

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

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

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

« ____ » _____ 2024 р.

« ____ » _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «Формування та реалізація конкурентної стратегії
підприємства»**

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи МА-2-2М

Матвеева Валерія Андріївна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Бойко Ірина Анатоліївна
(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

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ольга ПЕТУХОВА

“02” вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Матвєєвої Валерії Андріївни

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

1. Тема роботи: Формування та реалізація конкурентної стратегії підприємства

керівник роботи Бойко І.А., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 30.08.2024 р. № 671-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 формування та реалізації конкурентних стратегій підприємства. Розділ 2. Дослідження конкурентних стратегій ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо формування та реалізації конкурентних стратегій ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК». Список використаних джерел. Додатки.

5. Основні показники діяльності ТОВ «Київський БКК» за 2022-2023 роки, SWOT-аналіз ТОВ «Київський БКК», матриця можливостей, матриця загроз, визначення сильних і слабких сторін, схема SWOT-аналізу, багатокутник конкурентоспроможності, основні пропозиції щодо реалізації стратегії диференціації, приклад дизайну упаковки для тістечок ТОВ «Київський БКК», приклад подальшого використання нової упаковки для зберігання хліба, приклад подальшого використання нової упаковки для зберігання кухонних речей, приклад подальшого використання нової упаковки для зберігання фруктів, товари ТОВ «Київський БКК» для наповнення новорічної корзини, очікувані результати від впровадження заходу, тис. грн., основні показники ефективності запропонованого заходу, вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

6. Дата видачі завдання 02.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	02.09. 2024 - 08.09.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	09.09.2024 - 15.09.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні основи формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства»	16.09.2024 - 06.10.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження конкурентної стратегії ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»	07.10.2024 - 27.10.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо формування та реалізації конкурентної стратегії 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 _____ **Валерія Матвєєва**
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ **Ірина Бойко**
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Матвєєва В.А. Формування та реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій. Київ, 2024.

Роботу присвячено питанням формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Розглянуто суть та види конкурентної стратегії, визначені основні підходи до процесу формування та реалізації конкурентної стратегії. Досліджено стан розвитку кондитерської галузі України та наведено маркетингову характеристику ТОВ «Київський БКК». Проаналізовано конкурентне середовище та конкурентоспроможність ТОВ «Київський БКК».

На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс маркетингових заходів, що спрямовані на удосконалення процесу формування на реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Київський БКК». Розраховано очікувані результати реалізації запропонованого заходу та визначено їхній вплив на основні показники діяльності підприємства

Кваліфікаційна робота викладена на 70 сторінках, містить 16 таблиць, 14 рисунків, 3 додатки.

Ключові слова: конкурентна стратегія, конкурентоспроможність, конкурентні переваги.

ANNOTATION

Matveeva V.A. Formation and implementation of competitive strategy of the enterprise.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 075 “Marketing.” - National University of Food Technologies. Kyiv, 2024.

The work is devoted to the formation and implementation of competitive strategy of the enterprise. The essence and types of competitive strategy are considered, the main approaches to the process of forming and implementing competitive strategy are determined. The state of development of the confectionery industry of Ukraine is studied and the marketing characteristics of Kyivsky BCC LLC are presented. The competitive environment and competitiveness of “Kyivsky BCC” LLC are analyzed.

On the basis of the carried out analysis, a set of marketing measures aimed at improving the process of formation and implementation of the competitive strategy of LLC “Kyivsky BCC” is proposed. The expected results of the implementation of the proposed measures are calculated and their impact on the main indicators of the enterprise is determined.

The qualification work is set out on 70 pages, contains, 16 tables, 14 figures, 3 appendices.

Keywords: competitive strategy, competitiveness, competitive advantages.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1 Теоретико-методичні основи формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства.....	10
1.1. Суть та види конкурентної стратегії підприємства.....	10
1.2. Методичні підходи до процесу формування та реалізації конкурентної стратегії підприємств.....	15
Висновки до розділу 1.....	22
Розділ 2 Дослідження конкурентної стратегії ТОВ «Київський БКК».....	24
2.1. Стан розвитку кондитерської галузі України.....	24
2.2. Маркетингова характеристика ТОВ «Київський БКК».....	29
2.3. Аналіз конкурентного середовища як передумова формування та реалізації стратегії підприємства.....	37
2.4. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК».....	43
Висновки до розділу 2.....	48
Розділ 3 Розроблення пропозицій щодо формування та реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Київський БКК».....	50
3.1. Основні пропозиції щодо формування та реалізації стратегії ТОВ «Київський БКК».....	50
3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження заходів.....	52
3.2.1. Маркетингове обґрунтування виробництва нової упаковки для тістечок ТОВ «Київський БКК».....	52
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу для заходу.....	55

3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходів.....	58
3.3. Вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства.....	60
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена динамічним розвитком ринкових відносин та постійними змінами економічного середовища. Сьогодні підприємства стикаються з посиленням конкуренції, новими викликами та можливостями, і їм необхідно впроваджувати ефективні стратегії, щоб забезпечити сталість і успіх. Оскільки ринок стає все більш конкурентним, підприємства повинні постійно пристосовуватись до змін попиту та витрат на ресурси та ефективно використовувати сучасні підходи до управління для забезпечення прибутковості активів. Конкурентні відносини стають все більш складними через багатогранність інтересів конкурентів та їхню агресивність, динамічний розвиток ринку та розширення конкурентної зони, і в цьому контексті розвиваються нові напрямки стратегічного управління. Проблема конкуренції має глобальний характер і стосується всіх країн і корпоративних структур. Крім економічних чинників конкурентної взаємодії на проектування конкурентних стратегій зростає також вплив людських ресурсів, інтелектуального капіталу, комунікаційних технологій, високотехнологічних інформаційних технологій.

На сьогоднішній день щодо цього питання можна зазначити вагомий внесок науковців таких як: Андреас Щепер, Джон Колліс, Дон Норман, Ігор Ансофф, Ларрі Грегори, Майкл Портер, Петер Сенге, Пітер Друкер, Філіп Котлер, Шеріл Сандберг. Кожен із них у своїх працях виклав власне бачення щодо розвитку теорії конкурентної стратегії.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розроблення пропозицій удосконалення процесу формування та реалізації конкурентних стратегій підприємства

Відповідно до мети дослідження було поставлено такі *завдання*:

- розглянути сутність та види поняття конкурентних стратегій;
- дослідити підходи до процесу формування та реалізації конкурентних стратегій;

- розглянути стан розвитку кондитерської галузі;
- надати маркетингову характеристику ТОВ «Київський БКК»;
- дослідити конкурентне середовище та конкурентоспроможність ТОВ «Київський БКК»;
- оцінити ефективність запропонованого заходу та визначити його вплив на основні показники діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації конкурентних стратегій підприємства.

Предметом дослідження є сукупність методів і моделей формування та реалізації конкурентних стратегій розвитку підприємства.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використовуються загальні і спеціальні наукові методи дослідження процесів і явищ в їх взаємозв'язку і розвитку, було використано ряд методів – дедуктивно-індуктивний метод, методи порівняння, системно-структурного аналізу, описово-аналітичний метод.

Інформаційну базу дослідження склали наукові публікації вітчизняних та іноземних вчених з питань формування та реалізації конкурентних стратегій підприємства, інтернет-ресурси, дані Державної служби статистики України, фінансова звітність підприємства та інші джерела.

Апробація результатів дослідження. Основні положення наукової роботи викладено та обговорено на XIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК» (м. Київ, 21-22 листопада 2024 р.).

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 58 сторінках. Робота містить 16 таблиць та 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 41 найменування, викладених на 4 сторінках. Робота має 3 додатки, які розміщено на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть та види конкурентної стратегії підприємства

Конкурентоспроможність підприємства це є здатність конкурувати на ринку та забезпечувати стабільність і прибутковість порівняно з іншими. Щоб досягти успіху на сучасних ринках, компанії повинні мати такі конкурентні переваги, як інновації, якість продукції, ефективний маркетинг, гнучкість і здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища. Також важливо постійно вдосконалювати свої процеси та стратегії та готуватися до інновацій та викликів, які виникають під час розвитку бізнесу.

Розуміння сутності формування та реалізації стратегій конкуренції є важливим для успіху будь-якого бізнесу. Це допомагає компаніям визначити свою ринкову нішу і донести до цільової аудиторії унікальність своїх продуктів і послуг. Реагувати на зміни ринкових умов, технологій і конкурентної поведінки є результатом розуміння важливості цього питання. Чітко визначена конкурентна стратегія дозволяє краще розподілити ресурси, зосередитися на пріоритетних напрямках і підвищити ефективність. Підприємства з чіткою стратегією підготовлені до викликів і ризиків, які виникають у їхніх бізнес-процесах. Формування та реалізація конкурентної стратегія визначає напрямок довгострокового розвитку компанії та допомагає компаніям зосередитися на досягненні поставлених цілей.

В американській літературі зустрічаємо визначення конкурентної стратегії як довготермінового плану дій компанії, розробленого для досягнення конкурентних переваг після вивчення слабких і сильних сторін конкурентів і порівнюючи зі своїми власними [34, 8]. Подібне визначення дає економічний словник Mbaskool: конкурентна стратегія – довготерміновий план компанії з досягнення конкурентних переваг над конкурентами у своїй

галузі економіки. Перед виробленням власної стратегії треба оцінити слабкі, сильні сторони, можливості та загрози у своїй галузі, а тоді реалізовувати ту, яка матиме найкращу конкурентну перевагу [26, 25]. Матриця Дж. Вествуда передбачає розроблення конкурентної стратегії за кожним елементом маркетинг-міксу [8, 25].

На погляд одних вітчизняних вчених, конкурентна стратегія розглядається як план. Так І. Ступак характеризує конкурентну стратегію як орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває у процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі для задоволення потреб споживачів та власного зростання [22, с. 253; 14].

На думку інших, конкурентна стратегія є процесом, у ході якого формується конкурентна поведінка. В. Грановська вказує, що стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку й описує схему забезпечення переваг над конкурентами [10, с. 86; 14].

За окремою оцінкою, конкурентна стратегія розглядається як управлінська категорія. Ю. Іванов зазначає, що конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва [16, с. 118-123; 14].

Конкурентна стратегія відіграє ключову роль в діяльності підприємства і має величезний вплив на його успіх та стійкість на ринку. Мета конкурентної стратегії полягає в тому, щоб забезпечити організації конкурентну перевагу і здатність ефективно конкурувати на ринку. Основні завдання конкурентної стратегії включають:

- забезпечення конкурентоспроможності;
- створення і утримання конкурентних переваг;
- оптимізація використання ресурсів;

- реагування на зміни в оточенні;
- максимізація ринкового впливу;
- створення стійкого партнерства з клієнтами;
- максимізація прибутковості;
- ефективне взаємодії з конкурентами [9, с. 290].

Конкретизуючи завдання стратегії можемо говорити проте, що мета полягає в тому, щоб створити сильне положення на ринку, яке дозволяє організації виживати та процвітати в умовах конкуренції. Конкурентна стратегія спрямована на визначення і ефективне використання сильних сторін організації, таких як технологічна перевага, висока якість продукції, ефективність операцій тощо, для створення унікальної пропозиції для клієнтів. Конкурентна стратегія допомагає організації ефективно використовувати свої ресурси, щоб забезпечити оптимальний результат і знизити витрати. Організація повинна бути готовою адаптуватися до змін в економічних, технологічних, соціальних і політичних умовах. Конкурентна стратегія дозволяє швидко реагувати на нові можливості та загрози. Мета конкурентної стратегії полягає в тому, щоб здобути і утримати значущу частку ринку, щоб мати вагомий вплив на цьому ринку. Ефективна конкурентна стратегія дозволяє не тільки залучати нових клієнтів, але й забезпечувати лояльність та задоволеність існуючих. Конкурентна стратегія спрямована на досягнення економічної ефективності та максимізацію прибутку, який може бути досягнутий на ринку. В окремих випадках, мета конкурентної стратегії може включати в себе також і взаємодію з конкурентами, наприклад, через стратегії спільної розробки або стандартизації. Для досягнення цих цілей важливо ретельно вивчати ринок, аналізувати конкурентів і постійно вдосконалювати стратегію відповідно до змін в бізнес-середовищі [9, с. 290-291].

Існують різні підходи до розуміння категорії «конкурентна стратегія», розглянемо окремі з них [9].

Конкурентна стратегія підприємства – це стратегія розвитку, яка базується на впровадженні у діяльність успішних методів конкурентної боротьби,

залучення споживачів та отримання лідерських позицій в галузі [24, с 78; 9]. Павлюк Т.І розглядає конкурентну стратегію як узагальнену модель дій і сукупність правил, якими має керуватися підприємство при прийнятті рішень для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності [19, 9]. Портер М. вказує на те, що конкурентна стратегія направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі [28, с. 25; 9]. Ступак І. О. в своїй роботі [22, с. 253] визначає конкурентні стратегію як орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання [9]. Бугера З. [7, с. 187] під конкурентною стратегією розуміє план дії фірми, направлений на досягнення успіху в конкурентній боротьбі на даному ринку [9].

Наведені підходи щодо розуміння конкурентної стратегії не виключають, а доповнюють одна одну. Аналіз праць науковців дозволяє сформулювати характеристики, які властиві «конкурентній стратегії»:

- конкурентна стратегія розробляється для одного виду діяльності підприємства;
- конкурентна стратегія розробляється для кожного ринку окремо;
- конкурентна стратегія найбільше пов'язана з маркетинговою функцією підприємства;
- конкурентна стратегія зазвичай має мету, яка відрізняється від цілей та задач, що стоять перед іншими стратегіями. Серед найбільш поширених задач конкурентної стратегії – створення стійкої позиції підприємства на ринку [9].

Розуміння суті і принципів та дотримання етапів побудови та реалізації конкурентної стратегії забезпечать підприємству в майбутньому стійкі конкурентні позиції, дозволить гарантувати ефективність і чіткість розробки

конкурентної стратегії підприємства. Запровадження даного процесу на підприємстві дозволить зайняти й утримувати в довгостроковій перспективі сильну конкурентну позицію у певній сфері [9].

М. Портер на основі аналізу сил конкуренції виокремлював три ключові конкурентні стратегії, які створювали умови для забезпечення конкурентних переваг підприємством/ організацією: (1) лідерство за витратами; (2) диференціація; (3) фокусування (концентрація). Кожна з базових стратегій володіє чинниками захисту від дії п'яти сил конкуренції. Так, у разі лідерства за витратами підприємство може отримати прибуток за мінімально допустимої для конкурентів ціни; низькі витрати створюють вхідний бар'єр для нових конкурентів і товарів-замінників та захищають підприємство від дій сильних постачальників, забезпечуючи більшу гнучкість у разі підвищення ними цін; сильні споживачі не можуть домагатися зниження цін нижче рівня, прийняттого для найсильнішого конкурента [25, с. 407].

Фокусування може спиратися на обидва попередні різновиди стратегії, проте позначає зосередження зусиль на певному сегменті ринку, ніші з особливими потребами для кращого, ніж у конкурентів, їх задоволення [25, с. 407].

А.Д. Літл (американська компанія Arthur D. Little) конкурентні стратегії виділяє залежно від конкурентних позицій і можливості їх поліпшення. ADL-підхід класифікує конкурентні стратегії на п'ять видів, відповідно до конкурентної позиції на ринку: (1) лідируюча (основний вплив фірми на ринок збуту); (2) сильна (незалежна ринкова діяльність фірми, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи); (3) сприятлива (фірма займає ринкові позиції вищі від середнього рівня і має можливості для їх поліпшення); (4) задовільна (сприятливі можливості для продовження діяльності, але її можливості щодо поліпшення ринкових позицій перебувають на рівні нижчому за середній); (5) слабка (незадовільна) позиція (слабкий ринковий стан фірми, наявність конкурентної вразливості і відсутність у фірми можливостей поліпшення наявного становища) [29, 25].

1.2. Методичні підходи до процесу формування та реалізації конкурентної стратегії підприємств

Методичні підходи для формування та реалізації конкурентних стратегій є надзвичайно важливим інструментом. Такі підходи включають широкий спектр інструментів, моделей і технік, які допомагають компаніям визначити конкурентні переваги, ризики та можливості, створити чітку структуру для аналізу ринку та прийняти обґрунтовані рішення.

При таких підходах ефективно використовуються наявні ресурси компанії, знижуються витрати і підвищується прибутковість. Принципи розробки конкурентних стратегій є основоположними орієнтирами, які забезпечують стійкість та ефективність на ринку.

Ринки постійно змінюються, а знання про конкурентні стратегії дозволяють бути гнучкими і швидко адаптуватись до нових умов. Важливо розуміти правильну послідовність реалізації стратегії, що збільшить шанси на успіх та забезпечать підприємству стійкі конкурентні позиції. Різні стратегії вимагають різних ресурсів та інвестицій. Розуміння правильного формування та реалізації конкурентної стратегії дає можливість розробити ефективний план дій для забезпечення довгострокової стійкості бізнесу.

Підсумовуючи вищесказане, найбільш логічною являється наступна послідовність розробки та реалізації конкурентної стратегії:

1. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг.
2. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій повинна забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг.
3. Використання підстратегій конкурентної поведінки, залежно від ситуації на ринку та з врахуванням визначених на попередніх етапах стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Реалізація конкурентної стратегії, яка повинна супроводжуватись систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни. Щоб примусити стратегію працювати, необхідно: створити систему мотивації менеджменту до досягнення цілей стратегії; здійснити відповідні зміни у організаційній структурі; забезпечити менеджмент компанії відповідними ресурсами у відповідності до затвердженої стратегії [13].

Враховуючи мінливі ринкові умови, воєнний стан у країні та активну конкуренцію, важливо залишатися на вершині. У цьому може допомогти такий інструмент як SWOT-аналіз. Широко почали його використовувати з 1960-х років і досі. Він класифікує фактори та явища на чотири категорії. Це дає можливість більше дізнатися про сильні та слабкі сторони компанії, а також про зовнішні можливості та загрози.

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших методів оцінки середовища (за початковими буквами англійських слів «сила», «слабкість», «можливості», «загрози») – це групування факторів середовища функціонування підприємства на зовнішні та внутрішні, їх аналіз із позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства [4, 11].

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [40, 11].

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Тому для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться такі завдання, як виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розроблення заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабкостей фірми та розроблення

стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів [40, 11].

Для здійснення SWOT-аналізу на підприємстві необхідне відповідне інформаційне забезпечення, яке повинно містити базу даних; методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу; набір організаційних і методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення [5, с. 34; 11].

Методика SWOT-аналізу базується на підході, який дає змогу вивчати як зовнішнє, так і внутрішнє середовища підприємства разом. За допомогою цієї методики можна побачити у взаємозв'язку сильні та слабкі сторони підприємства, які йому властиві, із зовнішніми загрозами, можливостями та перспективами. Спочатку виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, і саме цей результат може бути використаний для розроблення стратегії підприємства [11].

Проведення SWOT-аналізу включає такі етапи: 1) Визначення сильних і слабких сторін підприємства; 2) визначення ринкових можливостей і загроз; 3) порівняння сильних і слабких сторін підприємства з урахуванням можливостей і загроз.

Звичайно, SWOT-аналіз не є досконалим. Порівняно з іншими методами він має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є легкість у використанні, доступність збору інформації і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність багатьох варіантів, саме тому він зараз так часто застосовується менеджерами. Класифікація знань про внутрішні та зовнішні фактори впливу на підприємство та відповідно на сам процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформувані стратегічні пріоритети, періодично проводити аналітику ринку та ресурсів підприємства – це переваги використання SWOT-аналізу [11].

Кваліфікація експертів, які проводять SWOT-аналіз, дуже впливає на результат та подальшу тактику, а відомо, що людський фактор часом може спрацювати по-різному. Недоліками SWOT-аналізу, які також потрібно мати на увазі, є неможливість урахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється [11].

Можливості підприємства стосовно задоволення потреб залежать від багатьох реальних чинників і подій макросередовища, що насамперед вносить свої корективи в систему ресурсів, необхідних для виконання підприємством своєї місії, визначає параметри виробничої системи. Макросередовище впливає на бажані обрії підприємства як опосередковано, через мікросередовище, так і безпосередньо, здійснюючи втручання в ринкові відносини, що здебільшого продиктовано позитивними намірами задля регулювання ринку і відношень між його суб'єктами [1, с. 83]. Внутрішнє середовище організації формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування і розвиток. Цим зумовлене існування різних підходів до структурування внутрішнього середовища організацій. Найчастіше в ньому виділяють п'ять складових: цілі, структура, технологія, завдання і персонал, який виконує ці завдання за допомогою відповідної технології [6].

Ф. Котлер вважає, що макросередовище складається з шести основних факторів: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища [6].

У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього макросередовища називається PEST-аналізом. PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз ставить за мету виявити ті

фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу) [17, с. 142; 6].

При проведенні PEST-аналізу потрібно враховувати такі дві позиції: – аналіз стратегічних факторів кожного з компонентів повинен бути достатньо системним, тому що в житті всі компоненти між собою взаємопов'язані; – PEST-аналіз – це інструмент, що історично склався з чотирьохелементного стратегічного аналізу, але потрібно пам'ятати, що реальне життя складніше. Діяльність кожного підприємства в зовнішньому середовищі також залежить від власного набору ключових факторів, який найбільш впливає на його бізнес [6].

Теслюк Н.П. вважає що конкурентні переваги складають такі характеристики діяльності підприємства, якісні або кількісні індикатори його ринкової позиції, які забезпечують підприємство доходами, що перевищують середньогалузевий рівень, а також відповідні показники конкурентів [23].

За думкою Іванова Ю.Б. під конкурентною перевагою слід розуміти позитивні відмінності підприємства від конкурентів у видах діяльності, які забезпечують підвищення соціальноекономічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання у довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до оточення та умов конкурентної боротьби, що змінюються [15].

Конкурентні переваги – це рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми видів ресурсів, які поділяють на зовнішні (базуються на відмінних якостях товару, що утворюють цінність для покупця) та внутрішні (засновані на перевагах фірми щодо витрат виробництва, які менші, ніж у конкурентів), таке визначення дають науковці Должанський І.З. та Загорна Т.О. [12].

Портер М.Е. пропонує вважати конкурентні переваги джерелом перемоги або поразки у конкурентній боротьбі, акцентуючи увагу на ресурсному аспекті формування конкурентної переваги [20].

Аналіз «п'яти сил Портера» включає в себе три сили «горизонтальної» конкуренції: загроза появи продуктів-замінників; загроза появи нових гравців; рівень конкурентної боротьби, а також дві сили «вертикальної» конкуренції: ринкова влада постачальників; ринкова влада споживачів [3].

Консультанти із розробки стратегії іноді використовують структуру аналізу «п'яти сил Портера» при якісній оцінці стратегічної позиції компанії в галузі. Тим не менш, для більшості консультантів ця методика є тільки відправною точкою в переліку інструментів або методик, які вони можуть використовувати. Як і всі узагальнюючі методики, аналіз, який не враховує виключень і частковостей, розглядається як спрощений [3].

Згідно з Портером, модель п'яти сил потрібно використовувати тільки для галузі в цілому. Модель не призначена для використання для групи галузей або якоїсь частини однієї галузі. Компанія, яка веде бізнес в одній галузі, повинна розробити мінімум один аналіз «п'яти сил Портера» для цієї галузі. Він уточнює, що для диверсифікованих компаній, основним фундаментальним питанням корпоративної стратегії є питання вибору галузей (напрямів бізнесу), в яких компанія буде конкурувати, і для кожного напрямку бізнесу повинен проводитися власний, специфічний для галузі аналіз п'яти сил. Аналіз п'яти сил Портера є тільки частиною всіх стратегічних моделей Портера, іншими елементами є «ланцюжок доданої вартості» і «типові стратегії» [3].

Охарактеризуємо більш детально кожен силу конкурентної переваги:

1. Нові конкуренти. Ринки, що приносять високий прибуток, користуються привабливістю для нових гравців [3].

2. Ринкова сила постачальників. Ця сила показує, наскільки постачальники контролюють ринки: якою мірою вони спроможні впливати на ціну і якість продукції або послуг [3].

3. Ринкова сила покупців. На одному ринку покупці можуть легко змінити постачальника, знайти товару заміну або бойкотувати компанію через будь-яку причину. На іншому – знайти альтернативу або відмовитись від продукції дуже важко [3].

4. Доступність альтернативних продуктів. Часто споживач може не тільки змінити постачальника, а навіть відмовитись від товару чи послуги на користь альтернативного продукту, продукту-замінника [3].

5. Суперництво наявних конкурентів. В цій частині моделі Портера вивчається можливість конкурентів, які вже існують, впливати на те, що відбувається в галузі [3].

Головна заслуга М. Портера полягає в тому, що він виявив два шляхи досягнення оптимального функціонування підприємства на ринку: виробляти продукцію з найнижчими у галузі витратами, або диференціювати продукцію (послуги) відповідно до потреб споживача, який згоден заплатити вищу ціну за них. Підприємства можуть вибирати ці стратегії для широкого ринку або вузького сегмента, на якому сфокусована їхня господарська діяльність [3].

Для проведення всебічного аналізу конкурентоспроможності важливо оцінити його позиції на ринку порівняно з основними конкурентами. Для цього застосовується наступний метод як «багатокутник конкурентоспроможності». Він дозволяє наочно візуалізувати та порівняти ключові параметри, що впливають на успішність підприємства. Такий підхід допоможе виявити сильні та слабкі сторони підприємства у таких параметрах, як ціна, якість продукції, асортимент, брендова впізнаваність, інноваційність та рівень обслуговування. Аналіз багатокутника стане основою для формування конкретних рекомендацій щодо покращення конкурентної позиції компанії на ринку.

Розроблення стратегічних альтернатив засновано на обґрунтуванні критеріїв їх вибору та контролі за їх реалізацією. Для декомпозиції базової конкурентної стратегії на простіші складові частини та подальшої обробки суджень про альтернативні деталізовані стратегії пропонується використовувати метод аналізу ієрархій (MAI), який включає процедури синтезу множинних суджень, отримання пріоритетності факторів і знаходження альтернативних конкурентних стратегій. Перевагою запропонованої методики вибору конкурентної стратегії є те, що метод MAI

на відміну від інших експертних методів дає можливість оцінювати відразу і якісні, і кількісні характеристики за допомогою переходу до безрозмірних показників [2].

За допомогою цього методу можна здійснювати пошук оптимальної конкурентної стратегії у будь якій ринковій ситуації, оскільки він дозволяє порівнювати всі чинники одночасно, визначаючи значущість шляхом попарного порівняння. В результаті визначається відносний ступінь (інтенсивність) взаємодії елементів в ієрархії. При цьому інші методи дозволяють одночасно порівнювати, як правило, лише по два фактори [2].

Висновок до розділу 1

Конкуренція на ринку важлива для забезпечення інновацій і підвищення якості продуктів і послуг. Це заохочує компанії до розвитку нових ідей, інвестицій в дослідження та розробки і до покращення виробничих процесів. Конкуренція також дозволяє споживачам вибирати з більш широкого асортименту товарів і послуг за доступними цінами. Щоб ефективно конкурувати на світовому ринку, компанії повинні диференціювати свої продукти та послуги та виділятися серед своїх конкурентів. Проведення дослідження ринку для розуміння стратегій і сильних сторін конкурентів може допомогти компаніям стратегічно позиціонувати себе. Використання технологій та інновацій також забезпечує конкурентну перевагу на глобальних ринках. Створення стратегічних партнерств і альянсів з іншими компаніями може допомогти підвищити конкурентоспроможність. Успіх у конкурентному середовищі вимагає постійного вдосконалення та адаптації до мінливих умов ринку.

Теоретико-методичні основи формування та реалізації конкурентних стратегій підприємства є ключовими для успішного функціонування бізнесу в нинішніх умовах на ринку. Ці основи включають в себе аналіз індустрії, визначення конкурентних переваг, формулювання корпоративної стратегії,

вибір оптимального напрямку розвитку, врахування зовнішніх факторів і внутрішніх ресурсів компанії. Стратегія щодо конкуренції дозволяє компанії зайняти вигідну позицію на ринку, виділитися серед конкурентів і забезпечити стаке зростання прибутку. Реалізація цих стратегій вимагає систематичного контролю та оцінки результатів. Саме тому методичні підходи щодо формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства є важливим елементом успішного ведення бізнесу та запорукою стійкості підприємства на ринку. Недотримання цих стратегій може мати різноманітні негативні наслідки. Якщо компанія не прийме правильну стратегію, вона може втратити свою конкурентну частку, що призведе до фінансових втрат і операційних проблем.

Системний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства важливий, щоб уникнути одноманітних рішень і забезпечити комплексне вирішення проблем. Розробляючи конкурентну стратегію необхідно враховувати різні аспекти бізнесу, включаючи маркетинг, фінанси, операційну діяльність і людські ресурси. Наявність чіткого стратегічного плану, що враховує основні принципи конкурентоспроможності, дозволяє компанії здобути певні привілеї над своїми конкурентами. До того ж, розробка конкурентної стратегії вимагає комплексного підходу, який враховує конкретні умови та фактори, а також безперервного моніторингу та дослідження ринкових умов.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»

2.1. Стан розвитку кондитерської галузі

Кондитерська галузь України є важливим сектором економіки, який демонструє динамічний розвиток та зростання. Така індустрія займає значне місце в харчовій промисловості країни, яка забезпечує як внутрішній ринок, так і експорт продукції для багатьох країн світу. Завдяки багатим традиціям та інноваційним підходам, українські виробники кондитерських виробів постійно вдосконалюють свою продукцію, яка відповідає світовим стандартам якості та безпеки.

У сучасних умовах кондитерська галузь стикається з численними викликами, такими як економічна нестабільність, зміни споживчих вподобань, зростаюча конкуренція на міжнародному ринку та вплив глобальних тенденцій, як-от здорове харчування та екологічність. Але найбільший виклик для підприємств галузі стала повномасштабна війна в Україні. В результаті збройної агресії Російської Федерації протягом 2022 в кондитерській галузі майже 20% підприємств постраждали від воєнних дій чи були закриті [39].

Внутрішній ринок кондитерських виробів України характеризується різноманітністю продукції та високим рівнем конкуренції серед виробників [21]. Споживачі вимагають високі вимоги до якості, безпеки та асортименту продукції і це є стимулом для виробників щодо впровадження інноваційних технологій.

На даний час підприємства кондитерської галузі знаходяться в усіх регіонах України.

Кількість діючих підприємств-виробників кондитерської продукції за видами представлено табл. 2.1.

**Кількість діючих підприємств, що здійснюють виробництво
кондитерської продукції різних видів**

Продукція	Роки			Відхилення 2022/2020 р.р	
	2020	2021	2022	+/-	%
Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	357	350	317	-40	-11,2
Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання.	852	795	665	-187	-21,9

Джерело: [30]

За аналізовані 3 роки кількість підприємств, що займається виробництвом представлених в таблиці видів кондитерської продукції знизилась. Особливо стрімке падіння спостерігається в 2022 році. Кількість виробників, що виробляють шоколад та цукерки за три роки зменшилась на 40 підприємств, або 11,2%. Значно більше падіння спостерігається серед кількості виробників печива, інших борошняних виробів та тортів. 187 суб'єктів господарювання припинили виробництво даного виду продукції, що становить майже 22%. Із загальної кількості підприємств виробників цукрових кондитерських виробів у 2022 році 55,8% відносились до категорії ФОП, тоді як виробників борошняних кондитерських виробів серед даної категорії було 68,7%. В структурі виробників кондитерських виробів різних видів найбільшу частку становлять малі підприємства. Такими є майже 87% виробників цукрових та шоколадних кондитерських виробів, з них 86,5% є мікропідприємствами. Серед виробників сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок частка малих підприємств становить 92,%, з них мікропідприємств – майже 88% [30].

Серед найбільших виробників можна виокремити «Roshen», «Mondeliz» «АВК», «Світоч», «Konti», «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Полтава-кондитер», «Київський ББК», «Vatsak» та ін. Частки ринку найбільших виробників представлені на рис. 2.1.

Відповідно до представлених даних ринок кондитерських виробів України характеризується великою кількістю виробників.

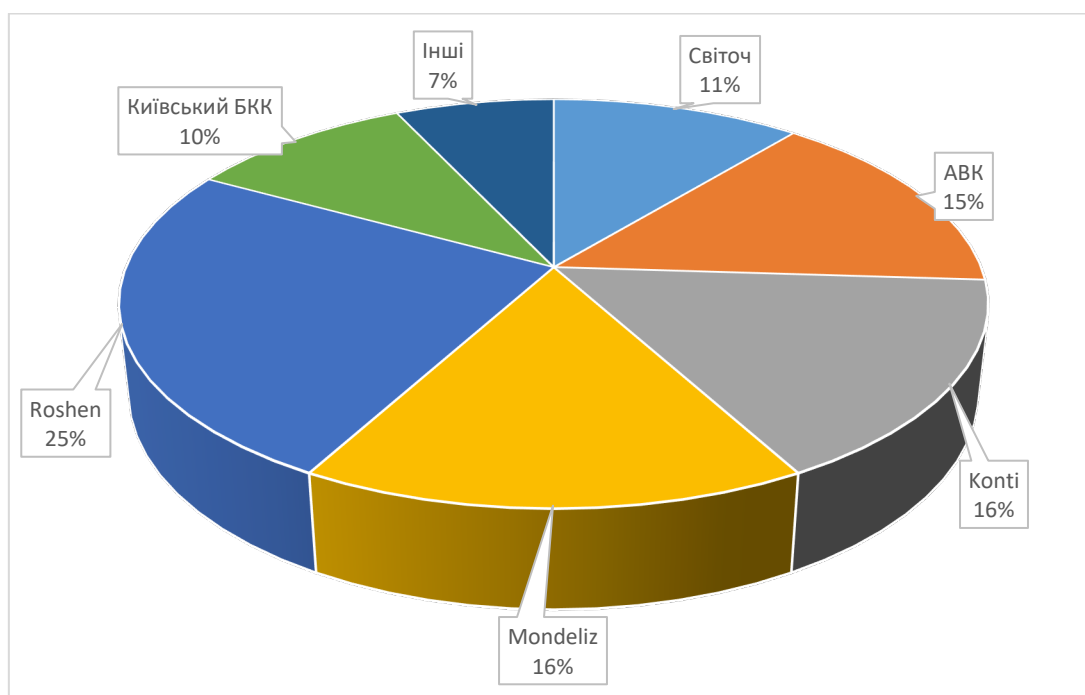


Рис. 2.1. Частки найбільших підприємств кондитерського ринку України за 2022 рік

Джерело: [18]

Деякі виробники займають досить значну частку ринку. Індекс концентрації п'яти найбільших підприємств дорівнює 87%, що говорить про її високий рівень на ринку, що більше тяжіє до олігополії ніж до монополістичної конкуренцією, як це мало б бути. Характеристика окремих лідерів ринку представлена в табл.2.2.

Аналіз індексів промислової продукції в ретроспективі 5 років (рис. 2.2) показав незначні коливання виробництва, окрім 2022 року, що зумовлено початком бойових дій в Україні. В 2022 році обсяги виробництва кондитерської галузі впали на майже на 26%.

Характеристика окремих виробників кондитерської галузі України

Підприємство	Місце розташування	Групи товарів	Бренди
Roshen [5]	м. Київ, м. Вінниця, м. Кременчук	Шоколад, цукерки, печиво, бісквіти, торьт, вафлі та ін.	Roshen, “Київський торт” Roshetto, Шалена бджілка, Артек та ін.
Mondeliz	Сумська область, Київська область	Шоколад, печиво, бісквіти, чіпси та ін.	Milka, TUC, Oreo, Burni, Люкс та ін
АВК	м. Дніпро	Шоколадні цукерки та ін.	Трюфель АВК, Гулівер, Шоколад АВК та ін.
Світоч (Львівська кондитерська фабрика), Nestle Україна.	м. Львів	Шоколад та інші кондитерські вироби та ін.	Світоч та ін.
Konti	м. Київ, м. Костянтинівка	Десерти, печиво, тістечка та ін.	Bounjour, Контік, Стефанія, Каро-Кум, Тімі та ін.
Київський БКК	м. Київ	Торти, тістечка, лаваші	Київський БКК

Джерело: складено автором

В той же час обсяги реалізації продукції галузі мають не значне зменшення. Зокрема, реалізація сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок зменшилась лише на 1,2% і становила 13,6 млрд грн. Обсяги реалізації какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів знизилась на 5,3%, і становила 43,3 млрд грн. Таке незначне падіння в свою чергу можна пов'язати з підвищенням цін на реалізовану продукцію. Так, для прикладу, ціни виробників на категорію «пряники та вироби подібні; печиво солодке; вафлі та вафельні пластини» з січня по грудень 2022 зросли з 47,3 тис. грн/т до 60, 6 тис. грн/т, тобто на 28%.

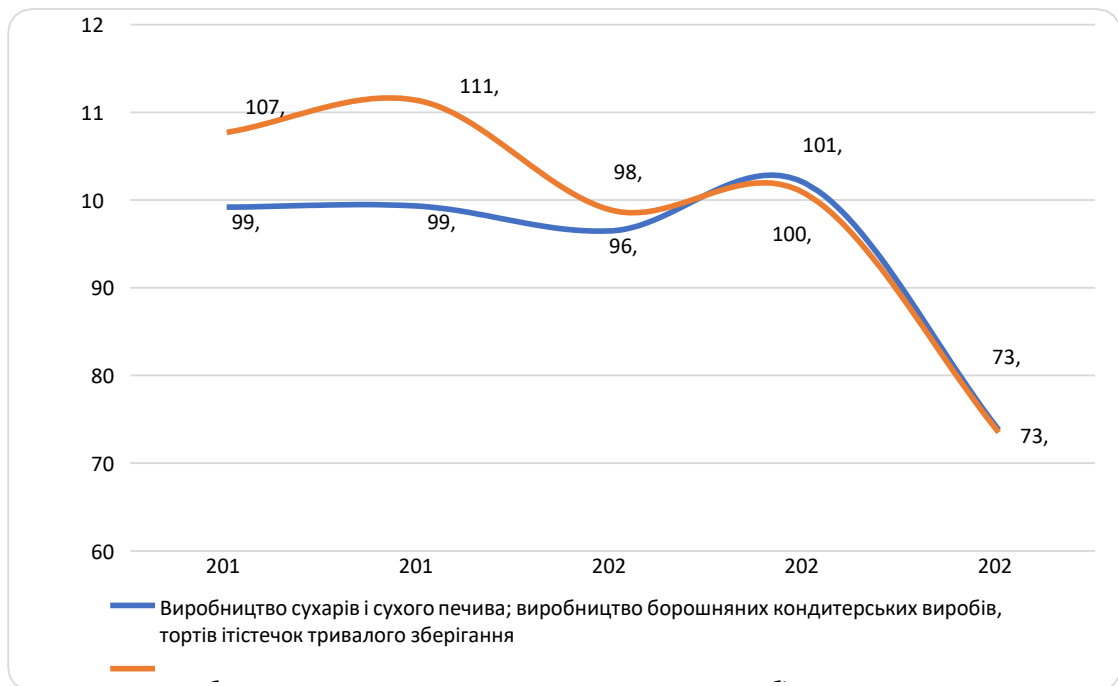


Рис. 2.2. Індекси промислової продукції кондитерської галузі в 2018-2022 роках [30]

Представлені на рисунку дані демонструють суттєву зміну в реалізації великими і середніми підприємствами. Якщо 2020-2021 рр. майже 80% реалізовувалась великими підприємствами, то в 2022 році їх частка впало до 26,4%, в той час, як середні підприємства реалізовували близько 70% продукції. Таким чином в 2022 році великі підприємства реалізували продукцію на суму 11,4 млрд грн, середні – 30,6 млрд грн, малі – 1,2 млрд грн, серед них мікропідприємства – 0,32 млрд грн. Аналіз результатів господарської діяльності підприємств кондитерської галузі, що виробляють шоколадні та цукрові кондитерські вироби показав, що в 2022 році майже 30% виробників отримали збитки. 100% виробників стали збитковими в таких областях, як Житомирська, Івано-Франківська, Херсонська, Чернігівська. 80% виробників з Одеської області отримали збитки [21].

27,3% виробників печива, тортів і тістечок в 2022 році в Україні також отримали збитки. Найбільша кількість підприємств, які були збитковими, знаходились в Закарпатській та Сумській області (50% та 66,7% відповідно).

2.2. Маркетингова характеристика ТОВ «Київський БКК»

ТОВ «Київський БКК» є провідним національним виробником кондитерських виробів, розташований у Святошинському в місті Києві, 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. Чорновіла, 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: приватна.

Робочий день на підприємстві 12-годинний (2 дні персонал працює, 2 дні відпочиває). Основними виробничими цехами (дільницями) є: кондитерський цех та хлібобулочний, а також картонажне відділення.

Допоміжні відділення ТОВ «Київський БКК» складаються з картонажної дільниці. Там пакується продукція, та експедиційної (склад готової продукції, де зберігається готова продукція).

Допоміжними і обслуговуючими виробничими підрозділами на виробництві є: котельний підрозділ; компресорний підрозділ; дільниця у якій знаходяться холодильні установки; бригади компресорні для обслуговування устаткування; служба виробнича; відділення для головного енергетика; відділення для головного механіка; фізико-хімічна та санітарно-бактеріологічна лабораторії; відділення для головного технолога; відділення матеріально-технічного постачання.

Підрозділи пов'язані зі збутом продукції: маркетингове відділення; збутове; автотранспортна ділянка; фірмовий магазин.

Регулювання діяльності фірми в цілому на підприємстві здійснює директор. Головний інженер та заступники директора у своєму підпорядкуванні тримають усі інші відділи підприємства та його цехи.

Підрозділи підприємства здійснюють визначення політики, можливостей для розвитку фірми, а також шляхів для втілення загальних програм щодо покращення, реконструкції та переобладнання виробництва, а також його спеціалізації. Дані спеціалісти сприяють зростанню продуктивності праці на виробництві, збільшенню рівня його технологічної підготовки, збільшенню ефективності та зниженню матеріальних витрат. Зберігається висока якість роботи відповідно до державних стандартів України.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Київський БКК» зображена на рис. 2.3.

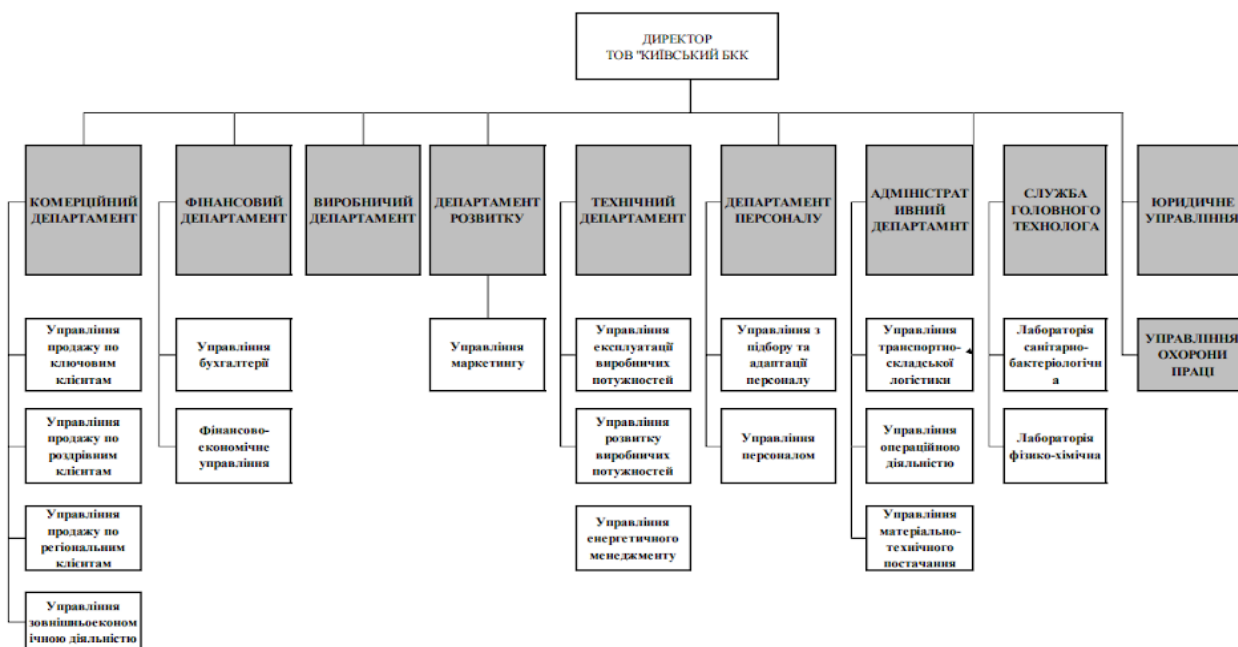


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Київський БКК»

Згідно даної схеми можна побачити, що організаційна структура ТОВ «Київський БКК» має у своєму складі:

1. Комерційний департамент, в склад якого входять управління продажу по ключовим клієнтам, управління продажу по роздрібним клієнтам, управління продажу по регіональним клієнтам, управління зовнішньоекономічною діяльністю;
2. Фінансовий департамент, в склад якого входять управління бухгалтерії та фінансово-економічне управління;
3. Виробничий департамент;

4. Департамент розвитку, в склад якого входить управління маркетингу;

5. Технічний департамент, що складається з управління експлуатації виробничих потужностей, управління розвитку виробничих потужностей, управління енергетичного менеджменту;

6. Департамент персоналу, що має у своєму складі управління відбору та адаптації персоналу та управління персоналом;

7. Адміністративний департамент, до складу якого входять управління транспортно-складської логістики, управління операційною діяльністю та управління матеріально-технічного постачання;

8. Служба для головного технолога, яка складається з лабораторії санітарно-бактеріологічної та лабораторії фізико-хімічної;

9. Юридичне управління;

10. Управління охорони праці.

На сьогоднішній день компанія за добу може виготовити приблизно 20 тонн кондитерської продукції маючи середньосписочну кількість працівників – 712 осіб.

Продукція БКК продається в усіх національних торговельних мережах України: в «АТБ», «Ашан», «Metro», «Novus», «Сільпо», «Таврія», «Фора», «Брусничка», «Варус», «Велика Кишеня», «Пакко», «Вопак», «Фуршет», «Еко-маркет», «Fozzy».

Компанія БКК виробляє продукцію таких категорій: торти, тістечка та лаваші. Кондитерський цех спеціалізується на виготовленні тортів та тістечок. Виробництво тортів здійснюється двох видів: бісквітні та повітряно-горіхові. Тістечка виготовляються трьох видів: заварні, бісквітно-кремові та трюфельні [31]. Для усіх тортів і тістечок використовують креми (вершкові або молочні) і начинки (з додаванням згущеного молока, фруктів).

На виробництві застосовуються традиційні і сучасні інноваційні технології. Наприклад, еклери і заварні тістечка БКК виготовляються за допомогою повністю автоматизованої лінії виробництва, де присутне

мінімальне втручання працівників. Торти БКК прикрашаються вручну (в оздоблювальному відділенні оздоблення проходить виключно вручну). На механізованій лінії для виробництва тортів випускають торти 4 основних груп напівфабрикатів: білкові, бісквітні, бісквітні з какао та повітряно-горіхові.

Асортимент харчових продуктів, що виготовляються на ТОВ «Київський БКК» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Асортимент виробництва ТОВ «Київський БКК»

Назва	Асортимент
Торти	
Повітряно-горіхові	«Грильязний глазуrowаний», «Грильязний з білою глазуr'ю», «Київський з фундуком», «Київський» з арахісом», «Київські каштани»
Бісквітні	«Грецький горішок», «Шоколадний трюфель», «Празький» з вишнею», «Празький» з смородиною», «Празький», «Барвінок», «В гостях у казки», «Трюфельний», «Медовик», «БЕРРІ РОУЗ»
Тістечка	
Крихтові	«Трюфельні» з вишнями, «Трюфельні» з молочною начинкою, «Трюфельні» з кокосом, «Золотий горішок», «Бісквітно-кремові», глазуrowані, «Бісквітно-кремові»
Бісквітні	«Празьке БКК»
Заварні	«Заварні з кремом», заварні «Іриска», «Еклери французькі», «Еклери зі згущеним молоком», Еклери «Фісташковий смак», «Вишневий смак», «Шоколадний смак», «Профітролі італійські» смак пломбір
Інша продукція	
Лаваші	Зі шпинатом, до шашлику, Вірменський, Кавказький, Персидський

Ринок кондитерської продукції має високу конкуренцію та насиченість, що спонукає виробників здійснювати пошук нових підходів для отримання популярності серед своїх споживачів.

Основними підприємствами з виготовлення борошняної кондитерської продукції є: «Roshen», «АВК», «Konti Group», «Бісквіт-шоколад», «Житомирські ласощі», «Полтавакондитер», «Лагода», «Одеса-кондитер», «Монделіс Україна» та інші.

Основними ринковими лідерами кондитерської продукції, що експортують товари на зарубіжні ринки є: «Roshen», «Konti Group» та «АВК».

Проаналізуємо основні показники діяльності підприємства у таблиці 2.4.

Основні показники діяльності ТОВ «Київський БКК» за 2022-2023 роки

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсолютне	відносне
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	730500	960804	230 304,00	31,53
2. Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	358170	403207	45 037,00	12,57
3. Адміністративні витрати	тис.грн	35802	48960	13 158,00	36,75
4. Витрати на збут	тис.грн	206965	277811	70 846,00	34,23
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн	600 937,00	729 978,00	129 041,00	21,47
6. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис.грн	129 563,00	230 826,00	101 263,00	78,16
7. Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	98494	134986	36 492,00	37,05
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	82,26	75,98	- 6,29	- 7,64
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	13,48	14,05	0,57	x
10. Рентабельність продукції	%	21,56	31,62	10,06	x

Як видно з таблиці чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зросла на 31,53%.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 12,57%, що зумовлено впливом інфляції на зростання цін на сировину. Адміністративні витрати зросли на 36,75%. Витрати на збут зросли на 34,23%, а повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшилися на 21,47%. Прибуток (збиток) від реалізації продукції збільшився на 78,16%, а чистий прибуток – на 37,05%.

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції зменшилися на 6,29%, рентабельність продаж зросла на 0,57%, а рентабельність продукції – на 10,06%.

Таким чином незважаючи на зростання повних витрат, доходи від реалізації продукції зросли більшими темпами, що і призвело до зростання всіх показників ефективності.

Основними причинами зростання доходів є:

Ефективна маркетингова стратегія: співпраця з інфлюенсерами, проведення масштабних рекламних кампаній та участь у благодійних акціях дозволили значно підвищити впізнаваність бренду та збільшити лояльність споживачів.

Розширення асортименту продукції: впровадження нових продуктів, таких як торти «Три молока» та «Чізкейк Екторіо», а також розширення лінійки лавашів, що дозволило залучити нових клієнтів та збільшити обсяги продажів.

Розвиток онлайн-продажів: використання інтернет-маркетингу та впровадження персональної доставки сприяли зростанню продажів через онлайн-канали.

Посилення позитивного іміджу компанії: участь у благодійних акціях дозволила сформувати позитивний імідж компанії та підвищити довіру споживачів.

Негативними факторами стали вплив війни та COVID-19 на ТОВ «Київський БКК», що, в свою чергу, збільшило витрати:

- Зростання цін на енергоресурси (газ, електроенергію) призвело до збільшення витрат на опалення, освітлення та роботу виробничого обладнання.

- Зростання цін на логістику та паливо призвело до збільшення витрат на доставку сировини та готової продукції.

- Перебої з постачанням сировини та матеріалів через війну призвели до збільшення витрат на пошук нових постачальників та складські запаси.

Негативний вплив COVID-19:

- Зростання витрат на засоби індивідуального захисту, дезінфекцію приміщень та інші заходи безпеки для працівників.

- Перехід на дистанційну роботу для частини працівників призвів до збільшення витрат на програмне забезпечення, комунікацію та інші ІТ-послуги.

Проте, незважаючи на це, підприємство показує позитивну динаміку власної економічної діяльності.

ТОВ «Київський БКК» в даний час використовує стратегії у продуктивній політиці, політиці просування та у комунікації з інфлюенсерами та блогерами (лідерами думок). Комунікацію було покращено із споживачами завдяки впровадженню онлайн-замовлень в мережі Інтернет та персональної доставки власною кур'єрською службою по Києву та у регіони.

Весною 2021 року підприємство почало новий проєкт. Це є співпраця із лідерами думок: інфлюенсерами та блогерами. Кількість колаборацій на даний час перевищило показник 800 співпраць, при цьому охопивши приблизно 7 млн потенційних споживачів. Це в свою чергу збільшило кількість підписників в мережі Instagram майже вдвічі, що, у свою чергу, підвищило кількість онлайн-замовлень через мережу Інтернет та покупок у супермаркетах, а також збільшило пізнаваність бренду.

У 2021 році ТОВ «Київський БКК» активно брав участь у проведенні дегустацій з бренд-амбасадором Ектором Хіменес-Браво. 24 серпня 2021 року в парку Партизанської слави Ектор Хіменес-Браво разом з БКК влаштував великий майстер-клас з приготування Київського торта. Дегустація склала 30 тисяч порцій [41].

Завдяки співпраці з «шефом» було внесено ряд змін: удосконалення технологій приготування класичного київського торта та впровадження нових тортів «Три молока» та «Чізкейк Екторіо», а також лінію лавашів було розширено.

Пандемія внесла свої зміни і довелось припинити використання традиційних масових заходів, проте співпраця з відомим майстер-шефом Ектором Хіменес-Браво продовжилася. Наразі вона спрямована на благодійність, що слугує позитивним піар-інструментом для БКК. 15 квітня 2023 року, напередодні Великодня, Ектор разом з брендом побутових товарів «Фрекен Бок» та київським хлібзаводом «Київський БКК» (рис.2.4) вирішили зробити сюрприз одразу для декількох груп населення: сімей переселенців з

Краматорська і Бахмута, військових у госпіталі та військовій частині, а також через волонтерів передали смаколики військовим на Харківщину, Лиманський та Бахмутський напрямок.

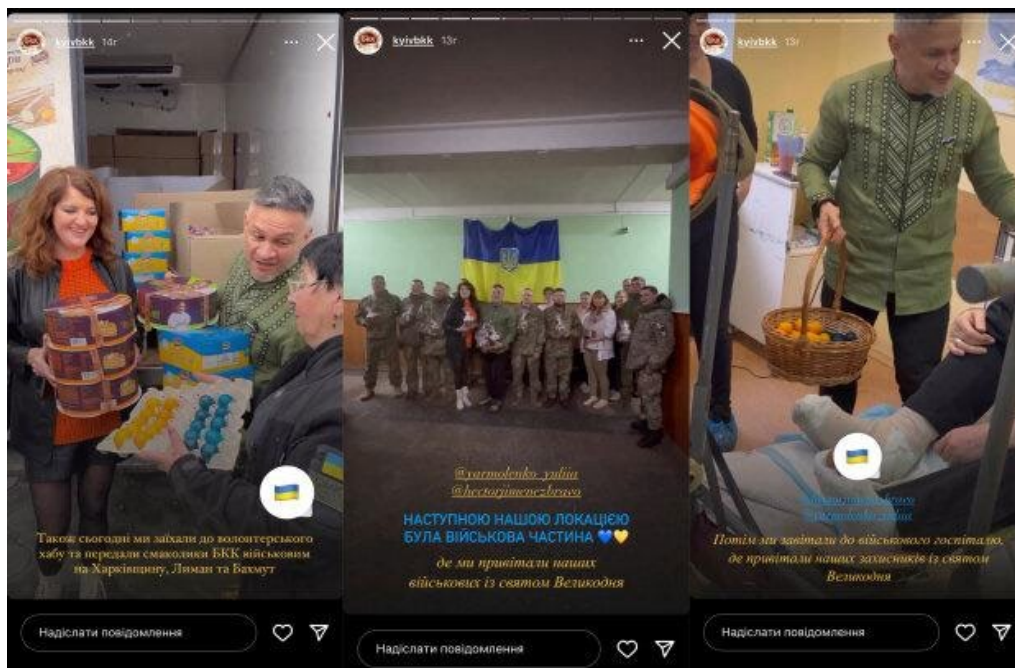


Рис.2.4. Благодійна акція спільно з «Київським БКК» напередодні Великодня

Також 3 жовтня 2023 року було запущено збір на дрони спільно з «Київським БКК» та «зірковим шефом» (рис.2.5).



Рис.2.5. Збір на дрони спільно з «Київським БКК»

Дані заходи формують позитивний імідж компанії, демонструють її причетність та патріотизм.

2.3. Аналіз конкурентного середовища як передумова формування та реалізації стратегії підприємства

Аналіз конкурентного середовища є важливим етапом у формуванні та реалізації стратегії будь-якого підприємства, зокрема ТОВ «Київський БКК». Розуміння конкурентного середовища дозволяє компанії не лише оцінити свої поточні позиції на ринку, а й розробити ефективні стратегії для конкурентоспроможності.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом для оцінки конкурентного середовища та формулювання стратегії розвитку компанії. Для ТОВ «Київський БКК» проведення SWOT-аналізу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, з якими вона може зіткнутися на ринку (табл.2.5).

Проведений SWOT-аналіз дозволяє систематизувати ключові внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність ТОВ «Київський БКК». На основі ідентифікованих сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, наступним кроком є формування матриці SWOT-аналізу (додаток Б).

Матриця дозволить визначити найбільш ефективні стратегічні напрями, поєднуючи внутрішні та зовнішні фактори. Це допоможе підприємству оптимально використати свої переваги, нейтралізувати слабкі сторони, скористатися можливостями та мінімізувати вплив загроз. Побудуємо матрицю можливостей для ТОВ «Київський БКК» (рис. 2.6).

SWOT-аналіз ТОВ «Київський БКК»

Внутрішні фактори	<p>Сильні сторони (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість продукції 2. Великий досвід роботи 3. Кваліфікованість служби збуту 4. Ефективна співпраця підрозділів підприємства 5. Прибутковість 	<p>Слабкі сторони (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Застаріле обладнання 2. Вузкий асортимент продукції 3. Мала кількість торгових точок 4. Не використання всієї потужності підприємства 5. Не значна кількість посередників 6. Відсутність реклами
Зовнішні фактори	<p>Можливості (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення ринкової частки підприємства 2. Розширення та поглиблення асортименту продукції 3. Залучення висококваліфікованих працівників 4. Відкриття нових торгових точок 5. Збільшення кількості постачальників сировини 6. Зменшення кількості фірм-конкурентів 7. Покращення економічної ситуації в країні 	<p>Загрози (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення ринкової частки підприємства 2. Скорочення асортименту продукції 3. Відсутність висококваліфікованих працівників 4. Закриття торгових точок 5. Зменшення кількості постачальників сировини 6. Збільшення кількості фірм-конкурентів 7. Погіршення економічної ситуації в країні через війну

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

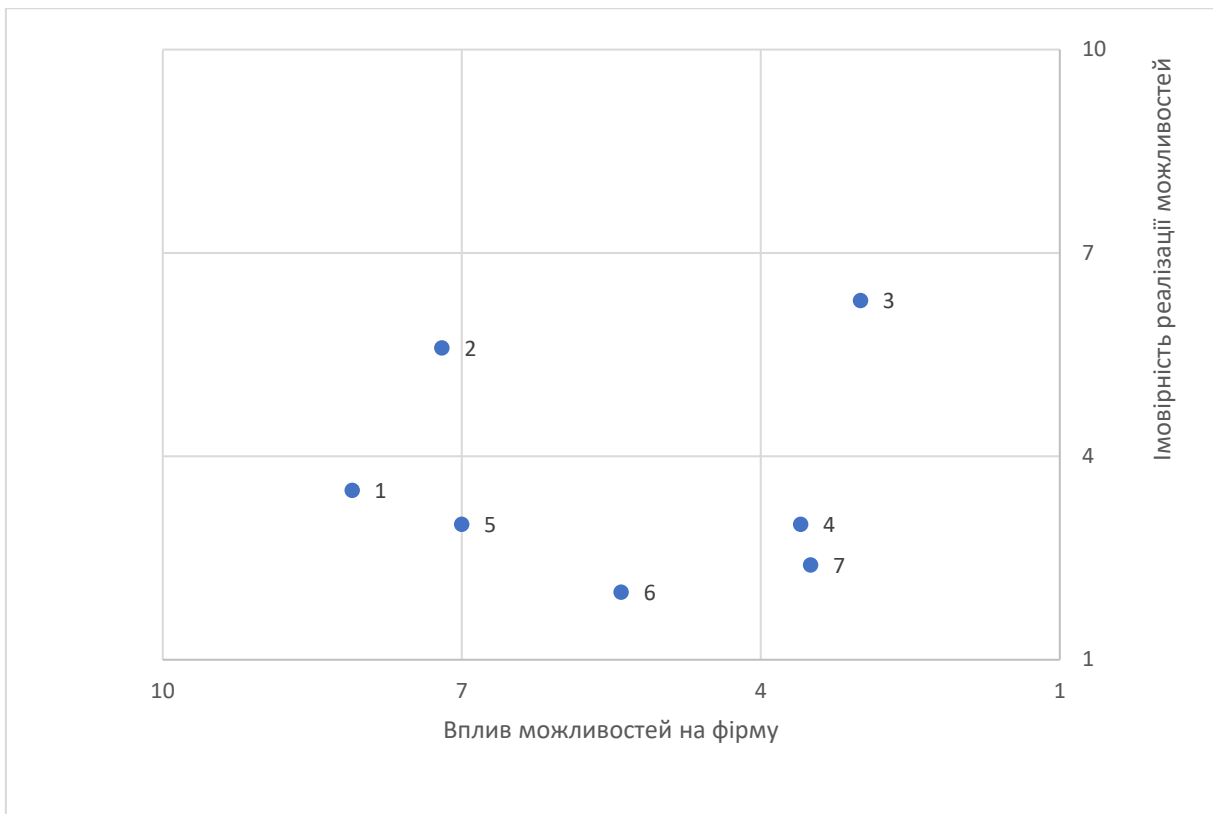


Рис. 2.6. Матриця можливостей

Побудувавши матрицю можливостей для ТОВ «Київський БКК», можна зробити наступні висновки:

Фактор 2 – «розширення та поглиблення асортименту кондитерської продукції» – необхідно врахувати та активно використовувати.

Фактори 3 (залучення висококваліфікованих спеціалістів), 4 (відкриття нових точок продажу), 6 (зменшення кількості конкурентних компаній), 7 (покращення економічної ситуації в країні) – не слід враховувати, оскільки ймовірність їх реалізації є низькою, а їхній вплив на діяльність фабрики – обмежений.

Щодо інших можливостей, зокрема фактору 1 – «збільшення ринкової частки ТОВ «Київський БКК» на кондитерському ринку», необхідно застосовувати гнучкий підхід.

Побудуємо матрицю загроз для підприємства (рис. 2.7).

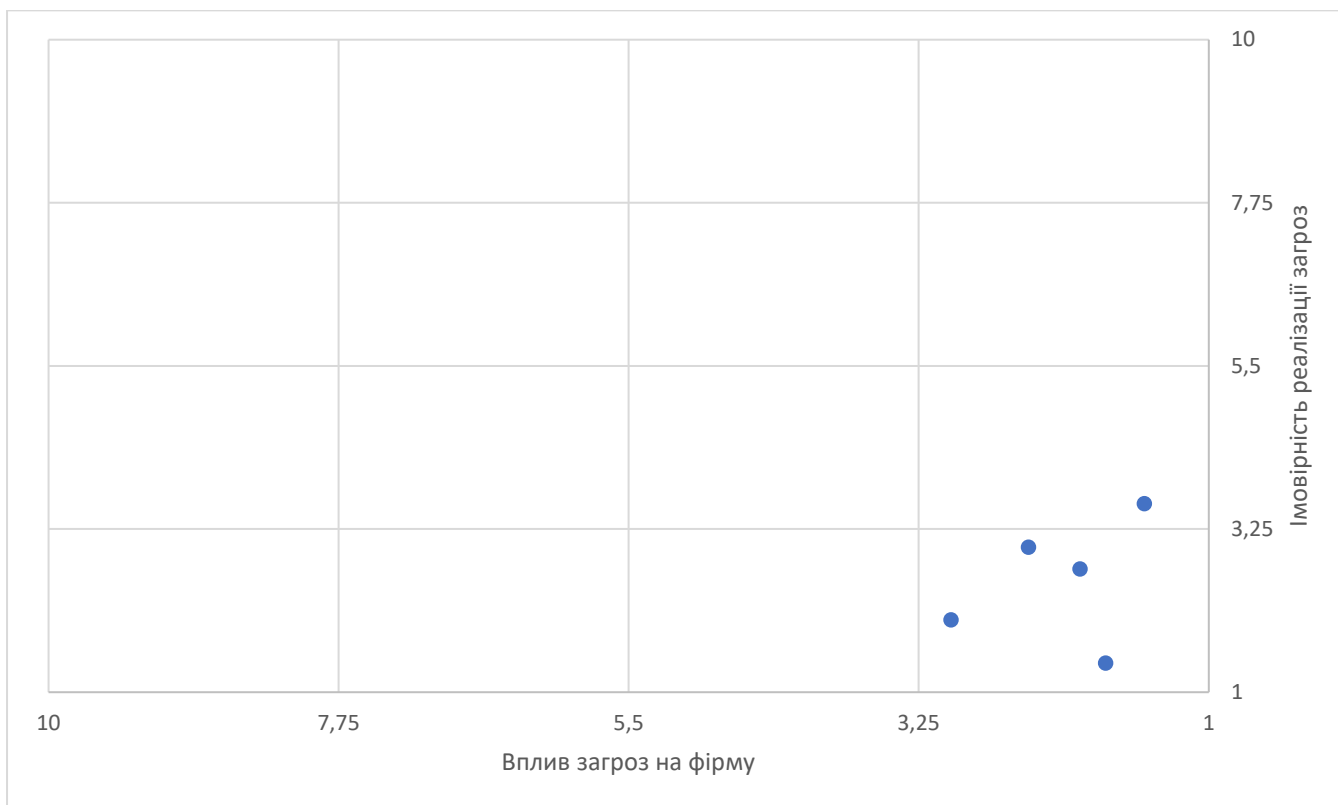


Рис. 2.7 Матриця загроз

Побудувавши матрицю загроз, можна зробити наступні висновки: всі фактори загроз потрапили в зону, де вплив на підприємство є помірним, а ймовірність їх реалізації – низькою. Це означає, що загрози мають обмежений вплив на компанію, однак їх варто враховувати.

Визначимо сильні і слабкі сторони підприємства (табл. 2.6).

Визначення сильних і слабких сторін

Сильні сторони	Показник	Важливість	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Показник	Важливість	Загальна оцінка
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4=2x3</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8=6x7</i>
1. Висока якість продукції	2	3	15	1. Застаріле обладнання	5	3	15
2. Великий досвід роботи	5	3	15	2. Вузкий асортимент продукції	5	3	15
3. Кваліфікованість служби збуту	4	3	12	3. Мала кількість торгових точок	5	2	10
4. Ефективна співпраця підрозділів підприємства	4	2	8	4. Не використання всієї потужності підприємства	4	3	12
5. Прибутковість	4	3	12	5. Не значна кількість посередників	4	2	8
				6. Відсутність реклами	3	1	3
Разом			62	Разом			63

Побудувавши матрицю можливостей та загроз, а також визначивши сильні та слабкі сторони підприємства, треба визначити його позицію (рис. 2.8).


	Сильні сторони > слабкі сторони	Слабкі сторони > сильні сторони
Можливості > Загрози	«Максі-Максі»	«Міні-Максі» 
Загрози > Можливості	«Максі-Міні»	«Міні-Міні»

Рис.2.8. Матриця SWOT-аналізу

За результатами проведеного SWOT-аналізу ТОВ «Київський БКК» можна зробити такі висновки: слабкі сторони підприємства не є вирішальними та менш вагомими порівняно з його сильними сторонами, а можливості на зовнішньому ринку значно переважають загрози. Це свідчить про те, що для підприємства найбільш підходить стратегія «Міні-Максі», яка передбачає максимізацію переваг у тих сферах діяльності, де компанія має потенціал для зростання, при цьому мінімізуючи вплив слабких підрозділів або менш ефективних напрямків.

У рамках цієї стратегії варто зосередитися на підвищенні конкурентоспроможності продукції, що допоможе зміцнити позиції на ринку. Також необхідно приділяти увагу зниженню рівня витрат без шкоди для

якості, що дозволить не тільки покращити фінансові показники, але й підвищити загальну ефективність підприємства в умовах конкуренції.

Завдяки цьому підприємство зможе скоротити витрати, підвищити продуктивність та сприяти росту продажів, а також зміцнити свою позицію на ринку кондитерської продукції, зберігаючи при цьому високу якість товарів та задоволення потреб своїх клієнтів.

2.4. Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Для проведення всебічного аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК» важливо оцінити його позиції на ринку порівняно з основними конкурентами. Для цього буде застосовано метод «багатокутника конкурентоспроможності», який дозволяє наочно візуалізувати та порівняти ключові параметри, що впливають на успішність підприємства.

Цей підхід допоможе виявити сильні та слабкі сторони підприємства у таких аспектах, як ціна, якість продукції, асортимент, брендова впізнаваність, інноваційність та рівень обслуговування. Аналіз багатокутника стане основою для формування конкретних рекомендацій щодо покращення конкурентної позиції компанії на ринку.

Для побудови багатокутника конкурентоспроможності потрібно навести результати опитування експертів, співробітників підприємства щодо ТОВ «Київський БКК» та його конкурентів – ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen»», ТОВ «Нестле Україна» та ТОВ «Конті» (табл.2.7).

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen»» виробляє понад 320 найменувань високоякісних кондитерських виробів. В асортимент корпорації входять шоколадні та желейні цукерки, карамель, ірис, шоколадні плитки та батончики, печиво, вафлі, бісквітні рулети, тістечка та торти. Деякі з них не мають аналогів на ринку України. Загальний обсяг виробництва продукції сягає близько 300 тисяч тонн на рік. Кондитерські вироби ROSHEN виготовлені за найсучаснішими технологіями. Експлуатація сучасного

високовиробничого обладнання, чітке дотримання рецептури, використання виключно високоякісної сировини та матеріалів є запорукою головних переваг продукції ROSHEN. До складу Корпорації входять українські фабрики (Київська, Кременчуцька, Бориспільська та два виробничі майданчики у Вінниці), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Vonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), а також Вінницький молочний завод, який забезпечує фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною [38].

ТОВ «Конті» – один з найбільших виробників кондитерської продукції в Україні. Компанія була заснована в 1997 році та входить до числа лідерів галузі. До складу компанії входить Костянтинівська кондитерська фабрика.

Асортимент компанії налічує 200 товарних найменувань, серед яких: печиво-сендвіч, складні десерти, цукерки в коробках та вагові, тістечко бісквітне, рулети, батончики, карамель, крекери та печиво [34].

Для аналізу конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі були оцінені ключові параметри діяльності таких компаній, як ТОВ «Київський БКК», ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen», ТОВ «Кондитерський Дім «Вацак» та ТОВ «Конті». Оцінка здійснювалася за допомогою опитування 10 респондентів за наступними критеріями: соціальна відповідальність, якість продукції, асортимент, інноваційність, фінансовий стан та брендова впізнаваність.

Оцінки за кожним параметром варіюються від 1 до 5 балів, де 1 — найнижча оцінка, а 5 — найвища. Отримані результати в додатку В.

На основі середніх оцінок, було проведено додатковий аналіз експертної думки щодо характеристик підприємств. Оцінювання здійснювалося з метою визначення конкурентних переваг і недоліків кожного з аналізованих підприємств.

Нижче наведено результати опитування експертів, що детальніше розкривають особливості діяльності компаній:

Результати опитування експертів на характеристики підприємств

Параметр	Середній бал по характеристикам			
	ТОВ «Київський БКК»	ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen»»	ТОВ «Кондитерський дім «Вацак»»	ТОВ «Конті»
1. Соціальна відповідальність	3,9	4,7	3,4	2,4
2. Якість продукції	4,5	4,8	3,6	2,7
3. Асортимент	3,5	4,7	3,5	2,4
4. Інноваційність	3,5	4,7	3,6	2,5
5. Фінансовий стан	3,6	4,7	3,5	2,5
6. Брендова впізнаваність	4,5	5	3,5	2,6

Багатокутник конкурентоспроможності, на основі результатів опитування, буде виглядати наступним чином (рис.2.9).

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК» за допомогою багатокутника конкурентоспроможності дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства в порівнянні з конкурентами за шістьма ключовими характеристиками. Виявлено, що компанія має значні переваги в таких областях, як якість продукції, сервіс обслуговування та брендova впізнаваність. Це свідчить про високий рівень задоволення клієнтів і визнання бренду на ринку. Однак, за характеристиками інноваційності та асортименту підприємство має певні слабкості, що вимагає уваги. Розвиток інновацій та розширення асортименту дозволить зміцнити конкурентні позиції компанії, зберігаючи високий рівень лояльності клієнтів і залучаючи нових. ТОВ «Київський БКК» має потенціал для подальшого розвитку, зокрема за рахунок вдосконалення інноваційних процесів і адаптації до потреб ринку.



Рис.2.9. Багатокутник конкурентоспроможності

З рисунка видно, що площа багатокутника ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen»» є більшою завдяки його масштабній присутності на ринку, активним рекламним кампаніям та широкому асортименту продукції. Проте, варто наголосити, що ТОВ «Київський БКК» має значний потенціал для зростання завдяки своїй унікальності та можливості сфокусуватися на локальній аудиторії.

Особлива увага до соціальних мереж може стати ключовим фактором для підвищення впізнаваності бренду та залучення нових споживачів. Завдяки інтерактивному контенту, акціям та конкурсам, ТОВ «Київський БКК» може створити емоційний зв'язок зі своєю аудиторією, що дозволить компенсувати менший розмір бренду порівняно з конкурентами. Це відкриває нові перспективи для бренду в умовах високої конкуренції.

Окрім візуального підтвердження, важливо також обчислити площу багатокутників окремо для ТОВ «Київський БКК», ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen»», ТОВ «Кондитерський Дім «Вацак»» та ТОВ «Конті». Представимо їх у формі табл.2.9

Площа 6 трикутників багатокутника

	ТОВ «Київський БКК»	ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen»»	ТОВ «Кондитерський Дім «Вацак»»	ТОВ «Конті»
S1	7,60	9,77	5,30	2,81
S2	6,82	9,77	5,46	2,81
S3	5,30	9,56	5,46	2,60
S4	5,46	9,56	5,46	2,71
S5	7,01	10,18	5,30	2,81
S6	7,60	10,18	5,15	2,70
	39,79	59,02	32,12	16,43

На основі аналізу багатокутника, що складається з шести трикутників, можна зробити висновок, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen» має найбільшу загальну площу (59,02 одиниці), що свідчить про її лідерство на ринку завдяки великому масштабу діяльності та високій конкурентоспроможності. ТОВ «Київський БКК» з площею 39,79 одиниці займає друге місце і має значний потенціал для зростання. Попри меншу площу, компанія має можливість зміцнити свої позиції завдяки ефективній маркетинговій стратегії та фокусуванню на локальних ринках. ТОВ «Кондитерський Дім «Вацак» (32,12 одиниці) і ТОВ «Конті» (16,43 одиниці) мають значно менші площі, що може вказувати на обмеженість їхнього масштабу або меншу конкурентоспроможність на ринку. Таким чином, хоча площа ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen»» значно перевищує інших, ТОВ «Київський БКК» має всі шанси зменшити розрив завдяки розвитку бренду та зусиллям щодо залучення споживачів.

Висновок до розділу 2

Кондитерська галузь України є ключовим сектором економіки, що, незважаючи на численні виклики, продовжує демонструвати стійке зростання. Вона займає значну частину харчової промисловості країни, постачаючи продукцію як для внутрішнього ринку, так і на експорт. У 2022 році близько 20% кондитерських підприємств постраждали від бойових дій, але багато з них вдалося адаптуватися, перемістити виробництво та продовжити функціонування.

Серед найбільших виробників можна виокремити «Roshen», «Mondeliz», «АВК», «Світоч», «Konti», «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Полтава-кондитер», «Київський ББК», «Vatsak» та ін. Основними ринковими лідерами кондитерської продукції, що експортують товари на зарубіжні ринки є: «Roshen», «Konti Group» та «АВК».

Основні показники діяльності за 2022-2023 роки показали, що собівартість реалізованої продукції зросла на 12,57%, що зумовлено впливом інфляції на зростання цін на сировину. Адміністративні витрати зросли на 36,75%. Витрати на збут зросли на 34,23%, а повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшилися на 21,47%. Прибуток (збиток) від реалізації продукції збільшився на 78,16%, а чистий прибуток – на 37,05%. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції зменшилися на 6,29%, рентабельність продаж зросла на 0,57%, а рентабельність продукції – на 10,06%. Основними причинами зростання доходів є: ефективна маркетингова стратегія, розширення асортименту продукції, розвиток онлайн-продажів, посилення позитивного іміджу компанії.

Побудувавши матрицю можливостей для ТОВ «Київський ББК», можна зробити наступні висновки: фактор 2 – «розширення та поглиблення асортименту кондитерської продукції» – необхідно врахувати та активно використовувати. Фактори 3 (залучення висококваліфікованих спеціалістів), 4 (відкриття нових точок продажу), 6 (зменшення кількості конкурентних

компаній), 7 (покращення економічної ситуації в країні) – не слід враховувати, оскільки ймовірність їх реалізації є низькою, а їхній вплив на діяльність фабрики – обмежений. Щодо інших можливостей, зокрема фактору 1 – «збільшення ринкової частки ТОВ «Київський БКК» на кондитерському ринку», необхідно застосовувати гнучкий підхід.

Побудувавши матрицю загроз, можна зробити такі висновки: всі фактори загроз потрапили в зону, де вплив на підприємство є помірним, а ймовірність їх реалізації – низькою, а це означає, що загрози мають обмежений вплив на компанію, однак їх варто враховувати.

За результатами проведеного SWOT-аналізу ТОВ «Київський БКК» можна зробити такі висновки, що для підприємства найбільш підходить стратегія «Міні-Максі», яка передбачає максимізацію переваг у тих сферах діяльності, де компанія має потенціал для зростання, при цьому мінімізуючи вплив слабких підрозділів або менш ефективних напрямків.

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК» за допомогою багатокутника конкурентоспроможності показав, що компанія має значні переваги в таких областях, як якість продукції, сервіс обслуговування та брендова впізнаваність. Однак, за характеристиками інноваційності та асортименту підприємство має певні слабкості, що вимагає уваги.

На основі аналізу багатокутника можна зробити висновок, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen» має найбільшу площу (59,02 одиниці), що свідчить про її лідерство на ринку. ТОВ «Київський БКК» з площею 39,79 одиниці займає друге місце і має потенціал для зростання, особливо через ефективну маркетингову стратегію. ТОВ «Кондитерський Дім «Вацак» (32,12 одиниці) та ТОВ «Конті» (16,43 одиниці) мають менші площі, що може вказувати на обмежений масштаб їхньої діяльності. В цілому, ТОВ «Київський БКК» має можливість зменшити розрив завдяки розвитку бренду та залученню споживачів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»

3.1. Основні пропозиції щодо формування та реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Київський БКК»

Для формування та реалізації конкурентних стратегій для ТОВ «Київський БКК», доцільно слідувати стратегії диференціації (табл.3.1), впроваджуючи наступні заходи.

Таблиця 3.1

Основні пропозиції щодо реалізації стратегії диференціації

Напрямок	Мета	Заходи	Очікуваний результат
Створення нових видів тортів та тістечок	Розширення асортименту продукції з унікальними смаками та рецептурами	- Розробка нових смакових варіантів тортів і тістечок (наприклад, тропічні фрукти, прянощі, шоколадні інновації).	- Підвищення привабливості для споживачів.
		- Тестування рецептур на фокус-групах.	- Вихід на нові ринки з оригінальними продуктами.
Інноваційний дизайн солодоців та упаковки	Залучення нових клієнтів через креативний вигляд та стиль продуктів	- Розробка стильних упаковок, що виділяються на полицях магазинів.	- Збільшення впізнаваності бренду.
		- Використання екологічних матеріалів для упаковки.	- Покращення емоційного сприйняття продукції.
Використання нових каналів маркетингової комунікації	Залучення нових споживачів через цифрові та нестандартні канали комунікації	- Розробка стратегії для соціальних мереж (Instagram, TikTok).	- Збільшення популярності серед молоді аудиторії.
		- Реклама через блогерів та інфлюенсерів.	- Високий рівень залученості в онлайн-просторі.
Співпраця з відомими кухарями, ресторанами та готелями	Підвищення авторитету бренду через партнерства з відомими професіоналами в індустрії харчування	- Укладання контрактів із відомими шеф-кухарями для розробки спеціальних ліній продуктів.	- Покращення іміджу компанії та довіри споживачів.
		- Виставки, дегустації в ресторанах та готелях.	- Підвищення продажів через партнерства.

Джерело: сформовано автором

Для кваліфікаційної роботи був обраний захід, який відноситься до стратегії диференціації, адже вона виявилася успішною для компанії в останні декілька років, коли амбасадором бренду став широковідомий Ектор Хіменес Браво.

Стратегія диференціації є однією з найбільш ефективних стратегій для компаній, що працюють на ринку з високим рівнем конкуренції, де важливо виділитися серед інших виробників. У випадку ТОВ «Київський БКК», ця стратегія стала оптимальним вибором, оскільки дозволяє компанії не тільки підвищити свою привабливість для споживачів, а й створити стабільну позицію на ринку.

Ринок кондитерських виробів достатньо насичений, компанії виробляють схожі продукти, і для того, щоб виграти прихильність клієнтів на цьому ринку, потрібно відрізнятись від конкурентів і формувати унікальний образ в голові у споживачів. Сучасний споживач все більше прагне отримувати відразу декілька вигод від покупки: смачне втамування голоду, солодкий перекус, десерт до чаю з друзями, соціальне визнання від використання продукту. Сучасному клієнту важливо аби бренд слідував екологічній тенденції, і був популярний серед його соціальної групи.

Це стосується не лише продуктів, але й досвіду. Люди хочуть отримати не просто торт або тістечко, а щось, що приносить емоції, має неповторний смак або дизайн, які не можна знайти у конкурентів. Крім того, сучасний споживач звертає увагу на якість і оригінальність, і це є тим фактором, який допомагає компанії виділитися на фоні інших.

Розробка нових продуктів дозволить компанії залучити нових клієнтів, а також зміцнити лояльність постійних. Творчий підхід до дизайну упаковки і презентації продукції сприятиме формуванню унікального іміджу, що відрізняється від стандартних товарів, доступних у звичайних магазинах.

Для реалізації стратегії диференціації було запропоновано створення нової лімітованої серії багаторазових упаковок (плетених корзиночок) для тістечок. Пропонується зробити упаковку у вигляді кухонної плетеної

корзини, в якій можна буде зберігати хліб, булочки, смаколики і т.д., після її основного цільового призначення – зберігання тістечок ТОВ «Київський БКК».

3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження заходів

3.2.1. Маркетингове обґрунтування виробництва нової упаковки для тістечок ТОВ «Київський БКК»

Виробництво нової для ТОВ «Київський БКК» упаковки передбачає вирішення одразу двох проблем: естетична упаковка для придбаних солодоців від БКК (рис.3.1) та в якості органайзера для дому (зберігання фруктів, хлібо-булочних виробів, у якості підставки для баночок та спецій) (рис. 3.2-3.4). Таким чином ризик того, що упаковку викинуть після того, як тістечка закінчаться мінімізується.

Отже, така упаковка слідує тренду екологічності та багатофункціональності.



Рис. 3.1. Приклад дизайну упаковки для тістечок ТОВ «Київський БКК»



Рис. 3.2. Приклад подальшого використання нової упаковки для зберігання хліба



Рис. 3.3. Приклад подальшого використання нової упаковки для зберігання кухонних речей



Рис. 3.4. Приклад подальшого використання нової упаковки для зберігання фруктів

На дні такої корзинки важливо передбачити гравіювання логотипу БКК, аби ненав'язливо нагадувати споживачу про себе

Доцільним буде виготовлення нової упаковки до Нового року, як альтернатива новорічним картонним коробкам та мішечкам. Наповнення

корзини складатиметься з 5-ти товарів виробництва ТОВ «Київський БКК» (табл.3.2, рис.3.5).

Таблиця 3.2

Формування складу та вартості новорічної корзини від ТОВ «Київський БКК»

Назва товару	Кількість, шт.	Собівартість, грн.	Сума, грн.
Тістечко «Ескімошка» персик	2	15	30,0
Тістечко «Ескімошка» полуниця	2	15	30,0
Тістечко «Ескімошка» згущене молоко	2	9	18,0
Тістечко «Tartlets flambé» яблуко-кориця	2	25	50,0
Маршмеллоу «Mister Twister»	1	15	15,0
Всього	9		143,0



Рис.3.5. Товари ТОВ «Київський БКК» для наповнення новорічної корзини

Таким чином компанія зможе зацікавити клієнта новою естетичною та багатофункціональною упаковкою, посилити свій імідж та, очікувано, збільшити прибуток від впровадження такого маркетингового заходу.

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу для заходу

Солодощі для однієї новорічної корзини коштуватимуть 143 грн. згідно ринкових цін станом на 09.11.2024 року. Плетена корзина коштуватиме 200 грн. та гравіювання логотипу – 50 грн.

Розрахуємо прогнозну кількість виробництва новорічних корзинок для проектного року за формулою:

$$ОП = (О+4*В+П)/6$$

де О - оптимістичний прогноз

В - найбільш вірогідний прогноз

П - песимістичний прогноз.

Задля цього на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників і отримано такі результати (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Кількість реалізованої продукції, шт	700	800	600	700	700	650	800

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість у табл.3.4.

Таблиця 3.4

Визначення прогнозних обсягів реалізації продукції

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кількість реалізованої продукції, шт	700	800	600	700	700	650	800	4950

Продовж.табл.3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середнє значення Qсер	707,14							
Відхилення $\Delta Q = (Q_i - Q_{сер})$	-7,14	92,86	-107,14	-7,14	-7,14	-57,14	92,86	
ΔQ^2	51,02	8622,45	11479,59	51,02	51,02	3265,31	8622,45	32142,86
Середньоквадратичне відхилення	67,76							
Коефіцієнт варіації	9,58%							
Медіана, шт.	700							
Максимум, шт.	800							
Мінімум, шт.	600							
Прогнозне значення збільшення обсягів реалізації продукції, шт.	700							

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Отож, прогнозне значення обсягів виробництва новорічних корзинок складає 700 штук.

На пакування однієї корзини знадобиться 10хв, відповідно час пакування 700 корзин становитиме:

$$700 \cdot 10 / 60 = 116 \text{ годин роботи,}$$

Якщо залучити 3 пакувальника, кожний відпрацює 38,69 годин. Тобто це 1,6 дня (2 дні).

Отже на упаковку 700 корзин підприємству знадобиться 116 годин. Годинна тарифна ставка при заробітній платі 20 тис.грн./місяць буде становити 117,64 грн./год. Відповідно стаття Основна заробітна плата становить:

$$116 * 117,64 = 13\,646,24 \text{ грн.}$$

Основна заробітна плата для упаковки однієї корзини становитиме 19,49 грн. (13646,24/700). (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Формування ціни новорічної корзинки

Назва статті	Кількість, шт.	Собівартість, грн.	Сума, грн.
Сировина і матеріали			
Тістечко «Ескімошка» персик	2	14,65	29,3
Тістечко «Ескімошка» полуниця	2	14,65	29,3
Тістечко «Ескімошка» згущене молоко	2	8,54	17,08
Тістечко «Tartlets flambé» яблуко-кориця	2	24,45	48,9
Маршмеллоу «Mister Twister»	1	14,65	14,65
Всього	9		139,23
Допоміжні матеріали			
Корзина	1		150,0
Гравіювання логотипу			50,0
Плівка			1,2
Оплата праці			
Основна заробітна плата			19,49
Відрахування на соціальні заходи			4,29
Собівартість новорічного набору			364,21
Ціна (34,5% прибутку)			490

Джерело: сформовано автором

Таким чином вартість однієї корзинки становитиме 490 грн.

Повні витрати на виробництво і реалізацію прогнозованої кількості продукції (700 шт.) складають:

$$364,21 * 700 = 254,95 \text{ тис.грн.}$$

3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходів

Розраховуємо прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції. Тоді, реалізуючи 700 шт. новорічних корзинок, обсяг збуту продукції (Оі) становитиме 343,0 тис.грн.

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:
 $343,0 / 960\ 804 * 100\% = 0,04\ \%$

де 960 804 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:
 $960\ 804 + 343 = 961\ 147$ тис. грн.

На виготовлення 700 новорічних корзинок повні витрати складуть 254,95 тис.грн.

Отже, повні витрати в проектному році складуть:

$729\ 978,00 + 254,95 = 730\ 232,95$ тис. грн.

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році як різницю між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та приростом повних витрат:

$\Delta\text{Пр} = 343 - 254,95 = 88,05$ тис. грн.

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$230826 + 88,05 = 230914,05$ тис. грн.

де 230826 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$88,05 * (1-0,18) = 72,20$ тис. грн.

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$134986 + 72,20 = 135058,2$ тис. грн.

де 134986 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції.

Наведемо очікувані результати від впровадження заходу в табл. 3.6

Очікувані результати від впровадження заходу, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	343
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	254,95
Приріст прибутку від реалізації продукції	88,05
Приріст чистого прибутку	72,20

Джерело: розраховано автором

Отже, внаслідок впровадження нового товару чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 343 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 254,95 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 88,05 тис. грн., а чистий прибуток – на 72,2 тис. грн.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності.

Для даного заходу не потрібно впроваджувати нове обладнання, тому капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 6 % від 84 % приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу.

Обчислимо приріст змінних витрат внаслідок реалізації заходу. До змінних витрат відносяться витрати пов'язані із допоміжними матеріалами, оплатою праці і частина собівартості тістечок. Зокрема змінні витрати по проєкту становлять :

$$(139,23*0,72+150+50+1,2+19,49+4,29)*700=226683,31 \text{ грн.}$$

Зміна нормативу обігових коштів становитиме:

$$226,68 * 0,84 * 0,06 = 11,42 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n (\text{III}) = 11,42 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток визначається як різниця між приростом обсягу чистого доходу (виручки) від реалізації та приростом повних витрат і дорівнює:

$$\Delta \text{Пр} = 343 - 254,95 = 88,05 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток складає:

$$\Delta \text{Пр} - \text{п} = 88,05 * 0,82 = 72,20 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень:

$$T = K_{\text{п}} / (\Delta \text{Пр} - \text{п}) = 11,42 / 72,2 = 0,16 \text{ року}$$

Розрахуємо доцільність капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя:

Проект має дисконтуватися за ставкою, яку приймаємо на рівні 20 %.

Оскільки виробництво нової продукції не передбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta \text{Пр} - \text{п} = 72,2 \text{ тис. грн.}$$

Ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 20 %) = 0,2. Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років.

α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1 + p)^i}$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 25%.

$$1 \text{ рік} = 0,83$$

$$2 \text{ рік} = 0,69$$

$$3 \text{ рік} = 0,58$$

$$4 \text{ рік} = 0,48$$

$$5 \text{ рік} = 0,40$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту для даного нововведення буде дорівнювати:

$$72,20 * (0,83+0,69+0,58+0,48+0,40) = 215,16 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$215,16 - 11,42 = 203,74 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$11,42 / 43,03 = 0,27 \text{ років} < 5 \text{ років,}$$

де НВср – середньорічна нинішня вартість:

$$215,16 / 5 = 43,03 \text{ тис. грн.}$$

Індекс прибутковості визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій: $203,74 / 11,42 = 17,84 > 0$.

Результати розрахунків наведено в таблиці 3.7

Таблиця 3.7

Основні показники ефективності запропонованого заходу

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис.грн.	11,42
2. Додатковий прибуток	тис.грн.	88,05
3. Чистий додатковий прибуток	тис.грн.	72,2
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис.грн.	215,16
5. Чиста нинішня вартість	тис.грн.	203,74
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,16
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,27
9. Індекс прибутковості	-	17,84

На основі виконаних розрахунків можна зробити висновок про доцільність виробництва нового товару, що підтверджується такими показниками:

ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, дорівнює 203,74 тис. грн.

Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,27 року, що є прийнятним, так як значно менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.

$PI = 17,84 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

3.3 Вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства

Підсумуємо у табл. 3.8 вплив маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства.

Таблиця 3.8

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	960 804,00	961 147	343,00	0,036
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	729 978,00	730232,95	254,95	0,035
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	230 826,00	230 914	88,05	0,038
4. Чистий прибуток	тис. грн.	134 986,00	135058,20	72,20	0,053
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	75,98	75,975	-0,005	-0,006
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	14,05	14,052	0,002	X
7. Рентабельність продукції	%	31,62	31,622	0,002	X

Як бачимо чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшиться майже на 0,04%. Повні витрати зростуть на 0,035%, прибуток від реалізації – на 0,038%, а чистий прибуток - на 0,053%. Рентабельність діяльності та рентабельність продукції зростуть на 0,002 в.п. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,006%. Захід можна рекомендувати до впровадження.

Висновки до розділу 3

Для кваліфікаційної роботи був обраний захід, який відноситься до стратегії диференціації, адже вона виявилася успішною для компанії в останні декілька років, коли амбасадором бренду став широковідомий Ектор Хіменес Браво.

Стратегія диференціації є однією з найбільш ефективних стратегій для компаній, що працюють на ринку з високим рівнем конкуренції, де важливо виділитися серед інших виробників. У випадку ТОВ «Київський БКК», ця стратегія стала оптимальним вибором, оскільки дозволяє компанії не тільки підвищити свою привабливість для споживачів, а й створити стабільну позицію на ринку.

Для реалізації стратегії диференціації було запропоновано створення нової лімітованої серії багаторазових упаковок (плетених корзиночок) для тістечок. Пропонується зробити упаковку у вигляді кухонної плетеної корзини, в якій можна буде зберігати хліб, булочки, смаколики і т.д., після її основного цільового призначення – зберігання тістечок ТОВ «Київський БКК». Виробництво нової упаковки передбачає вирішення одразу двох проблем: естетична упаковка для придбаних солодоців від БКК та в якості органайзера для дому (зберігання фруктів, хлібо-булочних виробів, у якості підставки для баночок та спецій).

Внаслідок впровадження нового товару чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 343 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 254,95 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 88,05 тис. грн., а чистий прибуток – на 72,2 тис. грн.

На основі виконаних розрахунків можна зробити висновок про доцільність виробництва нового товару, що підтверджується такими показниками: ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, дорівнює 203,74 тис. грн ; строк повернення інвестицій гарантований складає 0,27 року, що є прийнятним, так як значно менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам; $ІІ = 17,84 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

ВИСНОВКИ

Формування та реалізація конкурентних стратегій є важливою складовою будь-якої успішної компанії. Розробляючи конкурентну стратегію, важливо аналізувати ринок, конкурентів, внутрішні сильні та слабкі сторони, а також враховувати сучасні тенденції. Теоретико-методичні основи формування та реалізації конкурентних стратегій підприємства є ключовими для успішного функціонування бізнесу в нинішніх умовах на ринку.

Кондитерська індустрія займає значне місце в харчовій промисловості країни. Серед найбільших виробників можна виокремити «Roshen», «Mondeliz» «АВК», «Світоч», «Konti», «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Полтава-кондитер», «Київський БКК», «Vatsak» та ін.

Як видно з таблиці основних показників діяльності підприємства за 2022-2023 років чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зросла на 31,53%. Собівартість реалізованої продукції зросла на 12,57%, що зумовлено впливом інфляції на зростання цін на сировину. Адміністративні витрати зросли на 36,75%. Витрати на збут зросли на 34,23%, а повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшилися на 21,47%. Прибуток (збиток) від реалізації продукції збільшився на 78,16%, а чистий прибуток – на 37,05%. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції зменшилися на 6,29%, рентабельність продаж зросла на 0,57%, а рентабельність продукції – на 10,06%. Основними причинами зростання доходів є: ефективна маркетингова стратегія, розширення асортименту продукції, розвиток онлайн-продажів, посилення позитивного іміджу компанії.

За результатами проведеного SWOT-аналізу ТОВ «Київський БКК» можна зробити такі висновки, що для підприємства найбільш підходить стратегія «Міні-Максі», яка передбачає максимізацію переваг у тих сферах діяльності, де компанія має потенціал для зростання, при цьому мінімізуючи вплив слабких підрозділів або менш ефективних напрямків.

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК» за допомогою багатокутника конкурентоспроможності показав, що компанія має значні

переваги в таких областях, як якість продукції, сервіс обслуговування та брендова впізнаваність. Однак, за характеристиками інноваційності та асортименту підприємство має певні слабкості, що вимагає уваги.

На основі аналізу багатокутника можна зробити висновок, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen» має найбільшу площу (59,02 одиниці), що свідчить про її лідерство на ринку. ТОВ «Київський БКК» з площею 39,79 одиниці займає друге місце і має потенціал для зростання, особливо через ефективну маркетингову стратегію. ТОВ «Кондитерський Дім «Вацак» (32,12 одиниці) та ТОВ «Конті» (16,43 одиниці) мають менші площі, що може вказувати на обмежений масштаб їхньої діяльності. В цілому, ТОВ «Київський БКК» має можливість зменшити розрив завдяки розвитку бренду та залученню споживачів.

Для кваліфікаційної роботи був обраний захід, який відноситься до стратегії диференціації. У випадку ТОВ «Київський БКК», ця стратегія стала оптимальним вибором, оскільки дозволяє компанії не тільки підвищити свою привабливість для споживачів, а й створити стабільну позицію на ринку. Для реалізації стратегії диференціації було запропоновано створення нової лімітованої серії багаторазових упаковок (плетених корзиночок) для тістечок. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшиться майже на 0,04%. Повні витрати зростуть на 0,036%, прибуток від реалізації – на 0,038%, а чистий прибуток - на 0,053%. Рентабельність діяльності та рентабельність продукції зростуть на 0,002 в.п. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,006%. Захід можна рекомендувати до впровадження.

Узагальнюючи, ТОВ «Київський БКК» демонструє стабільний розвиток і впевнене зростання, враховуючи не лише інноваційні технології виробництва та продукції, але й ефективне реагування на зовнішні виклики. Завдяки ретельно продуманій стратегії та високій якості продукції компанія має хороші перспективи для подальшого успіху на національному та міжнародному ринку кондитерських виробів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Городинська Д.М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 8. С. 83-91.
2. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 43.
3. Бакай В.Й. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера / Хмельницький національний ун-т. 2022.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : навч. Посібник. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
5. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навчальний посібник 2-ге вид., випр. і доп. К.: *Знання*, 2005. 301 с.
6. Берницька Д.І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом Pest/ Step аналізу. 2012. № 11.
7. Бугера З. Основи формування конкурентної стратегії підприємства. Матеріали Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі», 26 квітня 2016 року. Т. : ТНТУ, 2016. С. 186-187.
8. Войтович Н.В. Стратегічний аналіз моделей управління підприємницькими ризиками. Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. 2008. Т. 2. Вип. 16. С. 65–67.
9. Горват О. В., Феєр О. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*. Випуск 2(35), 2023. С. 290-291.
10. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. Вип. 1. С. 84–90.

11. Гуменюк О.Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. 2017. № 17.
12. Должанський І.З., Загорна Т.О. *Конкурентоспроможність підприємства* : навчальний посібник. Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
13. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975).*
14. Євтушенко Н.О., Пільник Т. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес» № 3-4(40)*. 2022. С. 30.
15. Іванов Ю.Б. *Конкурентоспроможність підприємства в умовах формування ринкової економіки*: монографія. Х.: ХДЕУ, 1997. 246 с.
16. Іванов Ю.Б. *Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства*: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2006. 383 с.
17. Корінев В.Л. Оцінювання та планування фінансової діяльності підприємства. Держава та регіони: *Економіка та підприємництво*. 2011. № 4. С. 142-146.
18. Кропива В.О., Коптева Г.М. Сучасний стан та тенденції розвитку кондитерської галузі. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/> (дата звернення: 26.10.2024).
19. Павлюк Т.І., Гайдей О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства. *«Young Scientist»*. 2016. № 12. с. 821.
20. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату та забезпечити його стійкість. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. 715 с.
21. Сорокіна А.М. Тенденції розвитку сучасної кондитерської галузі України. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2023 URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-15/2023-7-04-15> (дата звернення: 10.10.2024).

22. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». *Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 249–254.
23. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства щодо досягнення конкурентних переваг. *Економіка, фінанси, право*. 2005. № 11. С. 17-20.
24. Чумак О.В., Соловійова О.О., Петровський О.А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 3(89). с 78.
25. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. 407 с.
26. Competitive Strategy. MBAskool. URL: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-andstrategy-terms/7394-competitive-strategy.html> (дата звернення: 03.11.2024).
27. Luenendonk Martin. URL: <https://www.cleverism.com/lexicon/competitive-advantage/> (дата звернення: 20.11.2024).
28. Porter M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior*. N. Y. : Free Press, 1985. 592 p.
29. Träm M. *Innovate Your Company: Trends to Follow for a Competitive Advantage*. Wiley. 2010. 164 p.
30. Офіційний сайт державної служби статистики України URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 27.10.2024).
31. Офіційний сайт ТОВ «Київський БКК». URL: <https://kyivbkk.com/> (дата звернення: 27.10.2024).
32. Офіційний сайт ПрАТ «Кондитерська фабрика «Roshen»». URL: <https://www.roshen.com/pro-roshen> (дата звернення: 22.11.2024).
33. Офіційний сайт ТОВ «Нестле Україна». URL: <https://www.nestle.ua/aboutus/nestleinukraine> (дата звернення: 22.11.2024).
34. Офіційний сайт ТОВ «Конті». URL: <https://konti.ua/company> (дата звернення: 22.11.2024)

35. Офіційний сайт ТОВ «АВК». URL: <https://www.avk.ua/ua/uk> (дата звертання: 22.11.2024).
36. Офіційний сайт ТОВ «Vatsak». URL: https://vatsak.com.ua/?srsltid=AfmBOook7qo3ioa7X19MaCTYzt8DrK02_mc9oz_eLzxBuRLZFja8 (дата звертання: 22.11.2024).
37. Офіційний сайт ТОВ «Світоч». URL: <https://www.nestle.ua/jobs/vacancy/svytoch> (дата звертання: 22.11.2024).
38. Офіційний сайт ПрАТ «Кондитерська фабрика «Roshen»». URL: <https://www.roshen.com/pro-roshen> (дата звернення: 22.11.2024).
39. Ринок кондитерських виробів: продукція повинна бути і смачною, і достойною Instagram. Харчові технології. URL: https://harch.tech/2023/04/12/rynok-kondyterskyh-vyrobiv-produkcia_povynna-buty-i-smachnou-i-dostojmou-instagram/ (дата звернення: 02.11.2024).
40. Складання стратегічного балансу та сутність SWOTаналізу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://in1.com.ua/book/13007/10315>.
41. NV Life: дегустація Київського торту з Ектором Хіменес-Браво. URL: <https://life.nv.ua/ukr/food-drink/> (дата звернення 10.11.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

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

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
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	17 970.00	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	

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	
Адміністративні витрати	2130	48 960.00	35 802.00
Витрати на збут	2150	277 811.00	206 965.00
Інші операційні витрати	2180	25 980.00	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	145 387.00	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

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	
Фінансові витрати	2250	1 757.00	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	145 683.00	120 349.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-23 983.00	-21 855.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	121 700.00	98 494.00

Вихідна інформація для побудови матриці можливостей та загроз для підприємства

Зовнішні можливості							Зовнішні загрози						
Чинники	Імовірність реалізації можливостей			Вплив можливостей на фірму			Чинники	Імовірність реалізації загроз			Вплив загроз на фірму		
	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка		Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка
<i>1</i>	2	3	$4=2x3$	5	6	$7=5x6$	<i>8</i>	9	10	$11=9x10$	12	13	$14=12x13$
1.Збільшення ринкової частки підприємства	7	0,5	3,5	9	0,9	8,1	1.Зменшення ринкової частки підприємства	7	0,5	3,5	9	0,1	0,9
2.Розширення та поглиблення асортименту продукції	7	0,8	5,6	9	0,8	7,2	2.Скорочення асортименту продукції	7	0,2	1,4	9	0,2	1,8
3.Залучення висококваліфікованих працівників	9	0,7	6,3	5	0,6	3,0	3.Відсутність висококваліфікованих працівників	9	0,3	2,7	5	0,4	2,0
4.Відкриття нових торгових точок	6	0,5	3,0	6	0,6	3,6	4.Закриття торгових точок	6	0,5	3,0	6	0,4	2,4
5.Збільшення кількості постачальників сировини	5	0,6	3,0	10	0,7	7,0	5.Зменшення кількості постачальників сировини	5	0,4	2,0	10	0,3	3,0
6.Зменшення кількості фірм-конкурентів	4	0,5	2,0	6	0,9	5,4	6.Збільшення кількості фірм-конкурентів	4	0,5	2,0	6	0,1	0,6
7.Покращення економічної ситуації в країні	6	0,4	2,4	5	0,7	3,5	7.Погіршення економічної ситуації в країні	6	0,6	3,6	5	0,3	1,5
Разом	-	-	25,8	-	-	37,8	Разом	-	-	18,2	-	-	12,1

Додаток В

Параметр	Респонденти										Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
ТОВ «Київський БКК»											
1. Соціальна відповідальність	4	3	4	5	4	3	4	4	5	3	3,9
2. Якість продукції	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4,5
3. Асортимент	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3,5
4. Інноваційність	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3,5
5. Фінансовий стан	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3,6
6. Брендова впізнаваність	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4,5
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen»»											
1. Соціальна відповідальність	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4,7
2. Якість продукції	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4,8
3. Асортимент	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4,7
4. Інноваційність	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4,7
5. Фінансовий стан	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4,7
6. Брендова впізнаваність	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ТОВ "Кондитерський Дім "Вацак"											
1. Соціальна відповідальність	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3,4
2. Якість продукції	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3,6
3. Асортимент	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3,5
4. Інноваційність	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3,6
5. Фінансовий стан	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3,5
6. Брендова впізнаваність	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3,5
ТОВ «Конті»											
1. Соціальна відповідальність	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2,4
2. Якість продукції	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2,7
3. Асортимент	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2,4
4. Інноваційність	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2,5
5. Фінансовий стан	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2,5
6. Брендова впізнаваність	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2,6