

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2024 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

076 «Підприємництво та торгівля»

освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
на тему: **«Підвищення конкурентоспроможності підприємства»**

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи ТП-2-7М

(підпис) _____
Анікеєнко Євгенія Сергіївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

Керівник _____
Петухова Ольга Михайлівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

076 «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“03” вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Анікеєнко Євгенії Сергіївни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

керівник роботи Петухова О.М., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 02.09.2024 р. № 670-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 29.11.2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні основи конкурентоспроможності підприємства. Розділ 2. Аналіз конкурентного середовища та оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК». Розділ 3. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК». Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: Табл. 2.1. Основні показники діяльності ТОВ «Київський БКК». Рис. 2.1. Частки ринку підприємств-конкурентів ТОВ «Київського БКК» у відсотках (%). Табл. 2.2. SWOT-аналіз ТОВ «Київський БКК». Рис. 2.2. Пелюсткова діаграма до матриці конкурентного профіля підприємств-конкурентів ТОВ «Київський БКК». Табл. 3.11. Вплив заходу «Проведення дегустацій пастили Crazy Fruits» на основні показники діяльності ТОВ «Київський БКК». Табл. 3.12. Вплив заходу «Просування бренду через соціальні мережі» на основні показники діяльності ТОВ «Київський БКК». Табл. 3.14. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ «Київський БКК». Рис. 3.1. Вплив запропонованих заходів на конкурентоспроможність ТОВ «Київський БКК» у порівнянні з основними конкурентами.

Дата видачі завдання 03.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.09. 2024 - 08.09.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	09.09.20234 - 15.09.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні основи конкурентоспроможності підприємства»	16.09.2024 - 06.10.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз конкурентного середовища та оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК»	07.10.2024 - 27.10.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК»	28.10.2024 - 17.11.2024	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	18.11.2024- 24.11.2024	Виконано
7.	Оформлення роботи	25.11.2024- 29.11.2024	Виконано

Здобувач _____ **Євгенія АНІКЕЄНКО**
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ **Ольга ПСТУХОВА**
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Анікеєнко Є.С. Підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

В кваліфікаційній роботі проведено дослідження економічної сутності конкурентоспроможності підприємства і основних факторів, що на неї впливають. Проаналізовано методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

В роботі проведено аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Київський БКК». Охарактеризовано конкурентне середовище та здійснено аналіз основних конкурентів підприємства. Проведено оцінювання конкурентоспроможності підприємства за допомогою матриці конкурентного профіля.

Розроблено пропозиції та рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК», обґрунтовано доцільність проведення дегустації пастили і просування бренду в соціальних мережах, що дозволить покращити діяльність ТОВ «Київський БКК» на ринку, приведуть до збільшення обсягів реалізації продукції та прибутків, що у свою чергу, покращить позиції на ринку та дозволить піднятися на новий рівень розвитку і досягнути поставленої мети.

Кваліфікаційна робота викладена на 75 сторінках, містить 21 таблицю, 7 рисунків.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, конкуренти, ринок, підвищення конкурентоспроможності підприємства, конкурентна боротьба.

ANNOTATION

Anikeenko E.S. Increasing the competitiveness of the enterprise.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 076 "Entrepreneurship and trade". – National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

The qualification work has studied the economic essence of the competitiveness of an enterprise and the main factors that influence it. Methods for assessing the competitiveness of an enterprise have been analyzed.

The paper analyzes the technical and economic indicators of the activities of «Kyiv BKK». The competitive environment is characterized and the main competitors of the enterprise are analyzed. The competitiveness of the enterprise is assessed using the competitive profile matrix.

Proposals and recommendations have been developed to increase competitiveness «Kyiv BKK». The feasibility of conducting a pastila tasting and promoting the brand on social networks has been substantiated, which will allow increasing activity «Kyiv BKK» on the market, will lead to an increase in product sales and profits, which in turn will improve market positions and allow us to rise to a new level of development and achieve our goal.

The qualification work is presented on 75 pages, contains 21 tables, 7 figures.

Key words: competitiveness of the enterprise, competitors, market, increasing the competitiveness of the enterprise, competition.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Економічна сутність і значення конкурентоспроможності підприємства....	10
1.2. Основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства	13
1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства	16
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»	22
2.1. Загальна техніко-економічна характеристика ТОВ «Київський БКК»	22
2.2. Аналіз ринкового середовища та конкурентів ТОВ «Київський БКК».....	27
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК» на основі матриці конкурентного профіля	39
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»	44
3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК».....	44
3.2. Обґрунтування доцільності проведення дегустації пастили і просування бренду в соціальних мережах	46
3.3. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності та рівень конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК».....	53
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ринкової економіки та високої конкуренції забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає основою його успіху. Конкурентоспроможність є важливим показником, який визначає здатність підприємства зберігати свої позиції на ринку, залучати клієнтів та досягати стабільного зростання.

Актуальність дослідження конкурентоспроможності підприємства обумовлена необхідністю глибокого розуміння факторів, які впливають на його ринкову позицію з метою розробки стратегій, які дозволять підвищити його конкурентні переваги. Здатність підприємства швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі, впроваджувати інновації та ефективно використовувати наявні ресурси є вирішальними для його успіху.

Дослідження шляхів підвищення конкурентоспроможності є важливим як з точки зору практичного застосування для підприємств, так і для розвитку економічної науки.

Серед вітчизняних і зарубіжних науковців вагомий вклад у розвиток сучасної теорії конкурентоспроможності внесли М. Портер, І. Ансофф, А. П. Градов, В. Л. Дикань, І. Б. Іванов, І. Н. Герчикова, А. А. Мазаракі, Н. М. Ушакова, А. Т. Литвиненко, І. В. Смолін, І. В. Балабанова, О. Є. Шишкова, М. І. Книш, І. О. Піддубний, А. І. Піддубна, Р. А. Фатхутдінов, Б. А. Райзберг та інші, які досліджували проблему конкурентоспроможності підприємств у сфері матеріального виробництва та торгівлі.

Аналіз літератури показує, що питання конкурентоспроможності підприємств залишається актуальним і потребує подальших досліджень, зокрема в умовах українського ринку. Це стосується аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, пошуку шляхів підвищення ефективності підприємств та розробки нових стратегій для зміцнення їх позицій на ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК» на основі аналізу конкурентного середовища та оцінки конкурентних переваг підприємства.

Відповідно до мети в роботі поставлено такі науково-методичні та практичні **завдання**:

- дослідити сутність і значення конкурентоспроможності підприємства;
- визначити фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- розглянути методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати діяльність ТОВ «Київський БКК»
- провести аналіз ринкового середовища та основних конкурентів;
- оцінити конкурентні переваги та конкурентоспроможність підприємства;
- визначити напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати доцільність впровадження запропонованих заходів;
- визначити вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності та рівень конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК».

Методи дослідження. Основними методами дослідження є історико-логічний (для дослідження теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства та методів її оцінки); метод фінансового аналізу (для оцінки фінансового стану підприємства та його впливу на конкурентоспроможність); порівняльний аналіз (для порівняння конкурентних позицій підприємства із основними конкурентами на ринку); метод експертних оцінок (для оцінки ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, на

основі думок експертів галузі); SWOT-аналіз (для визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для підприємства).

Інформаційна база. Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є фундаментальні положення, що опубліковані у монографіях, авторефератах дисертацій, навчальних посібниках, журналах, наукових статтях, періодичних виданнях, мережі Інтернет, власні дослідження автора, а також статистична та фінансова звітність ТОВ «Київський БКК».

Практичне значення. Запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства можуть бути використані у практичній діяльності суб'єктів підприємництва, що спеціалізуються на виробництві кондитерської продукції.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 77 сторінок тексту, включаючи 21 таблицю, 7 рисунків. Список використаної літератури складається з 75 найменувань на 8 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність і значення конкурентоспроможності підприємства

Аналізуючи праці вітчизняних та зарубіжних науковців у контексті визначення економічної сутності категорії «конкурентоспроможність», зауважимо, що А. Сміт пов'язував конкуренцію з парним, без змови, суперництвом, що відбувається між продавцями/покупцями за найбільш вигідні умови продажу товару. При цьому основним методом конкурентної боротьби він уважав зміни цін [73].

Й. Шумпетер визначав конкуренцію як суперництво старого з новим. Нововведення скептично приймає ринок, але якщо новатору вдається їх здійснити, саме механізм конкуренції витісняє з ринку підприємства, що використовують старі технології [72].

Досліджуючи сутність поняття «конкуренція», розглянемо Закон України «Про захист економічної конкуренції», який пояснює термін «економічна конкуренція (конкуренція)» як змагання між суб'єктами господарювання для здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [19].

Зауважимо, що цей Закон не надає пояснення економічної сутності поняттю «конкурентоспроможність». О.Є. Кузьмін визначає сутність категорії «конкурентоспроможність» як сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів [38].

Конкурентоспроможність також трактують із позиції менеджменту як спрямовану на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності [1].

Узагальнюючи вищенаведені погляди вчених-економістів стосовно визначення економічної сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства», зауважимо, що це поняття є надзвичайно складним та не має єдиної визначеної характеристики. Проблематика в конкретизації поняття «конкурентоспроможність підприємства» виходить із його особливостей, які були виділені в сучасній економіці [1].

Конкурентоспроможність - ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо [25].

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління [25].

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів [25].

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками [25]

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком наступних властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність [25].

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку [25].

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому [25].

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня,

моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних [25].

Предметність передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо [25].

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо) [25].

Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем [40].

Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній, перевіреній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками [25].

1.2. Основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає

вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат — зміна частки продукції підприємства на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні (рис. 1.2) [25].



Рис. 1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства [25]

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [13].

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, що представляють погрозу для

конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства [68].

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори) та SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [68].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відносяться:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.) [25].

2. Система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва [25].

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства [25].

4. Збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства [25].

Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування [25].

1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Для успішного функціонування будь-якого підприємства необхідно систематично здійснювати оцінку його конкурентоспроможності, яка дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити його приховані потенційні можливості, максимально удосконалити його стратегію функціонування, приймати правильні управлінські рішення та адаптувати підприємство в мінливих умовах господарювання, що дає можливість перемагати в конкурентній боротьбі [21].

Зазначимо, що конкурентоспроможність підприємства може визначатися на основі різних методичних підходів, таких як матричні, індексні, критеріальні, експертні, графічні, розрахункові та комбіновані [75].

Можна дати наступне визначення методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств (скорочено МОКСП) – це сукупність прийомів, заходів та засобів оцінки конкурентоспроможності підприємств, з визначенням їх головних параметрів та показників у порівнянні з підприємствами-конкурентами. Використання МОКСП обумовлюється необхідністю отримати конкретне числове вираження рівня конкурентоспроможності підприємства на кінцевих етапах оцінки у порівнянні з конкурентами. Без цього дослідження рівня конкурентоспроможності фірми не може вважатись завершеним, оскільки не несе конкретної інформації щодо стану та напрямків його підвищення. Разом з тим, застосування МОКСП пов'язано із цілою низкою об'єктивних теоретичних та практичних проблем, що унеможливорює створення єдиної загальноприйнятої методики оцінювання конкурентоспроможності [75].

У науковій літературі зустрічається багато способів класифікації МОКСП. Досить широкого розповсюдження у науковій літературі набула класифікація МОКСП, що розкрита у роботах Должанського І.З., Загорної Т.О., Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. [3].

Критерієм виділення груп виступає форма представлення результатів оцінки, згідно з якою розрізняють: 1) графічні; 2) матричні; 3) розрахункові (поділяються на специфічні (диференційні) і комплексні) та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні тощо) МОКСП [3].

Дана класифікація є однією з найбільш простих у застосуванні, оскільки існує досить чіткий критерій для виділення груп МОКСП, хоча і не позбавлена певних вад при віднесенні конкретних методів оцінки конкурентоспроможності до відповідних груп. Саме цю, відповідним чином удосконалену класифікацію схематично представлено на рис. 1.3, пропонується застосовувати для поділу різних МОКСП на групи, оскільки вона є однією з найбільш доступних та зручних у використанні [3].

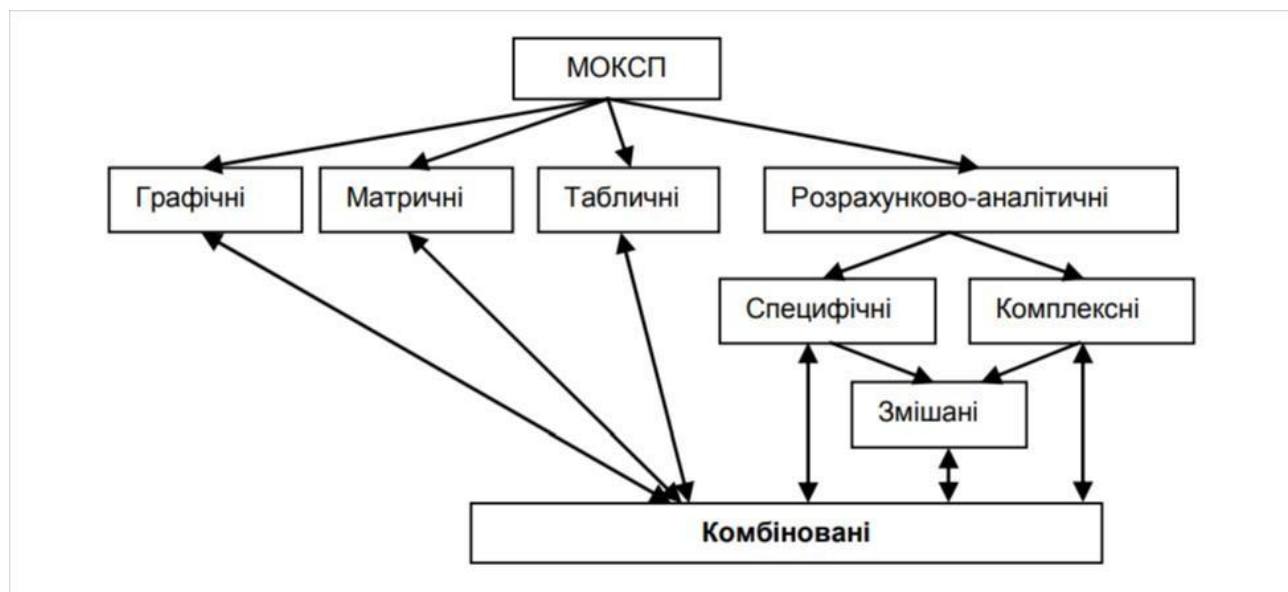


Рис. 1.3. Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств за формами представлення результатів [3]

Розглянемо методи, які будуть використанні для оцінювання конкурентоспроможності підприємства у даній роботі.

SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості і загрози зовнішнього середовища організації. Аббревіатура цього терміну включає перші букви елементів аналізу і розшифровується як [74]:

S (Strengths) – сильні сторони. Унікальні характеристики та переваги, які дають можливість об'єкту дослідження виділятися тлі конкурентів. У випадку аналізу підприємства це може бути: налагоджені бізнес-процеси, широка клієнтська база, кваліфікований персонал, наявність значних ресурсів, репутація бренду тощо [59].

W (Weaknesses) – слабкі сторони. Недоліки, які негативно впливають на об'єкт дослідження. Наприклад, відсутність технологій або інструментів, відсутність певних послуг, нестача навичок у персоналу, вузький асортимент, нестача ресурсів тощо [59].

O (Opportunities) – можливості. Зовнішні фактори, які можуть сприяти досягненню об'єктом дослідження поставлених цілей або отримання конкурентних переваг. У випадку аналізу підприємства це може бути: вільні ринки збути, поява нових технологій або кандидатів, які ними володіють, зміна законодавства. В якості прикладу можна навести появу технології великих мовних моделей, які дозволяють зменшувати витрати завдяки використанню штучного інтелекту [59].

T (Threats) – загрози. Зовнішні фактори, через які об'єкт дослідження може понести втрати. Наприклад, поява сильного конкурента, економічний спад, несприятливі зміни законодавства, фінансова криза, нестабільна ситуація в країні [59].

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх

вплив на діяльність організації, будують матрицю можливостей. Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз [74].

Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації. Для цього використовують метод визначення профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактора приводиться експертна оцінка його вагомості.

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність організації дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей.

Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища - заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу, яка може бути використана для формулювання стратегії організації [74].

	<u><i>S>W</i></u>	<u><i>W>S</i></u>
<u><i>O>T</i></u>	<p>SO-стратегія (стратегія "Максі-Максі") Заходи, які необхідно провести, щоб використовувати сильні сторони для збільшення можливостей</p>	<p>WO-стратегія (стратегія "Міні-Максі") Заходи, які необхідно провести, долаючи слабкі сторони, використовуючи надані можливості</p>
<u><i>T>O</i></u>	<p>ST-стратегія (стратегія "Максі-Міні") Заходи, які використовують сильні сторони організації для запобігання загроз</p>	<p>WT-стратегія (стратегія "Міні-Міні") Заходи, які мінімізують слабкі сторони для запобігання загроз</p>

Рис.1.4. Матриця SWOT-аналізу

Матриця конкурентного профілю (СРМ) — це інструмент, який порівнює фірму та її конкурентів і виявляє їхні відносні сильні та слабкі сторони. Матриця профілю визначає ключових конкурентів фірми та порівнює їх за допомогою ключових факторів успіху галузі. Аналіз також показує відносні сильні та слабкі сторони компанії порівняно з її конкурентами. У результаті компанія може легко визначити сфери, які їй слід покращити, і сфери, які вона має захистити [71].

Критичні фактори успіху (CSF) — це ключові характеристики, які визначають успіх компанії в галузі. Ці фактори відрізняються в залежності від галузі або навіть стратегічної групи. CSF має включати як внутрішні, так і зовнішні фактори для аналізу. Чим більше відповідних факторів буде використано, тим надійнішим і точнішим буде аналіз [71].

Кожному фактору успіху призначають вагу в діапазоні від 0,0 (низька важливість) до 1,0 (висока важливість). Вага вказує на важливість цього фактору в успіху компанії. Сума всіх ваг повинна дорівнювати одиниці. Не слід занадто наголошувати на окремих факторах, призначаючи вагу 0,3 або більше. Оскільки успіх компанії рідко визначається лише одним або декількома факторами [71].

За кожним фактором кожній компанії виставляють рейтинг від 4 до 1:

4 – велика сила, 3 – мала сила, 2 – незначна слабкість, 1 – велика слабкість.

При цьому компанії можуть мати однакові рейтинги за тим самим фактором [71].

Наступним кроком визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактора на рейтинг, і підраховується сумарна зважена оцінка для кожного підприємства. Компанія, яка отримала найвищу зважену оцінку, є відносно сильнішою за своїх конкурентів [71].

Висновки до розділу 1

У даному розділі було досліджено сутність і значення конкурентоспроможності, визначено фактори, що впливають на неї і охарактеризовано основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що стали основою для проведення подальших досліджень.

Узагальнюючи погляди вчених-економістів можна зробити висновок, що поняття «конкурентоспроможність підприємства» є надзвичайно складним та не має єдиної визначеної характеристики. Проблематика в конкретизації поняття «конкурентоспроможність підприємства» виходить із його особливостей, які були виділені в сучасній економіці.

Під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Конкурентоспроможність підприємства може визначатися на основі різних методичних підходів, таких як матричні, індексні, критеріальні, експертні, графічні, розрахункові та комбіновані.

Застосування методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств пов'язано із цілою низкою об'єктивних теоретичних та практичних проблем, що унеможлиблює створення єдиної загальноприйнятої методики оцінювання конкурентоспроможності.

У розділі було розглянуто деякі методи, які будуть використанні для оцінювання конкурентоспроможності підприємства у даній роботі, а саме: SWOT-аналіз, Матрицю конкурентного профілю (СРМ).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»

2.1. Загальна техніко-економічна характеристика ТОВ «Київський БКК»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Київський БКК» є провідним національним виробником кондитерських виробів, що займає 18% в обсязі виробництва м'яких кондитерських виробів в Україні. Виробнича потужність підприємства - 20 тонн кондитерської продукції за добу. Підприємство розташоване у Святошинському районі міста Києва, за адресою вул. Петра Чаадаєва 7.

Підприємство почало працювати у 1930 році, як основне кондитерське підприємство ПрАТ «Київхліб», в Шевченківському районі Києва на вулиці В. Чорновола, 41. А у 2013 році було закрито та перевезено у приміщення хлібокомбінату «Київхліб» №12 на вулицю П. Чаадаєва, 7 разом з обладнанням та частиною персоналу.

Директор підприємства: Поліщук Віктор Володимирович. Форма власності підприємства – приватна. Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю. Середньоспискова кількість осіб, що працюють на підприємстві - 701 особа [63].

Продукція «БКК» продається в багатьох національних торгових мережах України, а саме: «АТБ», «Ашан», «Metro», «Novus», «Сільпо», «Таврія», «Фора», «Варус», «Велика Кишеня», «Фуршет», «Еко-маркет», «Fozzy» тощо.

Компанія також співпрацює з дистриб'юторами, гуртовими та роздрібними покупцями по всій Україні. Крім того, продукцію «БКК» експортують у Європу, Північну Америку та в країни Близького Сходу. Також підприємство має 2 фірмові магазини в Києві [47].

Компанія виготовляє продукцію на основі традиційних рецептів, що

відповідають ДСТУ, та використовує добірні натуральні інгредієнти. На відміну від багатьох конкурентів, продукцію «БКК» виготовляють на основі натурального вершкового масла, без використання шкідливих компонентів. Торти декорують винятково вручну, тому кожен продукт є справжнім витвором кондитерського мистецтва [47].

Підприємство відповідає сучасному європейському рівню завдяки функціонуванню системи менеджменту безпечності та якості харчових продуктів [47].

Основним видами діяльності підприємства є:

- Код КВЕД 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;
- Код КВЕД 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання (основний);
- Код КВЕД 10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів;
- Код КВЕД 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- Код КВЕД 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- Код КВЕД 46,36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами;
- Код КВЕД 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками;
- Код КВЕД 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах;
- Код КВЕД 56.29 Постачання інших готових страв;
- Код КВЕД 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна [63].

Проаналізуємо ширину і глибину асортименту продукції ТОВ «Київський

БКК» (Додаток В). Асортимент підприємства має 6 позицій ширини: торти, тістечка, лаваші, східні солодоші, маршмеллоу та інші солодоші (пастила, батончики, печиво, вафлі, десерти,).

Найбільшу глибину має позиція тістечок – 26 найменувань, і тортів – 16. Лаваші мають 5 позицій глибини, східні солодоші – 8, маршмеллоу – 7, інші солодоші – 15. Торти і тістечка мають не лише найбільшу глибину, але й займають основну частку у структурі обсягів виробництва, оскільки є стабільний попит на даний вид продукції у споживачів.

Також відбувається постійне оновлення та доповнення асортименту. За 2022 рік було впроваджено у продаж 18 нових СКЮ продукції, в тому числі 9 СКЮ на власних виробничих потужностях і 9 СКЮ замовлено у підрядників під брендом «БКК» [47].

Продукція «Київський БКК» відноситься до групи товарів короткочасного користування. За типом споживання кондитерські вироби, природно, відноситься до товарів широкого вжитку. При цьому вони відноситься до товарів повсякденного попиту і є товаром імпульсної покупки. Як правило, такі товари пропонуються в мережах роздрібної торгівлі та в кондитерських. Зазвичай найбільший попит продукція має на свята – День Народження, Новий рік, День Святого Валентина, 8 Березня.

Компанія використовує стратегії в продуктивій політиці, політиці просування та комунікації, щоб покращити свою взаємодію зі споживачами. Особливо успішні були їхні заходи, спрямовані на поліпшення комунікації з клієнтами, такі як впровадження онлайн-замовлень та персональної доставки власною кур'єрською службою по Києву та регіонам.

У весняному періоді 2021 року, компанія запустила новий проєкт щодо співпраці з лідерами думок: інфлюенсерами та блогерами, що призвело до більше ніж 800 співпраць та охоплення близько 7 мільйонів потенційних споживачів. Ці заходи дозволили підвищити кількість підписників в мережі Instagram майже вдвічі та збільшити кількість онлайн-замовлень через мережу Інтернет та покупок у супермаркетах, а також збільшити пізнаваність бренду.

ТОВ «Київський БКК» змінило свою продуктову політику через зміни у споживчій поведінці під час карантину. Кількість куплених тістечок зросла, а кількість куплених тортів зменшилась, тому підприємство вирішило впровадити нові зміни, які дозволять покупцям створювати власні асорті з еклерів та тістечок з використанням індивідуальної упаковки флоу-пак [24].

Також, через пандемію, ТОВ «Київський БКК» було змушено припинити проведення традиційних масових заходів, таких як дегустації та встановлення рекордів. В заміну цього, підприємство уклало співпрацю з відомим майстер-шефом Ектором Хіменес-Браво, що дозволило удосконалити технологію приготування класичного київського торта та додати нові торти «Три молока від Шефа» та «Київський дарунок з фундуком від Шефа», а також розширити лінійку лавашів [24].

З перших днів повномасштабного вторгнення росії в Україну «Київський БКК» підтримує ЗСУ, ТРО, ВПО і постраждалі від війни регіони. Наприклад, увесь прибуток від продажу тортів «Все буде Україна!» йде на купівлю квадрокоптерів для ЗСУ.

Разом з головним шефом країни Ектором Хіменес-Браво організували 2 збори на суму 1 млн гривень та 1 збір на суму 1,5 млн гривень. В рамках цих зборів весь прибуток з продажу торта «Київський Дарунок від Шефа» йшов на покупку дронів для ЗСУ.

У співпраці з фондом Лілії Ребрик підприємство ініціювало волонтерський проект «Даруй кохання», спрямований на підтримку дружин військових до Дня всіх закоханих. У рамках акції кожен, хто придбає великий торт (850 г), забезпечить передачу такого ж торта дружині військового, надаючи їй символічний подарунок.

На ринку України з причини повномасштабної агресії росії помітне зменшення кількості споживачів, падіння купівельної спроможності населення, переключення на більш доступні пропозиції (дешеві бренди, менше вага, акції) [47].

В категорії МКВ основні продавці – мережевий роздріб – вимагають від виробників продукцію з більшим терміном придатності, що забезпечує підвищення ефективності продажу категорії в часи логістичних проблем, перебоїв з постачанням електроенергії, закриттям магазинів під час повітряних тривоги. Тому інноваційна діяльність компанії була спрямована на розробку продукції та її упаковки у відповідності до цих вимог ринку [47].

Проаналізуємо основні показники діяльності ТОВ «Київський БКК» на основі фінансової звітності підприємства (Додаток А). Результати розрахунків представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Київський БКК»

Назва рядка	Одиниці виміру	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	730 500	960 804	230 304	31,5
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	358 170	480 636	122 466	34,2
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	35 802	48 960	13 158	36,8
4. Витрати на збут	тис. грн.	206 965	277 563	70 598	34,1
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	600 937	807 159	206 222	34,3
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	129 563	153 645	24 082	18,6
7. Прибуток чистий	тис. грн.	98 494	119 376	20 882	21,2
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	82,26	84,01	1,74	2,1
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	13,48	12,42	-1,06	-
10. Рентабельність продукції	%	21,56	19,04	-2,52	-

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [63]

Відповідно до даних табл. 2.2 можна побачити, що протягом досліджуваного періоду відбувались зростання чистого доходу від реалізації продукції на 230 304 тис. грн (31,5%) у 2023 році порівняно з 2022.

При цьому спостерігається зменшення повних витрат на виробництво та реалізацію на 34,3%, що спричинено здебільшого зменшенням собівартості реалізованої продукції та витрат на збут.

Собівартість реалізованої продукції збільшилась на 122 466 тис. грн (34,2%), що пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації продукції, зростання цін на сировину та матеріали, збільшення вартості трудових ресурсів.

Прибуток від реалізації продукції становив 153 645 тис. грн, що на 18,6% більше, ніж у 2022 році. Це відбулось завдяки тому, що повні витрати на виробництво зменшилися (на 34,3%), а чистий дохід зріс (на 31,5%). В результаті чистий прибуток підприємства збільшився на 21,2% і становив 119 376 тис. грн.

Витрати на 1 грн. чистого доходу у 2023 році зменшилися на 1,74 копійок, що свідчить про зростання ефективності виробництва. Рентабельність продаж у 2023 році також дещо знизилась - на 1,06%. А рентабельність продукції знизилась на 2,52%.

2.2. Аналіз ринкового середовища та конкурентів ТОВ «Київський БКК»

Стабільність економічного та політичного середовища є ключовим чинником для ефективного функціонування кондитерської галузі. Сучасний кондитерський ринок в Україні зазнав значних змін протягом 2020-2023 років внаслідок глобальної пандемії та війни росії проти України. Аналізуючи динаміку розвитку галузі виробництва кондитерських виробів варто відмітити, що попит на солодощі та інші кондитерські вироби зростає.

У зв'язку з початком у 2019 році пандемії COVID та наступним введенням жорстких карантинних обмежень зросла занепокоєність населення питаннями

здоров'я і здорового харчування. При цьому попит на солодощі залишався високим та був однією з найбільш популярних категорій при купівлі.

Через війну близько 20% підприємств кондитерської галузі постраждали від воєнних дій або припинили свою діяльність, виробництво впало на 10-12%. Однак дисбалансу чи дефіциту продукції на ринку не було, оскільки споживання пропорційно скоротилося через мобільність населення та зниження купівельної спроможності.

Війна і пандемія значно вплинули на споживчі вподобання і призвели до нових тенденцій. Це вимагає від підприємств кондитерської галузі не лише виготовляти високоякісні продукти, але й адаптуватися до нових умов [1].

Розглянемо тенденції розвитку ринку кондитерських виробів в Україні:

1) Споживачі віддають перевагу натуральним, органічним продуктам, включаючи кондитерські вироби. Виробникам необхідно оптимізувати асортимент, зосереджуючись на здоров'ї, та включати інформацію про користь продуктів на упаковці та в маркетингу.

2) Зростає попит на порційні десерти через обережність у витратах та прагнення жити «тут і зараз». Порційні десерти зручні та доступні за ціною.

3) Цифровізація і онлайн продажі стають ключовими для ринку кондитерських виробів. Важливим є створення якісного онлайн-контенту для залучення споживачів.

4) Ріст патріотизму сприяє підтримці національних виробників кондитерських виробів, з акцентом на місцеве походження продуктів.

5) Важливість соціальної відповідальності, особливо в підтримці Збройних Сил України та постраждалих від війни. Виробники, які вносять вклад у суспільство, формують позитивний імідж та забезпечують підтримку споживачів.

Отже, ринок кондитерських виробів в Україні піддається значним змінам, тому підприємства повинні адаптуватися до нових умов, враховуючи дані тенденції [1].

Розглянемо конкурентів «Київського БКК» на ринку кондитерських виробів (рис. 2.1). За результатами дослідження основними конкурентами з найбільшimi частками ринку є «РОШЕН» (23,8%), «Вацак» (15%) і «Ля Тарта» (7,2%). «Київський БКК» має частку 18% і займає 2 місце, поступаючись лише підприємству «РОШЕН» [62-65].

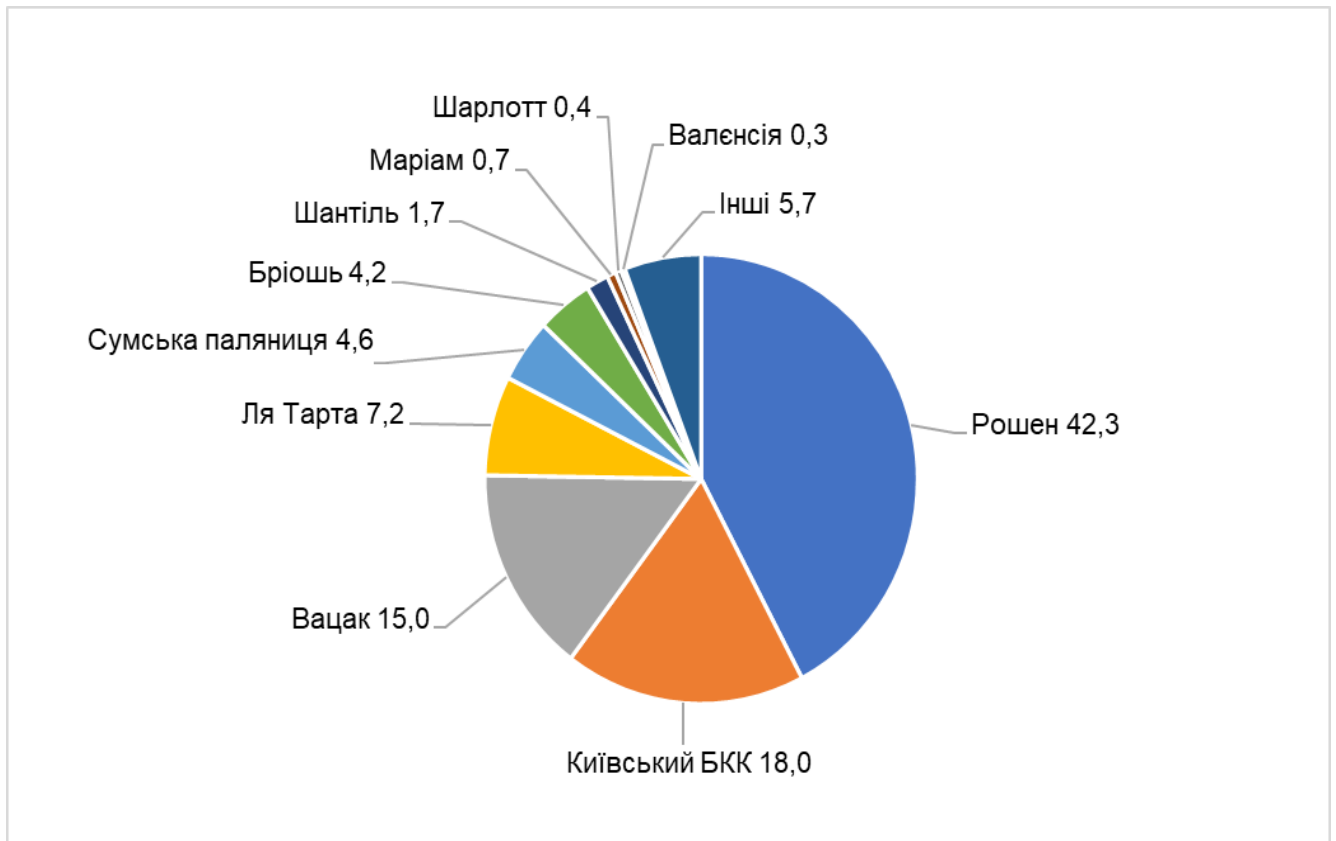


Рис. 2.1. Частки ринку підприємств-конкурентів
ТОВ «Київського БКК» у відсотках (%)

Джерело: побудовано на основі [62-65]

Кондитерська корпорація «РОШЕН» (42,3%)

Кондитерська корпорація «РОШЕН» — один з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні та Східній Європі, входить у тридцятку найбільших виробників кондитерських виробів світу. «РОШЕН» виробляє понад 320 найменувань високоякісних кондитерських виробів. Бренд є широко впізнаваним завдяки високій якості та широкому асортименту продукції. В

асортимент входять шоколадні та желейні цукерки, карамель, ірис, шоколадні плитки та батончики, печиво, вафлі, бісквітні рулети, тістечка та торти.

Загальний обсяг виробництва продукції сягає близько 300 тисяч тонн на рік. Продукція представлена в Україні, США, Канаді, Європі, Грузії, Китаї, Японії, Кореї, Казахстані, Вірменії та інших країнах. На території України працює мережа фірмових магазинів «ROSHEN».

До складу Корпорації входять українські фабрики (Київська, Кременчуцька, Бориспільська та два виробничі майданчики у Вінниці), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), а також Вінницький молочний завод, який забезпечує фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною [46, 54].

Основними перевагами компанії є висока впізнаваність та масштабованість, що дозволяє їй охоплювати різні сегменти ринку і задовольняти потреби різних груп споживачів. «РОШЕН» має розгалужену дистрибуційну мережу в Україні та за кордоном і володіє виробничими потужностями в кількох країнах, що сприяє стабільності постачання та зниженню ризиків залежності від внутрішнього ринку. Водночас компанія активно інвестує в новітні технології та інноваційні підходи, що дозволяє підвищувати якість продукції та підтримувати конкурентоспроможність.

Проте, незважаючи на численні сильні сторони, «РОШЕН» має певні виклики. Політичні аспекти, пов'язані з колишнім власником компанії, Петром Порошенком, іноді впливають на її сприйняття всередині України, що може створювати репутаційні ризики. На міжнародному ринку компанія стикається з сильною конкуренцією, що обмежує можливості її зростання, а також із жорсткою конкуренцією на внутрішньому ринку.

Стратегія «РОШЕН» спрямована на диверсифікацію асортименту для охоплення різних споживацьких сегментів, постійне оновлення технологій для підтримки високої якості продукції та розширення своєї присутності на міжнародних ринках. Цінова політика «РОШЕН» орієнтована переважно на

середній та високий сегменти, ціни на продукцію переважно вищі у порівнянні з іншими брендами.

Продукція «РОШЕН» представлена у великих торговельних мережах та у власних фірмових магазинах, що дає компанії змогу контролювати якість обслуговування та розширювати доступність продукції. Якість продукції є однією з ключових конкурентних переваг, завдяки інвестиціям у сучасне обладнання та відповідність міжнародним стандартам.

Таким чином, «РОШЕН» залишається одним із найбільш стійких та конкурентоспроможних виробників кондитерських виробів в Україні завдяки якісній продукції, широкій дистрибуції та постійним інноваціям, попри наявність репутаційних ризиків та викликів на міжнародних ринках.

ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» (15%)

Кондитерський дім «Вацак» — має 989 магазинів в Україні та за її межами. Щодня виготовляє 50000 солодких виробів, які доставляють на 129 машинах з власного автопарку. Продукція поставляється до магазинів найбільших національних торговельних мереж України. Асортимент налічує понад 100 видів тортів та тістечок. Також випікають хліб, калачі, плетінки, короваї. Підприємство має власну логістику і широку мережу магазинів, що працюють під торговельною маркою «ВАЦАК». Також здійснюють продаж і приймають індивідуальні замовлення через вебсайт та соціальні мережі [48].

Бренд «Вацак» має позитивну репутацію, добре відомий у центральних і західних регіонах України, де має стабільну підтримку споживачів. Також «Вацак» активно розширює географію збуту, експортуючи товари до інших країн. Асортимент компанії орієнтований на середнього споживача, що дозволяє зберігати баланс між ціною і якістю продукції.

Основною конкурентною стратегією компанії є зосередження на середньому ціновому сегменті, що дозволяє задовольняти попит на доступну продукцію, особливо в умовах зниження купівельної спроможності. «Вацак»

пропонує продукцію з можливістю вибору між бюджетними та дещо дорожчими варіантами, адаптуючись до купівельних тенденцій.

Основний канал продажів продукції «Вацак» — фірмові магазини і торговельні мережі. Також «Вацак» працює над експансією в регіони, розвиваючи свою присутність у менших містах і селищах, де конкуренція менша, що допомагає збільшувати ринкову частку. Крім того, компанія розвиває онлайн-канали продажів, що стає додатковим джерелом доходів.

Продукція компанії відповідає загальним стандартам якості й орієнтована на традиційні смаки українських споживачів, хоча компанія інвестує менше в інновації та оновлення технологій порівняно з більш потужними конкурентами. Незважаючи на стабільну якість, обмежена інноваційність може обмежувати швидкість розширення асортименту. А низька присутність продукції у великих торгових мережах звужує доступ до певних сегментів споживачів.

Отже, «Вацак» впевнено утримує позиції в середньому ціновому сегменті завдяки доступній ціні, стабільній якості та широкій присутності в менших містах, проте розвиток стримується недостатньою інноваційністю та слабшим представленням у великих роздрібних мережах.

ТОВ «Ла Тарта» (7,2%)

Кондитерська компанія «Ла Тарта», заснована у 2017 році, і спеціалізується на виробництві кремово-кондитерської продукції. На сьогодні компанія зайшла на полиці 90% торгових мереж. Їх продажі зросли завдяки впровадженню інноваційних технологій виробництва, зокрема технології пакування fresh cake technology, яка дозволяє подовжити термін зберігання продукту до 12 днів. Компанія виробляє 120 тонн кондитерської продукції в місяць, працюючи на орендованих площах компанії «Київхліб» [49].

Бренд відомий використанням натуральних інгредієнтів і авторськими рецептами, що підкреслює його статус у преміум-сегменті. Завдяки

ексклюзивним рецептурам і креативному підходу «Ла Тарта» привертає увагу споживачів, які цінують якість і шукають особливі, неповторні солодощі.

Однак компанія стикається з певними викликами, зокрема обмеженою дистрибуцією — «Ла Тарта» представлена в менших масштабах порівняно з масовими виробниками, що стримує зростання її ринкової частки. Водночас залежність від економічної ситуації в країні є ще одним викликом, оскільки преміум-сегмент чутливий до змін купівельної спроможності.

Основною конкурентною стратегією «Ла Тарта» є диференціація продукції через унікальні рецепти та використання натуральних інгредієнтів. Компанія фокусується на нішуванні в преміум-сегменті, орієнтуючись на споживачів, готових платити більше за високу якість і ексклюзивність. Відповідно до цієї стратегії, «Ла Тарта» дотримується преміум-ціноутворення, пропонуючи свої продукти за вищими цінами, ніж у масових брендів, і зберігає відчуття винятковості, обмежуючи кількість акцій та знижок.

Головними каналами збуту є елітні магазини та кафе, де цінують преміум-якість, а також інтернет-магазини, що дозволяють бренду охопити платоспроможну аудиторію, зокрема тих, хто шукає особливі десерти.

Продукція «Ла Тарта» виготовляється з натуральних інгредієнтів, а багато виробів створюються вручну, що підвищує її цінність в очах споживачів. Компанія приділяє значну увагу контролю якості, що допомагає зберігати довіру клієнтів і підтримувати репутацію бренду.

«Ла Тарта» зайняла свою нішу в преміум-сегменті завдяки високій якості, унікальним рецептам і фокусуванню на вузькій, але платоспроможній аудиторії. Незважаючи на обмежену дистрибуцію та чутливість до економічних коливань, компанія ефективно використовує свої сильні сторони, щоб приваблювати платоспроможних клієнтів і зберігати свою конкурентну позицію.

З метою дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Київський БКК» проведемо SWOT-аналіз. Спочатку визначимо сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ «Київський БКК»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість хлібобулочних виробів завдяки використанню натуральних інгредієнтів. 2. Відомий бренд з довготривалим присутністю на ринку, що викликає довіру споживачів. 3. Широкий асортимент продукції, що задовольняє різні смаки та потреби споживачів. 4. Використання сучасних технологій у виробництві та мерчандайзингу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока конкуренція в сегменті хлібобулочних виробів з боку дешевших виробників. 2. Залежність від постачальників сировини, що може вплинути на безперервність виробничого процесу. 3. Обмежена географічна присутність в деяких регіонах, що не дозволяє охопити всіх потенційних споживачів.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на нові ринки, включаючи міжнародні. 2. Розвиток онлайн-продажів. 3. Впровадження нових продуктів, що відповідають тенденціям здорового харчування. 4. Залучення нових клієнтів завдяки SMM-маркетингу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження війни та поширення окупації територій. 2. Зниження рівня платоспроможності населення. 3. Зростання цін на сировину, електроенергію і паливо.

Проведемо оцінку зовнішнього, складемо таблицю для визначення загальних оцінок можливостей та загроз на основі значимості та імовірності (табл. 2.4).

Оцінка зовнішніх можливостей та загроз підприємства

ТОВ «Київський БКК»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	Значимість	Ймовірність	Загальна оцінка	Фактори	Значимість	Ймовірність	Загальна оцінка
	(З)	(Й)	(З * Й)		(З)	(Й)	(З * Й)
Вихід на нові ринки, включаючи міжнародні.	8	0,6	4,8	Продовження війни та посилення економічного спаду в країні.	7	0,7	4,9
Розвиток онлайн-продажів	6	0,6	3,6	Зниження рівня платоспроможності населення.	5	0,8	4,0
Розширення асортименту згідно тенденцій здорового харчування.	7	0,8	5,6	Зростання цін на сировину, електроенергію і паливо.	8	0,7	5,6
Використання SMM-маркетингу для залучення нових споживачів	9	0,8	7,2	Зростання конкуренції на ринку кондитерських виробів.	5	0,5	3,0
Використання стабільних економічних періодів для розширення та інвестування	8	0,3	2,4	Перебої з електропостачанням через пошкодження енергетичної інфраструктури України.	7	0,7	4,2
Разом	-	-	23,6		-	-	21,9

Джерело: складено автором

Таким чином, сума загальних оцінок зовнішніх можливостей (23,6 бали) є більшою, ніж сума загальних оцінок зовнішніх загроз (21,9 балів). Тобто з боку зовнішнього оточення можливості переважають над загрозами.

Визначимо, до яких полів матриці можливостей потрапила кожна з можливостей, і на основі цього приймемо рішення, які з них потребують більшої уваги (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Матриця можливостей зовнішнього середовища для підприємства
ТОВ «Київський БКК»**

Значимість можливості	Імовірність реалізації можливості		
	Висока 0,7-1	Середня 0,4-0,6	Низька 0,1-0,3
Висока 8-10	Поле ВВ. Використання SMM-маркетингу для залучення нових споживачів.	Поле ВС. Вихід на нові ринки, включаючи міжнародні.	Поле ВН. Використання стабільних економічних періодів для розширення та інвестування
Середня 4-7	Поле СВ. Розширення асортименту згідно тенденцій здорового харчування.	Поле СС. Розвиток онлайн-продажів	Поле СН.
Низька 1-3	Поле НВ	Поле НС	Поле НН

Джерело: складено автором

Першочергово необхідно використати можливості, що потрапили в поля ВВ, СВ та ВС:

- 1) Використання SMM-маркетингу для залучення нових споживачів.
- 2) Розширення асортименту згідно тенденцій здорового харчування.
- 3) Вихід на нові ринки, включаючи міжнародні.

Після використання зазначених можливостей можна звернути увагу на можливості у полі СС та ВН:

- 1) Розвиток онлайн-продажів
- 2) Використання стабільних економічних періодів для розширення та інвестування.

Визначимо, до яких полів матриці загроз потрапила кожна із загроз, і на основі цього прийнемо рішення, які з них потребують більшої уваги (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

**Матриця загроз зовнішнього середовища для підприємства
ТОВ «Київський БКК»**

Ймовірність реалізації можливості	Вплив	Руйнування 7,75-10	Критичний стан 5,5-7,75	Тяжкий стан 3,25- 5,5	Помірний стан 0,1-3,25
	Висока ймовірність 0,7-1	Поле ВР.	Поле ВК. Продовження війни та посилення економічного спаду в країні.	Поле ВТ. Зниження рівня платоспроможності населення.	Поле ВП
	Середня ймовірність 0,4-0,7	Поле СР. Зростання цін на сировину, електроенергію і паливо.	Поле СК. Перебої з електропостачанням через пошкодження енергетичної інфраструктури	Поле СТ. Зростання конкуренції на ринку кондитерських виробів.	Поле СП.
	Низька ймовірність 0,1-0,4	Поле НР	Поле НК	Поле НТ	Поле НП.

Джерело: складено автором

Загрози зростання цін на сировину, електроенергію і паливо (поле СР) та продовження війни та посилення економічного спаду в країні (поле ВК) є загрозами катастрофічної небезпеки, тому потребують негайного реагування.

Загрози перебоїв з електропостачанням (поле СК) та зниження рівня платоспроможності населення (поле ВТ) є небезпечними, тому потребують відповідних дій з боку підприємства.

Загроза зростання конкуренції на ринку кондитерських виробів. у полі СТ є терпимою, але має бути під наглядом.

Проведемо аналіз внутрішнього середовища та визначення сильних і слабких сторін. Складемо таблицю для визначення загальних оцінок слабких та сильних сторін на основі значимості та імовірності кожної з них (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «Київський БКК»

Сильні сторони	Оцінка експертів, бали	Значимість для фірми	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Оцінка експертів, бали	Значимість для фірми	Загальна оцінка
Висока якість кондитерських виробів завдяки використанню натуральних інгредієнтів.	5	3	15	Висока конкуренція в сегменті кондитерських виробів з боку дешевших виробників.	4	3	12
Відомий бренд з довготривалим присутністю на ринку, що викликає довіру споживачів.	4	2	8	Залежність від постачальників сировини, що може вплинути на безперервність виробничого процесу.	3	2	6
Широкий асортимент продукції, що задовольняє різні смаки та потреби споживачів.	4	3	12	Обмежена географічна присутність в деяких регіонах, що не дозволяє охопити всіх потенційних споживачів.	3	2	6
Використання сучасних технологій у виробництві та мерчандайзингу.	3	2	6				
Разом	-	-	41	Разом	-	-	24

Джерело: складено автором

Сумарна загальна оцінка сильних сторін становить 41 балів, слабких сторін – 24 балів. Отже, сильні сторони переважають над слабкими, що позитивно характеризує внутрішнє середовище фірми.

Сильні сторони переважають над слабкостями (41 більше 24), а зовнішні можливості є більші за зовнішні загрози (23,6 більше 21,9). Тому підприємство потрапляє до квадранту «Сил і Можливостей» (SO), відповідна стратегія – «Максі-Максі». Дана стратегія передбачає використання внутрішніх сильних сторін підприємства для реалізації зовнішніх можливостей.

Можливими шляхами реалізації стратегії «Максі-Максі» можуть бути:

- розробка нових продуктів, згідно тенденцій здорового харчування;
- просування бренду БКК через соціальні мережі;
- вихід на нові ринки, включаючи міжнародні;
- інвестування у виробничі потужності;
- участь у великих соціальних проектах;
- впровадження програми лояльності для постійних покупців;
- запуск інтернет-магазину і власної служби доставки;
- виготовлення індивідуальних замовлень.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК» на основі матриці конкурентного профіля

З метою оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК» побудуємо матрицю конкурентного профілю та визначимо позицію діяльності підприємства серед основних компаній-конкурентів (табл. 2.7).

Сформуємо матрицю конкурентного профілю підприємства, визначивши ключові фактори успіху, їх вагові коефіцієнти і рейтинг кожного конкурента методом експертних оцінок.

**Матриця конкурентного профілю підприємств-конкурентів
ТОВ «Київський БКК»**

Фактори	Вага	БКК		РОШЕН		Вацак		Ла Тарта	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
Асортимент	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Якість продукції	0,20	4	0,8	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Цінова політика	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6	2	0,3
Канали збуту	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Маркетингова стратегія	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Клієнтоорієнтованість	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Репутація бренду	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Інноваційність	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1	4	0,2
Соціальна відповідальність	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	2	0,1
Екологічність	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Підсумкова оцінка	1,00	30	3,15	38	3,8	30	3,1	29	2,9

Джерело: складено автором

Отримані дані з матриці конкурентного профілю, демонструють, що «Київський БКК» серед конкурентів займає друге місце, з оцінкою ключових факторів успіху 3,15, поступаючись тільки «РОШЕН» з оцінкою 3,8. На третьому місці знаходиться «Вацак» (3,1) і останнє місце займає «Ла Тарта» (2,9).

Розглянемо слабкості та переваги кожного підприємства. Для наочності результатів побудуємо пелюсткову діаграму (рис. 2.2)



Рис. 2.2. Пелюсткова діаграма до матриці конкурентного профіля підприємств-конкурентів ТОВ «Київський БКК»

Джерело: побудовано автором

«РОШЕН» є беззаперечним лідером за більшістю критеріїв. Високий рейтинг за асортимент, якість продукції, маркетингову стратегію, репутацію бренду, інноваційність та соціальну відповідальність (4) свідчать про сильні конкурентні переваги. Це дозволяє компанії утримувати лідерство на ринку.

Незначною слабкістю підприємства є екологічність (3), що може бути напрямком для вдосконалення з урахуванням світових тенденцій. Цінова політика також знаходиться на середньому рівні (3).

«Вацак» має найнижчі ціни на продукцію у порівнянні з конкурентами (4), що дозволяє ефективно конкурувати у сегменті масового споживача. Також на хорошому рівні знаходяться репутація бренду, асортимент та якість (3). При цьому за якістю продукція поступається усім конкурентам.

Основними слабкими сторонами підприємства є низька інноваційність (2) та обмежений рівень екологічності, що може обмежувати розвиток компанії в умовах зміни споживчих уподобань.

«Ла Тарта» демонструє найвищі показники за екологічністю (4) та інноваційністю. Крім того, клієнтоорієнтованість і якість продукції також знаходяться на високому рівні (4).

Однак підприємство має слабкі позиції за такими критеріями, як цінова політика, канали збуту та маркетингова стратегія (2). Це обмежує присутність на ринку та доступ до ширшої аудиторії.

«Київський БКК» демонструє стабільні показники за більшістю критеріїв, зокрема за якістю продукції (4), що відповідає рівню найкращих конкурентів. Основною слабкістю підприємства є екологічність (2), що вказує на недостатню увагу до сучасних тенденцій сталого розвитку.

Підприємство має потенціал до підвищення конкурентоспроможності шляхом вдосконалення кількох напрямів із середнім рейтингом і значною вагою: цінова політика, канали збуту, маркетингова стратегія, клієнтоорієнтованість, репутація бренду.

Висновки до розділу 2

У даному розділі було наведено техніко-економічну характеристику підприємства ТОВ «Київський БКК» і проведено аналіз конкурентного середовища та оцінку конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз основних показників показав, що протягом досліджуваного періоду відбувалось зростання чистого доходу на 31,5%, прибутку від реалізації на 18,6% і чистого прибутку на 21,2%. Витрати на 1 грн. чистого доходу у 2023 році зменшилися, що свідчить про зростання ефективності виробництва. Однак показники рентабельність продукції і рентабельність продажу дещо знизилась, що пов'язано зі збільшення витрат на виробництво і реалізацію продукції.

За результатами аналізу ринку кондитерських виробів основними конкурентами «Київський БКК» є «РОШЕН» (23,8%), «Вацак» (15%) і «Ля Тарта» (7,2%). «Київський БКК» має частку 18% і займає 2 місце, поступаючись лише підприємству «РОШЕН».

З метою дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Київський БКК» було проведено SWOT-аналіз. За результатами експертних оцінок сильні сторони підприємства переважають над слабкостями, а зовнішні можливості є більші за зовнішні загрози. Тому підприємство потрапило до квадранту «Сил і Можливостей» (SO), відповідна стратегія – «Максі-Максі», яка передбачає використання внутрішніх сильних сторін підприємства для реалізації зовнішніх можливостей.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК» було побудовано матрицю конкурентного профілю та визначено позицію діяльності підприємства серед основних компаній-конкурентів. Отримані дані з матриці конкурентного профілю, демонструють, що «Київський БКК» серед конкурентів займає друге місце, з оцінкою ключових факторів успіху 3,15, поступаючись тільки «РОШЕН» з оцінкою 3,8.

«Київський БКК» має потенціал до підвищення конкурентоспроможності шляхом вдосконалення кількох напрямів із середнім рейтингом і значною вагою: цінова політика, канали збуту, маркетингова стратегія, клієнтоорієнтованість, репутація бренду.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»

3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК»

Відповідно до аналізу ринку кондитерських виробів, ТОВ «Київський БКК» варто враховувати наступні тенденції:

- споживачі віддають перевагу натуральним, органічним продуктам;
- зростає попит на порційні десерти;
- цифровізація і онлайн продажі стають ключовими;
- ріст патріотизму сприяє підтримці національних виробників;
- соціальна відповідальність, особливо в підтримці Збройних Сил

України та постраждалих від війни формує позитивний імідж бренду.

За результатами SWOT-аналізу ТОВ «Київський БКК» доцільно використовувати стратегію «Максі-Максі», яка передбачає використання внутрішніх сильних сторін підприємства для реалізації зовнішніх можливостей.

Можливими шляхами реалізації стратегії «Максі-Максі» можуть бути:

- вихід на нові ринки (включаючи міжнародні);
- впровадження нових продуктів, які відповідають сучасним тенденціям здорового харчування;
- зниження витрат через оптимізацію закупівель;
- розвиток інтернет-магазину та онлайн-продажів;
- просування бренду через соціальні мережі.

За матрицею конкурентного профілю ТОВ «Київський БКК» має потенціал до підвищення конкурентоспроможності шляхом вдосконалення кількох напрямів із середнім рейтингом і значною вагою. На наш погляд, підприємству варто сфокусуватись на таких факторах успіху як асортимент, цінова політика і маркетингова стратегія.

Таким чином, на основі проведеного дослідження для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК» можна запропонувати такі

заходи:

1) Впровадження лінійки продуктів без цукру.

Зміна харчових звичок споживачів, зростання усвідомлення важливості здорового способу життя та популяризація дієтичних продуктів створюють нові можливості для розширення асортименту. ТОВ «Київський БКК» вже має сильну позицію завдяки високій якості своїх виробів та використанню натуральних інгредієнтів, тому може успішно адаптувати свій асортимент до сучасних тенденцій ринку.

Нові продукти можуть бути представлені як окрема лінійка під брендом «Київський БКК», що дозволить виділити їх серед традиційної продукції та привернути увагу нових споживачів. Також, підприємство може розпочати партнерські програми з фітнес-центрами або мережами здорового харчування, що сприятиме їх швидкому поширенню нових продуктів серед цільової аудиторії.

2) Просування бренду через соціальні мережі.

Соціальні мережі, такі як Instagram, Facebook, TikTok дають змогу підприємству напряду комунікувати з цільовою аудиторією, залучати нових споживачів, створювати емоційний зв'язок споживачів із брендом. Цей канал просування дозволяє оперативно реагувати на зміни споживчих уподобань та розширювати охоплення без значних витрат.

Для ТОВ «Київський БКК», яке вже має впізнаваний бренд і репутацію виробника якісної продукції, соціальні мережі стають інструментом підсилення цих переваг. Наприклад, можна демонструвати процес виробництва, підкреслюючи використання натуральних інгредієнтів і сучасних технологій. Це викликатиме у споживачів довіру до бренду, адже вони матимуть доступ до "закуліся" створення продукції.

Важливим аспектом є робота з інфлюенсерами, особливо в сегменті здорового харчування чи кулінарії, які можуть виступати амбасадорами бренду. Їхні рекомендації мають значний вплив на цільову аудиторію.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нової лінійки продукції без цукру і просування бренду в соціальних мережах

Провівши дослідження ринку, розрахуємо витрати на впровадження запропонованих заходів. Розпочнемо з обґрунтування заходу із впровадження лінійки продуктів без цукру. Розрахунок витрат представлений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Прогнозовані витрати на впровадження лінійки продуктів без цукру

Витрати	Інвестиційні	Операційні	Підготовчі
1. Розробка рецептури			
Розробка і тестування рецептур			60
Консультації експертів			20
Закупівля інгредієнтів для тестування			20
Виробництво тестових партій			40
2. Закупівля спеціалізованих інгредієнтів			
Еритрит, стевія		300	
Натуральні консерванти		60	
Натуральні масла		400	
3. Вдосконалення виробничих ліній			
Адаптація обладнання	40		
Закупівля додаткового обладнання	170		
Навчання персоналу			40
4. Упаковка продукції			
Розробка упаковки для продукції			20
Закупівля упаковки		240	
5. Маркетинг і просування			
Реклама в соціальних мережах			60
Розробка контенту			30
Промоакції та дегустації			60
Всього	210	1000	350

Джерело: сформовано і розраховано автором

Отже, загальна сума витрат на захід протягом 1 року становить:

$$210 + 1000 + 350 = 1560 \text{ тис. грн}$$

Операційні витрати і підготовчі витрати будуть списані у періоді, в якому виникли. А інвестиційні витрати будуть списані через амортизаційні відрахування.

Розрахуємо амортизацію для нового обладнання (строк служби – 5 років) прямолінійним методом:

$$\Delta A = \text{Вартість обладнання} / \text{строк служби} = 170 / 5 = 34 \text{ тис. грн}$$

Визначимо прогнозне значення збільшення чистого доходу (виручки) від впровадження заходу методом стандартного розподілу ймовірностей на основі даних, отриманих методом експертних оцінок.

Результати опитування експертів представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів щодо заходу «Впровадження лінійки продуктів без цукру»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	3790	3850	4190	4550	4900	5050	5250

Для підтвердження достовірності та типовості даного прогнозу, проведемо аналіз середньоквадратичного відхилення, що вказує на розсіювання думок окремих експертів щодо середнього значення (табл. 3.3)

Таблиця 3.3.

Розсіювання думок експертів щодо заходу «Впровадження лінійки продуктів без цукру»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу від реалізації, О _i , тис грн	3790	3850	4190	4550	4900	5050	5250	31580
О _{сер} , тис грн	4511							
$\Delta O = (O_i - O_{сер})$	-721	-661	-321	39	389	539	739	27069
ΔO^2	520459	437488	103316	1488	150988	290059	545488	2049286

Джерело: сформовано та розраховано автором

Знайдемо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{сер})^2}{n}} = \sqrt{\frac{2049286}{7}} = 541 \quad (3.1)$$

Визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{a}{Q_{\text{сер}}} \times 100\% = \frac{541}{4511} \times 100\% = 12,0\% \quad (3.2)$$

Зважаючи на те, що коефіцієнт варіації $\omega < 33\%$, можна стверджувати, що думки експертів узгоджені і однорідні. Це означає, що експертні оцінки можна використовувати для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідне значення (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 4550 тис. грн., песимістичне (П) – 3790 тис. грн., оптимістичне (О) – 5250 тис. грн.

Розрахуємо прогнозні значення збільшення чистого доходу від реалізації:

$$ОП = \frac{(О + 4*В + П)}{6} = \frac{(5250 + 4*4550 + 3790)}{6} = 4540 \text{ тис.грн} \quad (3.3)$$

Проведені розрахунки підтверджують оптимальність формування прогнозованих витрат на реалізацію заходу (табл. 3.1).

Таким чином, приріст чистого доходу ТОВ «Київський БКК» від впровадження лінійки продуктів без цукру становитиме 4540 тис. грн.

Для розрахунку очікуваних результатів від впровадження заходу визначимо приріст ЧД від реалізації продукції у %:

$$\frac{\Delta\text{ЧД}}{\text{ЧД}_{\text{базовий}}} \times 100\% = \frac{4540}{960804} \times 100\% = 0,47\% \quad (3.4)$$

Тепер розрахуємо приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції. У 2023 році повні витрати на виробництво продукції склали 807 159 тис. грн. (табл. 2.2). Постійні витрати складають 322 863,60 тис. грн., змінні витрати – 484 295,40 тис. грн. Амортизаційні відрахування заходу становлять 34 тис. грн.

1) Приріст змінних витрат = Змінні витрати базового періоду *

Приріст чистого доходу у %

2) Приріст постійних витрат = Операційні витрати + Підготовчі витрати + Амортизація

Результати розрахунків наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок приросту повних витрат від заходу «Впровадження лінійки продуктів без цукру»

Витрати, тис. грн	Базові	Приріст	Проектні
Змінні	484 295,40	2 288,40	486 583,80
Постійні	322 863,60	1 384,00	324 247,60
Повні	807 159,00	3 672,40	810 831,40

Отже, приріст повних витрат на виробництво становитиме 3 672,40 тис. грн. Тепер можемо розрахувати приріст прибутку від реалізації продукції і приріст чистого прибутку. Очікувані результати від впровадження заходу представлені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від заходу «Впровадження лінійки продуктів без цукру»

Назва показника, що змінюється	Один. виміру	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	4540,00
Приріст повних витрат	тис. грн.	3672,40
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	867,60
Приріст чистого прибутку *	тис. грн.	711,43

*Ставка податку становить 18%

Джерело: сформовано та розраховано автором

Таким чином, ТОВ «Київський БКК» отримає чистий прибуток від впровадження даного заходу у розмірі 711,43 тис. грн.

Тепер обґрунтуємо захід із просування бренду через соціальні мережі. Розрахунок витрат представлений у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозовані витрати на просування бренду через соціальні мережі

Витрати, тис. грн	Інвестиційні	Операційні	Підготовчі
1. Розробка контенту			60
2. Зарплата SMM-маркетолога		645	
3. Таргетована реклама			
Instagram/Facebook		100	
TikTok		100	
Google Ads		100	
4. Співпраця з інфлюенсерами			
Огляди продукції (мікроінфлюенсери)	80		
Платні розміщення (лідери думок)	40		
5. Організація конкурсів та акцій		60	
Всього, тис. грн	120	1005	60

Джерело: сформовано та розраховано автором

Отже, загальна сума витрат на захід протягом 1 року становить:

$$120 + 1065 + 60 = 1185 \text{ тис. грн}$$

Усі витрати, в тому числі інвестиційні будуть списані у періоді, в якому виникли, оскільки співпраця з інфлюенсерами не належить до основних засобів чи нематеріальних активів, які підлягають амортизації.

Визначимо прогнозне значення збільшення чистого доходу від впровадження заходу методом стандартного розподілу ймовірностей на основі даних, отриманих методом експертних оцінок.

Результати опитування експертів представлені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Результати опитування експертів щодо заходу «Просування бренду через соціальні мережі»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	2700	2950	3250	3550	3950	4250	4550

Для підтвердження достовірності та типовості даного прогнозу, проведемо аналіз середньоквадратичного відхилення, що вказує на розсіювання думок окремих експертів щодо середнього значення (табл. 3.8)

Таблиця 3.8

Розсіювання думок експертів щодо заходу «Просування бренду через соціальні мережі»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу від реалізації, О _i , тис грн	2700	2950	3250	3550	3950	4250	4550	25200
О _{сер} , тис грн	3600							
ΔО = (О _i – О _{сер})	-900	-650	-350	-50	350	650	950	21600
ΔО ²	810000	422500	122500	2500	122500	422500	902500	2805000

Джерело: сформовано та розраховано автором

Знайдемо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{2805000}{7}} = 633 \quad (3.5)$$

Визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{\alpha}{Q_{\text{сер}}} \times 100\% = \frac{633}{3600} \times 100\% = 17,6\% \quad (3.6)$$

Зважаючи на те, що коефіцієнт варіації $\omega < 33\%$, можна стверджувати, що думки експертів узгоджені і однорідні. Це означає, що експертні оцінки можна використовувати для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідне значення (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 3550 тис. грн., песимістичне (П) – 2650 тис. грн., оптимістичне (О) – 4550 тис. грн.

Розрахуємо прогнозні значення збільшення чистого доходу від реалізації:

$$ОП = \frac{(О + 4*В + П)}{6} = \frac{(4550 + 4*3550 + 2700)}{6} = 3525 \text{ тис.грн} \quad (3.7)$$

Проведені розрахунки підтверджують оптимальність формування прогнозованих витрат на реалізацію заходу (табл. 3.5).

Таким чином, приріст чистого доходу ТОВ «Київський БКК» від впровадження заходу з просування бренду через соціальні мережі становитиме 3525 тис. грн.

Для розрахунку очікуваних результатів від впровадження заходу визначимо приріст ЧД від реалізації продукції у %:

$$\frac{\Delta \text{ЧД}}{\text{ЧД базовий}} \times 100\% = \frac{3525}{960804} \times 100\% = 0,37\% \quad (3.8)$$

Тепер розрахуємо приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції. У 2023 році повні витрати на виробництво продукції склали

807 159 тис. грн. (табл. 2.2). Постійні витрати складають 322 863,60 тис. грн., змінні витрати – 484 295,40 тис. грн.

1) Приріст змінних витрат = Змінні витрати базового періоду * Приріст чистого доходу у %

2) Приріст постійних витрат = Операційні витрати + Підготовчі витрати

Результати розрахунків наведені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок приросту повних витрат від заходу «Просування бренду через соціальні мережі»

Витрати, тис. грн	Базові	Приріст	Проектні
Змінні	484 295,40	1 801,99	486 097,39
Постійні	322 863,60	1 065,30	323 928,90
Повні	807 159,00	2 867,29	810 026,29

Джерело: сформовано та розраховано автором

Отже, приріст повних витрат на виробництво становитиме 2 867,29 тис. грн. Тепер можемо розрахувати приріст прибутку від реалізації продукції і приріст чистого прибутку. Очікувані результати від впровадження заходу представлені у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Очікувані результати від заходу «Просування бренду через соціальні мережі»

Назва показника, що змінюється	Один. виміру	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	3575,00
Приріст повних витрат	тис. грн.	2867,29
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	707,71
Приріст чистого прибутку*	тис. грн.	580,32

*Ставка податку становить 18%

Джерело: сформовано та розраховано автором

Таким чином, ТОВ «Київський БКК» отримає чистий прибуток від впровадження заходу у розмірі 580,32 тис. грн.

Нарешті можемо розрахувати очікувані результати від впровадження двох заходів (табл. 3.11)

Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів

Назва показника, що змінюється	Один. виміру	Величина зміни		
		Захід 1	Захід 2	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	4540,00	3575,00	8115,00
Приріст повних витрат	тис. грн.	3672,40	2867,29	6539,68
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	867,60	707,71	1575,32
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	711,43	580,32	1291,76

Отже, від впровадження обох заходів ТОВ «Київський БКК» отримає чистий прибуток у розмірі 1291,76 тис. грн.

3.3. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності та рівень конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК»

Завершальним етапом розрахунку економічної ефективності заходів є розрахунок впливу на основні показники діяльності підприємства.

Оцінка ефективності інвестиційних проєктів здійснюється із використанням трьох основних показників: чистої приведеної вартості (NPV), індексу прибутковості (IP), та терміну окупності інвестицій (T).

Захід 1. «Впровадження лінійки продуктів без цукру»

Для оцінки ефективності проєкту необхідно розрахувати суму капітальних вкладень. Витрати на придбання нового обладнання становлять 210 тис. грн. Визначимо зміну обігових коштів у розмірі 3 % від 80 % приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу. Приріст змінних витрат становить 2 288,40 тис. грн (табл. 2.8):

$$\text{Зміна обігових коштів} = 2\,288,40 \times 0,8 \times 0,03 = 54,92 \text{ тис. грн} \quad (3.9)$$

Відповідно, загальна вартість капітальних витрат (початкових інвестицій) на впровадження проєкту буде становити:

$$\text{Кзаг. (ПІ)} = \text{Витрати на нове обладнання} + \text{Зміна обігових коштів} =$$

$$= 210 + 54,92 = 269,14 \text{ тис. грн}$$

(3.10)

Після розрахунку капітальних витрат, визначається чистий грошовий потік. Приріст чистого прибутку становить 381,80 тис. грн. Приріст амортизації становить 34 тис. грн.

$$\begin{aligned} \text{ЧГП} &= \text{Приріст чистого прибутку} + \text{Приріст амортизації} = \\ &= 711,43 + 34 = 745,43 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

(3.11)

Далі слід визначити основні показники ефективності проєкту. Розрахунки представлені у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Основні показники ефективності проєкту «Впровадження лінійки продуктів без цукру»

Показник	Роки						Всього	
	0	1	2	3	4	5		
Інвестиції, тис.грн	264,92	-	-	-	-	-	264,92	
Чистий грошовий потік, тис.грн.	-	745,43	745,43	745,43	745,43	745,43	3727,17	
Коефіцієнт дисконтування (ставка дисконтування 15%)	-	0,870	0,756	0,658	0,572	0,497	-	
Дисконтований грошовий потік, тис.грн.	-	648,20	563,66	490,14	426,20	370,61	2498,81	
NPV Чистий приведений дохід, тис.грн.							-	2233,9
Термін окупності дисконтований, років							-	0,5
Термін окупності недисконтований, років							-	0,4
PI (Індекс прибутковості)							-	8,43

Джерело: сформовано та розраховано автором

Отже, результати розрахунків показують, що впровадження нової лінійки продуктів без цукру є економічно вигідним.

Чистий приведений дохід (NPV) становить 2233,9 тис. грн, що свідчить

про прибутковість проєкту. Термін окупності проєкту (Т) 6 місяців є відносно коротким, що вказує на ефективність інвестицій у розробку та запуск нової продукції. Індекс прибутковості (ІР), який дорівнює 8,43 свідчить про високий рівень рентабельності проєкту.

Захід 2. «Просування бренду через соціальні мережі»

Для оцінки ефективності проєкту необхідно розрахувати суму капітальних вкладень. Інвестиційні витрати на співпрацю з інфлюенсерами становлять 120 тис. грн. Визначимо зміну обігових коштів у розмірі 3 % від 80 % приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу. Приріст змінних витрат становить 1 801,99 тис. грн (табл. 2.8):

$$\text{Зміна обігових коштів} = 1\,801,99 \times 0,8 \times 0,03 = 43,25 \text{ тис. грн}$$

(3.9)

Відповідно, загальна вартість капітальних витрат (початкових інвестицій) на впровадження проєкту буде становити:

$$\begin{aligned} \text{Кзаг. (ПІ)} &= \text{Витрати на нове обладнання} + \text{Зміна обігових коштів} = \\ &= 120 + 43,25 = 163,25 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

(3.10)

Після розрахунку капітальних витрат, визначається чистий грошовий потік. Приріст чистого прибутку становить 580,32 тис. грн. Приріст амортизації становить 34 тис. грн.

$$\begin{aligned} \text{ЧГП} &= \text{Приріст чистого прибутку} + \text{Приріст амортизації} = \\ &= 580,32 + 0 = 580,32 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

(3.11)

Далі слід визначити основні показники ефективності проєкту. Розрахунки представлені у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Розрахунок ефективності проєкту «Просування бренду через соціальні мережі»

Показник	Роки						Всього	
	0	1	2	3	4	5		
Інвестиції, тис.грн	163,25	-	-	-	-	-	163,25	
Чистий грошовий потік, тис.грн.	-	580,32	580,32	580,32	580,32	580,32	2901,62	
Коефіцієнт дисконтування (ставка дисконтування 15%)	-	0,870	0,756	0,658	0,572	0,497	-	
Дисконтований грошовий потік, тис.грн.	-	504,63	438,81	381,57	331,80	288,52	1945,34	
NPV Чистий приведений дохід, тис.грн.							-	1782,1
Термін окупності дисконтований, років							-	0,4
Термін окупності недисконтований, років							-	0,3
PI (Індекс прибутковості)							-	10,92

Джерело: сформовано та розраховано автором

Отже, результати розрахунків показують, що впровадження «Просування бренду через соціальні мережі» є економічно доцільним.

Чистий приведений дохід (NPV) становить 1782,1 тис. грн, що свідчить про прибутковість проєкту. Термін окупності проєкту (Т) близько 5 місяців є прийнятним періодом для маркетингових інвестицій. Індекс прибутковості (PI), який дорівнює 10,92 свідчить про високий рівень рентабельності проєкту.

Розглянемо вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ «Київський БКК» (табл. 3.14).

**Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ
«Київський БКК»**

Вплив запропонованих маркетингових заходів на основні показники діяльності підприємства							
Показники	Один. виміру	Базові значення 2023	Проектні значення 2024			Відхилення	
			Захід 1	Захід 2	Разом	абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	960 804	965 344	964 379	968 919	8 115	0,84
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	807 159	810 831	810 026	813 699	6 540	0,81
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	153 645	154 513	154 353	155 220	1 575	1,03
4. Чистий прибуток	тис. грн.	119 376	120 087	119 956	120 668	1 292	1,08
5. Витрати на 1 грн. Чистої виручки від реалізації	коп.	84,01	83,99	83,99	83,98	-0,03	-0,03
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	12,42	12,44	12,44	12,45	0,03	-
7. Рентабельність продукції	%	19,04	19,06	19,06	19,08	0,04	-

*Захід 1 - «Впровадження лінійки продуктів без цукру»

**Захід 2 - «Просування бренду через соціальні мережі»

Джерело: сформовано та розраховано автором

Внаслідок впровадження запропонованих заходів чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 0,84%. Таке збільшення відбудеться за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції. Повні витрати на виробництво і реалізацію зростуть на 0,81%.

Впровадження заходів призведе до збільшення прибутку від реалізації на 1 575 тис. грн, що підтверджує доцільність запропонованих заходів. Рентабельність діяльності зросте на 0,03%, рентабельність продукції – на 0,04%.

Отже, впровадження лінійки продуктів без цукру і просування бренду через соціальні мережі позитивно вплине на основні показники діяльності ТОВ «Київський БКК».

Розглянемо як запропоновані заходи вплинуть на конкурентоспроможність підприємства у порівнянні з основними конкурентами. Для наочності результатів побудуємо пелюсткову діаграму (рис. 3.1)

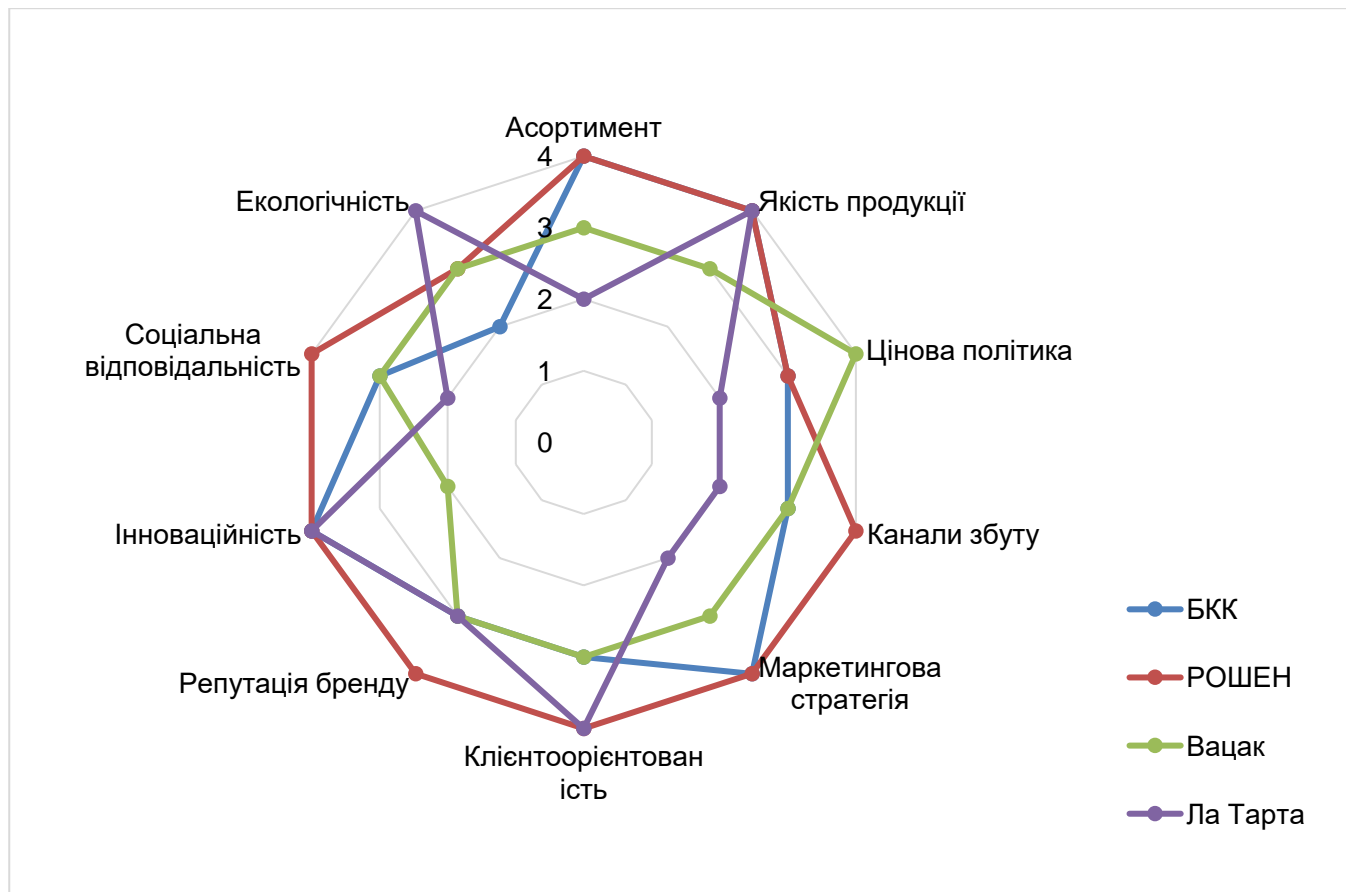


Рис. 3.1. Вплив запропонованих заходів на конкурентоспроможність ТОВ «Київський БКК» у порівнянні з основними конкурентами

Джерело: побудовано автором

Запропоновані заходи вплинуть на такі фактори успіху як асортимент, маркетингова стратегія та інноваційність. Рейтинг підприємства за цими факторами зросте з 3 до 4.

Впровадження нової лінійки продукції без цукру вплине на ширину асортименту, а також на інноваційність компанії. Завдяки відповідності сучасним тенденціям здорового харчування, захід допоможе залучити нові

сегменти споживачів і підняти імідж підприємства як інноваційного виробника.

Просування бренду через соціальні мережі спрямовано на покращення маркетингової стратегії. Впровадження заходу підвищить впізнаваність бренду серед широкої аудиторії, особливо серед молоді, зміцнить лояльність наявних споживачів і приверне увагу нових клієнтів. Використання сучасних цифрових інструментів сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії та посиленню комунікації з клієнтами.

Загалом, реалізація цих заходів дозволить підприємству збільшити частку ринку, підвищити доходи та посилити конкурентну позицію, завдяки задоволенню потреб нових споживачів і гнучкому реагуванню на ринкові тенденції.

Висновки до розділу 3

На основі проведених досліджень для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК» було запропоновано впровадження двох заходів.

1) Впровадження нової лінійки продуктів без цукру

Захід передбачає:

- розробку нової лінійки продукції без цукру або з натуральними підсолоджувачами;
- закупівля нового обладнання та адаптація наявних виробничих ліній;
- проведення дегустації нових продуктів серед цільової аудиторії для збору зворотного зв'язку;
- запровадження партнерських програм з фітнес-центрами та мережами здорового харчування.

Сума витрат на захід протягом 1 року становить: 1560 тис. грн.

Чистий приведений дохід (NPV) становить 2233,9 тис. грн.

2) Просування бренду через соціальні мережі.

Захід передбачає:

- створення контенту для соціальних мереж (TikTok, Instagram, Facebook) і комунікація з цільовою аудиторією;
- співпраця з інфлюенсерами та блогерами в сегменті здорового харчування чи кулінарії, які можуть виступати амбасадорами бренду;
- організація та проведення конкурсів та акцій;
- запуск таргетованої реклами в соціальних мережах (TikTok, Instagram, Facebook) та Google Ads.

Сума витрат на захід протягом 1 року становить: 1185 тис. грн.

Чистий приведений дохід (NPV) становить 1782,1 тис. грн.

Розрахунки основних показників ефективності показують, що впровадження даних є економічно вигідними. Заходи мають відносно

короткий термін окупності (5-6 місяців) та високий рівень рентабельності (8,3 та 10,9).

Внаслідок реалізації даних заходів прибуток від реалізації зросте на 1 575 тис. грн, що підтверджує доцільність їх впровадження. Крім того, рентабельність діяльності зросте на 0,03%, рентабельність продукції – на 0,04%.

Запропоновані заходи позитивно вплинуть на такі фактори успіху як асортимент, маркетингова стратегія та інноваційність. Таким чином, в результаті реалізації запропонованих заходів підприємство збільшить частку ринку, підвищить доходи та посилить свою конкурентну позицію на ринку.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах ринкової економіки та високої конкуренції забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає основою його успіху. Конкурентоспроможність є важливим показником, який визначає здатність підприємства зберігати свої позиції на ринку, залучати клієнтів та досягати стабільного зростання.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК» на основі аналізу конкурентного середовища та оцінки конкурентних переваг підприємства.

У результаті проведеного дослідження було визначено сутність конкурентоспроможності підприємства, виявлено основні фактори, що впливають на її формування, та охарактеризовано методи оцінювання, зокрема PEST-аналіз, SWOT-аналіз та матрицю конкурентного профілю.

За досліджуваний період ТОВ «Київський БКК» продемонструвало зростання фінансових показників, зокрема чистого доходу, прибутку від реалізації та чистого прибутку. Однак зниження показників рентабельності свідчить про необхідність оптимізації витрат на виробництво та реалізацію продукції.

ТОВ «Київський БКК» займає другу позицію на ринку кондитерських виробів України із часткою 18%, поступаючись лише «РОШЕН». Високий рівень якості продукції, розвинена маркетингова стратегія та канали збуту забезпечують підприємству конкурентні переваги.

Аналіз зовнішнього середовища вказує на переважання негативних факторів, що створює загрози для підприємства. Основними викликами є нестабільність ринку, вплив економічних і політичних факторів, а також зростаючі вимоги до сталого розвитку.

Ринок кондитерських виробів в Україні активно змінюється під впливом споживчих уподобань, таких як попит на натуральні продукти, порційні десерти та активізація онлайн-продажів. Важливими факторами також є підтримка національних виробників та соціальна відповідальність.

ТОВ «Київський БКК» має переваги над слабкими сторонами, а також зовнішні можливості для розвитку перевищують загрози. Це дозволяє підприємству зосередитись на стратегії «Максі-Максі» – використанні сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей.

Оцінка конкурентоспроможності за ключовими факторами успіху за допомогою матриці конкурентного профілю підтверджує, що ТОВ «Київський БКК» має потенціал для покращення позицій на ринку через вдосконалення напрямів, за якими має достатньо високий рейтинг. Зокрема, це такі фактори як асортимент та маркетингова стратегія.

На основі проведених досліджень для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК» було запропоновано впровадження двох заходів:

- 1) впровадження нової лінійки продуктів без цукру;
- 2) просування бренду через соціальні мережі.

Розрахунки основних показників ефективності показують, що впровадження даних є економічно вигідними. Заходи мають відносно короткий термін окупності (5-6 місяців) та високий рівень рентабельності.

Реалізація запропонованих заходів позитивно вплине на основні показники діяльності позитивно вплине на основні показники діяльності ТОВ «Київський БКК». Прибуток від реалізації збільшиться на 1 575 тис. грн, рентабельність діяльності зросте на 0,03%, а рентабельність продукції – на 0,04%.

Заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК» завдяки покращенню таких факторів успіху як асортимент, маркетингова стратегія та інноваційність.

Отже, в результаті впровадження запропонованих заходів підприємство збільшить частку ринку, підвищить доходи та посилить свою конкурентну позицію на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анікеєнко Є. С. Тенденції ринку кондитерських виробів України. *Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств: Матеріали XIV Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ. 2023. С. 13.*
2. Бабаченко Л., Коршун К., Портна Ю. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Problems and prospects of economic and management*. 2019. № 3 (19). С. 45–52. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3\(19\)-45-52](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3(19)-45-52) (дата звернення: 29.11.2024).
3. Богуславський О. Класифікація та особливості використання методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *ВІСНИК Київського національного університету імені Тараса Шевченка*, 2013, № 6(147). URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/147_3.pdf (дата звернення: 28.11.2024).
4. Бойко В., Зарічний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2023, № 54.
5. Бугас В. В. Конкурентоспроможність, як фактор стійкості підприємства: *Наукові розробки молоді на сучасному етапі : тези доповідей XVII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (26-27 квітня 2018 р., Київ). – К. : КНУТД, 2018. Т. 3 : Економіка інноваційної діяльності підприємств. – С. 193-194.. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/11002> (дата звернення: 29.11.2024).*
6. Вовк М. В. Управління якістю продукції в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Herald of lviv university of trade and economics economic sciences*. 2021. № 63. С. 52–56. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-08> (дата звернення: 29.11.2024).
7. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств туристичної індустрії: Дис. канд. екон. наук. К.: КНТЕУ, 2019. 198 с.

8. Герасименко (Закревська) Л.М. Підвищення конкурентоспроможності кондитерських виробів в Україні. Наукові праці НУХТ. 2002 . № 11. С. 101-102.
9. Геращенко І. О., Сиротенко В. В. Вплив інновацій на конкурентоспроможність підприємства *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*, 28 листопада 2017 р. Львів: Львівський інститут МАУП, 2017. – С. 236-240. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/36427> (дата звернення: 29.11.2024).
10. Дашко І. М. Антикризове управління в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний форум*. 2020. Т. 1, № 1. С. 70–77. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-1-10> (дата звернення: 29.11.2024).
11. Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*, 2017, №13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/69.pdf (дата звернення: 28.11.2024).
12. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. К.: Центр навчальної літератури, 2002. 282 с.
13. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с.
14. Енциклопедичний словник з економіки: Термінол. словник / Сост. Золотогоров В.Г. К.: Полум'я, 1997. 571 с.
15. Єдиний експортний веб-портал. Експортний напрям Дія. Бізнес. URL: <https://export.gov.ua/industry/review/78> (дата звернення: 14.11.2023).
16. Ємельянов О. Взаємозв'язок між прибутковістю та конкурентоспроможністю продукції підприємств. *Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences*. 2021. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-29.10.2021.v1.06> (дата звернення: 29.11.2024).

17. Ємцев В. І. Аналіз та визначення економічної категорії "конкурентоспроможність підприємства". *Науковий вісник ужгородського університету. Серія "економіка"*. 2013. Вип. 2 (39), ч. 2. С. 83–88.

18. Жабська О. В., Ларка Л. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Тези доп. 23-ї Міжнар. наук.-практ. конф. "Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я" (MicroCAD–2015), 20-22 травня 2015 р. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. С. 140. 2015. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25832> (дата звернення: 29.11.2024).

19. Закон України "Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності" Відомості. Верховної Ради України. 2004, № 9. ст. 79.

20. Закон України "Про захист від недобросовісної конкуренції" від 7.06.96 р. № 236/96-ВР. К.: Відомості Верховної Ради (ВВР), 1996. № 36. 164 с.

21. Закревська Л.М. Оцінка конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Збірник наукових праць. Вип. 195: В 4 т. Том II. Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. С. 503-514.

22. Захарова, Г. Ю. Методи та критерії оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 28 листопада 2017 року. – Львів: Львівський інститут МАУП, 2017. 714 с. С. 309.

23. Закон України "Про Антимонопольний комітет України" від 26.11.93 р. N 3660-ХІІ. К.: Відомості Верховної Ради (ВВР), 1993. № 50. 472 с.

24. Закон України "Про захист економічної конкуренції" від 11.01.2001 р. № 2210-ІІІ. К.: Відомості Верховної Ради (ВВР), 2001. № 12. 64 с.

25. Кадирус, І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*, 2014, №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення: 28.11.2024).

26. Калюжна Ю. П. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. *Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії. Економічні науки*. 2014. № 1 (31). С. 75–80.
27. Канінський М.П. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка АПК*. 2001. №11. С. 96-98.
28. Кириченко Н. В., Жосан Г. В. Напрями удосконалення стратегії конкурентоспроможності торгового підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: економіка*. 2021. № 10. С. 45–50. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.6> (дата звернення: 29.11.2024).
29. Кишакевич Б. Ю., Демедюк Б. Т., Волинський, О. Ю. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та еволюція поглядів. *Економічний простір*, 2023, № 186, с. 40–43.
30. Клименко С. М., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.
31. Ключко Т. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Суспільство та національні інтереси*, 2024, т. 4, № 4.
32. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. К., 2003. 304 с.
33. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія/за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
34. Костриченко В.М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Bulletin national university of water and environmental engineering*. 2019. Т. 1, № 85. С. 90. URL: <https://doi.org/10.31713/ve1201910> (дата звернення: 29.11.2024).
35. Костусев О. Захист економічної конкуренції в Україні: стан і проблеми. *Економіка України*. 2008. №7. С.4-11.
36. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Одеса : ОДЕУ, 2009. 152 с.

37. Кривенко Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах маркетингової орієнтації: Автореф. дис. канд. наук. Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. І.М. Туган-Барановського, 2003. 18 с.

38. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Горбаль Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : [навч. посіб. для студ. спец. «Міжнародна економіка»]. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.

39. Лупак Р. Л. , Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.

40. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2013, № 4. С. 274-279

41. Масляєва О.О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: дефініція та систематизація: веб-сайт. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_10_20

42. Мельник Т.М. Механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств: Дис. канд. екон. наук. КДТЕУ, 2007. 177 с.

43. Мороз Л.А., Крикавський Є.В., Косар Н.С., Кузьо Н.Є., Леонова С.В., Рикованова І.С., Савченко Ю.Т. Формування комплексу маркетингу підприємства. Методичні вказівки. Національний університет "Львівська політехніка". 2009.

44. Омельчак Г. В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*, 2023, № 184, с. 114–117.

45. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 14.11.2023)

46. Офіційний сайт Корпорації «РОШЕН». URL: <https://www.roshen.com/ua> (дата звернення: 28.11.2024).

47. Офіційний сайт ТОВ «Київський БКК». URL: <https://kyivbkk.com/> (дата звернення: 28.11.2024).

48. Офіційний сайт ТОВ «Кондитерський дім «Вацак». URL: <https://vatsak.com.ua/> (дата звернення: 28.11.2024).
49. Офіційний сайт ТОВ «Ла Тарта». URL: <https://www.tarta.com.ua/> (дата звернення: 28.11.2024).
50. Панасенко Д. А. Конкуренентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2012. № 727. С. 270–275.
51. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: Пер. з англ. К.: Основи, 1997. 390 с.
52. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III : станом на 16 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 28.11.2024).
53. Прокопишин О. С. Забезпечення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств птахівництва. *Bulletin of sumy national agrarian university*. 2019. № 1(79). С. 26–30. URL: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.1.5> (дата звернення: 29.11.2024).
54. Рошен. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Рошен> (дата звернення: 28.11.2024).
55. Русс Д. А., Кучеренко С. К. Конкуренентоспроможність продукції підприємства на внутрішньому ринку. *Таврійський науковий вісник. Серія: економіка*. 2021. № 7. С. 97–103. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.12> (дата звернення: 29.11.2024).
56. Сакун Л.М., к.е.н., доцент Бражнікова Т.М., студентка. Особливості формування інвестиційно-інноваційного механізму забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Економічний форум*. 2020. Т. 1, № 2. С. 93–98. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-2-12> (дата звернення: 29.11.2024).
57. Сапотницька Н. Я., Козак В. Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*, 2023, т. 2, № 02, с. 49–52.

58. Тарнавська Н.П. Методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Регіональні перспективи. 2020. №2-3 (9-10). С.208–211.
59. Тищенко О. SWOT-аналіз: що це таке та приклади використання. URL: <https://wedex.com.ua/blog/swot-analiz-shho-tse-take-ta-prikladi-vikoristannya/> (дата звернення: 28.11.2024).
60. Ткаченко С. М. Стратегічні пріоритети використання управління конкурентоспроможністю промислових підприємств. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 2 (50). С. 22–27. URL: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2021-2-50-04> (дата звернення: 29.11.2024).
61. Управління конкурентоспроможністю підприємства : thesis / В. В. Мартинець та ін. 2012. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/28221> (дата звернення: 29.11.2024).
62. Фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН». Київ. URL: <https://clarity-project.info/edr/00382125>
63. Фінансова звітність ТОВ «Київський БКК». Київ. URL: <https://kyivbkk.com/finansova-zvitnist/> (дата звернення: 15.06.2023).
64. Фінансова звітність ТОВ «Кондитерський дім «Вацак». Київ. URL: <https://clarity-project.info/edr/42796845>
65. Фінансова звітність ТОВ ТОВ «Ла Тарта». Київ. URL: <https://clarity-project.info/edr/41355528>
66. Цветкова І. І. Конкурентоспроможність підприємства: аналіз сучасних підходів та розуміння. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2007. № 582. С. 107–114.
67. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.
68. Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств. *Економіка и управление*. № 1. 2013. С. 62-69.

69. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник мукачівського державного університету. серія "економіка"*. 2015. Вип. 2 (4), ч. 2. С. 120–126.

70. Щербакова А. С., Судук О. Ю. Соціальна відповідальність як компонент забезпечення конкурентоспроможності організації. *Bulletin national university of water and environmental engineering*. 2020. Т. 2, № 94. С. 242. URL: <https://doi.org/10.31713/ve2202122> (дата звернення: 29.11.2024).

71. Competitive Profile Matrix (CPM). Think Insights. URL: <https://thinkinsights.net/strategy/competitive-profile-matrix> (date of access: 28.11.2024).

72. Schumpeter J. A. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: eine Untersuchung über Unternehmervergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*. Leipzig: Duncker & Humblot, 1911. – 337 S.

73. Smith A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: W. Strahan and T. Cadell, 1776. – 2 vol.

74. SWOT-аналіз: сутність та сфера застосування. Реферат. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15382/> (дата звернення: 28.11.2024).

75. Verhoglyadova N. The methods of building enterprise competitiveness estimation [Electronic resource] / N. Verhoglyadova, D. Levchinskyu, O. Rossikhina // In global international scientific analytical report, 2012. URL: <http://gisap.eu/node/291>.

ДОДАТКИ

Додаток А

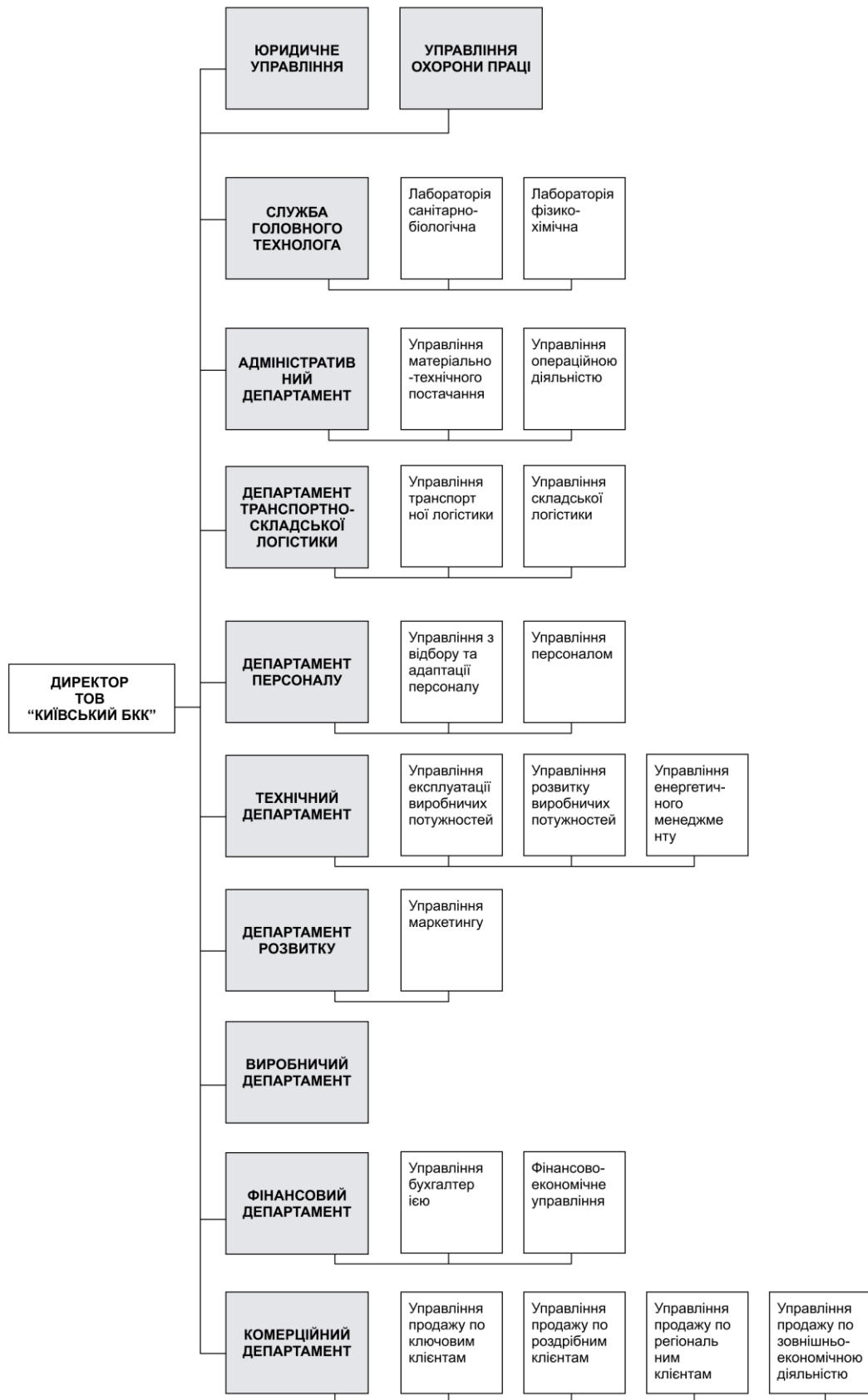
Фінансова звітність ТОВ «Київський БКК» за 2023 рік

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	960 804.00	730 500.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	480 636.00	358 170.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий прибуток	2090	480 168.00	372 330.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	18 196.00	15 659.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	48 960.00	35 802.00
Витрати на збут	2150	277 563.00	206 965.00
Інші операційні витрати	2180	25 981.00	23 331.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	145 860.00	121 891.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	100 334.00	222.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 868.00	1 755.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	98 281.00	9.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	146 045.00	120 349.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-26 669.00	-21 855.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00

Організаційна структура управління ТОВ «Київський БКК»



Ширина і глибина асортименту продукції ТОВ «Київський БКК»

№	Торти	Тістечка	Лаваші	Східні солодоці	Маршмелоу	Інші солодоці
1	Червоний оксамит	«Ескімошка» персик	Східний	Пішманіє зі смаком полуниці та дині	Mini Pink & White MarshMeLove	Батончик «Happy Life» з маршмеллоу
2	Бенто торт «Лохина»	«Ескімошка» полуниця	Лаваш зі шпинатом	Пішманіє зі смаком кокосу	Mini Bits MarshMeLove	Батончик «Happy Life» з маршмеллоу та какао
3	Бенто торт «Груша-карамель»	«Ескімошка» згущене молоко	Лаваш до шашлику	Пішманіє з какао та зі смаком ванілі	Mister Twister зі смаком полуниці MarshMeLove	Батончик «Drivers» з кокосом, апельсином та абрикосом
4	Смачний вечір	«Tartlets flambé» яблуко-кориця	Вірменський	Пішманіє з фісташкою та зі смаком манго	Rainbow Mix MarshMeLove	Батончик «Drivers» з фундуком та вишнею
5	IDEA БКК	«Грильяжні» глазуровані	Кавказький	Пішманіє Асорті в кольоровій кондитерській глазури	Lovely Tubes MarshMeLove	«Crazy Fruits» яблуко
6	Смайлик-кохайлик	«Київські» з вишнями		Пахлава «День та ніч асорті»	Fun Party Mix MarshMeLove	«Crazy Fruits» яблуко-вишня
7	Київ вишневий	Еклери з фундуком		Пахлава «Східні солодоці асорті»	BBQ & Grill MarshMeLove	«Crazy Fruits» яблуко-полуниця
8	Вафельний зі згущеним молоком	Еклер з фундуком		Пахлава «Медова»		«Crazy Fruits» яблуко-груша
9	Естерхазі	Еклери “солоня карамель”				Печиво цукрове «Slastick» карамелізоване
10	Party cake	“Еклери французькі” в індивідуальній упаковці				Печиво «Energino» з какао та начинкою
11	«Мурашник» з волоським горіхом	Горішки зі згущеним молоком				Печиво «Energino» з ванільною начинкою

Додаток В (продовження)

12	Сметанник	«Еклери зі смаком пломбіру» в індивідуальній упаковці				Вафлі «Level up» молочні
13	Soufle глазуrowаний з маршмелу	«Еклери зі згущеним молоком» в індивідуальній упаковці				Вафлі «Level up» з какао
14	Soufle глазуrowаний з арахісом	«Еклери зі смаком фісташки» в індивідуальній упаковці				Десерт «Anjellino» з ароматом полуниці
15	Медовик	«Бісквітно-кремове» глазуrowане в індивідуальній упаковці				Десерт «Anjellino» з ароматом ванілі
16	Три молока від Шефа	«Заварні з кремом» в індивідуальній упаковці				
17		«Київські» з волоським горіхом				
18		Київські				
19		Еклери смак пломбір				
20		«Трюфельні» з молочною начинкою				
21		Золотий горішок				
22		Бісквітно-кремові				
23		Заварні з кремом				
24		Заварні «Іриска»				
25		Еклери французькі				
26		Еклери зі згущеним молоком				