено постановку, формулювання і розв'язання наступних наукових і практичних **задач**:

- вивчити теоретичні основи конкурентних переваг підприємства – суб'єкта ЗЕД;
- дослідити методи формування конкурентних переваг підприємства на світовому ринку;
- проаналізувати існуючі методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства – суб'єкта ЗЕД;
- проаналізувати конкурентне середовища та виявити конкурентні переваги підприємства;
- оцінити конкурентні переваги підприємства на світовому ринку;
- розробити рекомендації щодо формування конкурентних переваг та конкурентної стратегії ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»;
- оцінити заходи щодо покращання окремих позицій товарного асортименту як засіб зміцнення конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

**Предметом дослідження** є організаційно-економічний механізм управління конкурентними перевагами підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу.

**Об'єктом дослідження** даної роботи є процес управління конкурентними перевагами підприємства – суб'єктом міжнародного бізнесу.

**Методи дослідження.** Випускна кваліфікаційна робота ґрунтується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів дослідження:

- Економіко-статистичний – для оцінки сучасного стану на ринку фінансово-майнового стану та показників що впливають на нього;
- Табличний та графічний – для наочного відображення результативних фінансових показників;
- Системно-аналітичного – для теоретичного узагальнення наукових підходів до визначення поняття фінансово-майнового стану підприємства, розробок і пропозицій для його покращення;
- Абстрактно-логічний – для обґрунтованого формулювання висновків економічного дослідження;
- Аналізу і синтезу – для деталізації факторів впливу на фінансово-майновий стан; абстрактно-логічний – для обґрунтованого формулювання висновків економічного дослідження.

Для розв'язання окремих задач використовувалось програмне забезпечення MS Excel, за допомогою яких проводився аналіз динаміки та структури, тенденції розвитку та обґрунтування на майбутнє показників, що характеризують діяльність та інших показників.

**Базою дослідження** виступає компанія ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН», яка здійснює такі основні види економічної діяльності: виробництво хліба та хлібобулочних виробів, виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання, виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів.

**Інформаційною базою магістерської роботи** стали наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених з проблем управління підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, матеріали статистичної звітності підприємств, Закони України, нормативно-правові акти.

**Практичне значення роботи.** Аналіз публікації з даної проблеми і практичної діяльності з питань стратегічного управління дозволив виявити ряд невирішених проблем і завдань. У їх числі - проблема підвищення рівня конкурентоспроможності та стійкості підприємств, зокрема немає єдиного підходу до оцінки рівня конкурентоспроможності. Цим фактором обумовлена мета нашого наукового дослідження, яка створила підґрунтя для розв'язання важливого завдання – теоретичного та методичного обґрунтування системи управління конкурентоспроможністю підприємства, а також складення програми забезпечення її рівня.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження мають практичне значення та будуть використані у практиці роботи на ПрАТ « КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН». Практичне значення підтверджене довідкою про впровадження № 780 від 26.11.2018.

**Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи.** Основні наукові положення і практичні результати дослідження викладені у статті «Сутність та поняття конкурентних переваг підприємства» // Зб. наук. ст. студ. заоч. форми навч./ М 58 відп. ред.. Т.М. Мельник – Київ : Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2018. – Ч.1. – 274 с.

**Структура і обсяг випускної кваліфікаційної роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 48 таблиць, 17 рисунків, 5 формул, список використаних джерел з 72 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА СВІТОВОМУ РИНКУ

### 1.1 Сутність та поняття конкурентних переваг підприємства – суб'єкта ЗЕД

Важливим атрибутом ринкової економіки є конкуренція. Сам ринок, механізм його дії не може нормально існувати без розвинутих форм конкуренції. Вчені стверджують, що конкуренція – це суперництво між учасниками ринку за найвигідніші умови виробництва, а також за привласнення найбільших прибутків. Такий вид економічних відносин існує тоді, коли виробники товарів виступають як самостійні, ні від кого не залежні суб'єкти, а їхня залежність пов'язана тільки з кон'юнктурою ринку, бажанням виграти у конкурентів позиції у виробництві та реалізації своєї продукції. Стійкий конкурентоспроможний розвиток кондитерського сектору в умовах дестабілізуючого впливу кризових явищ та посилення глобалізаційних процесів можливий лише при наявності сформованих відповідних конкурентних переваг. В сучасних умовах господарювання для того, щоб вижити та зберегти свої позиції на ринку, сільськогосподарському підприємству необхідно постійно займатися пошуком шляхів і методів забезпечення конкурентних переваг, що на сьогоднішній день є найважливішим завданням при розробці та прийнятті управлінських рішень.

Питаннями формування конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємств взагалі, займалися зарубіжні та вітчизняні вчені: І. Ансофф, Є. Андреева, О. Бескорса, С. Близнюк, І. Боришкевич, С.Бондаренко, В. Василенко, І. Варга, К. Губін, Є. Діденко, А. Даніленко, І. Должанський, Т. Загорна, Ю. Іванов, В. Ільїн, Ж.Ж. Ламбен,

А. Левицька, О. Літвін, А. Мазаракі, Н. Новікова, О. Петриківа, М. Портер, Р. Фатхутдінов, С. Кваша, Н. Кузьминчук, М. Малік, В. Отенко, В. Пилипенко, Н. Пилипенко, Н. Стельмащук, Т. Зубко, О. Терованесова, С. Філіппова, С. Черкасова, В. Холод, І. Шаповалова, Р. Фатхутдінов, З. Шершньова, О. Кондратюк та інші. [1-15, 17-23, 26-29, 31-68]

З точки зору стратегічного менеджменту будь-яка конкурента перевага покликана забезпечувати унікальність власної торгової марки (знаку) у порівнянні з конкуруючими компаніями протягом тривалого часу. Крім того, конкурентна перевага має задовольняти специфічні потреби клієнта, а також будуватися на специфічних здібностях і ресурсах підприємства, які мають бути оригінальними в порівнянні з конкурентами і які досить складно імітувати [64].

Аналіз наукової літератури з проблем конкурентоспроможності підприємств показує, що існує декілька підходів до визначення сутності конкурентних переваг.

Досить поширеним є визначення конкурентних переваг тих характеристик споживчих властивостей товару, які створюють для підприємства певну перевагу над її безпосередніми конкурентами. Така перевага досягається шляхом надання споживачам більших благ за рахунок реалізації більш дешевої продукції, або завдяки пропозиції високоякісних продуктів з набором додаткових послуг, проте за порівняно вищими цінами. Даний підхід розглядає конкурентні переваги головним чином з позиції споживачів. Його недоліком є обмеженість факторів, які можуть бути визнаними як конкурентні переваги.

Окремі дослідники визначають конкурентну перевагу як порівняльну перевагу підприємства по відношенню до інших товаровиробників даної галузі. Така перевага полягає у досягненні або наявності потенціалу досягнення більш високого рівня прибутковості [22]. За даним підходом конкурентна перевага підприємства ототожнюється з її конкурентоспроможністю.

В.Д. Маркова і С.А. Кузнєцова називають конкурентною перевагою положення підприємства на ринку, яке дозволяє йому переборювати сили конкуренції та приваблювати покупців [8]. Ці дослідники змішують поняття "конкурентна перевага" з поняттям "конкурентна позиція підприємства", під якою дійсно розуміють місце, яке займає підприємство на ринку стосовно конкурентів.

За А.В. Войчаком, Р.П. Камишніковим конкурентні переваги – це характеристики або властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами [7, с. 50-51]. У О. Зозульова конкурентні переваги трактуються як сукупність заходів, спрямованих на вдосконалення власної діяльності, безпосереднє послаблення конкурентів і вплив на зміну ринкового середовища [27, с. 33]. У Н. Задорожної конкурентні переваги розглядаються як сукупність відносин, що є предметом регулювання за допомогою комплексу правових норм [22, с. 100]. На думку С.П. Гаврилюка, це ті активи і сфери діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дозволяють йому перемагати у конкурентній боротьбі [10, с. 77]. Р.А. Фатхутдинов зазначає, що конкурентні переваги – будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами [54].

Значна увага виявленню конкурентних переваг приділяється у дослідженнях Л.В. Балабанової, яка цю категорію розуміє як сильні сторони підприємства, що забезпечують перевагу над конкурентами і є важливими для цільового ринку. Автор виділяє три основні сфери конкурентних переваг: організаційні, функціональні та засновані на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем [63, с. 147-150], акцентуючи визначальну роль маркетингу у їх формуванні. Організаційні переваги охоплюють: досвід маркетингової діяльності; організаційну структуру управління; умови ефективної взаємодії підсистем управління тощо.

Функціональні переваги охоплюють показники діяльності в розрізі функцій маркетингу, а переваги, засновані на взаємовідносинах із



зовнішнім середовищем можуть бути отримані, якщо сформовані відносини оптимальної взаємодії з чинниками макро- і мікросередовища.

Інші автори розглядають конкурентні переваги як рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми видів ресурсів та поділяють їх на зовнішні (базуються на відмінних якостях товару, що утворюють цінність для покупця) та внутрішні (основані на перевазі фірми щодо витрат виробництва, які менші, ніж у конкурентів) [8, 11, 13, 18, 52].

Близьким до наведеного підходу є термін "конкурентна відмінність", який часто застосовується в сучасних публікаціях і виданнях промислово розвинених країн замість поняття "конкурентоспроможність". Під конкурентною відмінністю розуміють високу компетентність підприємства у певній галузі, яка дає йому найкращі можливості залучати й утримувати клієнтуру.

Центральне місце в конкурентній теорії поряд із категоріями «конкуренція» та «конкурентоспроможність» займає категорія «конкурентна перевага». Але, незважаючи на це, в літературі відсутній єдиний погляд на сутність цієї категорії. Аналіз наявних поглядів свідчить про значні розбіжності у трактуванні (таблиця А1 додаток А).

У літературі не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг. Значна частина дослідників, наслідуючи М. Портера, в якості базових виділяють дві конкурентні переваги: більш низькі витрати, які дозволяють встановлювати більш низькі ціни й отримувати більш високі прибутки, і диференціацію (унікальність) товару, яка б забезпечувала найвищу споживчу цінність. [5-14, 20-23] Низькі витрати відбивають здатність організації розробляти, випускати і продавати порівнянний товар з меншими витратами, ніж конкуренти. Диференціація - це спосіб забезпечити покупця унікальною і більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей і після продажного обслуговування. Ці обидва типи конкурентних переваг дозволяють підприємству отримувати більший прибуток, ніж конкуренти. Друга ознака класифікації - сфера

конкуренції, або широта цілі, на яку орієнтується фірма в межах своєї галузі (кількість різновидів товару, каналів збут) (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Класифікація конкурентних переваг підприємства

№	Ознака класифікації	Види переваг
1.	Відношення до системи (підприємства)	✓ зовнішні ✓ внутрішні
2.	Сфера прояву	✓ конкурентні переваги, що створюються у сферах (постачання, НДДКР, виробництва, реалізації, сервісу та експлуатації)
3.	Джерела створення та можливість імітації	✓ конкурентні переваги “низького рівня” ✓ конкурентні переваги “високого рівня” ✓ конкурентні переваги “найвищого рівня”
4.	Тривалість дії	✓ стратегічні переваги ✓ тактичні переваги
5.	Місце формування	✓ переваги, які формуються: на робочому місці, в окремому підрозділі, в організації в цілому
6.	Вид ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги	✓ конкурентні переваги, які дозволяють отримати ефекти (науково-технічний ефект, економічний ефект, соціальний ефект, екологічний ефект)
7.	За стратегічною спрямованістю	✓ створені для сфери, де діють пріоритетні конкуренти ✓ створені для задоволення нових потреб або нових методів їх задоволення
8.	За походженням	✓ Створені з урахуванням стабільності ринкових ситуацій ✓ Створені як відповіді на зміни в навколишньому бізнес-середовищі
9.	За ймовірністю успіху	✓ Ймовірні ✓ Очевидні (стійкі)
10.	За рівнем реалізації	✓ Галузеві ✓ Міжгалузеві ✓ Регіональні ✓ Глобальні
11.	За концепціями маркетингових систем	✓ Сприяють управлінню попитом ✓ Сприяють управлінню запитами ✓ Сприяють управлінню потребами

*Джерело: узагальнено автором за [48, 52, 55, 63]*

Джерелами конкурентних переваг компанії є: кваліфікована робота, сприятливі умови виробництва, створення нових продуктів або інновацій, суттєве зниження собівартості продукції, якість, унікальність та оптимальний діапазон, задоволення потреб споживачів, регулювання цін компанією, високий ступінь соціальної відповідальності.

Серед основних характеристик конкурентної переваги можна виділити:

- відносність (може бути оцінена лише шляхом порівняння характеристик, які впливають на ефективність продаж);
- прив'язаність до конкретних ринкових умов і причин (товар, який має переваги в ціні на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому);
- залежність від впливу багатьох різномірних неконтрольованих чинників (наприклад, сучасна технологія сприяє створенню переваг у сфері дизайну, якості, але може погіршувати параметри собівартості виробу внаслідок високих витрат на придбання) [37].

Конкурентна перевага складає основу випуску компанією товарів або надання послуг. Це стійка і приваблива для споживачів цінність, якою володіє продукт в їх очах. Воно з'являється як результат комбінації декількох факторів (виняткових ресурсів, здібностей і характеристик) і протягом тривалого періоду часу не може бути повтореною конкурентами.

Конкурентні переваги дозволяють підприємству отримувати рентабельність вище середньої для фірм даної галузі чи даного ринкового сегменту (що забезпечується більш високою ефективністю використання ресурсів) і завойовувати міцні позиції на ринку. Вважається, що переваги підприємства забезпечуються шляхом надання споживачам благ, що мають для них більшу цінність: за рахунок реалізації продукції за нижчими цінами (а може, і, навпаки, за вищими - для престижної продукції), пропозиції товарів більш високої якості або з набором послуг [18].

Особливості створення конкурентних переваг в умовах стрімкого сучасного ринку товарів і послуг конкурентоспроможність багато в чому обумовлюється постійним розширенням і вдосконаленням джерел конкурентних переваг компанії, завдяки чому досягаються їх стійкість і довговічність. Прийнято виділяти три види конкурентних переваг, які можуть бути представлені у вигляді табл. 1.2.:

Таблиця 1.2

**Характеристика конкурентних переваг\***

Конкурентні переваги	Зміст	Особливість
З низьким рівнем стійкості	дешева сировина та робоча сила, зниження оподаткування, географічні та кліматичні умови	доступність конкурентам
З середнім рівнем стійкості	унікальний продукт, налагодження каналів дистрибуції, створення і підтримку репутації	інтенсивні і тривалі вкладення коштів, маркетингові дослідження, навчання кадрів
З високим рівнем стійкості	інноваційні рішення	Необхідність великих капіталовкладень та контролю за якістю реалізації інноваційних рішень

\*Сформовано автором за [2, 8, 38]

Сила і «тривалість життя» конкурентної переваги підприємства визначаються наступними критеріями:

- Цінність для споживача. Конкурентні переваги пояснює цільової аудиторії важливість продукту, робить його привабливим для неї, відмінним від продуктів конкурентів.
- Новизна. При розробці продукту використовуються інноваційні рішення, конкуренти не в змозі запропонувати продукт з аналогічними характеристиками;
- Унікальність. Застосовуються якісні технології, розвивається корпоративна культура, підвищується рівень кваліфікації співробітників, використовуються авторські права і ноу-хау компанії. За рахунок конкурентних переваг підприємство набуває безумовну вигоду: розширення клієнтської бази, географії збуту і, як наслідок, підвищення прибутковості бізнесу;
- Захищеність. Повинна бути забезпечена юридичний захист конкурентної переваги, щоб його запозичення та повторення було ускладнене або неможливе;
- Протилежність. Перевіркою для конкурентних переваг служить наявність його протилежності, в іншому випадку воно вже не буде перевагою;

Алгоритм розробки конкурентних переваг організації передбачає чітке визначення цільової аудиторії продукту і ключових конкурентів компанії. На підставі проведених дій виконуються наступні кроки, які наведені в табл.1.3.

Таблиця 1.3

**Алгоритм розробки конкурентних переваг \***

Кроки	Зміст кроку	Характеристика дій
1 крок	Складання переліку вигоди	визначаються вигоди, які споживач отримує при купівлі / використанні товару або послуги
2 крок	Ранжування вигоди	характеристики продукту оцінюються за 3-бальною шкалою, де 1 бал - вигода, яка абсолютно нецікава цільової аудиторії, а 3 бали - вигода, яка є визначальною при ухваленні рішення про покупку.
3 крок	Порівняння з конкурентами	продукт порівнюється з продуктами конкурентів за списком вигоди (чи присутні вони в інших гравців на ринку чи ні).
4 крок	Визначення абсолютних конкурентних переваг	виявляються властивості продукту, які конкуренти не можуть повторити або запозичувати (склад або форма, патент, функціональність та ін.).
5 крок	Створення «помилкових» конкурентних переваг	розробляється альтернативна пропозиція. Наприклад, створюється нова товарна категорія або пробуджується інтерес аудиторії до незвичайної властивості звичайного товару. Серед інших можливостей: створення власного показника ефективності продукту, впровадження нової наукової формули або заяву про властивості продукту, які є і в продуктів конкурентів, але ще не були озвучені.
6 крок	Складання плану по підтримці конкурентних переваг	розробка плану, який забезпечить розвиток конкурентних переваг в перспективі і збереження його актуальності. Необхідний постійний моніторинг дій конкурентів і змін споживчих переваг.

\*Сформовано автором за [18, 28 38, 44]

Наявність конкурентних переваг - один з найважливіших чинників успішності компанії, що робить її продукти впізнаваний і затребований на ринку. Його особливості багато в чому визначаються специфікою галузі: високотехнологічний бізнес потребує інновацій та технічну перевагу, в той час як підприємства, що випускають товари масового попиту, роблять ставку на впізнаваність бренду, географію поширення, зниження витрат. Але про яку б з галузі не йшлося, конкурентні переваги мають знаходити реальне втілення в товарі / послугі, ціні та якості, і проходити оцінку (в зростанні обсягу продажів, збільшення ринкової частки). Запорукою підтримки

переваги є розширення кількості джерел постачання та їх вдосконалення, посилення наявних показників, постійна модернізація виробництва та інших сфер діяльності організації.

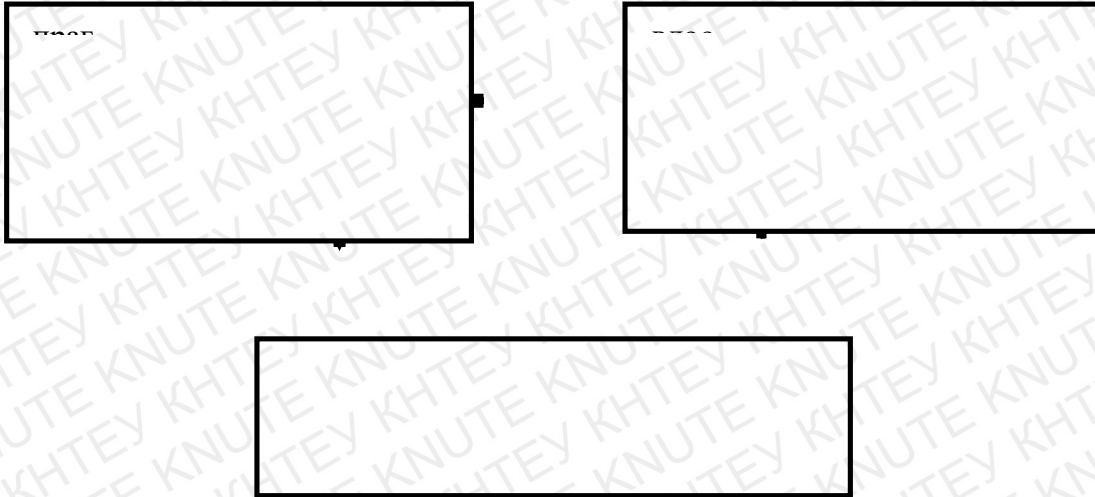
Для сучасного підприємства характерна проблема не тільки формування конкурентних переваг, але і їх утримання, тобто проблема стійкості конкурентної переваги. Від ступеня стійкості переваги залежить, наскільки довго воно може забезпечувати ринкового суб'єкту лідерство перед конкурентами. Звідси впливає ще один класифікаційний ознака конкурентних переваг - характер їх динаміки, відповідно до якого переваги поділяються на стійкі і нестійкі.

На думку М. Портера, стійкість конкурентної переваги досягається, коли воно протистоїть виснаженню внаслідок поведінки конкурентів, для чого необхідно звертати увагу на організаційні здібності і ресурси, що лежать в основі конкурентної переваги сфери діяльності, і які повинні протистояти дублюванню іншими підприємствами.

Стойку конкурентну перевагу прийнято називати перевагою високого порядку, яке досягається з великими труднощами, дуже повільно і вимагає великих витрат на її підтримку. До нього відносять унікальну продукцію, унікальну технологію і фахівців, хорошу репутацію організації (це особливо цінне конкурентна перевага).

Нестійкі конкурентні переваги прийнято називати перевагами низького порядку. Вони пов'язані з можливістю використання дешевих ресурсів: робочої сили, матеріалів (сировини), енергії. Низький порядок конкурентних переваг пов'язаний з тим, що вони дуже нестійкі і легко можуть бути втрачені або внаслідок зростання цін і заробітної плати, або через те, що ці дешеві виробничі ресурси точно так само можуть використовувати (або перекупити) ринкові конкуренти. Іншими словами, переваги низького порядку є перевагами з малою стійкістю, не здатними забезпечити перевагу над конкурентами на тривалий період часу.

У підсумку, формування та підтримка конкурентної переваги охоплює весь механізм діяльності підприємства, пов'язаний зі створенням, виробництвом і реалізацією продукції. Основні принципами формування та підтримки конкурентних переваг наведені на рис. 1.1.



*Рис.1.1. Принципи формування конкурентних переваг  
Сформовано автором за [14, 18, 28, 34]*

Конкурентні переваги є проявом переваги над конкурентами в економічних, технічних, виробничих, організаційних і сферах бізнесу підприємства, які можуть бути виміряні за допомогою економічних показників, тобто, ці переваги є порівняльними, а не абсолютними. Загалом, ці вигоди можна визначити як систематичне отримання підприємством високого рівня прибутку та частки ринку в порівнянні з іншими учасниками. Конкурентні переваги підприємства повинні не тільки підтримувати високий рівень рентабельності, а й забезпечити його системний характер, так як вони можуть бути оцінені тільки шляхом порівняння основних напрямків діяльності підприємства з конкурентами [7].

На думку авторів конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішні - це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги - це ті, які базуються на здатності підприємства створювати більш значущі цінності для споживачів своєї продукції, створюючи можливості для кращого задоволення їх потреб, зменшення витрат або підвищення ефективності їх діяльності. Зрозуміло, що основою загальної конкурентної переваги компанії є внутрішні переваги, однак це лише потенціал підприємства для досягнення своїх конкурентних позицій.

Саме зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів. Можна виділити наступні різновиди внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Класифікація конкурентних переваг [33, 23]



Основними причинами втрати конкурентних переваг є:

- погіршення факторних умов (збільшення витрат виробництва, зниження кваліфікаційного рівня персоналу);
- зниження інвестиційної привабливості підприємства та його інноваційний потенціал;
- зниження здатності до адаптації (бюрократизація, використання застарілого обладнання, довгострокові терміни створення нових продуктів);
- послаблення конкуренції на ринку завдяки монополії, дії уряду щодо введення мита на товари;
- низькі доходи основних груп населення, які призводять до певного зниження якості продукту та його асортименту.

## **1.2. Формування конкурентних переваг підприємства на світовому ринку**

Конкурентні переваги є проявом переваги над конкурентами в будь-якій сфері діяльності підприємства, яку можна виміряти економічними показниками, тобто такі переваги мають порівняльний, а не абсолютний характер. У загальному вигляді вказані переваги можна визначити як систематичне здобуття підприємством вищого показника прибутку та частки на ринку, порівняно з іншими учасниками цього ринку.

Сутність конкурентних переваг здебільшого проявляється через такі характеристики, як: здатність підприємства ефективніше ніж конкурент розподіляти ресурси; сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, якими володіє підприємство і які є перевагою; ефективніше управління процесами формування і розвитку якісних і кількісних властивостей продукту, що мають цінність для покупця, ніж у конкурентів.

Виокремлюють три групи факторів, які забезпечують конкурентну перевагу, а саме:

– відмінна якість, що визначається підвищеною цінністю для покупців шляхом зменшення витрат або за рахунок підвищення ефективності товару, що сприяє забезпеченню підвищення ринкової влади, тобто може змусити ринок платити вищу ціну;

– витрати підприємства менші у зв'язку з високою продуктивністю, що робить його більш прибутковим;

– ключові компетенції – особливі навички чи новітні технології, які створюють унікальну цінність для споживачів [46, с. 369–373; 21].

В розширеному вигляді їх можна подати у вигляді таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

### Фактори та джерела конкурентних переваг

Фактори конкурентних переваг	Джерела конкурентних переваг
Економічні	Внутрішньоорганізаційні: ефекти масштабу та досвіду, економічний потенціал, пошук і ефективне використання фінансових коштів; ринкові: економічний стан ринку (сприятлива динаміка цін, висока галузева норма прибутку), зростаючий попит (сприятлива динаміка ємності ринку, відсутність товарів-замінників, демографічні зміни);
Структурні	Інтеграція бізнесу: регресивна (прагнення отримати у володіння або поставити під контроль постачальників); прогресивна (впровадження в систему розподілу); горизонтальна (об'єднання або посилення взаємодії суб'єктів, які випускають однорідну продукцію).
Науково-технічні та технологічні	Високий рівень розвитку прикладної науки і техніки в галузі; особливості технології виробництва продукції; технічні параметри продукції; технічні характеристики обладнання.
Інформаційні	Наявність банку даних про ринок, продавців, споживачів, конкурентів, нормативно-правові акти органів влади, інфраструктуру ринку.
Географічні	Вигідне географічне розташування суб'єкта; можливість економічного подолання географічних бар'єрів входу на ринок.
Нематеріальні	Репутаційні активи: назва компанії, торгові марки, відносини зі споживачами, постачальниками, державою та суспільством
Нелегальні	Недобросовісна конкуренція; бюрократизм; корупція.
Інфраструктурні	Стан і розвиток засобів комунікації; відкритість та організованість ринків праці, капіталу, технологій, інвестиційних товарів; розвиток дистрибуторської мережі (роздрібною, оптовою торгівлі); розвиток служб з надання ділових послуг; розвиток міжсуб'єктної кооперації.

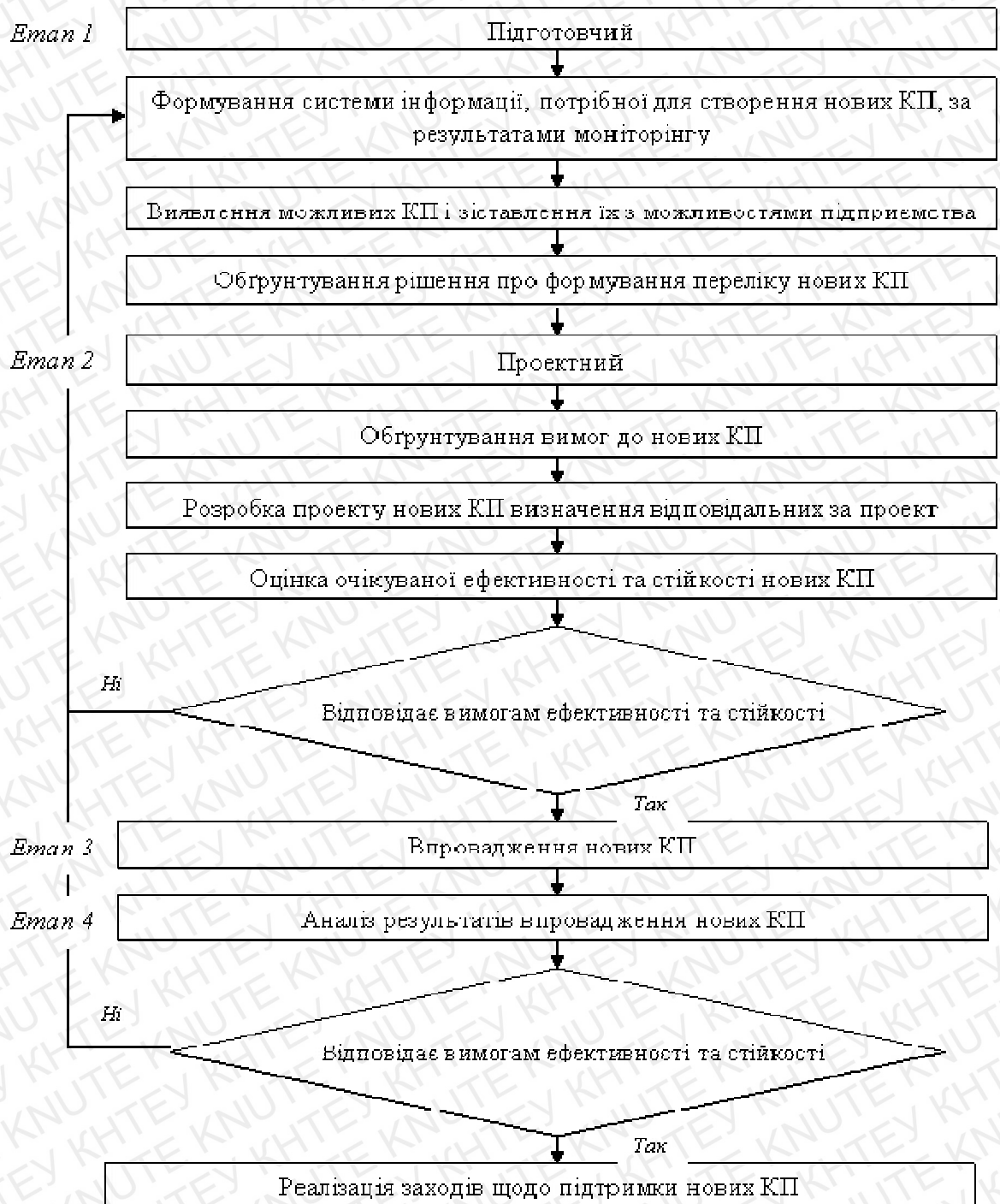
Джерело: систематизовано автором за [ 1, 56 ]

Посилення конкурентної боротьби супроводжується появою великої кількості конкуруючих підприємств як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, зростанням вимог ринку, що змушує підприємство увесь час розвивати свій стратегічний потенціал, шукати можливі варіанти його ефективного використання, створення нових конкурентних переваг.

Формування нових конкурентних переваг є найважливішим моментом у досягненні підприємством сталої конкурентної позиції на ринку. Механізм формування нових конкурентних переваг базується на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства й факторів, що формують його ресурсний потенціал (інтелектуальний капітал підприємства, досвід і знання, унікальні навички, конкурентні можливості, ринкові досягнення тощо) [7].

Прийняття рішення про формування нової конкурентної переваги відбувається у процесі моніторингу існуючих конкурентних переваг, коли виникає необхідність перекривання застарілих конкурентних переваг і тих, що перебувають на стадії спаду, новими, більш ефективними й стійкими, та виявлення можливих нових конкурентних переваг з урахуванням потреб ринку. Порядок формування нових конкурентних переваг розділяють на чотири етапи: підготовчий, проектний, впровадження нових конкурентних переваг, аналіз результатів впровадження нових конкурентних переваг (рис. 1.3).

На підготовчому етапі відбувається аналіз інформації, яка необхідна для формування нових конкурентних переваг, отриманої в процесі моніторингу, виявлення нових конкурентних переваг на базі аналізу отриманої інформації й зіставлення їх з можливостями підприємства. Наступним кроком у рамках підготовчого етапу виступає обґрунтування рішення про формування переліку нових конкурентних переваг з урахуванням їх рейтингування за значущістю для підприємства та одержуваною ефективністю й стійкістю у випадку їх реалізації та відповідності конкурентній стратегії [1].



*Рис. 1.3. Послідовність етапів розробки стратегії формування нових конкурентних переваг [31, 52, 55 ]*

На проектному етапі розробляється проект нової конкурентної переваги, де вказуються всі задіяні фахівці підприємства і їх функції у процесі формування нових конкурентних переваг. Вслід за цим проводиться оцінка очікуваної ефективності й стійкості нових конкурентних переваг у рамках проекту.

При відповідності вимогам, проект нової конкурентної переваги приймається до впровадження (третій етап). При невідповідності критеріям необхідно повернутися до першого етапу з метою отримання нової інформації за результатами моніторингу конкурентних переваг перш ніж ухвалювати рішення про формування нових.

Після впровадження нової конкурентної переваги проводиться останній, четвертий етап – визначення результатів від її реалізації. У межах даного етапу проводиться аналіз зіставлення запланованих результатів з отриманими на основі проведення моніторингу. У випадку відповідності встановленим критеріям підприємство вживає заходів з підтримки нової конкурентної переваги. В іншому випадку проводиться аналіз проекту й виявляються слабкі місця, які необхідно усунути [31].

Система інформації для створення нових конкурентних переваг за результатами моніторингу містить:

- інформацію про життєві цикли конкурентних переваг, що дозволяє виявити момент необхідності впровадження нової подібної переваги у тому випадку, якщо одна з існуючих вже перебуває в стадії спаду і не підлягає відновленню;
- інформацію про наявні ринкові вимоги, що враховують побажання споживачів;
- інформацію про конкурентні переваги підприємств-конкурентів і їх слабкі місця, що дозволяє створити переваги, які не задіяні конкурентами .

Конкурентні переваги тісно пов'язані із такими поняттями, як конкурентний статус, конкурентна позиція, конкурентний потенціал. Конкурентний статус пов'язують з таким станом підприємства, який «характеризується конкурентним потенціалом, ключовими компетенціями, правами і зобов'язаннями, повноваженнями, що витікають з його бізнес-позиції на конкурентному ринку» [45].

Конкурентні переваги, на нашу думку, є спроможністю підприємства до забезпечення конкурентоспроможного розвитку завдяки сформованому

конкурентному потенціалу. Основними характеристиками конкурентних переваг є безперервність впливу, тобто процес забезпечення конкурентних переваг має бути постійним, та цілеспрямованість – забезпечення конкурентних переваг має бути узгодженим із стратегічними цілями функціонування підприємства. Проте, не слід ототожнювати конкурентні переваги та конкурентний потенціал підприємства, так як конкурентний потенціал є можливістю підприємства забезпечити певну перевагу над своїми конкурентами, але для того, щоб наявний потенціал був реалізованим, необхідна певна сукупність інших впливових чинників. Постійні зміни зовнішнього середовища та умов функціонування підприємства спонукають їх до пошуку все нових методів забезпечення конкурентних переваг. На нашу думку, для підприємства слід розрізняти потенційні та фактичні конкурентні переваги. Потенційні конкурентні переваги визначаються можливостями підприємства і можуть забезпечувати потенційну конкурентоспроможність. Фактичні переваги можуть як відповідати, так і не відповідати потенційним, тобто бути як меншими (у випадку неефективного управління), так і більшими за потенційні (у випадку сформованої ефективної системи управління конкурентними перевагами). Таким чином, конкурентоспроможність є результатом ефективної реалізації створеного потенціалу конкурентних переваг, які реалізуються завдяки поєднанню факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Сутність та взаємозв'язок понять «конкурентні переваги підприємства», «конкурентний потенціал», «конкурентна позиція» та факторів їх формування наведені на рис.1.4.



*Рис. 1.4. Структурно-логічна схема єдності понять «конкурентні переваги підприємства», «конкурентний потенціал», «конкурентна позиція» [45]*

Таким чином, наведений методичний підхід до організації процесу формування нових конкурентних переваг, з урахуванням особливостей конкурентної боротьби на ринку, факторів, що впливають на ефективність та стійкість конкурентних переваг підприємства, дозволяє сформувати раціональну систему конкурентних переваг.

### **1.3 Методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства – суб'єкта ЗЕД**

Що стосується методичних підходів до оцінки конкурентних переваг промислового підприємства, то на сьогодні найбільш вагомим значення набувають новітні методи оцінювання конкурентних переваг підприємства під назвою Performance Measurement (вимір досягнень). Так, за допомогою цих методів оцінюється рівень досягнення підприємством його стратегічних цілей. Проведене дослідження сутності найбільш відомих методів дав нам

зможу визначити їх особливості, переваги та недоліки в застосуванні (див. табл. 1.5). На думку [5, 7, 21, 22], практично всі із розглянутих методів мають досить загальний і теоретичний характер. Найбільш універсальною для застосування на вітчизняних підприємствах науковці вважають метод збалансованих показників. Тому доцільно буде розглянути детальніше теоретичні положення цього методу.

Головною метою методу збалансованої системи показників є насамперед пошук зв'язків між показниками в грошовому вираженні з операційними вимірниками таких аспектів діяльності підприємства, як задоволеність клієнтів, внутрішньофірмові господарські процеси, інноваційна активність, засоби вдосконалення фінансових результатів. Цей метод відповідає на найважливіші для підприємства запитання: як його оцінюють клієнти (аспект клієнта); які процеси можуть забезпечити йому конкурентне лідерство (внутрішньофірмовий аспект); яким чином можна досягти подальшого розвитку (аспект інновацій і навчання); як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект) [20].

Підприємства незалежно від галузевої належності можуть використовувати єдину фінансову перспективу, метою якої є збільшення вартості для власників (акціонерів). Відповідно місія підприємства виконується шляхом задоволення потреб цільових клієнтів. Саме фінансові цілі разом із клієнтською складовою частиною визначають алгоритм роботи підприємства. Умовою досягнення успіху є результати внутрішніх бізнес-процесів, які досягаються у разі обов'язкової підтримки нематеріальних активів (перспектива навчання та розвиток) [5; 6]. Перевагами методу збалансованої системи показників над іншими є те, що він дає змогу оцінити конкурентну стратегію підприємства кількісно в режимі реального часу та є «найуспішнішою спробою до інтеграції використання фінансових та нефінансових показників» [8].



### Систематизація основних методів оцінювання конкурентних переваг підприємства

<i>Метод</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Квантовий вимір досягнень	Розглядаються складники стратегії розвитку підприємства (її цілі), далі визначаються критичні фактори успіху. У кожного рівня підприємства – свій критичний чинник успіху з відповідними йому показниками	Одночасно надається інформація про організаційну структуру, процеси, працівників на основі якості, витрат і часу	Завдання різних цілей на різних рівнях, які не є підлеглої єдиної мети та її наслідком
Метод покращання та виміру продуктивності	Організаційна структура й працівники підприємства поділяються таким чином, щоб оцінювалися не лише досягнення організованої одиниці (підрозділу, групи), а й працівників цієї одиниці	Об'єднання цілей; оцінка дій після досягнення цілей; об'єднання й впровадження інформації минулих періодів	Неможливість приділяти увагу оцінці діяльності кожного працівника після досягнення мети, через труднощі, пов'язані з характеристикою критеріїв оцінки
Метод збалансованих показників	Найбільш поширений метод, що оцінює перспективи клієнтських відносин, внутрішні перспективи бізнесу, інноваційні перспективи, фінансові перспективи	Дає змогу водночас оцінити зовнішню та внутрішню ефективність	Складність вибору показників
Вимір досягнень підприємств в сфері послуг	Оцінює ефективність діяльності підприємства у сфері сервісу й послуг, на основі кількості детермінант, що визначають результати діяльності підприємства в різних сферах	Дає змогу визначити місце підприємства в певній конкурентній групі	Слабкий взаємозв'язок зі стратегією підприємства, складність проведення періодичної оцінки, внаслідок великої кількості параметрів
Комплексний аналіз даних	Оцінює відносну ефективність підрозділів підприємства (або підприємства в цілому) шляхом порівняння вхідних та вихідних даних за методом лінійного програмування	Дає можливість обрати кращих представників не лише в певному підрозділі, а й у процесі визначення бенчмаркінг- партнера	Через велику кількість вхідних і вихідних даних розрахунок ускладнюється й вимагає місткої порівняльної бази
«Бортове табло»	Для кожного підрозділу/підприємства визначається генеральна мета, що, у свою чергу, поділяється на цілі підлеглих підрозділів із критичними чинниками успіху. Критичні чинники успіху оцінюються за допомогою набору показників	Отримання короткої інформації про кожний підрозділ або підприємство	Тверда прив'язка до організаційної структури підприємства; відсутність здатності швидко змінювати мету через те, що вона прив'язана до одного чітко обраного стратегічного напрямку

Застосування цього методу дає можливість сформувати таку систему показників, яка забезпечує накопичення інформації про здійснення бізнес-процесів, а також проаналізувати водночас як їх внутрішню, так і зовнішню ефективність. При цьому збалансована система показників зображає конкретні цілі та показники, за допомогою яких можна виміряти рівень їх досягнення й оцінити результат реалізації конкурентної стратегії підприємства. В табл. 1.5 наведені основні методи та їх характеристики в оцінці конкурентних переваг підприємства.

Процес формування конкурентних переваг полягає у своєчасному виявленні факторів, оцінці досягнутої конкурентної позиції підприємства, виявлення відхилень від вибраного ідеального варіанту розвитку, встановлення причин цих відхилень, відповідне коригування окремих напрямків господарської діяльності. Досягненню конкурентних переваг має передувати аналіз наявних у підприємства переваг та оцінки фактичної позиції підприємства. Початковим етапом оцінки конкурентних переваг є аналіз чинників впливу на їх забезпечення, тому що від визначення впливу кожного чинника залежить достовірність оцінки конкурентоспроможності та конкурентних переваг. На нашу думку, не всі чинники є керованими з точки зору управління підприємством. До зовнішніх чинників підприємство може лише адаптуватися, тобто основна увага повинна бути зосереджена на оцінці впливу внутрішніх чинників на підвищення адаптаційних характеристик.

Зрозуміло, що зовнішні чинники можуть носити досить виражений характер впливу, але зовнішній вплив відчувають на собі всі підприємства галузі, хоча на кожне підприємство вони діють по різному. Розроблений на підприємстві дієвий адаптаційний механізм, як складова механізму управління конкурентними перевагами, дозволить навіть несприятливі на перший погляд зовнішні умови використати для підприємства з певними вигодами. Конкурентні переваги підприємства є також основою

забезпечення економічної безпеки, що дозволяє підприємству стійко функціонувати [19, 32, 45, 52].

Обґрунтоване трактування економічної сутності конкурентних переваг вимагає визначення їх місця і ролі в системі конкурентних відносин. Ми дотримуємося думки, домінуючої в економічній літературі, що в системі конкурентних відносин можна визначити наступну ієрархію: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентна стратегія

Конкуренція є рушійною силою конкурентних відносин і служить основою формування і прояву конкурентоспроможності на різних рівнях.

В економічній літературі конкурентні переваги неодноразово ототожнюють з конкурентоспроможністю. Проте, на нашу думку, між цими двома поняттями є істотні відмінності. Якщо розглянути причинно-наслідковий зв'язок, то конкурентоспроможність - це результат, який закріплює наявність конкурентних переваг, без яких неможлива конкуренція.

Однією з головних цілей дослідження процесу формування конкурентних переваг є розкриття механізму їх дії на конкурентоспроможність і їх внутрішнього зв'язку.

Наявність окремих конкурентних переваг не забезпечує конкурентоспроможність, на яку впливають чинники зовнішнього середовища: ринкові, економічні, політичні, міжнародні, конкурентні, технологічні, соціальні.

Конкурентні переваги, так само як і конкурентоспроможність властиві як окремому виду продукції, підприємству, галузі, так і всій економіці в цілому, тому відповідно можуть бути розглянуті на індивідуальному, мікро- мезо- і макрорівнях.

Як показав аналіз, не існує єдиної думки вчених з приводу того, які саме чинники необхідно брати за основу при оцінці конкурентоспроможності підприємства. Більшість авторів виділяє: ресурсні можливості виробництва, менеджмент підприємства, маркетингову

політику, кадровий потенціал, результати-фінансово-господарської діяльності, імідж підприємства, інноваційний розвиток підприємства і т.д. Оскільки конкурентоспроможність підприємства поєднує в собі ефективне використання економічного потенціалу підприємства та здатність адекватно реагувати на зміни на ринку, то для її оцінки доцільно враховувати як внутрішні, так і ринкові можливості підприємства [53].

Отже, враховуючи багатогранність та важливість для діяльності кожного підприємства, такої складної категорії, як конкурентні переваги вчасна та достовірна оцінка дасть змогу визначити проблеми в діяльності підприємства та утримати і зміцнити свої конкурентні позиції.

Стратегічний конкурентний аналіз є ефективним інструментом виявлення конкурентних переваг підприємства, розробки та реалізації конкурентної стратегії, спрямованої на забезпечення його динамічного розвитку та стійке зростання економічних показників ефективності діяльності. Це передбачає аналіз факторів зовнішнього середовища, ресурсів і конкурентних можливостей підприємства, що дасть змогу підвищити ефективність діючої стратегії, виявити його (підприємства) сильні й слабкі сторони, можливості та загрози, ринкову стійкість.

Конкурентна стратегія є системою основоположних правил і прийомів, необхідних для вироблення й прийняття науково обґрунтованих довгострокових управлінських рішень, що дають змогу підприємству зайняти сильну позицію в конкурентній боротьбі, визначають основні принципи ринкової поведінки та характеристики споживчого сегменту. Сутнісна характеристика конкурентної стратегії – формування взаємодії підприємства з конкурентами в сегменті товарного ринку, спрямованої на досягнення цілей підприємства [7, с. 51].

Метою конкурентної стратегії є досягнення істотних конкурентних переваг над головними ринковими конкурентами під час формування пропозиції, обґрунтованої за споживчими властивостями та вартістю продукції [1, 17, 51].

Процесу формування та реалізації конкурентних стратегій притаманні специфічні риси: різноманіття товарних і географічних сегментів ринку та можливість використання різних стратегій щодо різних конкурентів.

В основу розробки конкурентної стратегії підприємства може бути покладено один з трьох типів конкурентної поведінки: 1) креативний тип (К), при якому система заходів, спрямована на створення й підтримку конкурентних переваг, формується усвідомлено за допомогою появи нових компонентів у діяльності підприємства на базі тривалого процесу пошуку та оновлення; 2) адаптивний тип (А), що відображає здатність підприємства до стратегічної або тактичної адаптації до дій ринкових конкурентів; забезпечувальний тип (З), який формується у випадках, коли конкурентні переваги підприємства реально існують і оцінюються як значні, але потребують підтримки, збереження у наглядній перспективі та формування умов для їх ефективної реалізації. Аналіз особливостей кожного з типів дає змогу визначити, які з них властиві тій чи іншій стратегії, та сформувати матрицю конкурентної поведінки підприємства (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

### Матриця конкурентної поведінки підприємства

Типи конкурентних стратегій		Типи конкурентної поведінки		
		К	А	З
Стратегія розвитку	Стратегія росту	+	+	
	Стратегія помірному росту		+	
	Стратегія скорочення росту		+	+
	Комбінована стратегія	+	+	+
Стратегія функціонування	Стратегія лідерства у витратах	+		
	Стратегія диференціації	+	+	
	Стратегія фокусування	+		

Джерело: складено автором за [1]

На основі цього аналізу можна сформувати збалансовану систему показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії з

прив'язкою до індикаторів ефективності функціонування підсистем забезпечення конкурентної стратегії підприємства за напрямками його діяльності (рис. 1.5).



Рис. 1.5. BPMN-модель процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії [1]

Орієнтація підприємства на пошук конкурентних переваг за допомогою реалізації конкурентної стратегії зумовлює набір функцій апарату управління, склад її підрозділів та вибір підходів до її розробки. Для розвитку підприємств важливу роль відіграють стимули, пов'язані з посиленням кооперації та конкуренції внаслідок розширення ринку, підвищенням якості продукції та попиту, розробкою та впровадженням нових товарів, зниженням витрат, інноваціями у галузі управління та маркетингу. Найважливіше завдання стратегічного аналізу полягає у забезпеченні для підприємства умов досягнення необхідних ринкових конкурентних переваг за допомогою найбільш ефективного використання резервів їх потенціалу та його збільшення вищими темпами, ніж збільшується потенціал конкурентів.

Потенціал характеризує вся сукупність показників і чинників, які визначають їх потенційні та фактичні можливості, обсяги коштів, запасів і ресурсів, виробничі резерви, які можуть бути використані у господарській

діяльності. Це багатовимірне утворення, структура якого визначається трьома групами факторів, які обумовлюють весь спектр ефективності діяльності підприємства: 1) функціональними; 2) організаційними; 3) ресурсними.

Реалізація конкурентної стратегії передбачає зосередження на трьох напрямках діяльності: інноваційній реструктуризації виробничих процесів, вдосконаленні форм і методів управління та розвитку кадрового потенціалу. Виходячи з цього, слід сказати, що конкурентна стратегія може бути визначена трьома компонентами з позиції оцінки впливу на її ефективність: швидкістю зростання, ступенем диференціації ринку та рівнем диференціації продукції.

Факторами досягнення високого рівня конкурентоспроможності є концентрація виробництва, розробка нових видів продукції та стимулювання споживчих потреб. Окреме місце посідає забезпечення стабільного зростання якості та надійності продукції за умови зниження її вартості, що є метою конкурентної стратегії, яка містить комплекс техніко-технологічних та організаційно-управлінських заходів.

Формування конкурентних переваг є складним і багатограним процесом, необхідною передумовою якого є досягнення стійкого функціонування підприємства, і має безперечну практичну цінність.

### **Висновки до розділу 1**

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки:

Формування конкурентних переваг є складним і багатограним процесом, необхідною передумовою якого є досягнення стійкого функціонування підприємства, і має безперечну практичну цінність.

Саме вчасна та достовірна оцінка дасть змогу визначити проблеми в діяльності підприємства та утримати і зміцнити свої конкурентні позиції.

Стратегічний конкурентний аналіз є ефективним інструментом виявлення конкурентних переваг підприємства, розробки та реалізації конкурентної стратегії. В свою чергу, це передбачає аналіз факторів зовнішнього середовища, ресурсів і конкурентних можливостей підприємства, що дасть змогу підвищити ефективність діючої стратегії, виявити його (підприємства) сильні й слабкі сторони, можливості та загрози, ринкову стійкість.

Факторами досягнення високого рівня конкурентоспроможності є концентрація виробництва, розробка нових видів продукції та стимулювання споживчих потреб. Окреме місце посідає забезпечення стабільного зростання якості та надійності продукції за умови зниження її вартості, що є метою конкурентної стратегії, яка містить комплекс техніко-технологічних та організаційно-управлінських заходів.

Реалізація конкурентної стратегії передбачає зосередження на трьох напрямках діяльності: інноваційній реструктуризації виробничих процесів, вдосконаленні форм і методів управління та розвитку кадрового потенціалу. Виходячи з цього, слід сказати, що конкурентна стратегія може бути визначена трьома компонентами з позиції оцінки впливу на її ефективність: швидкістю зростання, ступенем диференціації ринку та рівнем диференціації продукції.



## РОЗДІЛ 2.

# ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» НА СВІТОВОМУ РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ

### 2.1. Аналіз світового та вітчизняного ринків кондитерських виробів

За даними Candy Industry [60] на 10 найбільших за обсягами випуску кондитерських виробів країн: США, Бразилія, Великобританія, Росія, Китай, Німеччина, Японія, Франція, Італія, Мексика припадає близько 76% світового ринку. Це як країни з високим рівнем споживання (Великобританія, Франція, США), так і країни з доволі містким ринком (Росія, Китай). Останні, шляхом підвищення рівня платоспроможного попиту населення мають можливість значно розширити власні ринки кондитерської продукції.

Враховуючи специфіку кондитерських виробів, які не є товарами першої необхідності, попит на них залежить від рівня доходу споживачів. У зв'язку з цим найвищим показником споживання солодоців на душу населення характеризуються країни Європи. Найбільше цукрових кондитерських виробів споживають у Швеції, Фінляндії та Данії; шоколадної продукції – у Швейцарії, Норвегії та Великобританії; борошняних кондитерських виробів – у Нідерландах, Бельгії та Італії [16, 60, 67].

За останніми даними обсяг світового кондитерського ринку за підсумком 2015 р. склав близько 183,5 млрд. дол. США, в 2016 році – 188,5 млрд. дол. США (табл. 2.1).

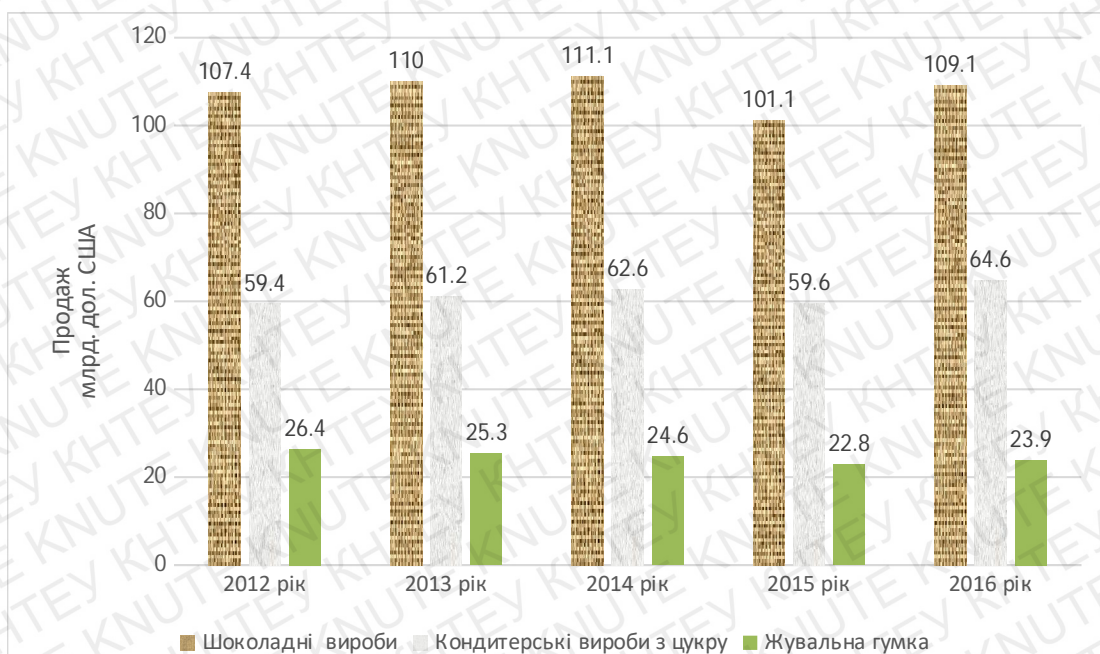
Таблиця 2.1

**Обсяги світового виробництва кондитерської продукції  
за 2012-2016 рр.**

Тип	2016		2015		2014		2013		2012	
	Продаж, млрд. дол. США	Обсяг світового ринку, %	Продаж, млрд. дол. США	Обсяг світового ринку, %	Продаж, млрд. дол. США	Обсяг світового ринку, %	Продаж, млрд. дол. США	Обсяг світового ринку, %	Продаж, млрд. дол. США	Обсяг світового ринку, %
Шоколадні вироби	109,1	56,1	101,1	55,1	111,1	56,0	110,0	56,0	107,4	55,6
Кондитерські вироби з цукру	64,60	32,5	59,60	32,5	62,60	31,6	61,20	31,1	59,40	30,7
Жувальна гумка	23,90	12,4	22,80	12,4	24,60	12,4	25,30	12,9	26,40	13,7
Всього	188,50	100,0	183,50	100,0	198,40	100,0	196,60	100,0	193,20	100,0

*Джерело: сформовано автором за [16, 70]*

При розгляді структури світового ринку кондитерської продукції, можна побачити, що найбільшу питому вагу займають в структурі кондитерського ринку шоколадні вироби, які складають 101,1 млрд. дол. США за результатами 2015 р., що охоплює 55,1% усього ринку, в 2016 році цей показник склав 56,1% (рис. 2.1).



*Рис. 2.1. Обсяги світового кондитерського ринку за типами продукції у 2012-2016 рр., млрд. дол. США [16]*

Друге місце належить кондитерським виробам з цукру (цукровим виробам), які в загальному обсязі продажів становлять 59,4 млрд. дол. США, що складає 32,5 %. Решта світового ринку належить виробництву жувальної гумки, що складає 12,4%.

Кондитерська корпорація «Roshen» безперечний лідер ринку кондитерської продукції. Вона існує з 1996 р. і її продукцію можна купити в США, Канаді, ОАЕ, Китаї, Японії, Алжирі, Ізраїлі, країнах ЄС та СНД. Roshen стабільно входить у ТОП-100 кондитерських компаній світу (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Зведений рейтинг 20 найбільших світових виробників кондитерської продукції у 2014-2017 роках за доходом**

Компанія	Дохід, млн. дол.			
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Mars, Inc., США	17640	18480	18000	18000
Mondelez Intenational, США	14862	14350	12900	11560
Nestle SA, Швейцарія	11760	10466	9138	8818
Meiji Holdings Co. Ltd, Японія	11742	9818	9850	9652
Ferrero Group, Італія	10900	10911	10637	12000
Hershey Foods Corp, США	7043	7485	7461	7533
Arcor, Аргентина	3700	3500	2900	3100
Perfetti Van Melle SPA, Нідерланди	3297	3297	2915	2929
Naribo Gmb H&Co. K. G., Німеччина	3180	3180	3180	3180
Chocoladenfabriken Lindt&Sprungli AG, Швейцарія	3149	4022	3968	4106
Ezaki Glico Co, Японія	3018	3049	3437	3242
Yildiz Holding, Турція	2500	2000	5200	5200
August Storck, Німеччина	2272	2272	1924	1924
General Mills, США	2000	1800	2100	2100
Orion Confectionery, Корея	1819	2052	1946	2099
United Confections, Росія	1735	2100	1196	1138
Lotto Confectionery, Корея	1297	1762	1527	1540
Bourbon, Японія	1054	990	975	1030
Crown Confectionery, Корея	1032	1017	932	954
Roshen, Україна	1021	800	800	800

*Джерело: складено автором за [16, 30, 60]*

В цілому галузь кондитерських виробів характеризується високим рівнем турбулентності, жорсткою конкуренцією, зростанням цін на сировину та матеріали, сезонністю виробництва і реалізації (в окремих країнах обсяги продажів влітку і взимку можуть відрізнятися удвічі-утричі) та великим ступенем впливу цінового фактору на прийняття рішення про покупку. Також ринок солодошів характеризується дуже високими вхідними бар'єрами, оскільки технологічний та інвестиційний поріг входження в галузь дуже високий: обладнання коштує досить дорого. Це пояснює, чому з проблемою нелегального виробництва солодкого в Україні (не більше 1%) і в світі не стикаються.

2015-2016 рр. важкі для харчових виробників України. Купівельна спроможність населення падає, і споживачі обмежують купівлю необов'язкових продуктів, більше економлять, ретельніше обирають товари. Харчова промисловість є важливою галуззю національної економіки. Протягом 2014 року виробництво кондитерської продукції в Україні скоротилось на 22%. Серед причин такої тенденції – скорочення внутрішнього попиту на кондитерську продукцію, згорання зовнішніх ринків, зупинка або зниження обсягів виробництва кондитерської продукції.

Кондитерська галузь є однією з тих складових вітчизняної економіки, які навіть в умовах кризи демонструють позитивну загальну динаміку. На сьогоднішній день виробництво кондитерських виробів є однією з найбільш розвинутих галузей харчової промисловості України. Загальний обсяг виробництва складає близько 3 % ВВП країни. Частка України на світовому ринку близько 1 %, що у вартісному виразі складає понад 90 млрд. дол. США [10]. Це пояснюється багатим потенціалом галузі, а також стратегіями розвитку підприємств цієї галузі. У зв'язку з цим дослідження особливостей функціонування кондитерської галузі представляє значний інтерес. Ринок кондитерських виробів України відрізняється стрімкою динамікою змін у

перевагах споживачів і його дослідження є важливим для визначення перспектив його подальшого розвитку.

Проблемам розвитку кондитерської галузі присвячені роботи багатьох вітчизняних фахівців, зокрема А. О. Заїчковського, Л. М. Закревської, О. М. Ткаченко, Т. В. Лагоди, Е. М. Азаріна, Л. А. Радкевич, Я. І. Юрик та інших. У цих роботах розглядалися проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі, проводився аналіз стану монополізації ринку кондитерських виробів у 1995-2017 роках, визначалися напрямки та резерви розвитку підприємств галузі.

Дослідження ринку кондитерських виробів України та діяльності підприємств кондитерської галузі присвячено роботи А.П. Тарасевича, К.А. Демяненка [4], О.О. Мозгової, С.М. Заболотного, А.О. Заїчковського та М.П. Сичевського [9] та ін. Проте в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища, у тому числі політико-економічної ситуації в країні та світі, розвитку науково-технічного прогресу, зміни потреб споживачів, їх купівельної спроможності і т.ін. з'являються нові проблеми розвитку кондитерської галузі, які потребують детального вивчення і вирішення.

Ринкові трансформації економіки та висока відкритість національного ринку поставили перед кондитерською промисловістю жорсткі умови щодо виготовлення конкурентоспроможних кондитерських виробів, які б задовольняли потреби населення і були перспективними на зовнішньому ринку. За останні роки підприємства галузі здійснили значну перебудову асортименту продукції, розробили нові технології, які дозволили певним чином витіснити закордонну продукцію з внутрішнього ринку.

Кондитерська галузь України представлена великими та малими компаніями різних форм власності. Кожна з них має свій унікальний підхід до виробництва, реалізації та маркетингу продукції. Кондитерські виробничі підприємства розташовано більш-менш рівномірно по всій території України, відповідно до споживання на охоплених територіях. На них працює понад 170 тисяч фахівців. Виробничі потужності кондитерської галузі дорівнюють

1,5 млн.т/рік. Галузь споживає понад 800 тис.т цукру на рік. До 90% підприємств випускають борошністі кондитерські вироби і лише 10% виробляють цукристі (шоколад, карамель, цукерки, драже тощо). Щорічно випускається понад 1 млн. продукції.

Це дає змогу не лише повністю забезпечити потреби внутрішнього ринку, а й експортувати її у значних обсягах за кордон.

Залежно від типу виробництва та орієнтації готового продукту підприємства використовують як місцеву, так й на імпорту сировину. На виробництві кондитерської продукції спеціалізується 28 потужних підприємств. їх питома вага в загальному обсязі випуску продукції становить 60%. Більшість з них мають в своєму розпорядженні іноземний капітал.

Гіганти кондитерської промисловості постійно модернізують виробничі потужності, впроваджують інноваційні технології. Забезпечують моніторинг якості продукції. Розробляють технологію високоякісних кондитерських виробів. Ринкова частка 7 найбільших кондитерських підприємств України дорівнює приблизно 26%. Вони випускають до 72% загального обсягу продукції галузі.

Невеликі кондитерські підприємства, які виробляють майже 40% від загального обсягу продукції галузі, стикаються із потребою заміни застарілого обладнання та впровадження нових технологій. У цілому спрацьованість основних виробничих фондів галузі сягає 48%. Темпи їх оновлення значно відстають від потреби. Рівень механізації праці на більшості підприємствах кондитерської промисловості не перевищує 50-60%. Продуктивність праці в галузі є нижчою в два-три рази, ніж на споріднених підприємствах у зарубіжних країнах із розвинутою економікою [30]. Більшість підприємств кондитерської галузі за станом виробничо-технічної бази, структурою, техніко-економічними показниками, розвитком інфраструктури значно відстають від зарубіжних фірм, особливо за параметрами комплексної переробки сировини, механізації та автоматизації виробничих процесів, фасування та упаковки продукції.

Фінансовий стан підприємств галузі багато в чому залежить від макроекономічної стабільності в країні, платоспроможності населення. Кризовий стан економіки, значний спад виробництва сільськогосподарської продукції, заборгованість по заробітній платі та соціальних виплатах, поширення останнім часом бартеризації економічних відносин підвищення цін на сировину зумовлює нестачу фінансових і матеріальних ресурсів. Обсяги виробництва скоротилися в усіх областях. Значно зменшилося виробництво цукру, олії, маргаринової промисловості тощо. Внаслідок цього зменшилося споживання основних харчових продуктів в розрахунку на особу. У кондитерській промисловості також спостерігається певний спад [30, 60, 70].

Значний вплив на ефективність господарювання підприємств галузі справляє висока матеріаломісткість продукції. Це робить галузь чутливою до стану та динаміки ринків сировини (зокрема цукру та какао-бобів), валютних ризиків. Це, у свою чергу, вимагає від держави певних заходів по стабілізації валютного курсу та розвитку ринку цукру.

В умовах стрімкого розвитку науково-технічного прогресу, осучасненні виробничих фондів, використанні інноваційних технологій у виробництві, перед підприємцями та державою постала актуальна проблема освоєння нових ринків збуту для виготовленої продукції [60]. Сучасний ринок солодошів в Україні досягнув максимальної точки насиченості різноманітною продукцією. Враховуючи власні потужності кондитерської галузі, 950 тис. тон. за 2017 рік, та обсяги продукції що імпортується в Україну, 19,7 тис. тон за 2017 рік, а експорт даної продукції становив 84,7 тис. тон за 2017 рік, є очевидним, що реалізація експортного потенціалу України - стратегічне завдання [70]. Тим більше, що платоспроможність громадян ЄС вища: середня заробітна плата європейця у 2017 р. становила - 11,945 євро на рік, українця - 2583,5 євро [30, 70]. Очевидним є те, що європейський ринок є перспективним для вітчизняного товаровиробника.

Отже, ринок кондитерських виробів характеризується високим рівнем насичення. П'ять-десять вітчизняних компаній (часто з іноземним капіталом) майже повністю витіснили як західний, так і російський імпорт, а також продукцію більшості невеликих підприємств. Компанії виводять на ринок нові продукти, підвищують ціни, пояснює це прагненням покупця до якіснішого і дорожчого продукту. Проте висока ціна не завжди гарантує високу якість продукції навіть у солідних виробників.

Конкурентоздатність галузі на внутрішньому ринку створює потенціал для просування на зовнішні ринки. Проте позиції українських виробників на глобальних ринках, у т.ч. захищених високим рівнем протекціонізму, є ще досить слабкими. Стратегія виходу на ринки країн ЄС має поєднувати сировинний напрям із напрямом проникнення на ринки продукції з високим ступенем обробки на основі ретельно проведеної діагностики конкурентоспроможності українських товарів кондитерської галузі на ринку країн - членів ЄС. Україна має експортний потенціал, який варто реалізувати.

Аналіз стану і перспектив розвитку кондитерського ринку в Україні свідчить, що основним джерелом формування пропозиції на ринку є вітчизняне виробництво, його продукція становить близько 95% в загальному обсязі. Ринок кондитерських виробів України є висококонцентрованим, на ньому працює близько 800 компаній. Сьогодні певну частину українського виробництва і, як наслідок, кондитерського ринку, контролюють зарубіжні кондитерські компанії, які вкладають значні кошти в розвиток місцевих підприємств, що показано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Наявність іноземного капіталу на українському кондитерському ринку**

Українська компанія	Іноземний інвестор	Тип інвестора	Частка в капіталі
«Крафт Фудз Україна»	Kraft Foods (США)	стратегічний	100 %
ПРАТ «Світоч»	Nestle (Швейцарія)	S.A. стратегічний	96,89 %



Продовження табл. 2.3

ПРАТ «Житомирські ласощі»	Cobiso Union Inc (США)	стратегічний	87,37 %
АТ «Полтавакондитер»	Sigma Bleyzer (США)	портфельний	76,27 %
АТ «АВК»	Western NIS Enterprise Fund США)	портфельний	25%

*Джерело: складено автором за [15, 26]*

На ринку присутні кілька великих світових концернів – це Nestle (АТ «Львівська кондитерська фірма Світоч»), Kraft foods (АТ «Крафт Фудз Україна»), Western NIS Enterprise Fund (АТ «АВК»), Sigma Bleyzer (АТ «Полтавакондитер»), Trilini International (АТ КФ «Харків'янка»). Решта фабрик в більшості своїй належать колективу підприємства і українським інвесторам.

На українському ринку кондитерських виробів якість продукції тримається на високому рівні, рівень задає корпорація Roshen. Лідери українського ринку постійно потрапляють в ТОП-100 кондитерських компаній світу. Критерій відбору для рейтингу – річна виручка від реалізації. Втрата ринків збуту в Криму, а також на території проведення АТО, закриття російського ринку та перешкоди транзиту по території Росії суттєво вплинули на стан галузі. Roshen зменшила обсяги продажу і втратила позиції в світовому рейтингу. Для збільшення продажів необхідно виходити на інші ринки, зокрема на Азіатський, оскільки цей регіон на даний момент є лідером споживання шоколаду.

Українська кондитерська галузь залежна від експорту, тому запровадження торговельних обмежень негативно впливає на її динаміку та зумовлює пошук нових ринків збуту. Українські виробники також наражаються на високі політичні ризики (в серпні 2013 р. було введено заборону на ввезення продукції компанії Roshen на територію Росії). З іншого боку, кондитерський ринок Євросоюзу досить насичений, що

потребує від українських виробників розширення власного асортименту, а також приведення якості продукції до європейських стандартів для конкурування з європейською продукцією не лише на зовнішньому ринку, але й на внутрішньому.

Рівень споживання кондитерських виробів в Україні значно нижчий, ніж у країнах ЄС, що зумовлюється низьким рівнем доходу у порівнянні з європейськими країнами. Покращення економічної ситуації в країні дасть можливий невеликий ріст ринку за рахунок збільшення платоспроможного попиту.

Експорт кондитерських виробів 2017 року склав 157,4 млн. грн., тобто зріс на 27% у порівнянні з аналогічним періодом 2016 року. У 2016 році показники експорту дещо знизився в порівнянні з 2015 роком, а саме на 9%, що наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка обсягів експорту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2013-2017рр. за географічною структурою, тис. грн.**

Країни	2013	2014	2015	2016	2017
Латвія	25647	26589	21356	19657	27854
Литва	35647	41258	38975	35687	45789
Німеччина	10234	11235	9874	8795	11254
Польща	17895	18965	16547	15423	14789
Таджикистан	8794	9145	9785	11458	12434
Туркменістан	5647	6234	6324	5476	6297
Азейбарджан	10256	11478	10278	8421	12346
Білорусь	15478	16587	14136	10364	15723
Казахстан	2658	3982	3567	2147	4397
Інші країни світу	2868	6005	4956	6229	6486
Всього	135124	151478	135798	123657	157369

*Джерело: складено автором за [60,72]*

До початку військового конфлікту на сході України (2014 р.), країною, в яку експортувалося найбільше кондитерських виробів, була Росія, але на сьогодні найбільшими покупцями української продукції є країни-сусіди та країни СНД: Країни ЄС – 60% , Білорусь – 10% , Казахстан – 3% ,

Азербайджан – 8 %, Туркменістан – 4 %, Таджикистан – 7 %, а також інші країни світу – 5 %. Основними покупцями солодкої продукції з України є Литва, Латвія, Польща.

Ринок Європейського Союзу має найбільший потенціал до збільшення поставок українських кондитерських виробів, оскільки його обсяг, за різними оцінками, у чотири рази перевищує обсяг відповідного ринку Російської Федерації. Однак українському експорту перешкоджають високі ставки ввізного мита, які діють у країнах Європейського Союзу. Вони, за окремими кодами УКТЗЕД, досягають 50%.

За опрацьованою інформацією, зроблено порівняльне дослідження динаміки експорту (табл 2.5).

Таблиця 2.5

**Географічна структура експорту кондитерських виробів  
ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2013-2017 рр., %**

Країни	2013	2014	2015	2016	2017
Латвія	18,98	17,55	15,73	15,9	17,7
Литва	26,38	27,24	28,7	28,86	29,1
Німеччина	7,57	7,42	7,27	7,11	7,15
Польща	13,24	12,52	12,19	12,47	9,4
Таджикистан	6,51	6,04	7,21	9,27	7,9
Туркменістан	4,18	4,12	4,66	4,43	4
Азербайджан	7,59	7,58	7,57	6,81	7,85
Білорусь	11,45	10,95	10,41	8,38	9,99
Казахстан	1,97	2,63	2,63	1,74	2,79
Інші країни світу	2,13	3,95	3,63	5,03	4,12
Всього	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

*Джерело: складено автором за [60,72]*

У найближчий час плануються розглянути питання щодо виходу українських товарів не лише на європейські країни, але й на такі екзотичні ринки як Індія, Гана, Нігерія, Китай. Продукція кондитерської промисловості – це товари з доданою вартістю, тому потрібно збільшувати їх експорт на зовнішні ринки. Причиною зростання став активний процес переорієнтації

експортерів кондитерських виробів на нові, часто не традиційні для України міжнародні ринки після втрати ринку збуту в Росії.

Маючи в розпорядженні великі виробничі потужності, широкий асортимент продукції, що випускається, і накопивши великий досвід роботи в умовах реального ринку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», природно, вийшла за межі національних меж і реалізує частину своєї продукції на експорт. Причому динаміка експорту борошняних кондитерських виробів йде по наростаючій з очевидним лідерством таких товарних груп, як зефір, пастила та мармелад (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка обсягів експорту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2013-2017рр. за товарною структурою, тис. грн.**

Найменування продукції	2013	2014	2015	2016	2017
Торти	25789	31487	26546	25142	30642
Тістечка	21756	25349	19108	20133	23782
Кекси	15469	17274	16657	13458	21357
Мармелад	14375	16966	15236	13593	17321
Пастила	4562	5100	4121	3487	5241
Зефір	14567	21458	15914	14698	15210
Печиво	20697	21302	22412	21459	22369
Крекери	17909	12542	15804	11687	21444
Всього	135124	151478	135798	123657	157369

*Джерело: складено автором за [60, 72]*

Кондитерство в Україні є досить потужним і розвиненим серед інших харчових галузей. Виробництво кондитерських виробів стрімко розвивається та має достатню конкурентоздатність продукції на міжнародному ринку. Проаналізувавши кондитерський ринок, можна зробити висновок, що не дивлячись на складну економічну ситуацію в Україні, підприємці роблять все можливе, щоб утримати статус виробників високоякісного продукту.

## 2.2. Аналіз фінансо-господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика Рошен» входить до складу Корпорації ROSHEN разом із іншими українськими фабриками (Кременчуцька та дві виробничі площадки у Вінниці), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), дві виробничі площадки Липецької кондитерської фабрики (Росія), а також Вінницький молочний завод, який забезпечує фабрики корпорації натуральною високоякісною молочною сировиною. (Рис. 2.2)

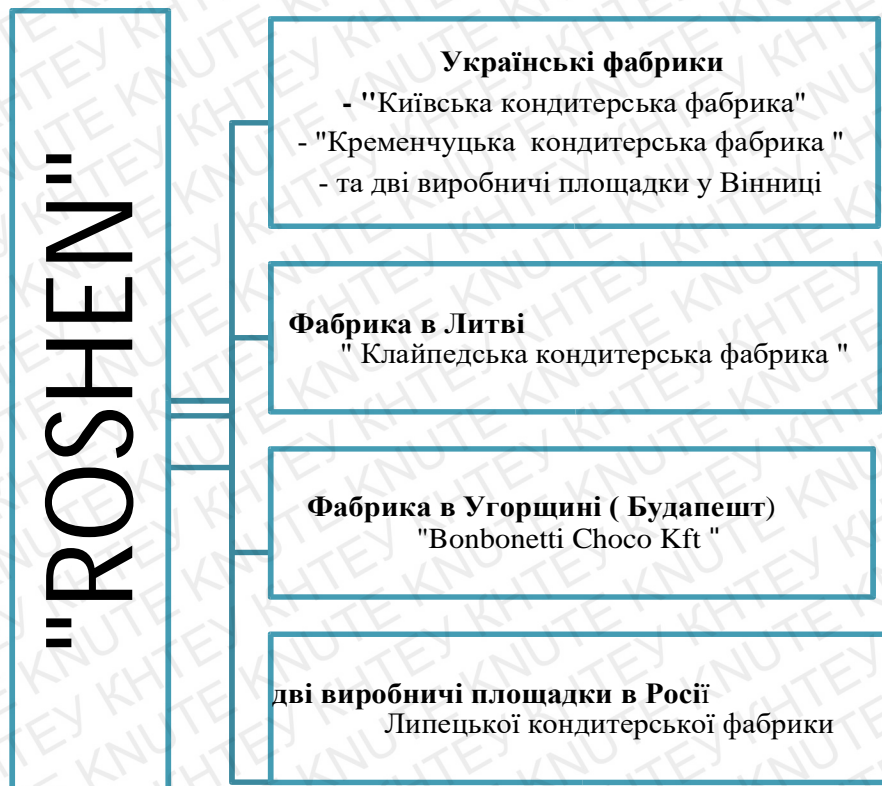


Рис.2.2 Основні фабрики Корпорації «ROSHEN» на зовнішньому ринку.

Джерело: складено автором за [71]

Кондитерська Корпорація ROSHEN в рейтингу Global Top-100 Candy Companies займає 22-е місце. Під власним «солодким знаком якості» ROSHEN виробляє до 320 найменувань продукції бездоганної якості (шоколадні і желейні цукерки, карамель, шоколад, печиво, вафлі, бісквітні рулети і торти). Загальний обсяг виробництва становить 450 тисяч тонн в рік.

Виробництво ПрАТ «Київська кондитерська фабрика Рошен» сертифіковано відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування, працює система управління якістю, яка відповідає вимогам стандарту ISO 9001: 2008 , і система управління безпекою харчових продуктів, яка відповідає вимогам стандарту ISO 22000 : 2005, ( HACCP) ISO 22000 : 2007.

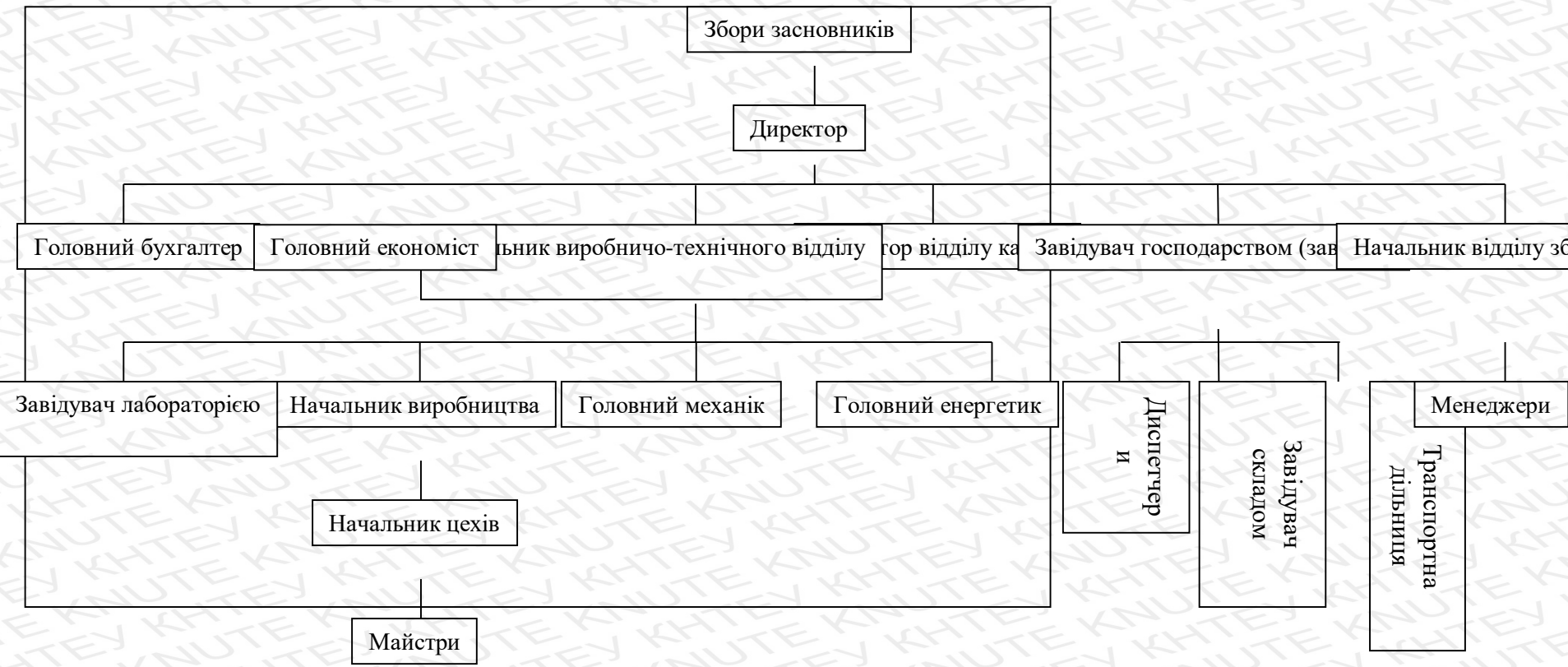
Продукція представлена в Україні, США, Канаді, Естонії, Латвії, Литві, Ізраїлі, Росії, Казахстані, Узбекистані, Киргизстані, Азербайджані, Вірменії, Молдавії та інших країнах.

Товариство є юридичною особою від дня його державної реєстрації. Майно ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» складається з основних засобів та обігових цінностей, а також цінностей, вартість яких відображена в балансі товариства. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків, печатку зі своєю назвою, фірмову марку та торговий знак. Прибуток товариства утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. З балансового прибутку товариства вносяться передбачені законодавством України податки та інші платежі до бюджету.

У статуті ПрАТ «Київська кондитерська фабрика Рошен» основними видами діяльності було визначено:

1. виробничу діяльність;
2. зовнішньоекономічну діяльність;
3. оптово-роздрібну діяльність;

Організаційна структура управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зображена на рис.2.3. Оскільки організаційна структура є лінійно-функціональною, вона забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє реалізації та підвищенню ефективності роботи функціональних підрозділів, тому що вона побудована на вузькій спеціалізації виробництва і вузькій кваліфікації фахівців.



**Рис 2.3. Організаційна структура управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

*Джерело: розроблено автором*

Недоліками організаційної структури управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є:

- складність взаємодії лінійних і функціональних керівників;
- підрозділи можуть зацікавлені в реалізації своїх локальних цілей і завдань більшою мірою, ніж підприємства в цілому, тобто ставлять свої власні цілі вище за цілі всього підприємства;
- надмірно розвинута система зв'язків по вертикалі, тобто тенденція до надмірної централізації.
- опір змінам в організації.

Організаційна ієрархія охоплює наступні рівні управління: збори засновників, директор, керівники функціональних відділів, керівники виробничих відділів та майстри змін (бригадири), між якими і розподіляються управлінські функції відповідно до вимог децентралізованої форми управління.

Кондитерська галузь, де працює 170 тисяч фахівців, – одна з найрозвиненіших у харчовій промисловості нашої країни. Загальний обсяг виробництва становить понад 1 млн. продукції на рік, що дає змогу не лише повністю забезпечити потреби внутрішнього ринку, а й експортувати її у значних обсягах за кордон.

Наші підприємства щороку інвестують в розвиток галузі значні кошти. На кондитерських фабриках, зокрема на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» проведено повну модернізацію, встановлено найсучасніші виробничі лінії. Значно підвищено технологічність і науковість підприємств.

Корпорація ROSHEN встановила на фабриці сучасне європейське обладнання:

- комплекс швейцарського обладнання для виробництва шоколадних мас;
- відливні та пакувальні німецькі лінії для виробництва плиточного шоколаду;



- італійську лінію з виробництва шоколадних плиток із начинкою (шоколадних батончиків);
- автоматизований комплекс німецького обладнання з виробництва цукерок із рідкими начинками, з вишнею та без;
- італійські лінії з виробництва шоколадних цукерок із різними видами начинок: кремовою, праліноюю, з цілим та подрібненим горіхом чи без нього, хрусткими шариками та ін.;
- німецько-італійські лінії з виробництва шоколадних цукерок із різними видами начинок методом «One-Shot» та «Triple-shot»;
- італійську лінію з виробництва двошарового печива із кремовою начинкою.

Окремої уваги заслуговує модернізоване виробництво цукерок «Вечірній Київ», а також легендарних «Київських тортів», які давно вже є візитівкою Києва і корпорації ROSHEN. Завдяки інвестиціям, виділеним протягом 2008 – 2016 рр. на розширення і модернізацію тортового виробництва, їх випуск було доведено до 25 тон на добу.

У процесі аналізу діяльності підприємства необхідно використовувати таку методику, яка найбільшою мірою сприятиме його ефективності. Під методикою проведення будь-якого аналізу слід розуміти сукупність способів, правил і заходів щодо найбільш доцільного виконання певної роботи.

Методика - це конкретні форми та засоби використання методів, за допомогою яких здійснюється аналіз діяльності підприємства. Методика вирішує тактичні питання, її завдання - розробка певного алгоритму дослідницької діяльності в конкретних умовах. Тобто вона містить опис сукупності методів, системи прийомів і засобів, що застосовуються для дослідження різних процесів.

Оцінка результатів діяльності підприємства є одним з основних елементів у системі управління і обґрунтування господарських рішень. Вона становить інтерес для інвесторів, кредиторів, постачальників матеріально-технічних ресурсів, державних органів управління й виробничих менеджерів.

Дана робота виконується на матеріалах ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Підприємство є виробничо-торговим, займається виробництвом сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання та здійснює продаж своєї продукції оптовим та дрібнооптовим підприємствам.

Розглянувши особливості здійснення господарської діяльності на підприємстві визначимо основні показники його фінансового стану. Для цього проаналізуємо формування його доходів, витрат, майнового потенціалу та капіталу. В табл. 2.7 наведено показники формування фінансових результатів від господарської діяльності підприємства. Характеризуючи обсяги діяльності досліджуваного підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» у 2013-2017 рр., варто відмітити їх зміни. Так, в 2014 році показник обсяг чистого доходу від реалізації продукції зменшився майже у двічі, тенденція зменшення продовжувалася по 2016 рік включно, а от у 2017 році відбулося незначне збільшення на 11,58%, що є позитивним моментом в роботі підприємства.

Таблиця 2.7

**Динаміка результатів фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» за 2013-2017 рр., тис.грн**

Показники	Роки					Абсолютне відхилення		Темп приросту, %		
	2013	2014	2015	2016	2017	2013/ 2017	2016/ 2017	2013/ 2017	2016/ 2017	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Чистий дохід від реалізації продукції	494762	294354	250516	232312	259205	-	235557	26893	-47,61	11,58
Собівартість реалізованої продукції	459285	256178	215823	201239	228412	-	230873	27173	-50,27	13,5
Валовий: прибуток	35477	38176	34693	28073	30793	-	-4684	2720	13,202 9	9,69
Інші операційні доходи	12569	8322	91914	54744	30872	18303	-23872	145,62	-43,61	
Адміністративні витрати	19898	20597	22385	23404	25662	5764	2258	28,97	9,65	
Витрати на збут	5850	2930	3416	3043	3503	-2347	460	-40,13	15,12	
Інші операційні витрати	15208	8213	90009	46008	28719	13511	-17289	88,84	-37,58	

## Продовження табл. 2.7

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	7090	14758	10797	10362	3781	-3309	-6581	-46,67	-63,51
Інші фінансові доходи	0	0	2000	0	10008	10008	10008	-	-
Інші доходи	763	20860	1122	8	53	-710	45	-93,05	562,5
Фінансові витрати	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Втрати від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші витрати	2596	0	981	5489	9946	7350	4457	283,13	81,2
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	5257	35618	12938	4881	3896	-1361	-985	-25,89	-20,18
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1461	802	1917	962	1128	-333	166	-22,79	17,25
Чистий фінансовий результат: прибуток	3796	34816	11021	3919	2768	-1028	-1151	-27,08	-29,37

*Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»*

Показники собівартості виготовленої продукції підприємством були у своїй динаміці співставні з показниками виручки. У 2013-2017 рр. обсяг собівартості виготовленої продукції зменшився на 230873 тис.грн або на 50,3%. У 2016-2017 рр. обсяг собівартості зріс на 27173 тис.грн або на 13,5%. Чистий фінансовий результат підприємства має тенденції зменшення у 2016-2017 рр., що пов'язано з наслідками фінансової та політичної кризи в Україні. Проаналізуємо обсяги активів та пасивів досліджуваного підприємства. В табл. 2.8 наведено динаміку обсягів активів підприємства за 2013-2017 рр.

Таблиця 2.8

**Динаміка обсягів активів підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» за 2013-2017 рр.**

Показники	Станом на дату					Абсолютне відхилення, тис.грн.		Темп приросту,%	
	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	2013- 2017	2016- 2017	2013- 2017	2016- 2017
Загальна сума активів	817734	784264	705080	659017	793915	23819	134898	-2,91	20,47

## Продовження табл. 2.8

- в т.ч. необоротні активи	756798	705028	603036	576387	701314	55484	124927	-7,33	21,67
- в т.ч. оборотні активи	60636	79236	102044	82630	92601	31965	9971	52,72	12,07

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»

Як свідчать дані табл. 2.8, обсяг активів підприємства за 2013-2017 роки зменшився на 23819 тис.грн або на 2,91%. У 2016-2017 рр. обсяг активів збільшився на 134898 тис.грн або на 20,47%. У 2013-2017 рр. обсяг необоротних активів зменшився на 55484 тис.грн, або на 7,33%. Обсяг оборотних активів зріс на 31965 тис.грн або на 52,72%.

Структуру активів підприємства наведено на рис. 2.4.

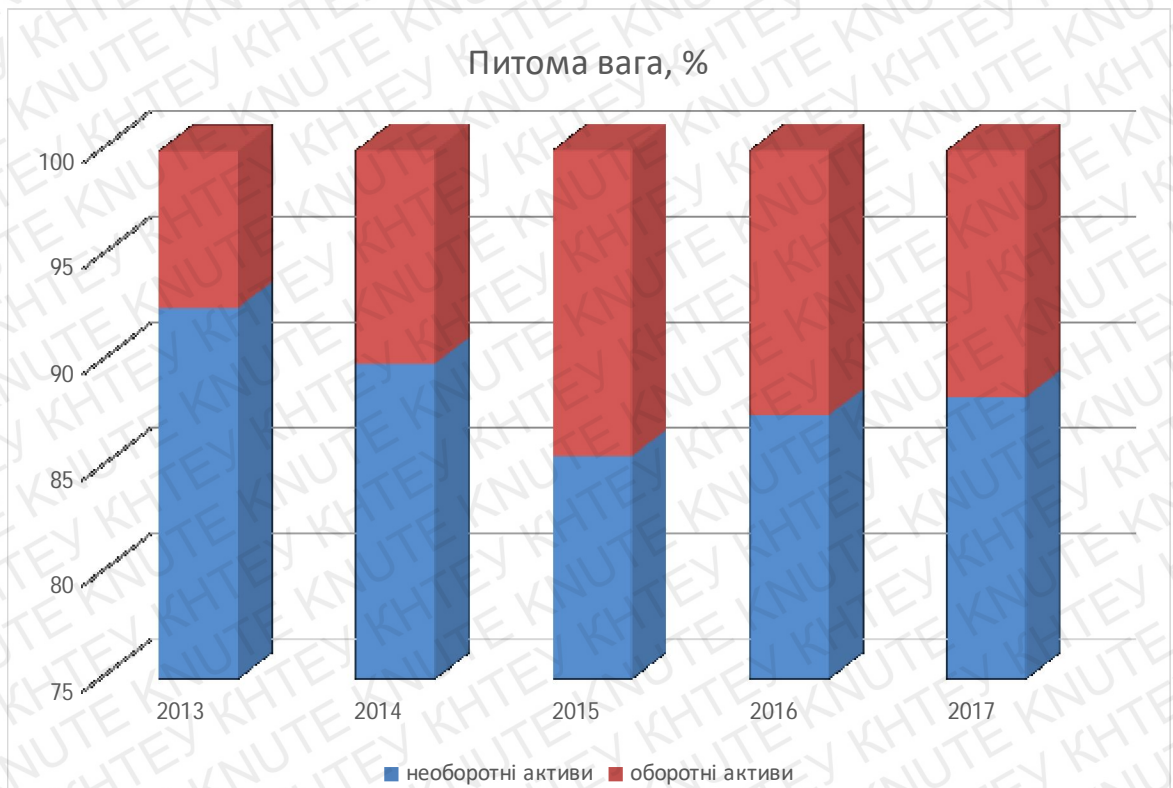


Рис. 2.4. Динаміка структури капіталу підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» за 2013-2017 рр.

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»

Важливими показниками, що характеризують динаміку розвитку фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства, є показники структури активів та капіталу. Ці показники виражають співвідношення майнового потенціалу та джерел його фінансування. Як свідчать дані рис. 2.4, в загальній структурі активів підприємства переважає частка необоротних активів, зокрема (як видно з балансу). Динаміку обсягу капіталу підприємства наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка обсягів капіталу підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» за 2013-2017 рр.**

Показники	Станом на дату					Абсолютне відхилення, од.		Темп приросту, %	
	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	2013- 2017	2016- 2017	2013- 2017	2016- 2017
Загальна сума пасивів	817734	784264	705080	659017	793915	- 23819	134898	-2,91	20,47
- в т.ч. Власний капітал	484597	519413	530434	535175	537942	53345	2767	11,01	0,52
- в т.ч. Позиковий капітал	333137	264851	174646	123842	255973	- 77164	132131	-23,2	106,69

*Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»*

Аналізуючи динаміку обсягу капіталу підприємства, варто відмітити що в його складі намітилась тенденція до зростання обсягів позикового капіталу – у 2017 році порівняно з 2013-м роком позиковий капітал зменшився на 77164 тис.грн або на 23,2%, а у 2016-2017 рр. зріс на 132131 тис.грн або на 106,7%. Зростання позикового фінансування було зумовлено зростанням періоду надання відстрочки платежів перед основними постачальниками, з якими співпрацює підприємство.

Структуру капіталу підприємства наведено на рис. 2.5.

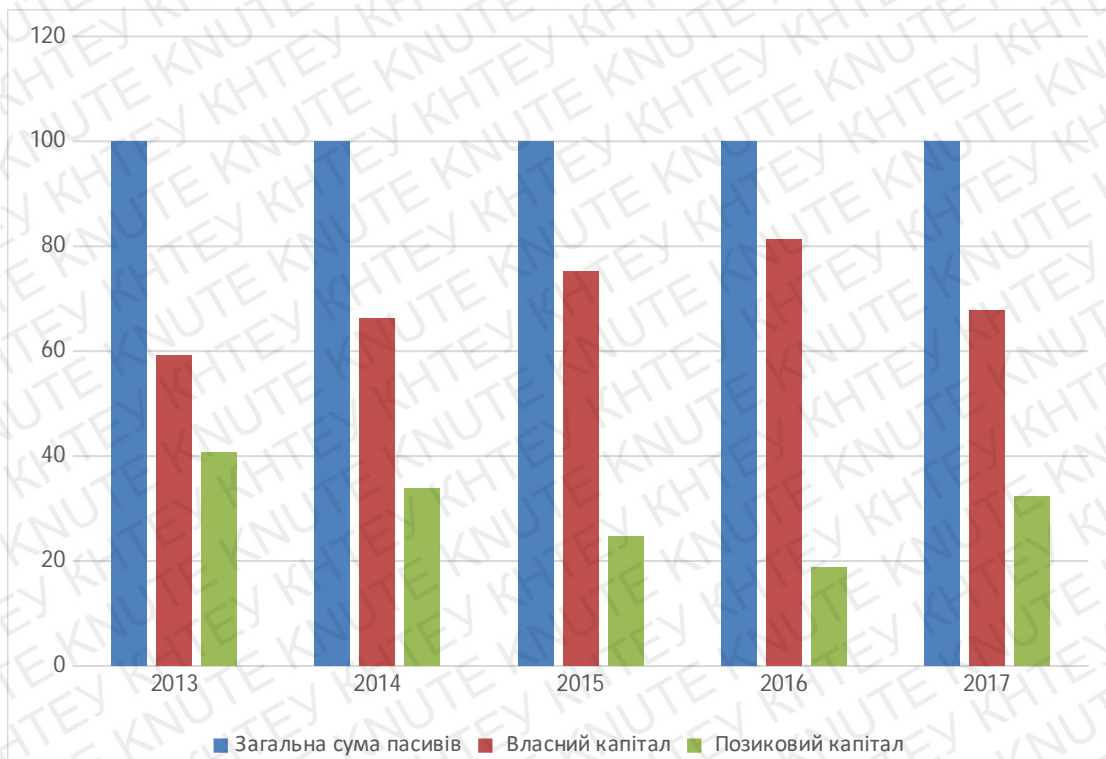


Рис. 2.5. Динаміка структури пасивів підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» 2013-2017 рр., %

*Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»*

В структурі пасивів домінує частка власного капіталу підприємства, вона коливалася впродовж 2013-2017 рр. в діапазоні 59-81%. У 2017 році частка позикового капіталу, за рахунок його зростання, зросла до 32%. Наступним кроком аналізу є дослідження показників фінансового стану та платоспроможності підприємства.

Проаналізувавши дані фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Рошен», «Світоч» та «АВК» за період 2015-2017 років, можна зробити висновок про активний розвиток даних підприємств та високий рівень конкуренції у галузі виготовлення кондитерської продукції.

Перш за все, варто зазначити, що у функціонуванні ПрАТ «Рошен» спостерігаються як певні негативні, так і досить позитивні тенденції розвитку. Зокрема, наявне підвищення показників валюти балансу, оборотних та необоротних активів (табл.2.10, табл. 2.11).

Таблиця 2.10

**Порівняльна характеристика ПрАТ ККФ «Рошен», ПАТ«Світоч» та ПАТ«АВК» за основними показниками їх фінансово-господарської діяльності, тис, грн.**

Показники	ПрАТ ККФ «Рошен»			ПАТ «Світоч»			ПАТ «АВК»		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Середня облікова Кількість штатних працівників	757	906	750	750	741	745	1960	1964	1964
Фактичний розмір фонду оплати праці, тис. грн	116760	105704	125 796	49026	50801	85009	87724	127062,6	169176
Собівартість продукції	215823	204239	228412	1877041	1941288	2098994	413277	753641	821691

*Джерело: складено автором за [69:71].*

Таблиця 2.11

**Порівняльна характеристика ПрАТ ККФ «Рошен», ПАТ«Світоч» та ПАТ«АВК» за основними показниками їх фінансово-господарської діяльності, тис, грн. на кінець періоду**

Показники	ПрАТ ККФ «Рошен»			ПАТ «Світоч»			ПАТ «АВК»		
	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017
Власний капітал підприємства	530434	535175	537942	667411	901221	1020442	183597	184541	185590
Валюта балансу	705080	659017	793915	1063463	1267163	1274899	433368	517245	572427
Грошові кошти	220	130	130	51372	11367	38160	6409	10495	10495
Оборотні активи	102044	82630	92601	769896	860292	882972	244239	328224	373051
Необоротні активи	603036	576387	701314	293567	406871	391927	189129	189021	199376
Поточні зобов'язання	130994	86910	51999	214044	364087	252700	241928	325654	318698

*Джерело: складено автором за [69:71].*

Показник грошових коштів за досліджуваний період стабілізувався на рівні 130 тис. грн. Конкуренти ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», в свою чергу, також показують аналогічну позитивну динаміку власних показників фінансово-господарської діяльності. Варто зазначити, що

лише у ПАТ «Світоч» спостерігається зниження показника необоротних активів.

Щодо показників дохідності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», то в загальному також спостерігається позитивна динаміка та зростання таких показників як чистий дохід від реалізації продукції та валовий прибуток (табл. 2.12). Для прикладу, порівняно із попереднім роком, чистий дохід від реалізації продукції у 2017 році збільшився на 26 893 тис. грн., а валовий прибуток - на 2 720 тис. грн., проте порівняно з 2015 роком даний показник знизився на 3 900 тис. грн. Негативні тенденції спостерігаються лише при аналізі показника чистого руху коштів від інвестиційної діяльності, він знизився майже у 4 рази.

Таблиця 2.12

**Порівняльна характеристика ПрАТ ККФ «Рошен», ПАТ «Світоч» та ПАТ «АВК» за основними показниками дохідності від їхньої діяльності**

Показники	ПрАТ ККФ «Рошен»			ПАТ «Світоч»			ПАТ «АВК»		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Чистий дохід від реалізації продукції	250516	232312	259205	2317817	2274432	2300601	434188	822581	897388
Валовий прибуток	34693	28073	30793	440776	333144	201607	20911	68940	75697
Чистий рух Коштів від інвестиційної діяльності	59099	19629	-65492	-41162	-130686	-65336	-23933	-20830	-3370

*Джерело: складено автором за [69:71].*

При аналізі показників дохідності діяльності підприємств-конкурентів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», то варто зазначити, що вони також показують досить позитивну динаміку до зростання. Однак, усі три досліджувані підприємства демонструють зниження показника чистого руху коштів від інвестиційної діяльності, що пов'язано із не привабливим інвестиційним кліматом України та високими ризиками інвестування в національні підприємства.



Варто також зазначити, що порівняно з 2015 роком, у 2017 році на 27 802 тис. грн. зріс показник вартості зношення основних засобів, проте коефіцієнт зносу основних засобів демонструє зниження свого росту (табл. 2.13). У той же час зростання коефіцієнту зносу основних засобів спостерігається як на ПАТ «АВК», так і на ПАТ «Світоч». Дані негативні тенденції свідчать про серйозні проблеми функціонування усередині даних підприємств.

Таблиця 2.13

**Порівняльна характеристика ПрАТ ККФ «Рошен», ПАТ «Світоч» та ПАТ «АВК» за основними показниками зношення їхніх основних засобів**

Показники	ПрАТ ККФ «Рошен»			ПАТ «Світоч»			ПАТ «АВК»		
	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017
Вартість зносу основних засобів	315412	325632	343214	280317	312008	338224	44860	65551	86383
Первинна вартість основних засобів	918427	901998	1044508	507174	651595	675943	233900	254507	282399
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,34	0,36	0,33	0,55	0,48	0,50	0,19	0,26	0,31

*Джерело: складено автором за [69:71]*

Активні процеси функціонування у рамках попередніх описаних показників, які характеризують фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Рошен» призвели до змін й інших важливих коефіцієнтів даної сфери (табл. 2.14).

Таким чином, спостерігається зниження коефіцієнтів фондівдачі та рентабельності. Дані зміни свідчать про недостатньо ефективність використання основних засобів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». На підприємствах-конкурентах ПАТ «Світоч» та ПАТ «АВК» також спостерігається певне погіршення стану даних показників, проте ПАТ «АВК» демонструє підвищення показників фондівдачі та рентабельності, що цілком компенсує підвищення коефіцієнту зносу основних засобів. У

ситуації конкурентного ринку, щоб не втратити свої позиції лідера ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно підвищувати коефіцієнти фондівдачі та рентабельності, оскільки вони відіграють дуже важливу роль для оцінки конкурентоздатності підприємства.

Таблиця 2.14

**Порівняльна характеристика ПрАТ ККФ «Рошен», ПАТ «Світоч» та ПАТ «АВК» за основними показниками їх платоспроможності та ліквідності**

Показники	ПрАТ ККФ «Рошен»			ПАТ «Світоч»			ПАТ «АВК»		
	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,78	0,95	1,78	3,60	2,36	3,49	1,01	1,01	1,17
Коефіцієнт фінансової залежності	1,33	1,687	1,51	1,59	1,41	1,25	2,36	2,80	3,08
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,041	-0,0005	0,009	0,56	0,55	0,62	-0,03	-0,02	-0,07
Коефіцієнт фондівдачі	0,36	0,35	0,33	8,27	5,72	6,22	2,19	3,99	4,19
Рівень рентабельності, %	16,07	13,75	13,48	23,48	17,16	9,60	5,06	8,05	9,21

*Джерело: складено автором за [69:71].*

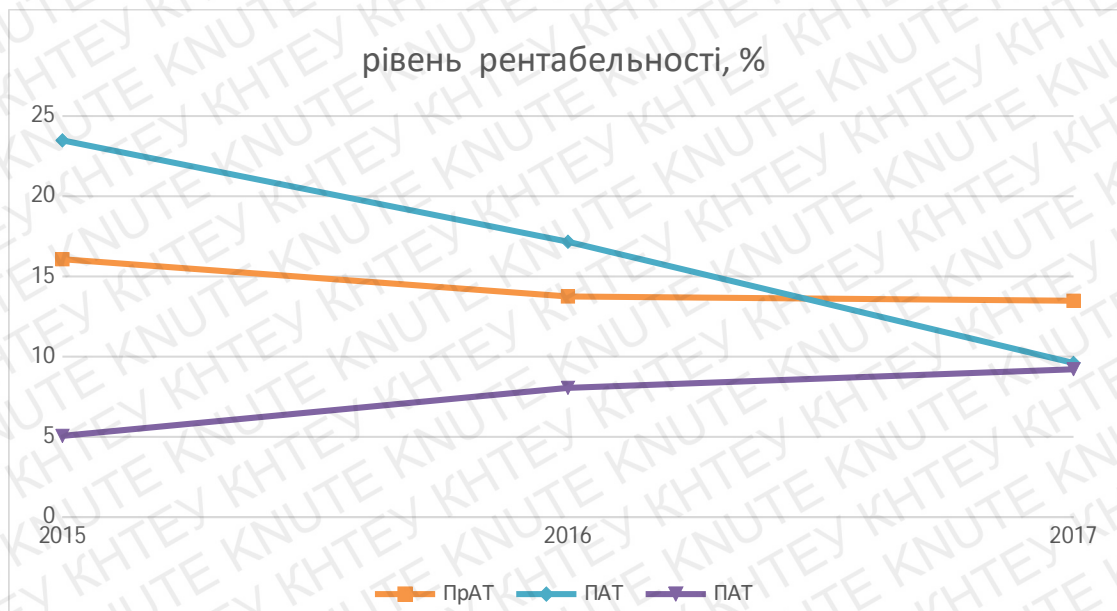


Рис. 2.6. Динаміка зміни рівня рентабельності головних конкурентів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» 2013-2017 рр., %

*Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»*

Для підвищення значення показника фондівдачі необхідно забезпечити 100%-ву завантаженість обладнання. Також можливим рішенням є продаж частини невикористовуваних основних засобів, проте це доцільно робити лише в умовах відсутності перспектив подальшого зростання бізнесу. Щодо значення показника рентабельності то є необхідними заходи з оптимізації структури фінансових ресурсів і зниження вартості їх залучення, використання податкових пільг, зниження витрат на виробництво товарів і послуг, оптимізації витрат на маркетингові комунікації.

Децю кращою у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є ситуація з коефіцієнтом поточної ліквідності, який показує зростання у період з 2015 по 2017 роки. Значення даного показника у 2017 році становить 1,78, що є наближеним до оптимального значення 1 і свідчить про те, що підприємство своєчасно ліквідує власні борги, має ліквідний баланс та ефективно використовує фінансові активи. Щодо підприємств-конкурентів, то значення даного коефіцієнта є децю кращим у ПАТ «АВК», що дорівнює

1,17, а у ПАТ «Світоч» показник становить 1,39, що свідчить про неефективне використання фінансових активів (наявний надлишок придбаних запасів порівняно з тим, що потребує виробництво, або наявне використання грошових коштів підприємства не за значенням, тобто підприємство втрачає можливості отримання більшого прибутку).

Фінансово-господарська діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє також підвищення коефіцієнта фінансової залежності. Нормативне значення даного показника знаходиться в межах 1,67-2,5, у той час як ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має значення 1,48, що є цілком прийнятним значенням та свідчить про невисокий рівень фінансових ризиків підприємства та досить ефективно використання фінансових можливостей компанії. Позитивним фактором є сам факт того, що показник підвищився та тим самим наблизився до свого нормативного значення. При тривалій негативній динаміці коефіцієнта фінансової залежності необхідне буде впровадження заходів із залучення додаткових позикових коштів кредитних організацій, банків чи інших підприємств, що активізує виробничу і збутову діяльність. ПАТ «АВК» також демонструє підвищення даного показника із 2,36 до 3,08, проте дані значення є більш віддаленими від нормативного, ніж у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що свідчить про переваги ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Коефіцієнт фінансової залежності ПАТ «Світоч» навпаки знизився до 1,25 і таким чином дещо віддалився від нормативного значення порівняно з 2015 та 2016 роками.

Від'ємне значення показника маневреності власного капіталу у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» свідчить, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування. Це веде до зниження фінансової стійкості підприємства. Варто також зазначити, що значення даного коефіцієнта у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

знизились порівняно з попереднім роком. За коефіцієнтом маневреності власного капіталу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» займає останнє місце серед своїх конкурентів, оскільки значення даного показника у ПАТ «Світоч» додатне, що свідчить про достатню кількість власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних, а значення ПАТ «АВК» хоч і від'ємне, проте є вищим ніж у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Проаналізуємо основні показники фінансової стійкості обраних підприємств (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Порівняльна характеристика ПрАТ ККФ «Рошен», ПАТ «Світоч» та ПАТ «АВК» за основними показниками їх фінансової стійкості**

Показники	ПрАТ ККФ «Рошен»			ПАТ «Світоч»			ПАТ «АВК»		
	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017
Власні обігові кошти	-28950	-4280	6946	-36780	-28310	-2350	-24310	-8340	-1200
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-0,284	-0,052	0,075	-0,356	-0,14	0,004	-0,454	-0,006	0,005
Маневреність власних обігових коштів	-0,008	-0,031	0,968	-0,01	-0,042	0,74	-0,01	-0,051	0,78
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	-3,4	-0,48	0,865	-4,5	-0,38	0,65	-4,5	-0,28	0,63
Коефіцієнт покриття запасів	9,5	7,19	4,1	4,8	7,5	3,8	4,9	7,0	3,6
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,752	0,593	0,662	0,88	0,63	0,52	0,65	0,49	0,34
Коефіцієнт фінансової залежності	1,33	1,687	1,51	1,59	1,41	1,25	2,36	2,80	3,08
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,041	-0,0005	0,009	0,56	0,55	0,62	-0,03	-0,02	-0,07

Продовження табл. 2.15

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,248	0,407	0,338	0,148	0,411	0,233	0,612	0,504	0,438
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,814	0,663	0,728	0,614	0,512	0,528	0,610	0,623	0,628

*Джерело: складено автором за [69:71].*

Таким чином, проаналізувавши значення основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та його основних конкурентів ПАТ «Світоч» та ПАТ «АВК», можна зробити висновок, що наразі «Рошен» залишається лідером в українській галузі кондитерських виробів. З огляду на покращення значень його основних показників можна стверджувати про те, що при сталій ситуації дане підприємство зможе і надалі зберігати свої лідерські позиції, оскільки «виграє» у своїх конкурентів. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє негативну динаміку власних показників у 2016 році, що було пов'язано з втратою ринків збуту в Криму та на територіях проведення АТО, закриттям російського ринку та перешкодою транзиту по території Росії, проте, з огляду на проведений аналіз, можна стверджувати, що у 2017 році ситуація в компанії стабілізувалась. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» й надалі залишається найбільшою та найуспішнішою компанією з виробництва кондитерської продукції в Україні і це дає їй можливості та хороші перспективи для подальшого розвитку у конкурентному середовищі та збереженні власних позицій.

Кондитерська галузь є однією з тих складових вітчизняної економіки, які навіть в умовах кризи демонструють позитивну загальну динаміку. На сьогоднішній день виробництво кондитерських виробів є однією з найбільш розвинутих галузей харчової промисловості України. Загальний обсяг виробництва складає близько 3 % ВВП країни. Частка України на світовому ринку близько 1 %, що у вартісному виразі складає понад 90 млрд. дол. США

[10]. Це пояснюється багатим потенціалом галузі, а також стратегіями розвитку підприємств цієї галузі. У зв'язку з цим дослідження особливостей функціонування кондитерської галузі представляє значний інтерес. Ринок кондитерських виробів України відрізняється стрімкою динамікою змін у перевагах споживачів і його дослідження є важливим для визначення перспектив його подальшого розвитку.

Конкурентоздатність галузі на внутрішньому ринку створює потенціал для просування на зовнішні ринки. Проте позиції українських виробників на глобальних ринках, у т.ч. захищених високим рівнем протекціонізму, є ще досить слабкими. Стратегія виходу на ринки країн ЄС має поєднувати сировинний напрям із напрямом проникнення на ринки продукції з високим ступенем обробки на основі ретельно проведеної діагностики конкурентоспроможності українських товарів кондитерської галузі на ринку країн - членів ЄС. Україна має експортний потенціал, який варто реалізувати.

На ринку кондитерських виробів функціонує майже 800 малих і середніх підприємств, на які припадає приблизно 38%. Майже 70% ринку і 50% експорту контролюють дев'ять найбільших компаній: «АВК», «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Конті», «Крафт Фудз Україна», «Полтава-кондитер», «Рошен», «Світ ласощів», «Світоч». Це потужні виробничо-збутові об'єднання.

Кондитерський ринок України представлений декількома виробниками – Кондитерська корпорація «Roshen», «Конті», «АВК», Корпорація «Бісквіт-Шоколад», Житомирська кондитерська фабрика «Житомирські Ласощі», Компанія «Nestle», ПАТ «Монделіс Україна» (до 2014 року називалось «Крафт Фудз Україна»), ПАТ «Полтавкондитер», ПрАТ «КФ «Лагода», ПрАТ «Одесакондитер» та ін.

Компанія «Конті» входить у трійку лідерів українського ринку кондитерських виробів. В 2015 р. вона увійшла до рейтингу ТОП-100 кондитерських компаній світу і посіла 38 місце. У загальному обсязі виробництва кондитерських виробів в Україні частка її становить 14%.

Щомісяця на фабриках групи виробляється 17 тис. т продукції – близько 11 тис. т в Україні і 6 тис. т в Росії. Щорічно компанія експортує майже 30% виробленої продукції. Однією з візитних карток компанії є шоколадна цукерка «Джек».

Компанія «АВК» на ринку України є лідером у категорії шоколадних цукерок. Експортує продукцію у більше ніж 20 країн світу, серед яких Німеччина, Великобританія, Латвія та Ізраїль. У світовому рейтингу кондитерів в 2015 р. компанія посіла 59 місце. До складу АВК входять три кондитерські фабрики, розташовані в Донецьку, Дніпропетровську і Луганську. Через військові дії в зоні АТО довелось зупинити роботу Донецької та Луганської фабрик.

Корпорація «Бісквіт-Шоколад» – харківське підприємство, один з найбільших в Україні виробників кондитерської продукції. Вона посідає четверте місце в Україні за обсягами виробництва і реалізації продукції. Компанія постачає продукцію більше, ніж у 20 країн світу з питомою вагою експорту близько 30%. Експортує продукцію в: Казахстан, Киргизстан, Грузію, Азербайджан, Молдову, Латвію, Литву, Монголію, США, Канаду, Ізраїль, Німеччину [70].

Житомирська кондитерська фабрика «Житомирські Ласощі» входить до п'ятірки лідерів кондитерського ринку України. Продукція компанії успішно експортується в Німеччину, Ізраїль, Росію, Молдову, США, Естонію, Латвію, Азербайджан та ін. Вона розрахована на споживача з середнім та низьким рівнями доходу. Виробничі потужності розраховані на 80 тис. т продукції в рік.

Компанія «Nestle» належить до найбільших компаній світу у сфері виробництва продуктів харчування. На українському кондитерському ринку вона представлена Львівською кондитерською фабрикою «Світоч».

ПАТ «Монделіс Україна» (до 2014 року називалось «Крафт Фудз Україна») – українське підприємство, що належить до групи компаній швейцарського гіганта «Mondelez International» – однієї з найбільших у



світі компанії-виробника шоколадної продукції, печива та цукерок, а також другого найбільшого в світі виробника жувальної гумки.

ПАТ «Полтавкондитер» має виробничі потужності більше 200 т продукції на добу. Експортує в Естонію та Грузію.

ПрАТ «КФ «Лагода» займає 6,5% українського ринку у виробництві вафель та печива. Асортимент містить 140 найменувань.

ПрАТ «Одесакондитер» випускає понад 300 найменувань кондитерських виробів.

Дві треті частини всього українського ринку та три чверті експорту контролюють «Roshen», «АВК», «Конті», «Світоч (Nestle)», «Монделіс Україна», «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Полтавкондитер». Обсяг виробництва кондитерських виробів у 2016 р. представлений на рис. 2.7.

*Рис. 2.7. Обсяг виробництва кондитерських виробів в Україні у 2016 р., т [16]*

На українському ринку кондитерських виробів якість продукції тримається на високому рівні, рівень задає корпорація Roshen. Лідери українського ринку постійно потрапляють в ТОП-100 кондитерських компаній світу. Критерій відбору для рейтингу – річна виручка від реалізації. Втрата ринків збуту в Криму, а також на території проведення АТО, закриття російського ринку та перешкоди транзиту по території Росії суттєво вплинули на стан галузі. Roshen зменшила обсяги продажу і втратила позиції в світовому рейтингу. Для збільшення продажів необхідно виходити на інші ринки, зокрема на Азіатський, оскільки цей регіон на даний момент є лідером споживання шоколаду.

Українська кондитерська галузь залежна від експорту, тому запровадження торговельних обмежень негативно впливає на її динаміку та зумовлює пошук нових ринків збуту. Українські виробники також наражаються на високі політичні ризики (в серпні 2013 р. було введено

заборону на ввезення продукції компанії Roshen на територію Росії). З іншого боку, кондитерський ринок Євросоюзу досить насичений, що потребує від українських виробників розширення власного асортименту, а також приведення якості продукції до європейських стандартів для конкурування з європейською продукцією не лише на зовнішньому ринку, але й на внутрішньому.

Рівень споживання кондитерських виробів в Україні значно нижчий, ніж у країнах ЄС, що зумовлюється низьким рівнем доходу у порівнянні з європейськими країнами. Покращення економічної ситуації в країні дасть можливий невеликий ріст ринку за рахунок збільшення платоспроможного попиту.

За даними Candy Industry [60] на 10 найбільших за обсягами випуску кондитерських виробів країн: США, Бразилія, Великобританія, Росія, Китай, Німеччина, Японія, Франція, Італія, Мексика припадає близько 76% світового ринку. Це як країни з високим рівнем споживання (Великобританія, Франція, США), так і країни з доволі містким ринком (Росія, Китай). Останні, шляхом підвищення рівня платоспроможного попиту населення мають можливість значно розширити власні ринки кондитерської продукції.

2015-2016 рр. важкі для харчових виробників України. Купівельна спроможність населення падає, і споживачі обмежують купівлю необов'язкових продуктів, більше економлять, ретельніше обирають товари. Харчова промисловість є важливою галуззю національної економіки. Протягом 2014 року виробництво кондитерської продукції в Україні скоротилось на 22%. Серед причин такої тенденції – скорочення внутрішнього попиту на кондитерську продукцію, згорання зовнішніх ринків, зупинка або зниження обсягів виробництва кондитерської продукції.

### **2.3 Дослідження конкурентної позиції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» серед виробників кондитерської продукції у світі**

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні.

Внутрішні – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства, які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги – це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат та підвищення ефективності їх діяльності.

До зовнішніх конкурентних переваг підприємства можна віднести наступні:

- інформаційні – діючі системи збирання та обробки даних.;
- конструктивні – технічні характеристики продукції, дизайн;
- якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів;
- поведінкові – ступінь поширення філософії маркетингу;
- кон'юнктурні – ринкові умови діяльності, конкурентне середовище;
- сервісні – рівень та якість послуг, що надаються підприємством;
- іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство;
- цінові – рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін;
- збутові – портфель замовлень, методи розподілу продукції;
- комунікаційні – способи розповсюдження інформації.

Кондитерська корпорація «Roshen» безперечний лідер ринку кондитерської продукції. Вона існує з 1996 р. і її продукцію можна купити в США, Канаді, ОАЕ, Китаї, Японії, Алжирі, Ізраїлі, країнах ЄС та СНД. Roshen стабільно входить у ТОП-100 кондитерських компаній світу (табл.2.16).

В цілому галузь кондитерських виробів характеризується високим рівнем турбулентності, жорсткою конкуренцією, зростанням цін на сировину та матеріали, сезонністю виробництва і реалізації (в окремих країнах обсяги продажів влітку і взимку можуть відрізнятись удвічі-утричі) та великим ступенем впливу цінового фактору на прийняття рішення про покупку. Також ринок солодоців характеризується дуже високими вхідними бар'єрами, оскільки технологічний та інвестиційний поріг входження в галузь дуже високий: обладнання коштує досить дорого. Це пояснює, чому з проблемою нелегального виробництва солодкого в Україні (не більше 1%) і в світі не стикаються.

Таблиця 2.16

**Рейтинг в ТОП-100 найбільших світових виробників кондитерської продукції у 2014-2015 роках**

Компанія	2014 рік				2015 рік			
	Місце в рейтингу	Дохід, млн. дол.	Кількість фабрик, од.	Кількість працівників	Місце в рейтингу	Дохід, млн. дол.	Кількість фабрик, од.	Кількість працівників
Mars, Inc., США	1	17640	70	35000	1	18480	70	35000
Mondelez International, США	2	14862	171	110000	2	14350	171	100000
Nestle SA, Швейцарія	3	11760	468	330000	4	10466	447	447
Meiji Holdings Co. Ltd, Японія	4	11742	29	14819	5	9818	7	10943
Ferrero Group, Італія	5	10900	18	21913	3	10911	20	24800
Hershey Foods Corp, США	6	7043	10	14000	6	7485	16	15200

Продовження табл. 2.16

Arcor, Аргентина	7	3700	39	20000	8	3500	39	20000
Perfetti Van Melle SPA, Нідерланди	8	3297	31	19000	9	3297	31	19000
Naribo Gmb H&Co. K. G., Німеччина	9	3180	13	6000	10	3180	15	6000
Chocoladenfabriken Lindt&Sprungli AG, Швейцарія	10	3149	8	8100	7	4022	12	12000
Ezaki Glico Co, Японія	11	3018	5	4900	11	3049	18	4665
Yildiz Holding, Турція	12	2500	9	8200	15	2000	13	10000
August Storck,	13	2272	3	5000	12	2272	3	5000

Німеччина								
General Mills, США	14	2000	50	35000	16	1800	50	43000
Orion Confectionery, Корея	15	1819	12	1758	14	2052	14	1758
United Confections, Росія	16	1735	19	19300	13	2100	19	19360
Lotto Confectionery, Корея	17	1297	9	430	17	1762	6	6900
Bourbon, Японія	18	1054	8	5000	21	990	8	5000
Crown Confectionery, Корея	19	1032	5	1500	18	1017	5	1500
Roshen, Україна	20	1021	6	10000	22	800	6	10000

*Джерело: складено автором за [16, 30, 60]*

За дослідженнями [60] складено світовий рейтинг виробників кондитерських виробів TOP-100. Перша двадцятка яких охоплює 92 % загального ринку солодоців. Серед цього переліку є й українська корпорація «Рошен» (таблиці 2.16 та 2.17).

Таблиця 2.17

**Рейтинг в ТОП-100 найбільших світових виробників кондитерської продукції у 2016-2017 роках**

Компанія	2016 рік				2017 рік			
	Місце в рейтингу	Дохід, млн. дол.	Кількість фабрик, од.	Кількість працівників	Місце в рейтингу	Дохід, млн. дол.	Кількість фабрик, од.	Кількість працівників
Mars Inc., США	1	18000	52	34000	1	18000	52	30000
Mondelez International, США	2	12900	156	100000	3	11560	150	90000
Nestle SA, Швейцарія	5	9138	436	335000	5	8818	418	328000
Meiji Holdings Co. Ltd, Японія	4	9850	7	10805	4	9652	7	10802
Ferrero Group, Італія	3	10637	22	33245	2	12000	22	32990
Hershey Foods Corp, США	6	7461	18	22000	6	7533	19	18000
Arcor, Аргентина	12	2900	40	21000	10	3100	47	22000
Perfetti Van Melle SPA, Нідерланди	11	2915	32	17700	11	2929	31	17600
Naribo Gmb H&Co. K. G., Німеччина	10	3180	16	7000	9	3180	16	7000
Chocoladenfabrike n Lindt&Sprungli AG, Швейцарія	8	3968	12	13000	7	4106	12	13000
Ezaki Glico Co, Японія	9	3437	24	4961	8	3242	24	5210
Yildiz Holding, Турція	12	5200	36	20000	12	5200	36	26000
August Storck, Німеччина	15	1924	3	5500	15	1924	3	5800
General Mills, США	13	2100	50	42000	13	2100	50	38000
Orion Confectionery, Корея	14	1946	16	13165	14	2099	16	13165
United Confections, Росія	17	1196	19	19360	19	1138	19	20000
Lotto Confectionery, Корея	16	1527	19	10525	16	1540	19	10525
Bourbon, Японія	20	975	9	4900	20	1030	10	3964
Crown Confectionery, Корея	21	932	5	1500	21	954	5	1500
Roshen, Україна	24	800	8	10000	25	800	8	10000

*Джерело: складено автором за [16, 30, 60]*

Оскільки основна конкурентна боротьба ведеться між двадцятьма цими компаніями, то доцільно побудувати для них стратегічну карту конкурентів, що дасть змогу класифікувати конкурентів за їх позиціями на ринку та систематизувати їх конкурентні переваги. Для цього було сформовано дані на основі даних табл. 1 про динаміку ринкових часток компаній, між якими ведеться основна конкурентна боротьба на ринку солодкого за останні два роки (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

**Динаміка ринкових часток основних гравців ринку кондитерських виробів за 2016-2017 рр., %**

№	Підприємства	2016 рік	частка %	2017 рік	частка %
1	Mars, Inc., USA	18000	16,40	18000	16,41
2	Mondelez International, USA	12900	11,75	11560	10,54
3	Nestle SA, Switzerland	9138	8,32	8818	8,04
4	Meiji Holdings Co. Ltd, Japan	9850	8,97	9652	8,80
5	Ferrero Group, Italia	10637	9,69	12000	10,94
6	Hershey Foods Corp, USA	7461	6,80	7533	6,87
7	Arcor, Argentina	2900	2,64	3100	2,83
8	Perfetti Van Melle SPA, Netherlands	2915	2,66	2929	2,67
9	Haribo GmbH&Co. K.G., Germany	3180	2,90	3180	2,90
10	Chocoladenfabriken Lindt&Sprungli AG, Switzerland	3968	3,61	4106	3,74
11	Ezaki Glico Co, Japan	3437	3,13	3242	2,96
12	Yidliz Holding, Turkey	5200	4,74	5200	4,74
13	August Storck, Germany	1924	1,75	1924	1,75
14	General Mills, USA	2100	1,91	2100	1,91
15	Orion Confectionery, RSK	1946	1,77	2099	1,91
16	United Confections, Russia	1196	1,09	1138	1,04
17	Lotto Confectionery, RSK	1527	1,39	1540	1,40
18	Bourbon, Japan	975	0,89	1030	0,94
19	Crown Confectionery, RSK	932	0,85	954	0,87
20	Roshen, Ukraine	800	0,73	800	0,73
	Сума	100986	92,00	100905	92,00

*Джерело: складено автором за [16, 30, 60]*

Як видно з табл. 2.18, частки ринку міжнародних компаній зростають, а національного виробника – навпаки скорочуються. Особливе занепокоєння

викликає стрімке зростання частки ринку групи компаній Ferrero Group на фоні частки ринку корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Для побудови стратегічної карти конкурентів на основі цих даних необхідно провести попередні розрахунки деяких показників (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

**Розрахунок показників, необхідних для побудови стратегічної карти конкурентів ринку солодоців за 2017 рік**

Показник	Алгоритм розрахунку	Значення
Середня ринкова частка, %	$q = \frac{\sum \chi_i}{n}$ <p>де <math>q</math> – середня ринкова частка, %;  <math>\chi_i</math> – ринкова частка <math>i</math>-го підприємства, %;  <math>n</math> – кількість підприємств.</p>	4,6
Середній темп приросту, %	$\tau_{пр} = \frac{\sum \tau_{прi}}{n}$ <p>де <math>\tau_{пр}</math> – середній темп приросту ринкової частки, %;  <math>\tau_{прi}</math> – темп приросту ринкової частки <math>i</math>-ої компанії, %.</p>	0,75
Середньоквадратичне відхилення темпів приросту часток підприємств	$\delta_{пр} = \sqrt{\frac{\tau_{пр1}^2 + \tau_{пр2}^2 + \dots + \tau_{прn}^2}{n}}$ <p>де <math>\delta_{пр}</math> – середньоквадратичне відхилення темпів приросту часток підприємств [62, с. 84].</p>	0,05
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток підприємств, частка яких більша за середню	$\delta_{\chi_в} = \sqrt{\frac{\chi_{в1}^2 + \chi_{в2}^2 + \dots + \chi_{вn}^2}{n}}$ <p>де <math>\delta_{\chi_в}</math> – середньоквадратичне відхилення ринкових часток компаній, частка яких більша за середню;  <math>\chi_{в}</math> – ринкова частка компанії, частка якої більша за середню, %.</p>	10,28
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток підприємств, частка яких менша за середню	$\delta_{\chi_м} = \sqrt{\frac{\chi_{м1}^2 + \chi_{м2}^2 + \dots + \chi_{мn}^2}{n}}$ <p>де <math>\delta_{\chi_м}</math> – середньоквадратичне відхилення ринкових часток компаній, частка яких менша за середню;  <math>\chi_{м}</math> – ринкова частка компанії, частка якої менша за середню, %.</p>	2,36
Величина, що відкладається по горизонталі карти	$Крок_1 = \frac{(q + \delta_{\chi_в}) - (q - \delta_{\chi_м})}{4}$	3,16



стратегічних конкурентів	груп	де $Крок_1$ – величина, що відкладається по горизонталі карти стратегічних груп конкурентів.	
--------------------------	------	--	--

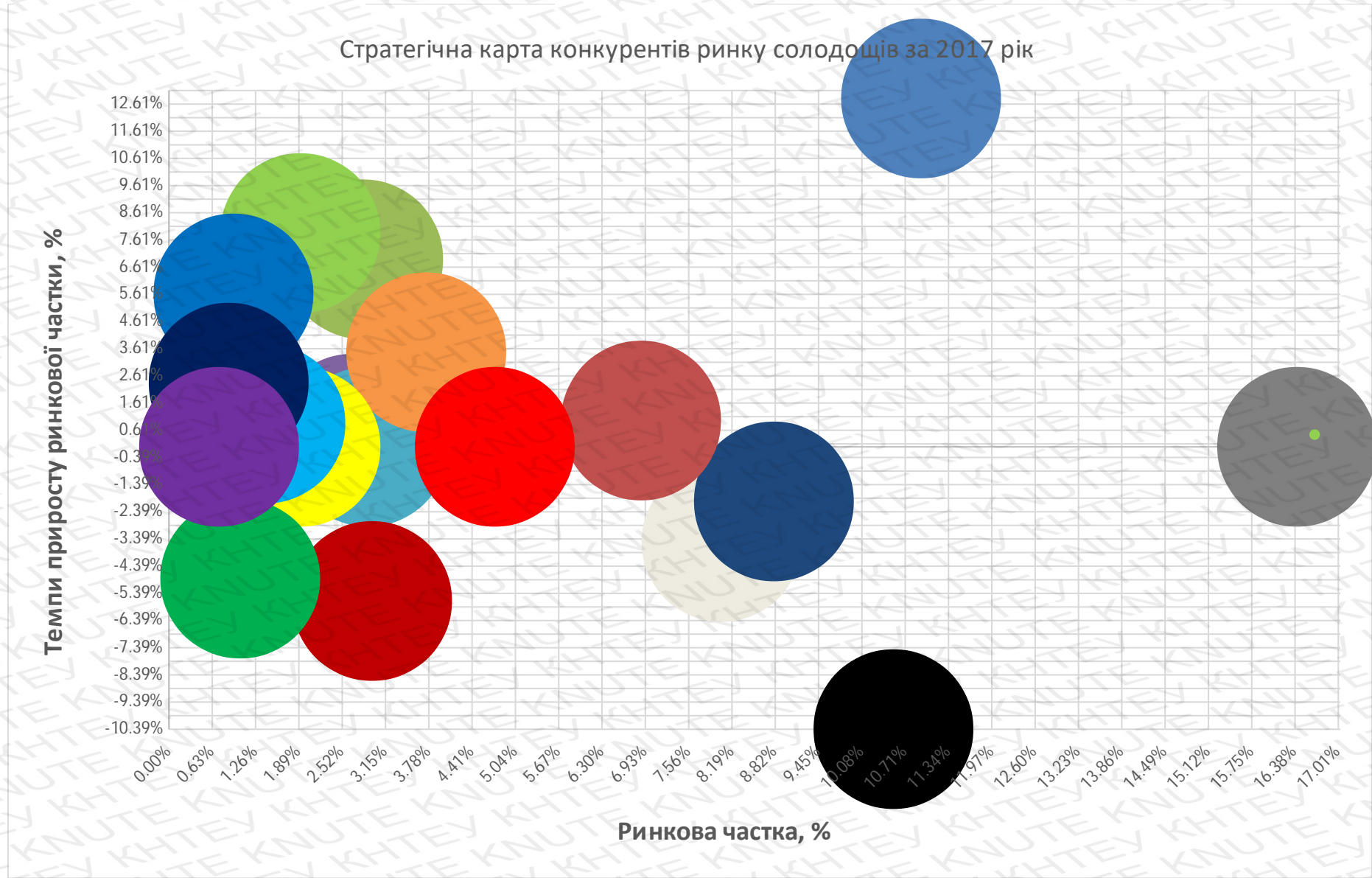
Продовження табл. 2.19

Величина, що відкладається по вертикалі стратегічних конкурентів	карти груп	$Крок_2 = \frac{(\bar{T}_{пр+δ_{пр}}) - (\bar{T}_{пр-δ_{пр}})}{2}$ де $Крок_2$ – величина, що відкладається по вертикалі карти стратегічних груп конкурентів.	5,03
--	------------	---	------

Джерело: складено автором за [33, 36]

Тепер будемо стратегічну карту конкурентів розмірністю чотири на чотири, при цьому ширина кожної клітинки має відповідати  $Кроку_1$ , а висота –  $Кроку_2$ . Потім розміщуємо на цій карті основних конкурентів ринку солодошів (рис. 2.8).

Стратегічна карта конкурентів ринку солодошів за 2017 рік



Таблиця 2.20

## Матриця стратегічної карти конкурентів

Темпи приросту ринкової частки, %			Ринкова частка, %					
			Лідери ринку	Підприємства з сильною конкурентною позицією		Підприємства зі слабкою конкурентною позицією		Аутсайдери ринку
				$q + \delta_{Чв}$		$q - \delta_{Чм}$		
Підприємства , конкурентна позиція яких	швидко покращується	$\tau_{пр} + \delta_{пр}$	1	5	9	13		
	покращується		2	6	10	14		
	погіршується	$\tau_{пр} - \delta_{пр}$	3	7	11	15		
	швидко погіршується		4	8	12	16		

Джерело: складено автором за [33, 36]

Отже, орієнтуючись на побудовану конкурентну карту ринку солодоців України, можна визначити конкурентні позиції основних гравців ринку кондитерських виробів:

- ПрАТ ККФ «Рошен», Lotto Confectionery, Crown Confectionery та багато інших - це компанії, що є лідерами ринку і їхні конкурентні позиції покращуються в динаміці, вони вдало використовують свої конкурентні переваги та мають потенційну можливість протистояти конкурентам;
- Mondelez International - це підприємство з сильною конкурентною позицією, однак, вона погіршується в динаміці.

Побудуємо матрицю БКГ для трьох головних різновидів продукції ПрАТ ККФ «Рошен». Головним конкурентом визначено компанію АВК. Вихідні дані в таблицях 2.21 та 2.22.

Таблиця 2.21

## Інформація щодо головних конкурентів

КОМПАНІЇ	Загальний об'єм продажу млн дол		загальна частка ринку України	ДЕВІЗ КОМПАНІЇ
	2016 рік	2017 рік		
РОШЕН	800	800	35%	«Солодкий знак якості».
АВК	269	275	12%	«Якість гарантовано»

Джерело: складено автором за [55,71]

Таблиця 2.22

## Дані стосовно стратегічних бізнес одиниць

продукт	назва продукту	об'єм продажу ROSHEN, тонн		об'єм продаж у АВК	Темп росту ринку, %	Віднос на частка ринку, %
		2016	2017	2017		
А	Шоколадні	51 714	48 580	44222	93,94	1,10
В	мучні	45 378	47 748	8322	105,22	5,74
С	сахаристі	108120	104576	587	96,72	178,15

Джерело: складено автором за [36,71,72]



Рис.2.9. Матриця БКГ

Продукція «Сахаристі» відноситься до квадранта «зірок» - відносно високий темп зростання ринку та висока відносна частка ринку. Рекомендована стратегія для такого різновиду продукції – стратегія інтенсивного зростання.

Продукція «Борошняні» відноситься до квадранта «мішок з грішми», тому для цього підрозділу доцільно використовувати стратегію стабільності, спрямовану на підтримку даного підрозділу. Основні завдання для цього

підрозділу полягають у пропозиції нових моделей товарів з метою стимулювання клієнтів до повторних покупок, періодичної реклами і нових цінових знижок. Усі зусилля підприємства мають бути спрямовані на підтримку «мішка з грішми» у процвітаючому стані, щоб якомога довше використовувати можливості цього товару в генерації фінансових ресурсів.

СБО «Шоколадні» відноситься до квадранта «сильних собак», тому для цього підрозділу можна рекомендувати стратегію стабільності, доки воно буде приносити підприємству прибуток.

Окресливши коло показників для діагностики зовнішніх конкурентних переваг підприємства, проведемо її методом експертних оцінок.

Максимальна кількість балів, яку може отримати підприємство за одним показником – 3 бали. За результатами експертних оцінок зовнішніх конкурентних переваг підприємства та його найближчих конкурентів отримаємо загальну їх характеристику, її елемент наведений нижче (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

**Показники оцінки конкурентної переваги ПрАТ ККФ «Рошен», що засновані на зовнішніх факторах**

№	Конкурентні переваги	ПрАТ ККФ «Рошен»	ПАТ «Світоч»	ПАТ АВК
1	2	3	4	5
1	<b>Інформаційні</b>			
1.1	Діючі на підприємстві системи збирання та обробки даних	3	2	1
1.2	Ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку	2	2	3
2	<b>Сервісні</b>			
2.1	Рівень якості послуг, що надаються підприємством	2	3	3
3	<b>Поведінкові</b>			
.3.1	Ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства	1	2	2
.3.2	Націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів	3	2	3
4	<b>Іміджеві</b>			
4.1	Загальні уявлення споживачів про підприємство, популярність	3	2	3
4.2	Думка споживачів щодо послуг підприємства	2	2	2

<i>Продовження табл. 2.23</i>				
<b>5</b>	<b>Цінові</b>			
5.1	Рівень ринкової влади підприємства	2	1	2
5.2	Можливості зміни цін	3	2	3
<b>6</b>	<b>Збутові</b>			
6.1	Портфель замовлень	2	2	2
<b>7</b>	<b>Комунікаційні</b>			
7.1	Канали і способи розповсюдження інформації про підприємство	2	3	2
7.2	Наявність і використання зворотного зв'язку	2	2	3
	<b>Всього (R)</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>29</b>

*Джерело: розроблено автором*

Згідно з даними табл. 2.23 рейтинги зовнішніх конкурентних переваг мають таку інтерпретацію:

1. ПрАТ ККФ «Рошен» (R=27)
2. ПАТ «Світоч» (R=25)
3. ПАТ АВК (R = 29)

ПрАТ ККФ «Рошен» має вищий рейтинг зовнішніх конкурентних переваг ніж ПАТ «Світоч» та нижчий ніж ПАТ «АВК» .

Проаналізувавши дану таблицю можна виділити зовнішні конкурентні переваги які має ПрАТ ККФ «Рошен» над ПАТ «Світоч». Основними є:

- Інформаційні - діючі на підприємстві системи збирання та обробки даних.
- Поведінкові – націленість діяльності підприємства на задоволення потреб споживачів.
- Іміджеві.
- Цінові – можливість зміни ціни.

Але є чимало зовнішніх переваг в яких досліджуване підприємство поступається ПАТ «АВК» (див. табл. 2.23)

Отже, відповідно до отриманих результатів основним конкурентом компанії, який має зовнішні переваги є ПАТ «АВК».

Щодо факторів внутрішніх конкурентних переваг, то стосовно підприємства нашої галузі це:

- виробничі – продуктивність праці, економність витрат;
- технологічні – сучасність, гнучкість технологічних процесів;
- кваліфікаційні – професійність, майстерність, активність персоналу;
- організаційні – сучасність, гнучкість організаційної структури;
- управлінські – ефективність діючої системи менеджменту;
- інноваційні – системи розробки та впровадження «ноу-хау»;
- економічні – наявність джерел фінансування, платоспроможність;
- географічні – близькість до джерел ресурсів, ринків збуту.

При цьому доцільно сукупність вище перерахованих факторів деталізувати та розвинути з врахуванням існуючого обсягу даних на ПрАТ ККФ «Рошен». Такий підхід створить передумови можливого практичного застосування запропонованого методу кількісного визначення конкурентних переваг (табл. 2.23).

Інтегральний показник за відповідною складовою конкурентних переваг ( $K_i^z$ ) потрібно визначити з урахуванням кількості одиничних характеристик:

$$K_i^z = \sqrt{\sum_{n=1}^m (K_m^z)^2}, \quad (2.1)$$

де  $k^m$  – стандартизований коефіцієнт за n-м показником і-го підприємства;

m – кількість показників, що використано для оцінки z-ої конкурентної переваги;

z – індекс конкурентної переваги.

Дані, які зазначені в табл. 2.23 були раніше прораховані в роботі.

Таблиця 2.24

**Показники оцінки конкурентної переваги ПрАТ ККФ «Рошен», що засновані на внутрішніх факторах**

Показник	Вага	ПрАТ ККФ «Рошен»	ПАТ «АВК»	ПАТ «Світоч»
1	2	3	4	5
Технічний рівень виробництва (0,20)				
Коефіцієнт фондоозброєності	0,23	42,88	52,59	68,11
Коефіцієнт фондоддачі	0,28	23,36	8,53	8,31
Коефіцієнт використання парку	0,22	0,66	0,64	0,58
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,27	0,37	0,20	0,10
Фінансово-інвестиційна діяльність (0,20)				
Коефіцієнт капіталовіддачі	0,22	0,05	0,26	0,14
Рентабельність власного капіталу	0,26	1,49	0,33	0,20
Коефіцієнт автономії	0,26	0,79	0,83	0,76
Фінансовий леверидж	0,26	0,02	0,01	0,02
Збутова діяльність (0,15)				
Рентабельність реалізації	0,26	0,89	0,11	0,07
Рентабельність послуг	0,22	0,16	0,65	0,78
Динаміка реалізації	0,27	1,1	1,1	1,6
Оборотність дебіторської заборгованості	0,25	8,5	7,3	8,8
Географічне положення (0,25)				
Близькість до джерел ресурсів	0,16	0,28	0,20	0,33
Близькість до ринків збуту	0,20	0,16	0,12	0,16
Виробнича діяльність (0,20)				
Матеріалоємкість	0,16	0,75	0,56	0,73
Рівень постійних витрат у виробничій собівартості	0,20	0,14	0,09	0,07
Темп зміни продуктивності праці	0,22	64,20	112,5	165,3
Коефіцієнт випуску на лінію	0,22	0,70	0,70	0,78
Зарплатовіддача	0,20	10,28	8,25	10,53
<b>Інтегральна оцінка конкурентної переваги підприємства</b>		<b>7,9</b>	<b>6,4</b>	<b>8,2</b>

*Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»*

Отже, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має внутрішні конкурентні переваги над ПАТ «АВК» та поступається ПАТ «Світоч».

Лише в інтегральному урахуванні всіх факторів і параметрів, що формують конкурентну перевагу можлива точна діагностика ситуації і



розробка стратегічних кроків розвитку даного підприємства за загальними характеристиками: ємність ринку, характеристика ринкової кон'юнктури, напрями розвитку ринку, кількість конкурентів, ступінь диференціації продукту, бар'єри «входу» ринку, стратегії конкурентів (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

### Шкала оцінки рівня конкурентної переваги (Кп) підприємства

Рівень конкурентної переваги	Шкала оцінки	Характеристика рівня конкурентної переваги	Пріоритетні складові для розвитку економічного потенціалу підприємства
Високий	>10	відбувається розширення кількісного і якісного охоплення ринку	Конкурентні переваги є досить суттєвими вони дають змогу розширювати ринок збуту. Тому в такій ситуації пріоритетними складовими економічного потенціалу для розвитку є: інноваційна, інвестиційна, креативна, ринкова.
Достатньо високий	$7 < K_p < 10$	марка залишилася на незмінних позиціях масштабності позитивною конкурентною динамікою	Конкурентні переваги підприємства стабілізуються та створюють відмінні якості на від підприємств-конкурентів, однак вони є недостатніми для розширення масштабів реалізації торгової марки до бажаних параметрів, тому потребують подальшого вдосконалення та розвитку. Відповідно підприємствам варто розвивати інноваційну, інвестиційну, кадрову, організаційно-управлінську, ринкову складові.
Задовільний	$3 < K_p < 7$	марка залишилася на незмінних позиціях масштабності	Конкурентні переваги підприємства не відрізняються позитивною динамікою, вони є суттєво слабшими, ніж у конкурентів. Це вимагає від господарюючого суб'єкта розвивати, в першу чергу, виробничо-технологічну, фінансову, інвестиційну, організаційно-управлінську, кадрові складові.
Критичний	<3	позиції марки похитнулися (скоротилася кількість споживачів, кількість груп продукції)	Підприємство втрачає конкурентні переваги, ефективність його діяльності зменшується. Така ситуація вимагає бік ослаблення максимально економічного та раціонального використання ресурсів і можливостей, активної роботи над формуванням стійких конкурентних переваг, розвитку виробничо-технологічної, кадрової, фінансової, організаційно-управлінської складових економічного потенціалу.

Джерело: складено автором за [33, 36]

Абсолютний рівень конкурентної переваги ПрАТ ККФ «Рошен» є достатньо високий за рахунок раціонального використання інноваційної, інвестиційної та фінансової складових економічного потенціалу. Отже, запропонований методичний підхід дозволяють провести оцінювання достатності параметрів конкурентної переваги, на підставі результатів якої можливим є прийняття оперативних рішень щодо стратегії подальшого розвитку підприємства та формування стійкої конкурентної позиції на ринку.

## **Висновки до розділу 2**

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можемо зробити такі висновки:

Наразі «Рошен» залишається лідером в українській галузі кондитерських виробів. З огляду на покращення значень його основних показників можна стверджувати про те, що при сталій ситуації дане підприємство зможе і надалі зберігати свої лідерські позиції, оскільки «виграє» у своїх конкурентів. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє негативну динаміку власних показників у 2016 році, що було пов'язано з втратою ринків збуту в Криму та на територіях проведення АТО, закриттям російського ринку та перешкодою транзиту по території Росії, проте, з огляду на проведений аналіз, можна стверджувати, що у 2017 році ситуація на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» стабілізувалась. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» й надалі залишається найбільшою та найуспішнішою компанією з виробництва кондитерської продукції в Україні і це дає їй можливості та хороші перспективи для подальшого розвитку у конкурентному середовищі та збереженні власних позицій.

Характеризуючи обсяги діяльності досліджуваного підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» у 2013-2017 рр., варто відмітити їх зміни. Так, в 2014 році показник обсяг чистого доходу від реалізації продукції зменшився майже у двічі, тенденція зменшення продовжувалася

по 2016 рік включно, а от у 2017 році відбулося незначне збільшення на 11,58%, що є позитивним моментом в роботі підприємства. У 2013-2017 рр. обсяг собівартості виготовленої продукції зменшився на 230873 тис.грн або на 50,3%. У 2016-2017 рр. обсяг собівартості зріс на 27173 тис.грн або на 13,5%. Чистий фінансовий результат підприємства має тенденції зменшення у 2016-2017 рр., що пов'язано з наслідками фінансової та політичної кризи в Україні.

Обсяг активів підприємства за 2013-2017 роки зменшився на 23819 тис.грн або на 2,91%. У 2016-2017 рр. обсяг активів збільшився на 134898 тис.грн або на 20,47%. У 2013-2017 рр. обсяг необоротних активів зменшився на 55484 тис.грн, або на 7,33%. Обсяг оборотних активів зріс на 31965 тис.грн або на 52,72%. В структурі пасивів домінує частка власного капіталу підприємства, вона коливалася впродовж 2013-2017 рр. в діапазоні 59-81%. У 2017 році частка позикового капіталу, за рахунок його зростання, зросла до 32%.

Рівень споживання кондитерських виробів в Україні значно нижчий, ніж у країнах ЄС, що зумовлюється низьким рівнем доходу у порівнянні з європейськими країнами. Покращення економічної ситуації в країні дасть можливий невеликий ріст ринку за рахунок збільшення платоспроможного попиту.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має вищий рейтинг зовнішніх конкурентних переваг ніж ПАТ «Світоч» та нижчий ніж ПАТ «АВК» . ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має внутрішні конкурентні переваги над ПАТ «АВК» та поступається ПАТ «Світоч». Абсолютний рівень конкурентної переваги ПрАТ«Київська кондитерська фабрика «Рошен» є достатньо високий за рахунок раціонального використання інноваційної, інвестиційної та фінансової складових економічного потенціалу

## **РОЗДІЛ 3**

### **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА СВІТОВИХ РИНКАХ**

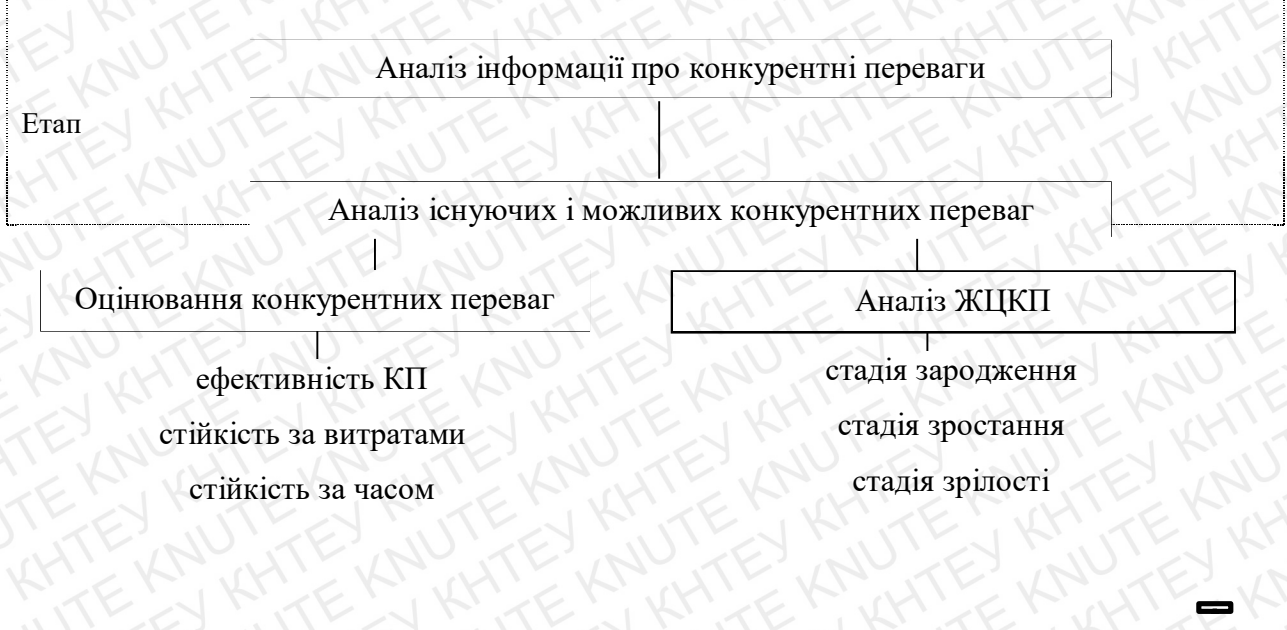
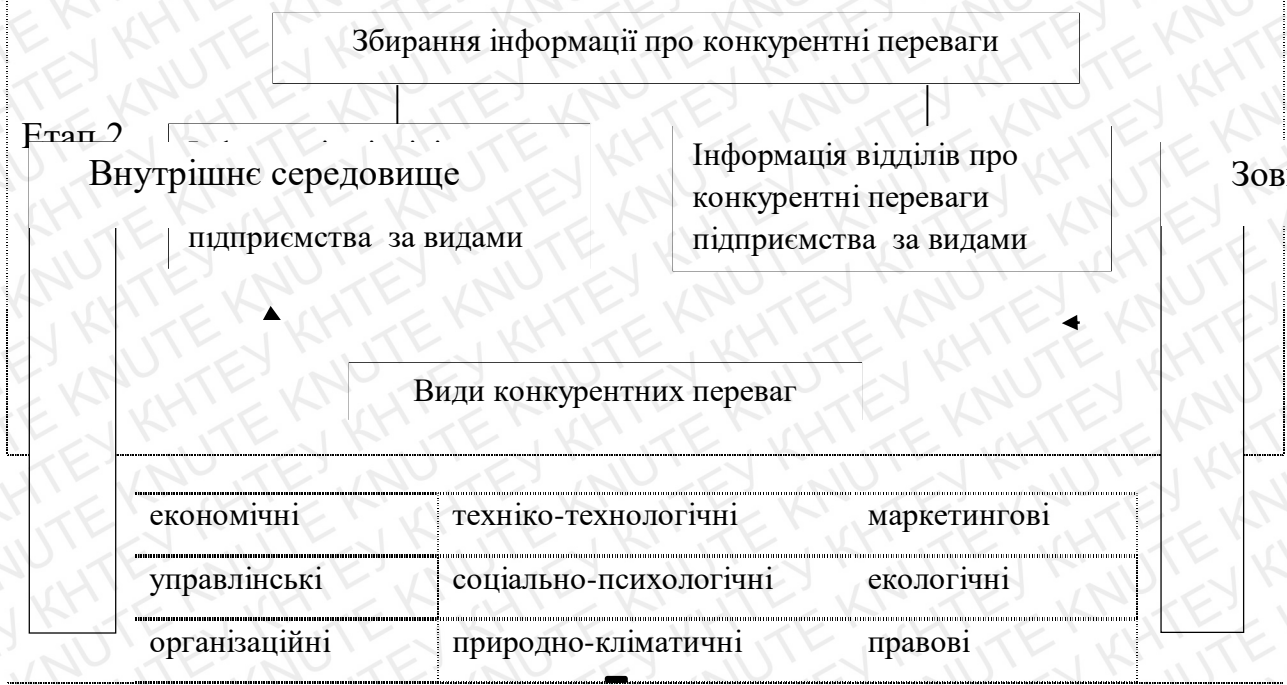
#### **3.1. Розробка заходів та напрямів зміцнення конкурентних переваг підприємства**

Моніторинг є невід'ємним елементом управління і діагностики стану підсистем управління і елементів підприємства, має здійснюватися на всіх етапах життєвого циклу як виробів, так і самого підприємства. Він спрямований на постійний контроль над усіма сферами і функціями управління підприємства. Послідовність етапів проведення моніторингу конкурентних переваг підприємства подана на рис. 3.1.

У ході підготовчого етапу провадиться організаційна підготовка проведення процесу моніторингу. Цей етап має велике значення, тому що від того, наскільки чітко буде організовано процес моніторингу, розподілено всі завдання між учасниками процесу, підготовлено інструменти його проведення, залежить оперативність і ефективність моніторингу конкурентних переваг.

Організаційна підготовка моніторингу містить у собі підбір персоналу для його проведення, підготовку технічного забезпечення. Фахівцями, що здійснюють процес моніторингу (так звана група моніторингу конкурентних переваг), пропонується залучати економістів-маркетологів, які мають знання й навички у сфері аналізу конкурентоспроможності підприємства.

Підготовка технічного забезпечення полягає в розробці методів обробки отриманої інформації у процесі моніторингу за допомогою відповідного програмного забезпечення.



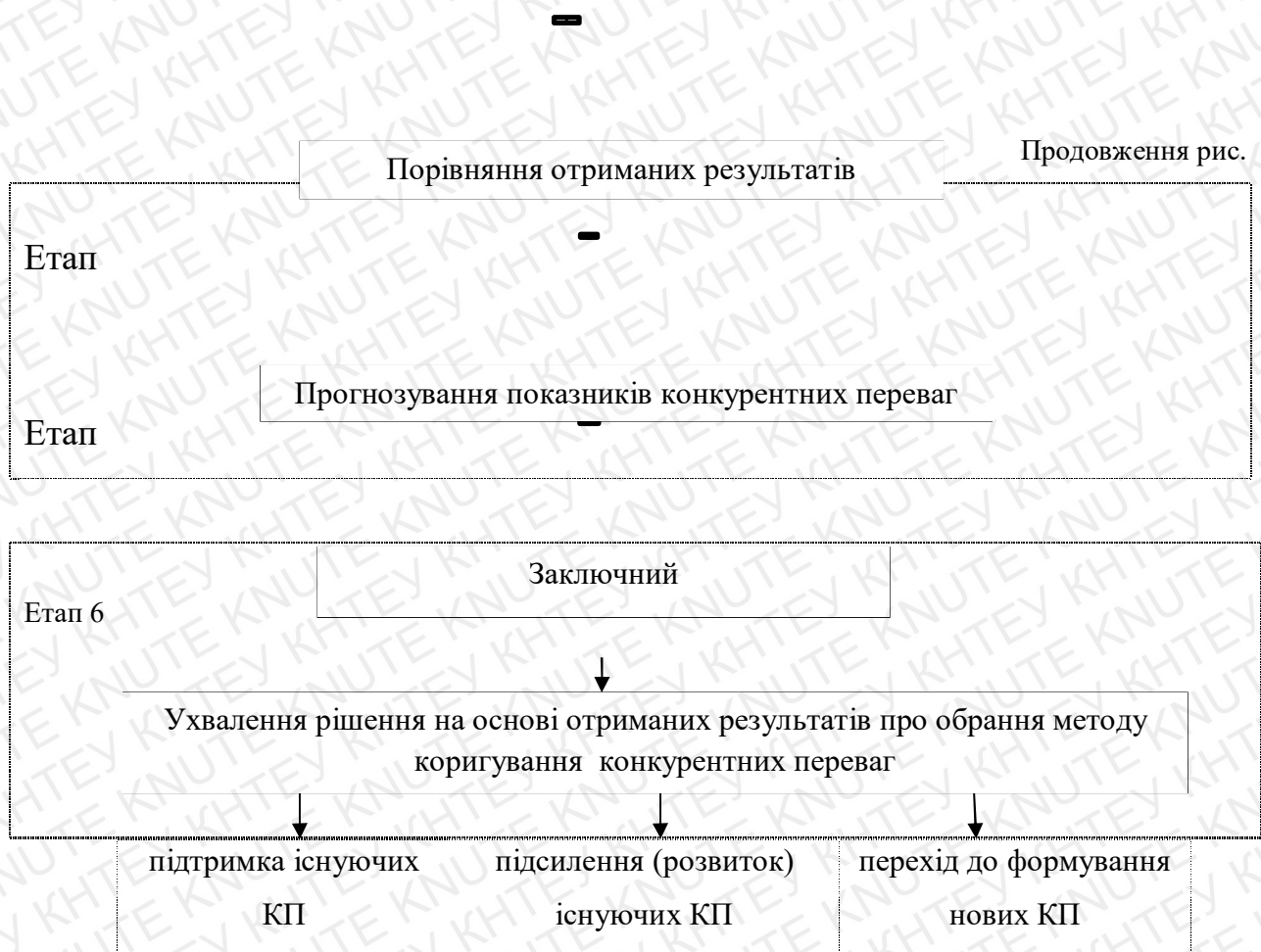


Рис. 3.1 Загальна схема процесу моніторингу конкурентних переваг [51]

Іншим етапом моніторингу конкурентних переваг є збір інформації. Якість здійснення процесу моніторингу значною мірою визначається оперативністю збору об'єктивної та якісної інформації про конкурентні переваги. Структура інформаційної бази визначається складом чинників, що впливають на конкурентні переваги підприємства (рис. 3.2).

**Інформація зовнішнього середовища**

**Дальнє середовище**  
Інформація про вплив чинників макросередовища

**Ближнє середовище**  
Інформація про вплив «п'яти сил конкуренції»

**Інформаційна база моніторингу конкурентних переваг**

**Інформація внутрішнього середовища**

**Інформація про види конкурентних переваг на підприємстві:**

- Економічні;
- Техніко-технологічні;
- Соціально-психологічні;
- Маркетингові;
- Управлінські;
- Організаційні;
- Екологічні;
- Природно-кліматичні

*Рис. 3.2. Структура інформаційної бази моніторингу конкурентних переваг підприємств [51]*

Інформація, одержувана у процесі моніторингу, становить результат постійного відстеження зміни конкурентних переваг.

Третім етапом моніторингу є аналіз інформації про конкурентні переваги. Під час його проведення здійснюється оцінювання конкурентних переваг підприємства в процесі якого визначаються: ефективність конкурентної переваги; стійкість конкурентної переваги за витратами на її відтворення; стійкість конкурентної переваги за часом її відтворення.

Відносна значущість альтернатив визначається чисельно за шкалою відносин (табл.3.1). Вона дозволяє здійснювати попарне порівняння об'єктів і встановити кількісну перевагу одного критерію над іншим.

*Таблиця 3.1*

### **Шкала відносин (ступінь значущості параметрів)**

Ступінь значущості	Визначення	Пояснення
1	Однакова значущість	Два параметри роблять однаковий внесок у досягнення мети
3	Деяке переважання значущості одного параметра над іншим	Існує міркування на користь переваги одного з параметрів, проте ці міркування недостатньо переконливі
5	Істотна або велика значущість	Існують надійні дані або логічні думки для того, щоб показати перевагу одного з параметрів
7	Істотна або дуже сильна значущість	Переконливо свідчення на користь одного з параметрів порівняно з іншим
9	Абсолютна значущість	Свідчення на користь переваги одного параметра над іншим надзвичайна переконливе
2, 4, 6, 8	Проміжні значення між двома сусідніми значеннями	Ситуація, коли необхідне компромісне рішення

Зворотні величини наведених вище ненульових величин	Якщо параметру, при порівнянні з параметром $j$ приписується одне з певних вищенаведених ненульових чисел, тоді параметри при порівнянні з параметром $j$ приписується зворотнє значення	Узгодженість було визначено при отриманні $N$ числових значень для утворення матриці
---	--	--

*Джерело: розроблено автором*

Для застосування даного методу в першу чергу необхідно здійснити декомпозицію мети в ієрархію. Відповідно до основного принципу методу аналізу ієрархій попарно порівняння основних видів конкурентних переваг дозволяє побудувати квадратну матрицю, що складається з порівняльних оцінок пріоритетності впливу існуючих видів переваг. Здійснення оцінки засноване на шкалі відносної важливості. Вона дозволяє здійснювати попарне порівняння об'єктів і встановлювати кількісну перевагу одного над іншим. При порівнянні елементів іншого рівня ієрархії за допомогою цього методу встановлюють думку експертів, які вивчають проблему, про порівняльну важливість елементів щодо загального поняття (табл.3.2).

*Таблиця 3.2*

**Матриця попарних порівнянь відносної важливості критеріїв оцінки альтернатив**

Показники	Поста-чальники	Спожи-вачі	Товари-субсти-тути	Нові конку-ренти	Конкуренція на "центральному рингу"	Ф	Вектор пріори-тетів
Постачальники	1,0	0,2	0,5	1	7	9,7	0,205
Споживачі	5	1,0	1	2	4	13	0,306
Товари-субститути	2	1	1,0	0,25	6	10,25	0,241
Нові конкуренти	1	0,5	4	1,0	2	8,5	0,2
Конкуренція на "центральном у рингу"	0,14	0,25	0,16	0,5	1,0	2,05	0,048
m	9,14	2,95	6,66			42,5	1,0

*Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»*



Методика здійснених розрахунків, вибір експертних груп та обґрунтування вибірки підприємств здійснений за методиками ряду авторів [51]. Метою даного прийому є визначення ступеня важливості критеріїв для оцінки альтернатив, які знаходяться на нижньому рівні. Для кожного наступного рівня ієрархії будуються додаткові матриці попарних порівнянь для альтернативних елементів третього рівня стосовно кожного з критеріїв іншого рівня, для кожного з яких розраховуються власний і нормований вектори. Таким чином, при порівнянні видів конкурентних переваг на цьому етапі необхідно побудувати п'ять додаткових матриць попарних порівнянь, для кожної з яких необхідно розрахувати власний і нормований вектори.

Наступним етапом методу аналізу ієрархій є синтез локальних пріоритетів всіх рівнів ієрархії, після чого одержуємо вектор узагальнених, або глобальних пріоритетів. Результати розрахунків подані в табл. 3.3-3.8.

Таблиця 3.3

### Вплив постачальників на види конкурентних переваг підприємства

Показники	Економічні	Техніко-технологічні	Соціально-психологічні	Маркетингові	Управлінські	Екологічні	Ф	Локальні пріоритети
Економічні	1,00	2	4	3	5	5	20	0,318
Техніко-технологічні	0,5	1,00	0,25	6	3	1	11,75	0,187
Соціально-психологічні	0,25	4	1,0	4	3	4	16,25	0,26
Маркетингові	0,33	0,16	0,25	1,0	4	1	6,74	0,108
Управлінські	0,2	0,33	0,33	0,25	1,0	2	4,11	0,066
Екологічні	0,2	1	0,25	1,0	0,5	1,0	3,95	0,253
m							62,8	1,0

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

За таблицею видно, що для досліджуваного підприємства постачальники здійснюють вплив найбільше саме в межах економічних конкурентних переваг.

Таблиця 3.4

### Вплив споживачів на види конкурентних переваг

**підприємств кондитерської галузі**

Показники	Економічні	Техніко-технологічні	Соціально-психологічні	Маркетингові	Управлінські	Екологічні	Φ	Локальні пріоритети
Економічні	1	2	3	0,25	0,2	4	10,45	0,209
Техніко-технологічні	0,5	1	1	0,5	1	4	8,0	0,16
Соціально-психологічні	0,33	1	1	0,33	0,5	1	4,16	0,083

*Продовження табл. 3.4*

Маркетингові	4	2	3	1	1	2	13	0,26
Управлінські	5	1	2	1	1	2	12	0,24
Екологічні	0,25	0,25	1	0,5	0,5	1	3,5	0,07
m							51,11	1,0

*Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»*

Споживачі найбільше зі свого боку впливають на маркетингові та управлінські види конкурентних переваг досліджуваного підприємства.

*Таблиця 3.5*

**Вплив товарів-субститутів на види конкурентних переваг підприємств кондитерської галузі**

Показники	Економічні	Техніко-технологічні	Соціально-психологічні	Маркетингові	Управлінські	Екологічні	Φ	Локальні пріоритети
Економічні	1	0,33	0,25	0,2	4	1	6,78	0,108
Техніко-технологічні	3	1	0,2	0,2	1	0,33	5,73	0,092
Соціально-психологічні	4	5	1	1	0,33	0,33	11,66	0,186
Маркетингові	5	5	1	1	0,25	4	16,25	0,26
Управлінські	0,25	1	3	4	1	4	13,25	0,212
Екологічні	1	3	3	0,25	0,25	1	8,5	0,136
m							62,17	1,0

*Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»*



Економічні	1,0	5	3	5	5	7,0	23	0,44
Техніко-технологічні	0,2	1,0	3	1	2	3	10,2	0,17
Соціально-	0,3	0,3	1,0	1,0	0,5	0,5	3,66	0,06
Маркетингові	0,2	1	1,0	1,0	1	0,2	4,4	0,07
Управлінські	0,2	0,5	2	1	1,0	1	5,7	0,09
Екологічні	0,1	0,3	2	5	1	1,0	9,47	0,16
m							59,43	1

*Джерело: розроблено автором*

Конкуренція на "центральному ринку найбільше зі свого боку впливає на економічні види конкурентних переваг досліджуваного підприємства.

*Таблиця 3.8*

**Розрахунок глобальних пріоритетів для підприємств кондитерської галузі**

Види конкурентних переваг	Постачальники	Споживачі	Товари-субститути	Нові конкуренти	"Конкуренція на "Центральному ринку"	Вектор пріоритетності альтернатив
Економічні	8 0,31	0,209	0,108	0,184	0,442	0,226
Техніко-технологічні	7 0,18	0,16	0,092	0,177	0,173	0,153
Соціально-психологічні	0,26	0,083	0,186	0,23	0,062	0,142
Маркетингові	8 0,10	0,26	0,26	0,029	0,074	0,109
Управлінські	6 0,06	0,24	0,212	0,23	0,096	0,149
Екологічні	3 0,25	0,07	0,136	0,143	0,161	0,141

*Джерело: розроблено автором*

Вибір експертних груп та обґрунтування вибірки підприємств здійснений за методиками [51].

Дані табл. 3.8 дозволяють зробити висновок, що на економічні конкурентні переваги найбільший вплив серед зовнішніх чинників має

конкуренція на "центральному рингу" (44 %), на техніко-технологічні впливають постачальники (18,7%), на соціально-психологічні - постачальники (26%). На маркетингові конкурентні переваги впливають споживачі (26 %), товари-субститути (26 %). На управлінські – споживачі (24%). Постачальники впливають на екологічні конкурентні переваги (25 %) і т.д.

У даному аналізі не враховувалися природно-кліматичні конкурентні переваги, тому що жодна з п'яти сил конкуренції не робить значного впливу на даний вид конкурентних переваг. Проведена ієрархія є основою для наступної розробки певних заходів щодо підтримки й посилення існуючих і формування нових конкурентних переваг, у яких максимально буде враховуватися ступінь впливу чинників зовнішнього середовища.

На четвертому етапі моніторингу конкурентних переваг здійснюється порівняння поточних конкурентних переваг підприємства, отриманих у ході процесу моніторингу, з минулими, також йде порівняння тенденцій змін у конкурентів. Дані порівняльного аналізу дозволяють говорити про стан конкурентних переваг підприємства на даний момент часу й змін, що відбулися у них.

На п'ятому етапі моніторингу конкурентних переваг з урахуванням тенденцій зміни їх стану проводиться прогнозування показників конкурентних переваг з метою подальшого виявлення тенденцій їх розвитку в умовах, які склалися на даний момент. Прогнозування є важливим етапом моніторингу, оскільки результати впливають на обґрунтування управлінських рішень.

На заключному етапі моніторингу конкурентних переваг приймається рішення на основі отриманих результатів про вибір методу коригування конкурентних переваг, що полягає в розробці заходів щодо підтримки, посилення існуючих конкурентних переваг або формування нових конкурентних переваг.

Посилення конкуренції супроводжується появою великої кількості

конкуруючих фірм, зростанням вимог ринку, що змушує підприємство увесь час розвивати свій стратегічний потенціал, шукати можливі варіанти його ефективного використання, створення нових конкурентних переваг.

Формування нових конкурентних переваг (КП) є найважливішим моментом у досягненні підприємством сталої конкурентної позиції на ринку. Механізм формування нових конкурентних переваг базується на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства й чинників, підприємств на основі інтегрованого показника. Крім того, аналіз компенсацій характеристик пропозиції дозволяє виявляти нестандартні (щодо конкурентів) рішення щодо забезпечення конкурентоспроможності продукту чи послуги, що просувається підприємством.

Виділимо основні аспекти, що визначають взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі і їх пропозиції на ринку. Перший аспект стосується потреби в наявності базису самого підприємства для успішності його пропозиції на ринку. Тобто в довгостроковій перспективі конкурентоспроможність пропозиції підтримується здатністю підприємства здобувати, раціонально використовувати і відтворювати необхідні ресурси. Слід відзначити і зворотний зв'язок - конкурентоспроможність підприємства забезпечується підтримкою конкурентоспроможності пропозиції в достатньо тривалому періоді.

Другий аспект підкреслює "іміджеву" взаємозалежність. Оскільки основною особливістю іміджу є суб'єктивність його сприйняття (оцінки) конкретною контактною групою, тому імідж підприємства і його основних продуктів можуть по-різному впливати один на одного. Найвиразніше це виявляється при розробці стратегії позиціонування і в брендінгу, коли вибирається співвідношення і пріоритети в просуванні бренду підприємства і марок (брендів) його продукції.

Приміром, проведемо кількісну оцінку виявлених конкурентних переваг на основі розробленої методики й апробованої на прикладі провідних

регіональних операторів на ринку кондитерської галузі (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Порівняльна оцінка конкурентоспроможності торгових марок на ринку кондитерських виробів, бали**

Критерії для порівняння	ПрАТ ККФ«Рошен»	ПАТ «АВК»	+/-	ПАТ «Світоч»	+/-
Якість	8	7	+1	5	+3
Низькі ціни	5	6	-1	4	+1
Асортимент	8	10	-2	9	-1
Знижки	5	3	+2	6	-1
Надійність	7	7	0	7	0
Доставка	8	8	0	8	0
Місцезнаходження	9	8	+ 1	10	-1
Близькість	9	8	+ 1	10	-1
Кредитна лінія	7	5	+2	9	-2
Гарантії	8	8	0	8	0
Реклама	10	4	+ 6	10	0
Разом	165	146	19	180	-15

*Джерело: розроблено автором*

Аналізуючи результати розрахунків і оцінок, можна відзначити, що ПрАТ ККФ «Рошен» має певні переваги перед конкуруючим ПАТ «АВК» за рахунок ширшого представлення кредитів, а також знижок, але поступається йому в політиці ціноутворення. ПрАТ ККФ «Рошен» програє ПАТ «АВК» у ціноутворенні, але має більшу перевагу за рахунок реклами і ширшого

надання знижок.

Оцінка кон'юнктури свідчить, що зростання частки ПрАТ ККФ «Рошен» на ринку може забезпечуватися власною дією на основі маркетингових заходів. Зокрема за рахунок :

- покращення якості обслуговування клієнтів;
- збереження існуючого рівня цін на основі зниження витрат (здебільшого транспортних);
- розширення і вдосконалення асортименту, його диверсифікації;
- інтенсивної рекламної кампанії і, як наслідок, більшої інформованості клієнтів про традиційні і нові товари, залучення нових клієнтів;
- виведення на ринок товарів-новинок.
- підвищення ступіня утилізації відходів існуючого виробництва.

Приклад оцінки переваг нового печива представлений у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

### Оцінка переваг нової продукції

Показники	Значення оцінок (бали)	
	Печиво «Желейка»-новинка	Печиво «До кави» - освоєна продукція
1. Загальні характеристики нової продукції		
Потенційний прибуток	8	4
Існуюча конкуренція	7	4
Потенційна конкуренція	8	5
Розмір ринку	3	2
Рівень інвестицій	7	6
Ступінь ризику	6	3
2. Маркетингові характеристики нової продукції.		
Відповідність маркетинговим можливостям	6	3
Дія на асортимент існуючої продукції	6	3
Привабливість для існуючих споживчих ринків	7	5
Потенційна тривалість життєвого циклу продукції	5	4
Стійкість до сезонних чинників	5	3
3. Виробничі характеристики нової продукції.		
Відповідність виробничим можливостям	2	1



Тривалість часу до комерційної реалізації	2	3
Простота виробництва продукції	2	3
Доступність трудових і матеріальних ресурсів	2	2
Можливість виробництва за конкурентоспроможними цінами	5	2
Разом	81	53

*Джерело: розроблено автором*

Однак, проведені дослідження дозволяють констатувати, що рівень невдач нової продукції на продовольчому ринку регіону сягає 35 %. Апробація підходу на базі конкретної товарної марки (табл. 3.10) показує, що, наприклад, товар-новинка печиво "Желейка" на стадії розробки має значні переваги перед печивом "До кави", який вже давно впроваджений на споживчий ринок України. Сумарна оцінка балів свідчить, що новинка на 28 балів (53 %) перевершує показники вже освоєного товару, за окремими ж параметрами перевищення становить 1,5-2,5 раза. У зв'язку із цим новинка може розглядатися як вельми перспективна.

### **3.2. Розробка заходів щодо покращання окремих позицій товарного асортименту як засіб зміцнення конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку**

Конкурентоспроможність будь-якої компанії забезпечують її конкурентні переваги, котрі проявляються у наявності в неї ключових, унікальних, неповторних переваг, які досягаються, в основному, в процесі розробки та запровадження інновацій. Розуміння цього аспекту сприяло виділенню нової стадії глобальної конкуренції – інноваційної конкуренції, інструментом конкурентної боротьби при цьому є нововведення, саме інноваційно активні компанії є конкурентоспроможними та мають перспективи розвитку у майбутньому.

Ключовими умовами досягнення вищого рівня конкурентоспроможності є:

- оволодіння новими знаннями ефективної конкурентної боротьби;

- створення конкурентних переваг шляхом застосування інновацій, нових технологій, здобутих знань та інформації;
- адаптувати інновації до існуючих на підприємстві процесів;
- утримувати власні конкурентні переваги, оскільки будь-яке досягнення конкуренти можуть повторити.

Євразійська рада зі стандартизації, метрології та сертифікації визначає інновації як нові або вдосконалені технології, види продукції або послуг, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що сприяють забезпеченню конкурентоспроможності технологій, продукції та послуг на ринку. Саме інновації «штовхають» модернізацію всього підприємства, що сприяє його організаційному розвитку.

Інновації та конкурентоспроможність взаємопов'язані. Конкурентоспроможність залежить від здатності підприємств швидко застосовувати інновації, модернізуючи своє функціонування. Утримання конкурентних переваг стає можливим завдяки постійній спрямованості на пошук, здійснення і впровадження інновацій. Таким чином, фундаментом конкурентних переваг є процес безперервного стимулювання оновлення і вдосконалення, рушійною силою якого виступають інновації.

Враховуючи вплив інновацій на конкурентоспроможність, доцільно виділити два їх основних види: *Зростаючі* інновації (incremental innovation) – це інновації з метою удосконалення існуючої продукції та наявних на підприємстві технологій і процесів. Вони забезпечують послідовний, лінійний вплив на зростання конкурентоспроможності підприємства. *Радикальні* інновації (radical innovation). Цей вид інновації передбачає появу нового способу виробництва чи раніше невідомого продукту, які започатковують або дають імпульс розвитку нової галузі, нової концепції бізнесу. Їх стрибкоподібний, загалом революційний характер викликає те, що вони забезпечують часто порівняно тривалу конкурентну перевагу, створюючи нові умови конкуренції.

У широкому сенсі за сутністю під інноваціями розуміють зміни в різних сферах, за результатами яких з'являються нові товари чи послуги, нові технології виробництва та організації діяльності суб'єктів, що істотно впливають на соціальне середовище й обумовлюють позитивні перетворення у ньому. Інновації є тим обов'язковим елементом, який забезпечить відповідність корпорації ROSHEN світовим вимогам. Сучасний інноваційний арсенал достатньо широкий, корпорація ROSHEN може запроваджувати інноваційні види продукції, використовувати інноваційні технології її виробництва, застосовувати інноваційні інструменти у сфері управління та організації тощо.

Відповідно до теорії Й. Шумпетера, виділяють п'ять основних типів нових комбінацій змін або інновацій:

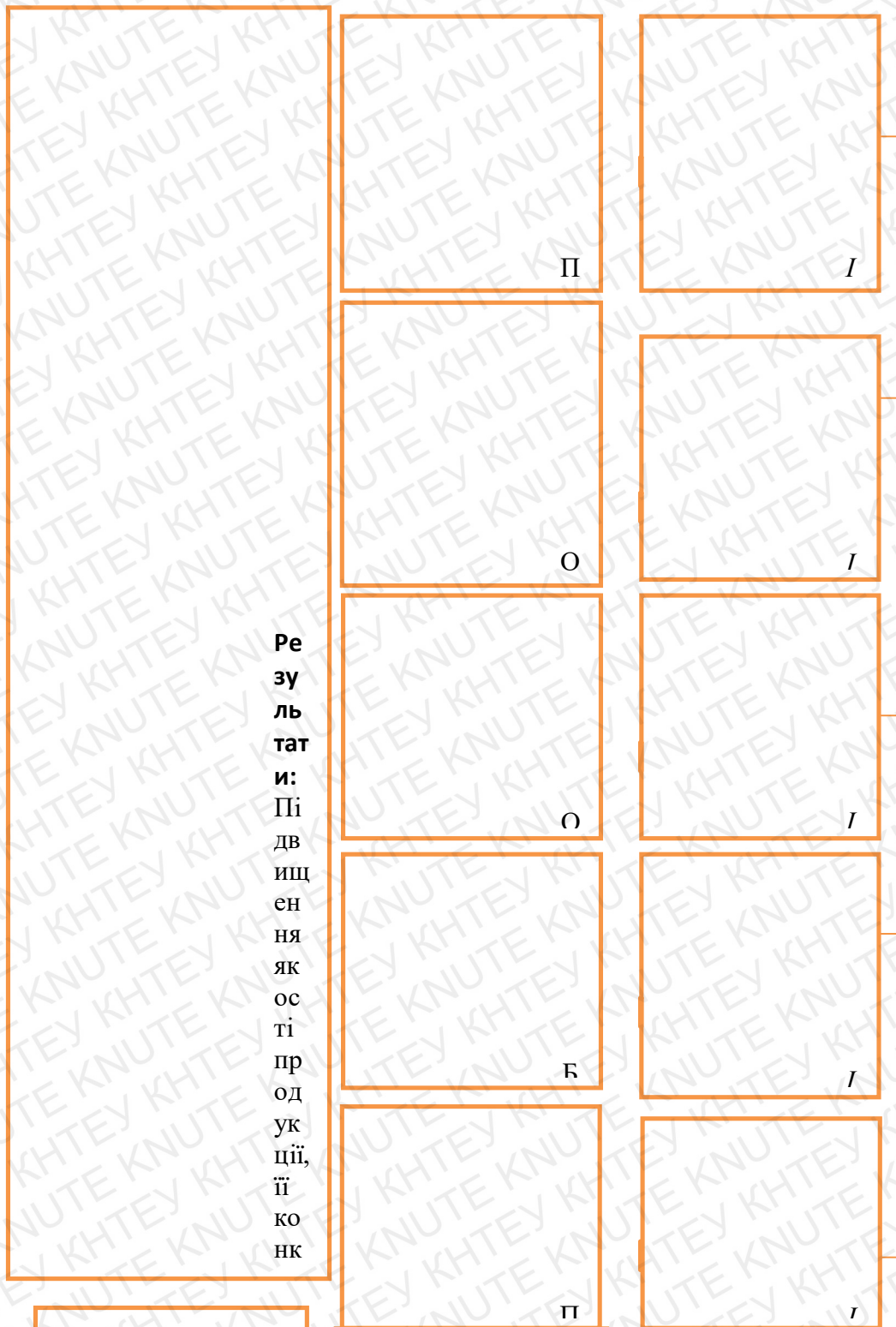
- 1) виробництво нового продукту, чи відомого продукту в новій якості;
- 2) впровадження нового методу виробництва;
- 3) залучення для виробничого процесу нових джерел сировини;
- 4) освоєння нового ринку збуту;
- 5) впровадження нових організаційних форм.

Розглянемо конкурентні переваги, які формуються у кожному з випадків (рис. 3.3).

Виробництво інноваційного товару обумовлює конкурентні переваги, які проявляються у підвищенні конкурентоспроможності товару, особливо товару ринкової новизни, через його унікальність, важку повторюваність, здатність краще задовольняти потребу споживача завдяки покращенню його споживчих властивостей. Як правило, інноваційний товар характеризується підвищеною споживчою цінністю, має вищу корисність та є більш привабливим для покупців. Саме виробництво інноваційного товару сприятиме підвищенню економічної та соціальної ефективності функціонування корпорація ROSHEN. Використання інноваційних технологій дозволить модернізувати виробництво, збільшити виробничі можливості компанії, підвищити ефективність використання ресурсів, створити умови для

високопродуктивної праці насамперед завдяки використанню сучасних науково-технічних знань. Завдяки цьому компанія може отримати конкурентні переваги щодо витрат, обсягів збуту, стати лідером з технологій.

Таким чином, інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності – це науково-технічні, технологічні, економічні та організаційні зміни у виробництві, відмінні від існуючої практики і направлені на удосконалення виробничого процесу в цілях забезпечення конкурентоспроможності.



В процесі виробництва та збуту продукції перед суб'єктом господарської діяльності поставлено чимало завдань, і одним з них є отримання максимально можливого прибутку при мінімальних затратах. Тобто, іншими словами, це зменшення собівартості виготовленої продукції, що залежить від рівня організації виробництва та технічного рівня обладнання.

Досвід передових кондитерських фабрик як вітчизняних, так і закордонних показав, що немеханізовані способи отримання рецептурних сумішей морально застаріли (дана лінія діє на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в одному з цехів з виробництва печива) і замінюються безперервними автоматизованими способами (обладнання італійської фірми "Хакос"). Отже, якщо підприємство буде більш повно використовувати свої виробничі потужності, то і відповідно собівартість продукції буде зменшуватися, що дасть змогу збільшити прибутковість продукції.

Виробництво печива починається з ділянки приймання і зберігання сировини і закінчується ділянками зберігання і обліку готової продукції. Будь-яка виробнича лінія включає декілька обов'язкових ділянок (ділянка приготування тіста, формувальна і ділянка випічки), а також ряд допоміжних ділянок, наявність або відсутність яких визначається продуктивністю лінії (об'ємом виробництва готової продукції) і можливостями виробника.

Технологічний процес виробництва цукрового печива складається з наступних етапів :

1. Підготовка сировини і напівфабрикатів до виробництва.
2. Приготування рецептурної суміші (емульсії).
3. Приготування тіста.
4. Формування тіста.
5. Випікання.
6. Охолодження.
7. Розфасовка, упаковка і зберігання.

Перелік нового устаткування для виготовлення цукрового печива італійської фірми "Хакос" представлений в табл.3.11.

Перелік нового устаткування для виготовлення цукрового печива італійської фірми "Хакос" представлений в табл.3.11.

Таблиця 3.11

**Перелік устаткування лінії з виробництва печива «Желейка»**

Найменування обладнання	Кількість	Ціна, грн.
Міксер гранульованого перемішування	1	19708
Ротаційно-формувальна машина тип С80	1	63546
Піч кондитерська ротаційного типу	1	590712
Охолоджуючий тунель ВЕТ 25	1	423104
Автоматична пакувальна машина MATRIX MX	1	430384
Разом		1527454

*Джерело: розроблено автором*

Як видно з таблиці 3.11, вартість устаткування становить 1527454 грн., монтаж обладнання – 152745 грн. (10%). Разом ціна устаткування становить 1680199 грн. Однак попередньо врахувати всі витрати неможливо, тому варто забезпечити резерв коштів для непередбачених витрат (близько 20000 грн.). Отже, бюджет проекту складає 1700199 грн. Склад бригади та тарифні ставки на лінію з виготовлення цукрового печива представлений в табл.3.12.

Таблиця 3.12

**Склад бригади та тарифні ставки на лінію з виготовлення печива**

Склад бригади	Кількість, чол	Розряд	Денна тарифна ставка	Сума тарифних ставок, грн.
Рецептурник 8% вр.	1	IV вр.	131,2	131,32
Бісквітник	1	IV	121,6	121,6
Бісквітник	4	II	86,4	345,6
Підготовник харчової сировини 12% вр.	1	II вр.	96,76	96,76
Варник сиропу	1	III	104,32	104,32
Бісквітник	2	III	104,32	208,64
Пекар	1	III	104,32	104,32

Продовження табл. 3.12

Машиніст	0,5	II	86,4	43,2
Машиніст заг.маш.	2	III	104,32	208,64
Оформлювач г/п	4	I	78,4	313,6
Укладальник-пакувальник	6	II	86,4	518,4
Оформлювач г/п	2	II	86,4	172,8
Слюсар-налагоджувальник	2	IV	121,6	243,2
Всього	27,5	x	x	2612,4

Джерело: розроблено автором

Склад бригади лінії з виробництва цукрового печива складає 27,5 чол., тобто 27 чол. працює на повну ставку та 1 чол. на пів ставки.

Розрахунок фонду оплати праці на лінію з виготовлення цукрового печива представлений в табл.3.13.

Таблиця 3.13

### Розрахунок фонду оплати праці на лінію з виготовлення цукрового печива

Показник	Норма виробітку за 8	План на 1 рік, т	Сума тариф. ставок, грн	Розцінка 1 т/грн.	Основна з/п відрядників, грн.
Печиво цукрове	8,2	2164,80	2612,4	318,58	689662
Разом	X	2164,80	2612,4	318,58	689662

Джерело: розроблено автором

Розрахунок потреби сировини на лінію з виготовлення цукрового печива представлений в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

### Розрахунок потреби сировини на лінію з виготовлення цукрового печива

Сировина	Ціна, 1кг/грн	1т		1 зміна	
		Потреба , т	Сума, тис.грн	Потреба , т	Сума, тис.грн
Цукор	13,4	242,84	3254,056	43808,3	587031,756

Продовження табл. 3.14

Борошно 1/г	6,4	716,2	4583,68	129202	826895,872
Жир фрітюрний	36,36	95,9	3486,924	17300,4	629041,09
Есенція ромова	30,28	0,5	15,14	90,2	2731,256
Кислота молочна	16,4	0,21	3,444	37,88	621,232
Аммоній	2,3	0,86	1,978	155,14	356,822
Сода	6,6	4,88	32,208	880,35	5810,31
Яйця с-1	1,4	443,56	620,984	80018,2	112025,508
Сіль екстра	2	4,9	9,8	883,96	1767,92
Разом	X	1509,85	12008,214	272377	2166281,77

Джерело: розроблено автором

Потреба сировини на 1т цукрового печива складає 12008,214 тис.грн.

Підприємство має власні кошти для виробництва нового виду печива «Желейка», і було вирішено виділити кошти 1251500,00 грн.

### 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Розрахуємо ефективність зміни асортименту печива.

Таблиця 3.16

#### Економічні показники ефективності лінії з виробництва цукрового печива

№	Показники	Сума, 1т/грн.
1	2	3
1	Змінні матеріальні витрати (2р.+3р.+4р.)	13805,92
2	Основна сировина і матеріали	12008,214
3	Допоміжні матеріали	1144,4
3.1	Стрічка липка	61,04
3.4	Плівка п/пр.	328,44
3.5	Етикетки	703,5
3.6	Клей декстрин	4,98
3.7	Клей ПВА	16,72
3.8	Серветки з пакувального паперу	29,7
4	Тара	653,3
4.1	Маркіровка	13,9
4.2	Гофро тара 16	639,4
5	Змінні нематеріальні витрати	5065,36



## Продовження табл. 3.16

5.1	Паливо	503,46
5.2	Електроенергія	125
5.3	Основна зарплата основних робочих	2612,4
5.4	Додаткова зарплата основних робочих	517,26
5.5	Нарахування на зарплату основних робочих	1198,66
5.6	Витрати на транспорт	108,6
6	Постійні витрати	4591,04
6.1	Загальноцехові витрати, у тому числі амортизація	2481,78
6.2	Цехові накладні витрати	228,32
6.3	Адміністративні витрати	1880,92
7	Виробнича собівартість (1р.+5р.+6р.)	23462,32
8	Витрати на збут	1959,3
9	Повна собівартість товарної продукції	25421,62
10	Відпускна ціна	38132,44
11	Прибуток	14670,12
12	Податок на прибуток (18%)	2640,62
13	Прибуток після оподаткування	12029,5

*Джерело: розроблено автором*

Отже, величина чистого прибутку з 1т цукрового печива становить 12029,5 грн.

Аналіз економічних показників лінії з виробництва цукрового печива за сценаріями розвитку представлений в табл.3.17.

За даними табл. 3.17, прогнозований річний обсяг виробництва печива становитиме 2000 т на рік. Номінальні грошові потоки становитимуть 2334874,5 тис. грн.

Отже, слід зазначити, що для розрахунку ефективності проекту у нас є всі необхідні показники, а саме: дисконтовані грошові потоки по проекту.

*Таблиця 3.17*

**Прогноз економічних показників за сценаріями розвитку**

Показник	Сценарії розвитку					
	Оптимістичний		Реалістичний		Песимістичний	
	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік
Прогнозований річний обсяг виробництва продукції, т.	2164,8	2164,8	2000	2000	1000	1000

## Продовження табл. 3.17

Відпускна ціна, грн.	38132,44	38132,44	38132,44	38132,44	38132,44	38132,44
Доходи, грн.	82549106,1	82549106	7626488	7626488	3813244	3813244
Витрати, грн.	55032723	55032723	5084324	5084324	2542162	2542162
Амортизація, грн.	250300	250300	250300	250300	250300	250300
Прибуток до оподаткування, грн.	27516383,1	27516383	2542164	2542164	1271082	1271082
Податок на прибуток (18%), грн.	4952948,97	4952949	457589,52	457589,52	228794,76	228794,76
Чистий прибуток, грн.	22563434,2	22563434	2084574,5	2084574,5	1042287,2	1042287,2
Відтік коштів, грн.	860406,25	703968,75	860406,25	703968,75	860406,25	703968,75
Номінальні грошові потоки, грн.	22813734,2	22813734	2334874,5	2334874,5	1292587,2	1292587,2

Джерело: розроблено автором

Розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV) лінії з виробництва цукрового печива представлений в табл.3.18.

Таблиця 3.18

**Розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV) лінії з виробництва печива**

Рік реалізації проекту, t	Номінальні грошові потоки* (притік грошей) ( $B_t$ ), грн.	Номінальні капітальні витрати на реалізацію проекту (відтік грошей) ( $C_t$ ), грн.	Коефіцієнт дисконтування $k=1/(1+i)^{t-1}$ ( $i=20\%$ )	Дисконтовані грошові потоки, грн. (к.2*к.4)	Дисконтовані капітальні витрати на реалізацію проекту, грн. (к.3*к.4)	Чиста теперішня вартість (NPV), грн. (к.5-к.6)	Індекс доходності (PI - Profitability Index), (к.5/к.6)
1	2	3	4	5	6	7	8
2018	2334874,5	860406,25	1	2334874,5	860406,25	1474468,25	-
2019	2334874,5	703968,75	0,833	1944950,459	586405,97	1358544,49	-
Разом	X	X	X	4279824,959	1446812,22	2833012,74	2,9

*Джерело: розроблено автором*

Отже, за даними табл.3.18, проект вважається ефективним, оскільки чиста теперішня вартість (NPV) більше 0. Розрахунок, індексу доходності (PI – Profitability Index) інноваційного проекту також підтверджує, що проект є ефективним, оскільки індекс доходності більше 1.

Чистий приведений дохід

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t}; \quad (3.1)$$

$$NPV = 2334874,5 * 2 = 4669749 \text{ тис. грн.}$$

За показником чистої теперішньої вартості можна сказати, що проект є доцільним, оскільки  $NPV > 0$ .

Індекс рентабельності інвестицій

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t}{\sum_{t=1}^n I_t}$$

За розрахованими вище даними можна розрахувати індекс рентабельності інвестицій:

$$PI = \frac{4279824,959}{1446812,22} = 2,9$$

Термін окупності інвестицій

$$TR = \frac{1446812,22}{2139912,48} = 0,7 \quad \text{РОКИ}$$

**Отже, термін окупності інвестицій з урахуванням дисконтування складе вісім місяців.**

Внутрішня норма доходності інвестицій – це дисконтна ставка при якій чистий приведений дохід дорівнює нулю.

$$IRR = k_1 + \frac{NPV_{k_1}}{NPV_{k_1} - NPV_{k_2}} \cdot (k_2 - k_1)$$

Для розрахунку внутрішньої норми доходності було розраховано чистий приведений дохід за умови що дисконтна ставка дорівнювала 55% щорічно:  $NPV_{55\%} = 133053 - 150240 = -17187$  тис. грн.

$$IRR = 20\% + \frac{4279824,96}{4279824,96 + 17187} \cdot (55\% - 20\%) = 54,86\%$$

Таким чином, проведені розрахунки довели, що реалізація обраної стратегії з економічної точки зору є виправданою для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

### Висновки до розділу 3

Проведення аналізу дає змогу стверджувати, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має стабільний стан, забезпечено обіговими коштами, для своєчасних погашень поточних зобов'язань. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» займає гарну конкурентну позицію, але відстає від іноземних кондитерських фабрик. Це вимагає пошуку ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Проведене дослідження виявило недоліки у формуванні конкурентних переваг були виділені: недостатня оптимізація асортиментного набору, недоліки у розподілі фінансування. Основні фактори впливу на конкурентні переваги такі, як: наявність коштів на діяльність, загальна стратегія підприємства, особливості ринкової ситуації, поведінка конкурентів і споживачів, законодавче регулювання можуть покращити дане підприємство.

Слід зауважити, що для попередження виникнення ускладнень в діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», потрібно періодично аналізувати ринок кондитерської продукції, складати хоча би короткострокові прогнози на основі досліджень, вивчати новинки технологічного характеру. Це надасть змогу підвищити конкурентоспроможність досліджуваного підприємства.

При одержанні загального підсумку аналіз конкурентних переваг, можна зробити наступний висновок: ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має високу частку на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. Підприємству треба прагнути всіма силами зберегти свою частку ринку, надлишок фінансів направляти на розвиток інших бізнес-напрямків і проведення наукових досліджень і розробок.

Запропоновані шляхи підвищення ефективності функціонування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з метою підвищення його конкурентоспроможності, серед них: обґрунтування подальших напрямків розвитку підприємства, оптимізацію розподілу коштів на інвестування, відбір асортиментних позицій, які доцільно виготовляти.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні теоретичні та практичні висновки та пропозиції.

Особливості створення конкурентних переваг в умовах стрімкого сучасного ринку товарів і послуг конкурентоспроможність багато в чому обумовлюється постійним розширенням і вдосконаленням джерел конкурентних переваг компанії, завдяки чому досягаються їх стійкість і довговічність.

Для сучасного підприємства характерна проблема не тільки формування конкурентних переваг, але і їх утримання, тобто проблема стійкості конкурентної переваги. Від ступеня стійкості переваги залежить, наскільки довго воно може забезпечувати ринкового суб'єкту лідерство перед конкурентами.

Орієнтація підприємства на пошук конкурентних переваг за допомогою реалізації конкурентної стратегії зумовлює набір функцій апарату управління, склад її підрозділів та вибір підходів до її розробки. Факторами досягнення високого рівня конкурентоспроможності є концентрація виробництва, розробка нових видів продукції та стимулювання споживчих потреб.

Зазначимо, що стратегічна система управління може істотно впливати на ефективність діяльності підприємства лише тоді, коли її належним чином адаптовано до ринкових умов господарювання.

Ефективні механізми управління підприємством передбачають визначення основних джерел конкурентної переваги підприємства. Для цього необхідно виділити ті переваги, які вирізняють підприємство з-поміж конкурентів. Водночас краща адаптація підприємства на ринку стає тільки передумовою досягнення конкурентної переваги.

Управління конкурентоспроможністю підприємств повинне базуватися на наступному: орієнтація на підвищення ефективності і якості роботи, на

досягненні високих кінцевих результатів, випуску продукції високої якості з мінімальними витратами, яка відповідає вимогам споживачів; та міжнародним стандартам; виявлення невикористаних резервів підвищення конкурентоспроможності. Розробка заходів по управлінню конкурентоспроможністю підприємства повинна ураховувати принципи системного підходу, орієнтуючись на умови функціонування та особливості суб'єкта господарювання.

Конкурентна перевага є стратегічною, коли має наступні ознаки:

- виникає саме у тих сферах бізнесу, які визнані основними;
- коли спостерігається динаміка конкурентних переваг;
- коли наявна підвищена увага до цієї переваги з боку зовнішнього оточення;
- є стійкість цієї переваги в часі.

Запропоновані механізми реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг підприємством формують цілісну систему стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Запропонований комплекс механізмів стратегічного управління конкурентоспроможності підприємства, що складається з економічного, організаційного та мотиваційного механізмів досягнення конкурентних переваг підприємства. Цей механізм відзначається властивістю цілісності. Так, зокрема, результатом реалізації економічного механізму є матриця реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг, яка потім використовується в організаційному механізмі при прийнятті рішення про необхідність реструктуризації.

Вибір конкурентної позиції має ґрунтуватися, насамперед, на чіткій концепції розвитку підприємства. При цьому мають братися до уваги численні фактори: досвід минулих стратегій, фактор часу та ін. Конкурентна перевага підприємства визначається видами його діяльності та їхньою взаємодією. Необхідний склад і взаємодія видів діяльності, у свою чергу, формуються і змінюються, виходячи з конкурентних

можливостей підприємства, заснованих на ланцюжку і системі цінностей. Конкурентні переваги визначають напрямки діяльності підприємства, у межах яких безліч видів діяльності об'єднується в свій ланцюжок цінності відносно конкурентів. Ланцюжки цінностей відрізняються, головним чином, видами діяльності по створенню, виробництву і реалізації продукції на ринку та управління цими процесами. Вибір стратегії формування конкурентних переваг пов'язаний з певною часткою ризику, що виникає, зокрема, через неадекватно оцінені можливості конкурентів і власний потенціал, конкурентну ситуацію, непередбачувані зміни в економіці, правовому регулюванні, технології, екології, суспільстві та політиці.

Процес забезпечення конкурентоспроможності розпочинається із сегментації товарного ринку шляхом оцінки потенційних конкурентів та визначення цільового сегмента споживачів. Механізм дії конкурентного середовища передбачає стратегію зростання показників господарсько-фінансової діяльності торговельного підприємства, що відображається ефективністю формування та використання фінансових результатів, оптимізацією вартості та структури ресурсного потенціалу, застосуванням адекватних до ринкових умов методів забезпечення конкурентних переваг.

В аналітичному розділі виконано аналіз економічних показників господарської діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», де визначені його показники, за допомогою даних фінансової звітності за останні три роки.

Показник грошових коштів за досліджуваний період стабілізувався на рівні 130 тис. грн. Конкуренти ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», в свою чергу, також показують аналогічну позитивну динаміку власних показників фінансово-господарської діяльності. Варто зазначити, що лише у ПАТ «Світоч» спостерігається зниження показника необоротних активів.

Варто також зазначити, що у «Рошен» порівняно з 2015 роком, у 2017



році на 27 802 тис. грн. зріс показник вартості зношення основних засобів, проте коефіцієнт зносу основних засобів демонструє зниження свого росту. спостерігається зниження коефіцієнтів фондівдачі та рентабельності. Дані зміни свідчать про недостатньо ефективність використання основних засобів ПрАТ «Рошен». На підприємствах-конкурентах «Світоч» та «АВК» також спостерігається певне погіршення стану даних показників, проте ПАТ «АВК» демонструє підвищення показників фондівдачі та рентабельності, що цілком компенсує підвищення коефіцієнту зносу основних засобів.

Щодо показників дохідності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», то на загал також спостерігається позитивна динаміка та зростання таких показників як чистий дохід від реалізації продукції та валовий прибуток. Порівняно із попереднім роком, чистий дохід від реалізації продукції у 2017 році збільшився на 26 893 тис. грн., а валовий прибуток - на 2 720 тис. грн., проте порівняно з 2015 роком даний показник знизився на 3 900 тис. грн. Негативні тенденції спостерігаються лише при аналізі показника чистого руху коштів від інвестиційної діяльності, він знизився майже у 4 рази.

Дещо кращою у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є ситуація з коефіцієнтом поточної ліквідності, який показує зростання у період з 2015 по 2017 роки. Значення даного показника у 2017 році становить 1,78, що є наближеним до оптимального значення 1 і свідчить про те, що підприємство своєчасно ліквідує власні борги, має ліквідний баланс та ефективно використовує фінансові активи. Щодо підприємств-конкурентів, то значення даного коефіцієнта є дещо кращим у ПАТ «АВК», що дорівнює 1,17, а у ПАТ «Світоч» показник становить 1,39, що свідчить про неефективне використання фінансових активів.

Фінансово-господарська діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє також підвищення коефіцієнта фінансової залежності. Нормативне значення даного показника знаходиться в межах 1,67-2,5, у той час як ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має

значення 1,48, що є цілком прийнятним значенням та свідчить про невисокий рівень фінансових ризиків підприємства та досить ефективне використання фінансових можливостей компанії. Позитивним фактором є сам факт того, що показник підвищився та тим самим наблизився до свого нормативного значення. При тривалій негативній динаміці коефіцієнта фінансової залежності необхідне буде впровадження заходів із залучення додаткових позикових коштів кредитних організацій, банків чи інших підприємств, що активізує виробничу і збутову діяльність. ПАТ «АВК» також демонструє підвищення даного показника із 2,36 до 3,08, проте дані значення є більш віддаленими від нормативного, ніж у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що свідчить про переваги ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Коефіцієнт фінансової залежності ПАТ «Світоч» навпаки знизився до 1,25 і таким чином дещо віддалився від нормативного значення порівняно з 2015 та 2016 роками.

Наразі «Рошен» залишається лідером в українській галузі кондитерських виробів. З огляду на покращення значень його основних показників можна стверджувати про те, що при сталій ситуації дане підприємство зможе і надалі зберігати свої лідерські позиції, оскільки «виграє» у своїх конкурентів. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє негативну динаміку власних показників у 2016 році, що було пов'язано з втратою ринків збуту в Криму та на територіях проведення АТО, закриттям російського ринку та перешкодою транзиту по території Росії, проте, з огляду на проведений аналіз, можна стверджувати, що у 2017 році ситуація на ПрАТ «Рошен» стабілізувалась.

Кондитерська галузь є однією з тих складових вітчизняної економіки, які навіть в умовах кризи демонструють позитивну загальну динаміку. На сьогоднішній день виробництво кондитерських виробів є однією з найбільш розвинутих галузей харчової промисловості України.

Перспективи українського ринку кондитерських виробів залежать від рівня платоспроможності населення, впровадження новітніх

енергозберігаючих технологій на виробництві, які забезпечать зниження собівартості готового продукту, а також розширення асортименту за рахунок створення та виробництво оригінальних солодошів.

Орієнтуючись на побудовану конкурентну карту ринку солодошів України, визначено конкурентні позиції основних гравців ринку кондитерських виробів:

- ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» , Lotto Confectionery, Crown Confectionery та багато інших - це компанії, що є лідерами ринку і їхні конкурентні позиції покращуються в динаміці, вони вдало використовують свої конкурентні переваги та мають потенційну можливість протистояти конкурентам;

- Mondelez International - це підприємство з сильною конкурентною позицією, однак, вона погіршується в динаміці.

Побудовано матрицю БКГ для трьох головних різновидів продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Головним конкурентом визначено компанію ПАТ «АВК». Проаналізовано три стратегічні одиниці виробництв. Визначено, що продукція «Сахаристі» відноситься до квадранта «зірок» - відносно високий темп зростання ринку та висока відносна частка ринку. Рекомендована стратегія для такого різновиду продукції – стратегія інтенсивного зростання. Продукція «Борошняні» відноситься до квадранта «мішок з грішми», тому для цього підрозділу доцільно використовувати стратегію стабільності, спрямовану на підтримку даного підрозділу. Стратегічна бізнес-одиниця «Шоколадні» відноситься до квадранта «сильних собак», тому для цього підрозділу можна рекомендувати стратегію стабільності, доки воно буде приносити підприємству прибуток. Згідно побудованої матриці запропоновано відповідні стратегії дії.

Проаналізовано внутрішні та зовнішні переваги ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має вищий рейтинг зовнішніх конкурентних переваг ніж ПАТ «Світоч» та нижчий ніж ПАТ «АВК». Можна виділити зовнішні конкурентні

переваги які має ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» над ПАТ «Світоч». Основними є: інформаційні, поведінкові, іміджеві, цінові.

Але є чимало зовнішніх переваг в яких досліджуване підприємство поступається ПАТ «АВК». Відповідно до отриманих результатів основним конкурентом компанії, який має зовнішні переваги є ПАТ «АВК».

Щодо факторів внутрішніх конкурентних переваг, то стосовно підприємства нашої галузі це: виробничі, технологічні, кваліфікаційні, організаційні, управлінські, інноваційні, спадкові, економічні, географічні .

При оцінці значущості різновидів переваг для гравців ринку, з'ясовано що на економічні конкурентні переваги найбільший вплив серед зовнішніх чинників має конкуренція на «центральному рингу» (44 %), на техніко-технологічні впливають постачальники (18,7%), на соціально-психологічні - постачальники (26%). На маркетингові конкурентні переваги впливають споживачі (26 %), товари-субститути (26 %). На управлінські – споживачі (24%). Постачальники впливають на екологічні конкурентні переваги (25 %)

Оцінка кон'юнктури свідчить, що зростання частки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на ринку може забезпечуватися власною дією на основі маркетингових заходів. Зокрема за рахунок :

- покращення якості обслуговування клієнтів;
- збереження існуючого рівня цін на основі зниження витрат (здебільшого транспортних);
- розширення і вдосконалення асортименту, його диверсифікації;
- інтенсивної рекламної кампанії і, як наслідок, більшої інформованості клієнтів про традиційні і нові товари, залучення нових клієнтів;
- виведення на ринок товарів-новинок.
- підвищення ступіня утилізації відходів існуючого виробництва.

В межах інноваційного підходу запропоновано впровадити у виробництво новий вид печива «Желейка», яке на стадії розробки має значні переваги перед печивом «До кави», який вже давно впроваджений на споживчий ринок України. Сумарна оцінка балів свідчить, що новинка на 28

балів (53 %) перевершує показники вже освоєного товару, за окремими ж параметрами перевищення становить 1,5-2,5 рази. У зв'язку із цим новинка може розглядатися як вельми перспективна.

Прораховано ефективність запропонованого заходу, з'ясовано, що термін окупності такого проекту становить лише вісім місяців, індекс рентабельності інвестицій близько 2,9 (що є гарним показником). Внутрішня норма доходності близько 55%, що підтверджує економічну доцільність впровадження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексич К.О. Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016 - №10 , ч.1- С.10-17.
2. Беляєва С. В. Методика визначення конкурентоспроможності підприємства (теоретичний аспект) [Текст] / С. В. Беляєва, Т. Л. Зубко // Інноваційна економіка, 2013. № 6. - С. 77 - 81.
3. Близнюк С.В, Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень / С.В Близнюк, А.В. Остапенко / Інвестиції: практика та досвід.-2011.-№7.-с. 41-42.
4. Бобирев Д.Б Конкурентні переваги і їх зв'язок з інноваційною діяльністю і конкурентоспроможністю підприємства / Д.Б. Бобирев // Вісник Східноукраїнського нац. Університету ім. В.Даля. - Режим доступу: [dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/.../3434/.../Nvdu\\_2013\\_10\\_5.pdf...](http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/.../3434/.../Nvdu_2013_10_5.pdf)
5. Бортнік С.М. Маленицький Д. С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення / С.М. Бортнік, Д.С. Маленицький // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. С. 40 – 44.
6. Булах І. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій [Текст]: монографія / І. В. Булах, Т. Д. Надтока; ДВНЗ «Донец. нац. техн. ун-т».— Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2010.— 583 с.
7. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2012. – № 2. – С. 50–53.
8. Воронкова А.Е. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика / А.Е. Воронкова // Економіка промисловості. – 2009. – № 3. – С. 133 - 137.

9. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства / А. Воронкова // Економіст. – 2007. – № 8. – С. 14-17.
10. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств / С.П. Гаврилюк // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2001. – № 4. – С. 76–80.
11. Газіна Л.І. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств / Л.І. Газіна, П.В. Брінь // Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХП». – 2012. – № 58(964). – С. 28–32.
12. Гончарук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю / Ю.О. Гончарук // Актуальні проблеми економіки. – № 2. – 2009. – С.12-21.
13. Горбаль Н.І., Романшинин С.Б. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / Н.І. Горбаль, С. Б. Романшинин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20 / 2. – С. 112 – 117.
14. Гроссул В.А. Конкурентоспроможність торговельного підприємства: сутність та критерії / В.А. Гроссул // Вісник ЖДТУ №3(53). – 2010. С. 239 – 241.
15. Гудзь О.Є. Забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства на інноваційній платформі. [Електронний ресурс], 2016. - Режим доступу: [http://www.dut.edu.ua/uploads/n\\_1673\\_30365402.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/n_1673_30365402.pdf)
16. Демяненко К.А. Тенденції розвитку кондитерського ринку України в сучасних умовах / К.А.Демяненко // Молодий вчений. – 2016. - №9 (36). С. 45 – 50.
17. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. — К.: ДАКККіМ, 2006. — 349 с.
18. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна/. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384с.

19. Дудяк Р. П. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємств у формуванні їх збутової політики / Р.П. Дудяк, С.Я. Бугіль, О.Р. Дудяк // Вісник львівського національного університету. – 2016. - Режим доступу: <http://vlp.com.ua/files/special/37.pdf>
20. Дяченко Т.А. Методичний підхід до розробки конкурентних стратегій промислових підприємств з надання ремонтних послуг / Т.А. Дяченко / Електронний ресурс. 2015. Режим доступу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2015/60.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2015/60.pdf)
21. Жовновач А.І. Про впорядкування факторів формування конкурентоспроможності підприємств / А.І. Жовновач // Економіка розвитку. – 2013. -№4. С. 78-84.
22. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг // Підприємництво, господарство і право. – 2005. – №1. – С. 100-103.
23. Зайцев Ю.О. Теоретичні основи формування конкурентних переваг аграрних підприємств / Ю.О. Зайцев // Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. № 5. Серія „Економічні науки” 2015. №5. С. 68 – 82. Режим доступу: [https://knau.kharkov.ua/uploads/visn\\_econom/2015/5/10.pdf](https://knau.kharkov.ua/uploads/visn_econom/2015/5/10.pdf)
24. Закон України “Про захист економічної конкуренції” від 11 січня 2001 року №2210.-14 (Редакція від 26.01.2016, підстава 406-18) // Відомості Верховної Ради України. –2001. –№12. –С.64.
25. Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» (Закон втратив чинність на підставі Закону N 2210-III ( 2210-14 ) від 11.01.2001, ВВР, 2001, N 12, ст.64 )
26. Затильна О. Управління конкурентоспроможністю підприємства при виході на зовнішній ринок на основі систематичного підходу. С. 31 – 33. // Управління в сучасних умовах: новітні підходи та проблеми практики – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 210 с.
27. Зозулев А. Об усилении конкурентных преимуществ предприятия / А. Зозулев// Экономика Украины. – 2003. – № 8. – С. 33–38.



28. Зубко Т.Л. Підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т.Л. Зубко, В.Я. Калюжний // Економіка. Менеджмент. Бізнес - № 3 (13), 2015. С. 78-84.
29. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : [монографія] / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак., І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.
30. Єрмак С.О. Інноваційні аспекти розвитку ринку кондитерських виробів України / С.О. Єрмак, В.В. Плотницька // Бізнес-інформ. – 2016. - №11. С. 398-402.
31. Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби / Ю.Б. Іванов, О.Ю. Іванова // Проблеми економіки. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2012. – № 4. – С. 121–128.
32. Каплун І.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом стратегічного управління / І.В. Каплун, Н.В. Погуда // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. - №12. С. 74 – 78.
33. Кафлевська С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємств за допомогою методики теорії ефективної конкуренції / С.Г. Кафлевська, Т.І.Ганжа // Збірник наукових праць ВНАУ. – 2012. – Т.2. №4(70). С. 80 – 85.
34. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб./С. М. Клименко, О. С. Дубова, Д. О. Барабась [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
35. Коваленко О.М. Проблеми та передумови забезпечення конкурентоспроможності сучасного харчового підприємства / О.М. Коваленко // Праці Одеського політехнічного університету. – 2011. – Вип. 1(35). С. 267 – 272.
36. Коваленко О.Ю. Оцінка впливу факторів на рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / О.Ю. Коваленко // Бізнес-інформ. - № 2. -2013. С. 142 – 149.

37. Козак Ю.Г., Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посібник/ За ред. І.Ю. Сіваченка, Ю.Г. Козака. – К.: ЦНЛ, 2006. – 456 с.
38. Кондратюк О.І. Інноваційна складова у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / О.І. Кондратюк, Т.Л. Зубко // Економіка. Фінанси. Право. - №8/2. – 2017. – С. 21 – 25.
39. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Головкин. – Харьков: ХГЭУ – Торнадо, 2013. – С. 97–121.
40. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
41. Корецький Б.М. Засади побудови алгоритму методики оцінки конкурентної позиції суб'єкта господарювання у транзитивній економіці / Б.М. Корецький // Інвестиції: практика та досвід. — 2008. — №5. — С.40 - 48.
42. Корніковський Д.О. Аналіз економічних факторів впливу на кондитерську промисловість України / Д.О. Корніковський // Економіка харчової промисловості. – 2014. – № 4(24) – С. 17-23.
43. Кошеленко В. Рейтинговые сопоставления конкурентоспособности предприятий: возможности совершенствования / В. Кошеленко // Економіст. – 2010. – № 1. – С. 36-40.
44. Космина О. М., Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах / О. М. Космина // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013. - № 1(2). - С. 125-131. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2013\\_1\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_1_2_17).
45. Кучкова К.О. Конкурентні переваги сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання / К.О. Кучкова //

- Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2018. - №1.  
Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/255.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/255.pdf)
46. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориєнтований на ринок / Ж.-Ж. Ламбен ; под ред. В. Колганова. – пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.
  47. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування / Левицька А.О. // Вісник Хмельницького національного університету – 2012. – № 4, Т. 1. – С. 51–54.
  48. Литвинюк О.П. Формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення їх підтримки / О.П. Литвинюк, І.С. Гавриленко І.С. // Економіка. – 2010. С. 144 – 149.
  49. Мазаракі А. А. Теоретичні та методологічні засади формування інтеграційної стратегії підприємств / А.А. Мазаракі, М.В. Босовська // Бізнес-інформ. - 2013. - №7. С. 299 – 308.
  50. Мазаракі А. А., Пшеслінський Д. М., Смолін І. В. Торговельне право: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 384с.
  51. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства / Ю.М. Мануйлович // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. -№4. С. 274 – 282.
  52. Мельник С.І. Основні напрямки формування конкурентних переваг аграрних підприємств України в ринкових умовах – Луганськ. – 2010. – 368 с.
  53. Новікова Н.М. Конкурентоспроможність у системі економічного потенціалу підприємства / Н.М. Новікова, Т.Л. Зубко // Вісник КНТЕУ. – 2017. - №3. – С. 76 – 82.
  54. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: [навч. посібн.] / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ «УВПК«ЕксОб», 2001. – 539 с.
  55. Отенко В.І. Конкурентні переваги підприємницької діяльності / В.І. Отенко // Бізнес-інформ. – 2014. - №4. С. 290 – 295. Режим доступу: [http://business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2014-4\\_0-pages-290\\_295.pdf](http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-4_0-pages-290_295.pdf)

56. Пащенко О.П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект // Вісник ЖДТУ. - 2015. - № 3 (73) – С. 94 – 100.
57. Пожуєва Т.О. Проблеми та перспективи розвитку експортного потенціалу суб'єкта господарювання / Т.О. Пожуєва // Держава та регіони. – 2017. №4 – 5. С. 59 – 62.
58. Романенкова Ю. С. Сутність конкурентних переваг підприємства / Ю. С. Романенкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/8\\_DNI\\_2009/Economics/43480.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_DNI_2009/Economics/43480.doc.htm)
59. Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників / П.С. Смоленюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 2. – С. 91–97.
60. Спеціалізований сайт світового кондитерського ринку Candy Industry. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.candyindustry.com>
61. Стельмащук Н.А. Діагностика конкурентних переваг аграрних підприємств / Н.А. Стельмащук // Сталий розвиток економіки. – 2013. - №4(21). С. 125 – 132.
62. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг // Економіка, фінанси, право. – 2005. – № 11. – С. 17–20.
63. Труніна І.М. Особливості вивчення та формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств / І.М. Труніна // Проблеми економіки. – 2012. - №3. С. 147 – 150.
64. Урасова А. А. Формирование устойчивых конкурентных преимуществ: стратегия и бренд / А. А. Урасова // ARS ADMINISTRANDI. – Пермь : Пермский государственный национальный исследовательский университет. – 2012. – № 4. – С. 76 – 80.
65. Шаповалова І.В. Конкурентна перевага підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів / І.В. Шаповалова // Економіка та управління підприємствами. 2017. - №10. С. 427 – 432.

66. Харчук Т.В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства / Т.В. Харчук // Экономика и управление. – 2011. – № 6. – С. 68–71.
67. Хадарцев О.В. Конкурентоспроможність продукції українських підприємств в контексті інтеграції у європейське економічне середовище / О.В. Хадарцев // Вісник Полтавського національного технічного університету. – 2016. С. 59 – 79.
68. Черкас В.В. Основи управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства та методи її забезпечення / В.В. Черкас // Економіка та управління підприємствами. – 2016. - №9(2). – С. 71 – 74. Режим доступу: <http://bses.in.ua/journals/2016/9-2-2016/17.pdf>
69. [www.smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua)
70. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
71. <http://www.roshen.ua/ru/>
72. Worldsteel Association [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.worldsteel.org>

## Додаток А

Таблиця А1

## Визначення авторами сутності категорії «конкурентна перевага»

№ п/п	Визначення	Автор
1	2	3
1	Конкурентні переваги – це сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо	М. Портер
2	Конкурентна перевага – це особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Така перевага визначається порівнянням із найкращими (найбільш небезпечними, пріоритетними) конкурентами	Ж.-Ж. Ламбен
3	Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, що можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу). Конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей, це – факт, який фіксується в результаті реальних та беззаперечних уподобань покупців	Г.Л. Азоєв
4	Конкурентна перевага – певна ексклюзивну цінність, властива системі, яка надає їй перевагу над конкурентами	Р.А. Фатхутдінов
5	Конкурентні переваги — це характеристики, властивості товару або торгової марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами. Ці характеристики (атрибути) можуть бути найрізноманітнішими і стосуються як самого товару (базової послуги), так і додаткових послуг, що супроводжують базову, а також форми виробництва, збуту або продажів	В.Д. Немцов
6	Конкурентні переваги – такі характеристики діяльності підприємства, якісні або кількісні індикатори його ринкової позиції, які забезпечують підприємство доходами, що перевищують середньогалузевий рівень, а також відповідні показники конкурентів	Н.П. Теслюк
7	Характеристики чи властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами	А.В. Войчак, Р.П. Камишніков
8	Фірма має конкурентну перевагу, коли вона краще за своїх суперників переборює сили конкуренції та виконує роботу із залучення покупців	М. Книш
9	Під конкурентною перевагою варто розуміти позитивні відмінності підприємства від конкурентів у деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання у довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до оточення та умов конкурентної боротьби, що змінюються	Ю.Б. Іванов

## Продовження табл. А1

1	2	3
10	Конкурентними перевагами є ті активи і сфери діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дають йому змогу перемагати у конкурентній боротьбі	С.П. Гаврилук
11	Сукупність заходів, спрямованих на вдосконалення власної діяльності, безпосереднє послаблення конкурентів і вплив на зміну ринкового середовища	О. Зозульов
12	Конкурентні переваги – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми видів ресурсів, які поділяють на зовнішні (базуються на відмінних якостях товару, що утворюють цінність для покупця) та внутрішні (засновані на перевагах фірми щодо витрат виробництва, які менші, ніж у конкурентів)	І.З. Должанський Т.О. Загорна
13	Конкурентні переваги у сфері виробництва – це здатність підприємства зміцнювати конкурентну позицію, пристосовувати види діяльності до обраної стратегії, обирати ефективну політику відносин із конкурентами, швидко реагувати на зміни у конкурентному середовищі діяльності. Іншими словами, конкурентні переваги підприємства полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху або ключових компетенцій	П.С. Смоленюк
14	Конкурентними перевагами підприємства є сукупність комбінацій наявних у нього ресурсів (сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових та ін.) та способів їх використання, які забезпечують йому ширші можливості виробництва і реалізації продукції порівняно з його конкурентами	А.О. Левицька
15	Конкурентна перевага є концентрованим проявом переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства. Іншими словами, конкурентні переваги фірми полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху або ключових компетенцій	Д.О. Барабась
16	Конкурентна перевага – це рівень компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спроможності, а також його окремих складників технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходиться вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції,	З.Е. Шершньова
17	Конкурентна перевага – ступінь відмінності від конкурента як внутрішнього (за рахунок перевершення конкурента в управлінському, організаційному, виробничому, фінансовому, маркетинговому та інформаційному аспектах), так і зовнішнього походження, спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції на довготривалій період	І.В. Шаповалова

Джерело: узагальнено за [7, 10, 18, 37, 46, 47, 65]

## Додаток Б

## Показники фінансової звітності ПРАТ «Рошен» за 2015-2017 роки, тис, грн.

Показники	2015	2016	2017
<b>Активи</b>			
Необоротні активи	603036	576387	701314
Основні засоби	603015	576366	701294
Оборотні активи	102044	82630	92601
Запаси	8512	8856	8029
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи,	92001	71252	51544
Інша поточна дебіторська заборгованість	1279	2388	23330
Гроші та їх еквіваленти	220	130	6723
Баланс	705080	659017	793915
<b>Пасиви</b>			
Зареєстрований (пайовий)	175833	175833	175833
Резервний капітал	3904	4455	4651
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350697	354887	357458
Відстрочені податкові	43652	36932	33656
Інші довгострокові зобов'язання	0	0	170318
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи,	109809	67990	25983
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з	8611	3859	3410
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з	1534	1879	2328
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з	6185	6923	8611
Поточні забезпечення	4187	4672	7253
Баланс	705080	659017	793915
<b>Фінансові результати</b>			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	250516	232312	259205
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	215823	204239	228412
Валовий прибуток	34693	28073	30793
Адміністративні витрати	22385	23404	25662
Витрати на збут	3416	3043	3503
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	10797	10362	3781



Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	108047	92858	83316
Витрати на оплату праці	116760	105721	125796
Відрахування на соціальні заходи	25287	22627	27024
Амортизація	45337	25330	40861
Рух грошових коштів			
Чистий рух коштів від операційної діяльності	-58927	-19719	-99665
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	59099	19629	-65492
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	0	0	171750

Джерело: складено автором за [71]