

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА  
НА РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

**НАРОДОВСЬКОЇ ЮЛІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Степанова Алла Адамівна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол №\_\_ від \_\_ червня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри:  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*«Затверджую»*

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.

«09» жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»**  
**НАРОДОВСЬКОЇ ЮЛІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ**  
**(прізвище, ім'я, по-батькові)**

**1. Тема роботи:** «Управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку кондитерських виробів»

**затверджена** на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №3 від 09.10.2024 р.

**2. Строк завершення роботи:** 09.06.2025

**3. Підсумковий передзахист роботи:** 03.06.2025

**4. Предмет дослідження:** теоретичні та практичні аспекти дослідження конкурентоспроможності ТОВ «НАЛТЕКС».

**5. Об'єкт дослідження:** процес управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку кондитерських виробів України (на прикладі ТОВ «НАЛТЕКС»).

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** – поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств.

**Завдання:**

6.1. Охарактеризувати сутність поняття «конкурентоспроможність», принципів та методів його забезпечення

6.2. Ознайомитись із методами визначення конкурентоспроможності підприємства

6.3. Дослідити основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

6.4. Огляд ринку кондитерських виробів в Україні

















6.5. Оцінити функціонування галузі кондитерських виробів та виявити основні проблеми

6.6. Діагностика діяльності ТОВ «НАЛТЕКС»

6.7. Розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НАЛТЕКС»

6.8. Окреслити шляхи вдосконалення конкурентних позицій підприємства

## Календарний план виконання кваліфікаційної роботи бакалавра

	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад 2024	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	листопад 2024 - січень 2025	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень 2025	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	січень - лютий 2025	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень - квітень 2025	
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	03.06.2025	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	червень 2025	
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	7
1.1. Конкурентоспроможність підприємства: поняття та механізм її формування .....	7
1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства .....	14
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НАЛТЕКС» НА РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ</b> .....	20
2.1. Діагностика конкурентного середовища підприємства .....	20
2.2. Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства .....	28
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «НАЛТЕКС»</b> .....	44
3.1. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання .....	44
3.2. Розробка заходів реалізації запропонованих напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства .....	52
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	61
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	66
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

Для ринкових відносин будь-якої країни є досить важливою конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, оскільки сучасний стан економіки досить мінливий, постійно трансформується, змінюється під впливом різних ендогенних та екзогенних факторів, та поступово набуває все більше складних зв'язків. Тому, беручи до уваги сьогодення, одними з багатьох завдань для підприємств стає розвиток конкурентоспроможності за рахунок підвищення якості продукції, забезпечення відповідності якості та ціни, створення належних умов праці тощо. Ціллю реалізації даних показників є необхідністю отримання кращого результату за конкурентів, набуття переваги у своєму сегменті господарювання, а також потреба зайняти провідну позицію на ринку, як вітчизняному, так і міжнародному. Оцінка даних потреб формує бачення «конкурентоспроможності».

Під впливом глобальних процесів, які відбуваються зараз в Україні та світі, змінюється характер конкурентоспроможності на всіх її існуючих рівнях. Сучасні тенденції часом висувають досить жорсткі вимоги до підприємств, що стає причиною посилення конкуренції на національному та міжнародному ринках. Таким чином, конкуренція стає примусовою силою, яка сприяє розвитку технологій, інновацій, науково-технологічної бази, обміну досвідом та знаннями, мотивує впровадження й покращення управлінських рішень для зниження витрат та можливих ризиків в процесі виробництва.

Для забезпечення ефективності конкурентоспроможність потрібно вміти оцінювати, при цьому необхідно орієнтуватися на довгострокову перспективу, аби досягти максимальних результатів. У сучасних економічних умовах оцінювання конкурентоспроможності підприємств набуває стратегічного значення, оскільки вона не лише визначає поточний стан компанії, але й створює основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості та ефективності функціонування в умовах високої ринкової турбулентності.

Дослідження конкурентоспроможності передбачає не лише аналіз ендогенного середовища, ресурсів та потенціалу підприємства, але й урахування екзогенних чинників (споживчі запити, тренди, регуляторні зміни тощо). Підприємства повинні адаптуватися до вимог глобалізованого ринку, інтегруючи сучасні методи оцінювання, які дозволяють визначати переваги та недоліки системи конкурентоспроможності підприємств, знаходити шляхи оптимізації та покращення.

Особливо актуальним є питання конкурентоспроможності для українських підприємств, які працюють в умовах складного економічного середовища, посиленої інтеграції до європейських ринків та впливу воєнних і кризових явищ. У таких умовах забезпечення конкурентних переваг вимагає інноваційного підходу до менеджменту, розвитку науково-технологічного потенціалу, підвищення продуктивності праці та ін. Таким чином дослідження конкурентоспроможності підприємств, зокрема оцінювання та управління, є важливим науковим та практичним завданням.

Над дослідженням конкурентоспроможності працювали як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, серед яких: Друкер П., Сміт А., Портер М., Котлер Ф., Томпсон А., Шумпетер Й., Борщевський П., Балан В. Г., Степанова А.А., Дейнеко Л., Сичевський М., Маршалл А., Кузьмін О., Мельник О., Романко О., Гончарова Н.П., Покропивний С. Ф., Іванюта В.Ф., Іванова М., Боумен К., Мінцберг Т., Дей Д., Завгородній А. Г., Устинко О. Л., Цибульська Е. І., Мацигура В. І., Шишкін В. О., Зінченко Н. В., Гелбрейт Дж.

Попри фундаментальний аналіз проведений вченими, слід сказати, що в умовах теперішньої нестабільності, проблематика системи управління конкурентоспроможністю підприємств потребує подальшого глибокого аналізу.

Отож, **метою** наукової роботи є поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств.

Для досягнення поставленої мети під час виконання роботи було розглянуто наступні **завдання**:

- характеристика сутності поняття «конкурентоспроможність», принципів та методів забезпечення;
- ознайомлення із методами визначення конкурентоспроможності підприємств;
- аналіз основних факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- огляд ринку кондитерських виробів в Україні;
- оцінка функціонування галузі кондитерських виробів та виявити основні проблеми;
- діагностування діяльності ТОВ «НАЛТЕКС»
- розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НАЛТЕКС»;
- обґрунтування шляхів вдосконалення конкурентних позицій підприємства.

**Предметом дослідження** виступають теоретичні та практичні аспекти дослідження конкурентоспроможності ТОВ «НАЛТЕКС».

**Об'єктом дослідження** є процес управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку кондитерських виробів України на прикладі ТОВ «НАЛТЕКС».

**Теоретичною та методологічною основою** роботи є сукупність фундаментальних положень економічної теорії, теорії конкурентоспроможності, стратегічного менеджменту, а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у цій галузі.

**Методичну основу дослідження** становить комплекс загальнонаукових та спеціалізованих методів аналізу (SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, метод експертних оцінок, метод теорії бажаності, методи багатокритеріального аналізу) та теоретичного дослідження за допомогою узагальнень, систематизації та моделювання.

**Інформаційною базою дослідження** є наукове надбання вітчизняних та зарубіжних вчених, статистичні дані державних органів, матеріали періодичних наукових українських та зарубіжних видань, офіційні сайти локальних та конкурентних підприємств, фінансова та статистична звітності ТОВ «НАЛТЕКС» за 2020-2023 рр.

**Структура бакалаврської роботи.** Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків та анотацій. Робота містить 16 таблиць, 8 рисунків та 21 формулу. Список джерел має 82 найменувань. Роботу викладено на 86 сторінках друкованого тексту.

**Апробація результатів дипломної роботи.** Основні наукові положення та результати досліджень було представлено та опубліковано у вигляді тез на XXIII Міжнародній науково-практичній конференції «Шевченківська весна 202. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій» (26-28 березня) за темою: «Виклики ринку кондитерських виробів в умовах воєнного стану в Україні» (Додаток А).

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Конкурентоспроможність підприємства: поняття та механізм її формування

У науково-економічній літературі досить часто зустрічається поняття «конкурентоспроможність підприємства». Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» є багатограним та включає економічний, соціальний, управлінський та маркетинговий аспекти. Вчені та практики підходять до аналізу конкурентоспроможності з різних точок зору: одні акцентують увагу на здатності підприємства до адаптації, інші – на інноваційних можливостях, ефективності менеджменту чи наданні унікальної цінності споживачам. Однак, незважаючи на різноманітність підходів, основним залишається розуміння конкурентоспроможності як здатності підприємства досягати високих економічних результатів у порівнянні з конкурентами [25].

В умовах сучасної української економіки, яка перебуває в процесі трансформації та інтеграції до світової економіки, проблема формування конкурентоспроможності набуває ще більшої актуальності. Підприємства, що діють на території України, змушені враховувати специфічні умови функціонування (напр., обмеженість ресурсів, висока динаміка ринкових змін, високий рівень конкуренції), особливо у провідних галузях економіки, таких як, наприклад, кондитерська промисловість.

На сучасному етапі розвитку вітчизняна галузь кондитерських виробів характеризується значним зростанням та є однією з найбільш розвинених галузей серед харчової промисловості в Україні. Конкуренція на ринку знаходиться на досить високому рівні, що посилює необхідність дослідження конкурентоспроможності підприємств даної галузі [14].

Конкурентоспроможність будь-якого підприємства досягається довготривалою та сумлінною роботою спочатку на національному ринку, а в

подальшому на міжнародному, та визначається конкурентними перевагами даного підприємства.

Конкурентоспроможність є основним показником підприємства, який визначає його життєздатність на ринку та демонструє можливість пристосування до ринкових умов, навіть в умовах невизначеності. На думку Портера М., конкурентоспроможність є властивістю товару, послуги або суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на одному рівні з подібними товарами, послугами чи суб'єктами, які присутні на цьому ж сегменті ринку [76].

В більш широкому розуміння поняття конкурентоспроможності можна обґрунтувати наступним чином: можливість товару чи послуги бути більш привабливими для покупця у зрівнянні з подібними товарами чи послугами іншого виробника, завдяки певним характеристикам (якість, ціна, споживча оцінка тощо).

Крім цього, варто розрізняти два поняття «конкурентоспроможність товару» та «конкурентоспроможність підприємства» (КСП). Конкурентоспроможність підприємства – це здатність певного підприємства виготовляти, просувати та продавати продукцію, яка є більш цікавою та привабливою ніж подібна конкурентна продукція. КСП може також визначатися як порівняльна перевага відносно іншого підприємства в одній галузі господарювання як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках. Конкурентоспроможність фірми розраховується лише в рамках тих суб'єктів господарювання, які є складовою однієї й тієї ж галузі [70].

Власне велика кількість академічних дослідників, висловлювали різні думки щодо трактування терміну «конкурентоспроможність», що зумовлювалося різною політикою, яка висувається для сприйняття цього поняття через ряд певних характерних змінних. Основною проблематикою розбіжностей у визначеннях зумовлюється тим, що деякі вчені та політики пов'язують конкурентоспроможність з робочими місцями, процвітаням

тощо, беручи до уваги лише загальні економічні показники, відкидаючи більш важливі [68].

У табл. 1.1 наведено різні підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства».

Таблиця 1.1

Характеристика підходів до визначення поняття  
«конкурентоспроможність підприємства»

№	Автор	Трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»
1	Іванюта В.Ф. [25]	Здатність підприємства шляхом впровадження новацій у виробництво привабити споживачів кращими якісними характеристиками товару чи послуги за нижчою ціною.
2	Котлер Ф. [69]	Конкурентоспроможність підприємства полягає у здатності створювати пропозицію для ринку, що відповідає або перевищує очікування споживачів.
3	Гончарова Н.П., Швиданенко Г.О., Капарулін І.С. [59]	Інтегрована характеристика ефективності діяльності підприємства на ринку, що включає продуктивність, якість та інновації.
4	Маршалл А. [71]	Здатність підприємства забезпечувати стійкість своїх позицій на ринку завдяки перевагам у якості продукції та витратах.
5	Кузьмін О., Мельник О., Романко О. [36]	Відображення конкурентних переваг окремого підприємства над іншими за певними характеристиками (економічні, кадрові, фінансові, ринкові тощо), що мають між собою зв'язок та формують унікальність цього підприємства.
6	Портер М. [76]	Здатність підприємства створювати та підтримувати конкурентну перевагу, яка дає змогу забезпечити економічне зростання за рахунок унікальної пропозиції на ринку.
7	Покропивний С. Ф. [50]	Можливість підприємства до більш ефективного господарювання на ринку та забезпечення його прибутковості.
8	Брітченко І.Г., Ладунка І.С. [10]	Здатність виготовляти високоякісну та конкурентоспроможну продукцію серед аналогічних товарів, та використовувати ресурси підприємства ефективніше за конкурентів.
9	Янковий О. Г. [28]	Складна система, яка складається з групи економічно-організаційних складових, характеризує конкретні умови та критерії функціонування підприємства на ринку й впродовж усього життєвого циклу підприємства.
10	Іванова М., Вар'яніченко О., Саннікова С., Фаїзова С. [23]	Здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, враховуючи три ключові напрямки економічної діяльності, а саме постачання, виробництво та збут.

Джерело: розроблено автором самостійно.

Проаналізувавши відповідні джерела вище, можна узагальнити бачення терміну. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є здатністю

ефективно функціонувати та займати стійкі позиції на ринку за рахунок створення унікальних конкурентних переваг, які базуються на високоякісній продукції. Конкурентоспроможність є багатогранною категорією, яка включає економічні, організаційні, інноваційні, ресурсні, виробничі та ін. складові функціонування підприємства.

Більшість авторів, які досліджували дане питання, акцентують увагу на здатності підприємства займати стійкі позиції на ринку, що досягається завдяки створенню конкурентних переваг. Іванюта В. Ф. та Гончарова Н. П. зосередилися на новаціях і якісних характеристиках продукції, як ключових елементах залучення споживачів (див. табл. 1.1)

Дослідження показали (Ф. Котлер, М. Портер) необхідність створення пропозиції, яка перевищує очікування споживачів та забезпечує унікальність як продукції, так і підприємства в цілому. Інші автори, Покропивний С. Ф. та Іванова М., також підтримали цю думку, додавши, що конкурентоспроможність є важливим фактором ефективного господарювання та економічної діяльності.

Варто зазначити, що інноваційність та продуктивність також підкреслюється у різних трактуваннях як елемент конкурентоспроможності. Таким чином, Гончарова Н. П. та Швиданенко Г. О. включили до терміну інтегровану характеристику ефективності діяльності підприємства, що об'єднує якість, продуктивність та інновації.

Незважаючи на спільність думок, у трактуваннях існують певні розбіжності серед науковців. Іванюта В. Ф. більше зосереджується на новаціях як ключовому факторі досягненні конкурентоспроможності, у свою чергу Янковий О. Г. трактує це поняття як складну систему економіко-організаційних складових, що охоплюють весь спектр існування підприємства, що являє собою акцент на системності та комплексності конкурентоспроможності.

Портер М. та Котлер Ф. у своїх дослідженнях фокусуються на стратегічних аспектах, зокрема на створенні конкурентних переваг, які

забезпечують економічне зростання. Водночас такі автори, як Кузьмін О. та Мельник О. Г., додають поняття унікальності підприємства, який визначається специфічними характеристиками.

Отже, можна виокремити наступні висновки на основі результатів дослідження [25, 28, 69-76]:

- автори підкреслюють, що конкурентоспроможність підприємства є важливою характеристикою, яка забезпечує його стійкість на ринку, завдяки створенню унікальних конкурентних переваг серед аналогічних товарів чи послуг;

- серед дослідників, що займаються проблематикою конкурентоспроможності, відсутня загальна єдність думок у тлумаченні через призму багатогранності категорії;

- у багатьох авторів можна простежити усвідомлення неабиякої ролі унікальності продукції, оскільки, на їх думку, це є запорукою успіху підприємства на ринку;

- при формуванні поняття «конкурентоспроможність підприємства» деякі автори надають перевагу системному підходу, а інші більш практичному;

- аналізуючи категорію, усі автори сходяться у думці, про необхідність виділятися з-поміж собі подібних підприємств у галузі.

За допомогою проведеного аналізу джерел можна визначити сутнісні елементи поняття «конкурентоспроможність підприємства» такі, як:

- предметність: сутність конкурентоспроможності виявляється в її прикладному характері, спрямованому на конкретні об'єкти – продукція, послуги, технології, організаційні процеси. Вона має цілеспрямовану природу, орієнтовану на досягнення конкретних конкурентних переваг у певному сегменті ринку;

- адаптивність: конкурентоспроможність визначається здатність підприємства швидко реагувати на зміну ринкових умов, адаптувати стратегії, процеси та продукцію до нових вимог споживачів чи середовища, що є ключовим чинником у підтримці конкурентних позицій.

– комплексність: інтеграція економічних, технологічних, соціальних, організаційних та інших аспектів діяльності підприємства. Характеризується взаємозв'язком між ефективністю управління, якістю продукції, фінансовою стабільністю та багатьма іншими факторами забезпечення успішної конкурентоспроможності;

– динамічність: конкурентоспроможність характеризується як змінна категорія, яка відображає здатність підприємства реагувати на різні часові зміни в ринковому середовищі. Вона є динамічною за своєю природою, оскільки залежить від зовнішніх (економічних, технологічних, політичних) та внутрішніх (організаційних ресурсних) факторів.

– порівнянність: передбачається здатність порівнювати результати його діяльності, товарів чи послуг з аналогічними показниками інших суб'єктів ринку. Це стосується зокрема якості, ціни, технологічного рівня, обсягу продажів тощо, що дає змогу визначити позицію підприємства у конкурентному середовищі.

– ефективність: визначається здатністю підприємства досягати поставлених цілей з мінімальними витратами, забезпечуючи при цьому високий рівень продуктивності та прибутковості [25, 28, 69-76].

На підставі вище переліченого матеріалу та завдяки проведеному аналізу можна уточнити трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», а саме: інтегральна, багатовимірна економічна категорія, яка відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати у конкурентному середовищі, адаптуватися до змінних умов ринку, забезпечувати стійке зростання та утримувати конкурентні переваги порівняно з іншими учасниками ринку. Категорія характеризується комплексністю, оскільки охоплює економічні, технологічні, організаційні та інші аспекти діяльності підприємства, які є взаємопов'язаними та взаємозалежними.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю забезпечувати високу економічну ефективність через оптимальне

використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Значущим елементом є адаптивність, яка виявляється у здатності підприємства оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, гнучкості його стратегій та операційної діяльності [18].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є системною категорією, яка інтегрує в собі складові різного характеру, що дозволяють підприємству досягати успіху в умовах жорсткої конкуренції, зберігаючи динамічність та стійкість у довгостроковій перспективі в поєднанні з механізмами конкурентоспроможності, утворюючи єдину систему.

Механізм формування конкурентоспроможності підприємства є складною системою взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання в умовах ринкової конкуренції, що охоплює сукупність методів, інструментів, принципів та заходів, які сприяють досягненню конкурентних переваг та зміцненню позицій підприємства на ринку [6].

Значущість розуміння механізму формування конкурентоспроможності підприємства зумовлюється тим, що цей механізм забезпечує здатність організації оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, адаптуватися до змін, знижувати ризики та підвищувати ефективність своєї діяльності. Особливе значення в цьому контексті має аналіз чинників, які впливають на конкуренцію: рівень розвитку технологій, інноваційний потенціал, якість продукції, ефективність системи управління, а також інструменти, що дозволяють підприємству орієнтуватися на потреби цільової аудиторії.

Основою механізму є стратегічне управління, яке передбачає визначення ключових напрямів розвитку підприємства, встановлення пріоритетів та розробку конкурентних стратегій. При цьому важливим елементом є аналіз ринкового середовища, який дає змогу оцінити конкурентну ситуацію, ідентифікувати потреби споживачів та визначити тенденції, що впливають на ринок [4, 19].

Реалізація механізму формування конкурентоспроможності ґрунтується на ефективному управлінні ресурсами підприємства. Матеріальні, фінансові, людські та інші ресурси мають бути раціонально застосовані для досягнення поставлених цілей.

Науковий внесок у дослідження механізму зробили численні вчені. Зокрема, у працях Портера М. запропоновано концепцію конкурентних переваг, яка акцентує увагу на важливості створення унікальної цінності для споживача шляхом інноваційного підходу до стратегічного управління [75].

Амоша О. І. та Андрощук Г. О. також досліджували роль ресурсного потенціалу у формування конкурентоспроможності підприємства, акцентуючи на оптимізації використання внутрішніх та зовнішніх ресурсів [1].

Серед вітчизняних науковців, зокрема Козловський Є. А., увага акцентувалася на адаптаційних властивостях механізму формування конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринкового середовища [29].

Федулова Л. І. у свою чергу вивчала вплив інноваційних процесів на конкурентоспроможність підприємств, наголошуючи на необхідності системного підходу до формування механізму конкурентоспроможності [61].

Так, механізм формування конкурентоспроможності підприємства є багаторівневою системою, яка включає як теоретичні основи, так і практичні інструменти для забезпечення стійкості підприємства в різних ринкових умовах. Його розвиток базується на інтеграції економічних, соціальних та технологічних складових із урахуванням сучасних тенденцій.

## **1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства**

Проблема інструментального забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств є досить актуальним питанням сучасності, що пов'язане з посиленням конкуренції на ринку, збільшенням важливості виживання суб'єктів господарювання в нестабільному середовищі та їх подальшим розвитком. Таким чином, постає потреба у перегляді й

вдосконаленні теоретичної та методичної бази оцінювання конкурентоспроможності підприємств у зв'язку розвитком міжнародної економіки.

Для підприємства проведення аналізу конкурентів та стану конкуренції на ринку у відповідній галузі є одним з визначальних етапів у розробці ефективної конкурентної стратегії. Аналіз дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства у порівнянні з конкурентами, виявити потенційні можливості зростання та знизити ризик виникнення загроз, які безперечно можуть виникнути у конкурентному середовищі. Отримані результати дають змогу сформулювати обґрунтовані висновки, які слугуватимуть основою для стратегічного планування, спрямованого на підтримку та посилення конкурентних переваг суб'єкта господарювання на ринку.

Створення єдиного зразку для оцінювання конкурентоспроможності є проблематичним, оскільки його спроби стикаються з обмеженістю кількісних параметрів, які можна оцінити. Більшість важливих критеріїв, таких як політичні, культурні, соціальні та інші, які впливають на конкурентоспроможність, залишаються практично недоступними для прямої кількісної оцінки. Для подолання цих обмежень у сучасній науковій та практичній діяльності використовуються різноманітні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств [28].

Серед методів оцінювання варто зазначити SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, матриці БКГ, McKinsey, модель Портера, індикативний підхід, метод аналізу ієрархій, використання теорії конкурентних переваг, матричні підходи та багато інших. Кожен інструментарій має свої переваги та обмеження, проте всі вони спрямовані на визначення конкурентних позицій підприємства та розробку дієвих стратегій для їх підтримки. Узагальнення методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств наведено у табл. 1.2.

Класифікація методів аналізу конкурентоспроможності підприємств, представлена в табл., відображає багатогранність підходів до оцінювання

конкурентних переваг підприємства з урахуванням різних аспектів його діяльності.

Таблиця 1.2

**Характеристика методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства**

<b>Критерій розподілу</b>	<b>Категорії методів</b>	<b>Методології</b>
За підходом до оцінювання	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні прийоми, PESTLE-аналіз, метод аналізу сценаріїв
	Кількісні	Інтегральний метод, диференційований метод, математичне моделювання, метод балів, кореляційно-інтеграційний аналіз.
За способом подання результатів	Табличні	Матриці БКГ, модель GE-McKinsey, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця SPACE, матриці BCG, матриця Хофера-Шенделя, матриця Томпсона-Стрікланда, матриця Артура де Літтла.
	Графічні	Багатокутник конкурентоспроможності, метод лінійних профілів, карта стратегічних груп.
	Індексні	Інтегральні показники, теорія конкурентних переваг, індекси ефективності, індекс Херфіндаля-Хіршмана, індекс Розенблюта.
За рівнем охопленості діяльності	Узагальнені	Інтегральні методи, система балів, індексні підходи, методи багатокритеріального аналізу.
	Спеціалізовані	Методи оцінки конкурентоспроможності продукції, матричні інструменти, метод життєвого циклу продукції (PLC).
За рівнем прийняття рішень	Стратегічні	Метод БКГ, модель McKinsey, аналіз сценаріїв, стратегічні карти.
	Тактичні	Інтегральні, аналіз конкурентних переваг, метод GAP-аналізу.
За характером аналізу	Оцінювання ринкових позицій	Модель п'яти сил Портера, модель BCG, модель GE-McKinsey, матриця Shell/DPM.
	Оцінювання рівня менеджменту	Метод LOTS, експертне оцінювання, ситуаційний аналіз, бенчмаркінг, модель BSC (Balanced Scorecard), карти стратегічних груп.
	Оцінювання фінансової стійкості	Методи прогнозування економічних показників, методи аналізу фінансово-економічної діяльності, DuPont-аналіз, CVP-аналіз.

Джерело: розроблено автором самостійно на основі джерел 3, 17, 35.

Методи оцінювання конкурентоспроможності прийнято поділяти на кількісні та якісні залежно від їх підходу до аналізу. Кількісні методи базуються на використанні математичних та статистичних розрахунків, таких як, диференційований підхід, інтегральні методи та кореляційно-регресійний аналіз. Вони забезпечують чіткі та формалізовані результати, але не завжди враховують суб'єктивні фактори. Натомість якісні методи, включаючи SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, PESTLE-аналіз та ін., дозволяють врахувати широкий спектр чинників, однак у цьому випадку результати будуть більш суб'єктивними.

За формою подання результатів методичні підходи поділяються на табличні, графічні та індексні. Табличні методи, такі як матриці БКГ, McKinsey, SPACE, Shell/DPM, Хофера-Шенделя, Томпсона-Стрікленда та ін., забезпечують структурований підхід до аналізу, зокрема, через класифікацію ринкових позицій підприємства. Графічні методи, включаючи багатокутник конкурентоспроможності та методи лінійних профілів, дають змогу наочно уявити конкурентні позиції та ключові переваги. Індексні методи передбачають узагальнення даних у вигляді інтегральних показників та коефіцієнтів, що дає можливість здійснювати порівняння підприємств між собою.

Методи також класифікують за показниками, які аналізуються, а саме ринкові позиції, рівень менеджменту та фінансова стійкість. Для оцінки ринкових позицій широко застосовуються моделі, як п'ять сил Портера, BCG та ін. Рівень управління можна оцінити за допомогою методів LOTS, ситуаційного аналізу чи стратегічних карт, тоді як фінансова стійкість аналізується через DuPont-аналіз або методи прогнозування фінансового стану. За рівнем охопленості аспектів діяльності підприємства методи прийнято поділяти на спеціалізовані та узагальнені. Спеціалізовані дозволяють зосередитися на конкретних аспектах діяльності, тоді як узагальнені методи забезпечують комплексну оцінку загальної конкурентоспроможності. Також існує розподіл залежно від рівня прийняття

рішень. Стратегічні методи спрямовані на довгострокове планування та визначення перспективних напрямів розвитку. Тактичні методи, як-от GAP-аналіз, використовуються для вирішення поточних завдань і оперативного коригування діяльності.

Таким чином, класифікація методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності демонструє широкий спектр інструментів, які можна адаптувати до конкурентних потреб і цілей підприємства. Використання комплексного підходу, що включає кілька методів одночасно, дає можливість забезпечити всебічну оцінку конкурентних позицій підприємства на ринку та визначити шляхи їх оптимізації.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємств є багатограним завданням, яке потребує комплексного підходу та врахування широкого спектру факторів, що впливають на діяльність компанії у ринковому середовищі. Сучасні наукові дослідження пропонують різноманітні методи оцінювання, які класифікуються за такими критеріями, як підхід до оцінювання, спосіб подання результатів, характеристиками аналізу, рівень охоплення діяльності та рівень менеджменту. Кожна група методів має свої переваги та обмеження, що впливають на вибір інструментів залежно від конкретних цілей дослідження та умов функціонування підприємства [70].

Переваги методів оцінювання визначають придатність для аналізу певних аспектів конкурентоспроможності, таких як точність оцінки, динамічність, можливість прогнозування чи адаптація до специфіки діяльності компанії. Водночас недоліки кожної методичної групи можуть мати обмеження, які виникатимуть у процесі їх використання, наприклад, суб'єктивність, складність обробки великого обсягу даних чи неврахування важливих показників. Для наочного розуміння розглянемо переваги та недоліки кожної групи методів, які представлені у Додатку А.

У контексті глобалізації, посиленні міжнародної конкуренції, цифровізації економіки та економічної турбулентності, викликані геополітичними та макроекономічними факторами, важливість використання

ефективних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств суттєво зростає.

Для українського ринку питання оцінювання конкурентоспроможності є особливо актуальним у контексті інтеграції в міжнародні економічні структури та адаптації до умов європейських стандартів. Сучасний український бізнес стикається з викликами, спричиненими змінами регуляторного середовища, військовим станом, високим рівнем конкуренції в окремих галузях, нестабільністю валютного курсу та обмеженістю фінансових ресурсів. У таких умовах використання методів оцінювання, адаптованих до специфіки вітчизняного ринку, сприяє більш об'єктивній оцінці конкурентних позицій компаній, допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони, визначити ключові можливості для розвитку на основі проведеного аналізу.

На світовому ринку зростає попит на методи, що базуються на інноваційних підходах. Значно вищий рівень конкуренції, викликаний активним впровадженням штучного інтелекту, автоматизації процесів, вимагає гнучкості та адаптивності у виборі методів конкурентоспроможності. У цьому контексті системні та комплексні підходи до аналізу (SWOT-аналіз, бенчмаркінг, теорії ефективної конкуренції) залишаються актуальними серед компаній різних галузей [82].

Практичність зазначених методів також зумовлена їх універсальністю та здатністю бути адаптованими до швидкісних змін зовнішнього середовища. На сучасному етапі розвитку українського ринку вкрай важливим є залучення міжнародного досвіду та інтеграції найкращих світових практик оцінювання конкурентоспроможності, щоб забезпечити своє успішне функціонування в сучасному економічному середовищі.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НАЛТЕКС» НА РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ**

### **2.1. Діагностика конкурентного середовища підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю «НАЛТЕКС» засноване в 2008 р. ТОВ «НАЛТЕКС» можна охарактеризувати як, підприємство, яке демонструє високу ефективність функціонування в умовах конкурентного середовища. Основними чинниками його успішної діяльності є наявність висококваліфікованого персоналу, здатного забезпечити належний рівень продуктивності, а також сучасне високотехнологічне обладнання, яке сприяє досягненню стабільної високої якості продукції, що є визначальним фактором у конкурентній боротьбі. Поєднання цих факторів створює міцний фундамент для ефективної адаптації підприємства до ринкових змін та забезпечення стабільного функціонування й розвитку серед інших суб'єктів господарювання.

ТОВ «НАЛТЕКС» є виробником кондитерських виробів, який функціонує на ринку, через призму єднання традицій з інноваційними процесами виробництва. Підприємство спеціалізується на виготовленні широкого асортименту продукції, що включає як класичне печиво, так і Мафіни й випечені Донати, орієнтовані на різноманітні смаки споживачів.

Особливу увагу підприємство приділяє якості продукції, строгому дотриманню сучасних стандартів харчової безпеки та використанню максимально натуральних інгредієнтів. Таким чином, ТОВ «НАЛТЕКС» створює продукцію, що відповідає вимогам споживачів та забезпечує високу репутацію бренду на ринку.

Звідси, метою діяльності ТОВ «НАЛТЕКС» є забезпечення високоякісного виробництва кондитерських виробів, які відповідають сучасним стандартам якості та вимогам споживачів, створення конкурентних переваг на ринку, отримання прибутку й подальше його використання в інтересах ТОВ «НАЛТЕКС» та його учасників.

Основним завданням підприємства є розширення збуту продукції на національному та міжнародному ринках, підвищення впізнаваності бренду за рахунок пошуку більшого кола замовників, роботи з постійними партнерами й ефективного управління.

Основні види діяльності підприємства: виробництво сухарів і сухого печива, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання [20, 47].

Підприємство успішно співпрацює з великою кількістю інших підприємств України та має невелике коло партнерів за кордоном. Основними партнерами є великі мережі дистриб'юторів, приватні підприємці та власне фізичні особи.

Організаційна структура є ключовим елементом ефективного управління підприємством, оскільки визначає порядок взаємодії між підрозділами, розподіл функцій, обов'язків, відповідальності працівників. ТОВ «НАЛТЕКС» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру, що забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій між підрозділами та дає змогу оперативно приймати рішення. На чолі підприємства знаходиться генеральний директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю компанії, визначає стратегічні напрями розвитку, приймає ключові управлінські рішення та координує роботу всіх відділів.

До переваг даної організаційної структури належать чіткий розподіл обов'язків, що підвищує ефективність управління, спеціалізація персоналу в межах кожного відділу, що сприяє якісному виконанню завдань, та централізоване ухвалення рішень, що надає можливість керівництву оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

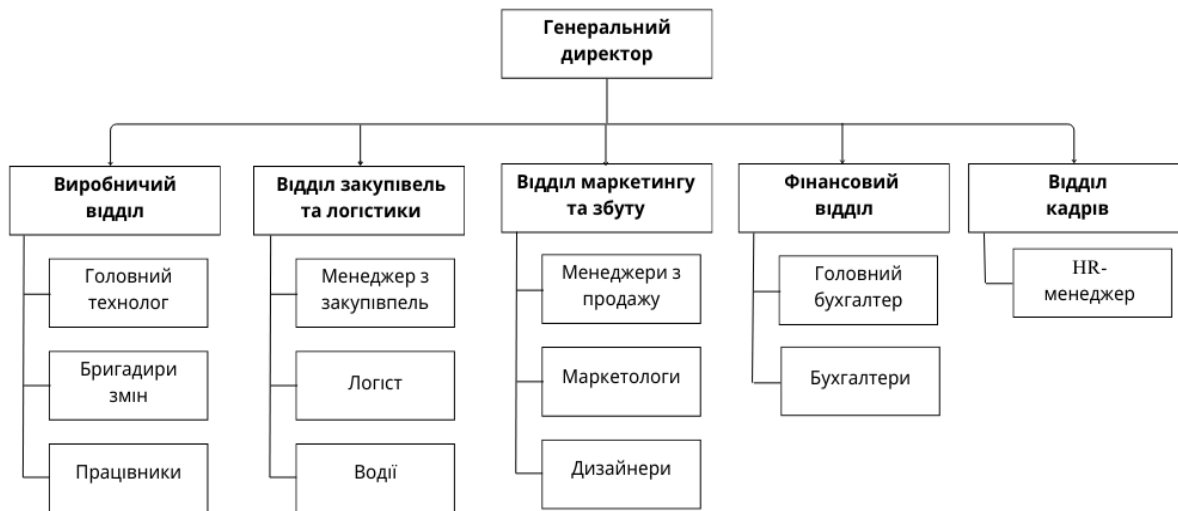


Рис. 2.1. Організаційна структура

Джерело: розроблено автором самостійно на основі 20.

Проте дана структура має певні недоліки. Зокрема, високий рівень централізації може спричинити перевантаженість генерального директора, що ускладнює оперативне прийняття рішень. Також чітка ієрархія уповільнює внутрішньоорганізаційні комунікації між відділами.

До основних структурних підрозділів підприємства належать виробничий відділ, відділ закупівель та логістики, відділ маркетингу та збуту, фінансовий відділ та відділ кадрів. Виробничий відділ відіграє центральну роль у діяльності підприємства, оскільки саме він забезпечує виготовлення продукції.

Відділ закупівель та логістики відповідає за своєчасне постачання сировини та матеріалів, а також організовує транспортування продукції.

Відділ маркетингу та збуту включає менеджерів із продажу, маркетологів та дизайнерів. Такий поділ забезпечує комплексний підхід до ринкової діяльності, а саме, аналіз ринкових тенденцій та поведінки споживачів, та безпосередній збут продукції та рекламного просування бренду.

Фінансовий відділ виконує функції контролю та бухгалтерського обліку, забезпечуючи ефективний фінансовий менеджмент, контроль за витратами та відповідність звітності чинному законодавству.

Відділ кадрів відповідає за управління персоналом, кадровий документообіг та розвиток працівників.

За даними аналітичної компанії ProConsulting споживання борошняних виробів на українському ринку кондитерських виробів є найпопулярнішим. Загальна частка споживачів складає більше 50%, куди входять печиво, торти, тістечка та хлібобулочні вироби. Друге місце за кількістю споживання посідають шоколадні вироби (близько 30%), а на останньому місці – вироби з цукру (цукрові вироби) з загальною часткою 20% [77].

За даними Державної служби статистики, в середньому українці споживають більше 10 кілограмів кондитерських виробів на рік (рис. 2.2).

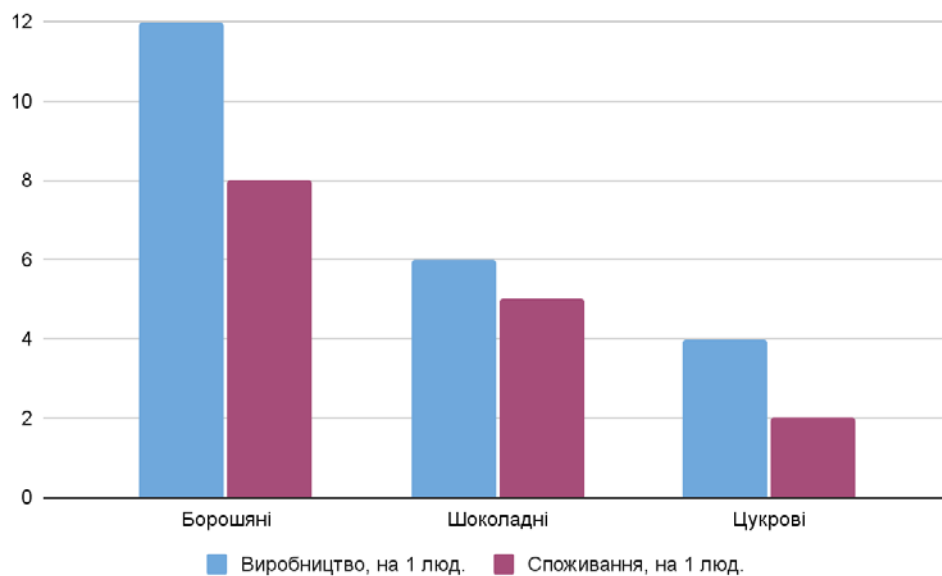


Рис. 2.2. Порівняльна характеристика обсягів виробництва та споживання кондитерських виробів в Україні за групами за 2021 р.

Джерело: розроблено автором самостійно на основі [79].

Найбільша кількість кондитерських підприємств розташована у таких областях: Київська, Львівська, Одеська. Лідерами вітчизняного ринку кондитерських товарів у 2023 році, за обсягом виробництва продукції є ПРАТ

«КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН», ПРАТ «АВК», АТ «ВО «КОНТИ» та ТОВ «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ» [79].

Проаналізувавши дані про обсяги виробництва кондитерської продукції та найбільших підприємств галузі, можемо виокремити, що кондитерська галузь є сильно концентрованою, розвивається в умовах сильної зовнішньої і внутрішньої конкуренції, що мотивує підприємства вдосконалювати свої виробничі процеси та випускати продукцію з урахуванням високих стандартів якості [16].

У цьому контексті ТОВ «НАЛТЕКС», хоча й не займає лідерських позицій на ринку, але демонструє стабільний розвиток, орієнтуючись на ефективну адаптацію до ринкових умов та змін у споживчих смаках.

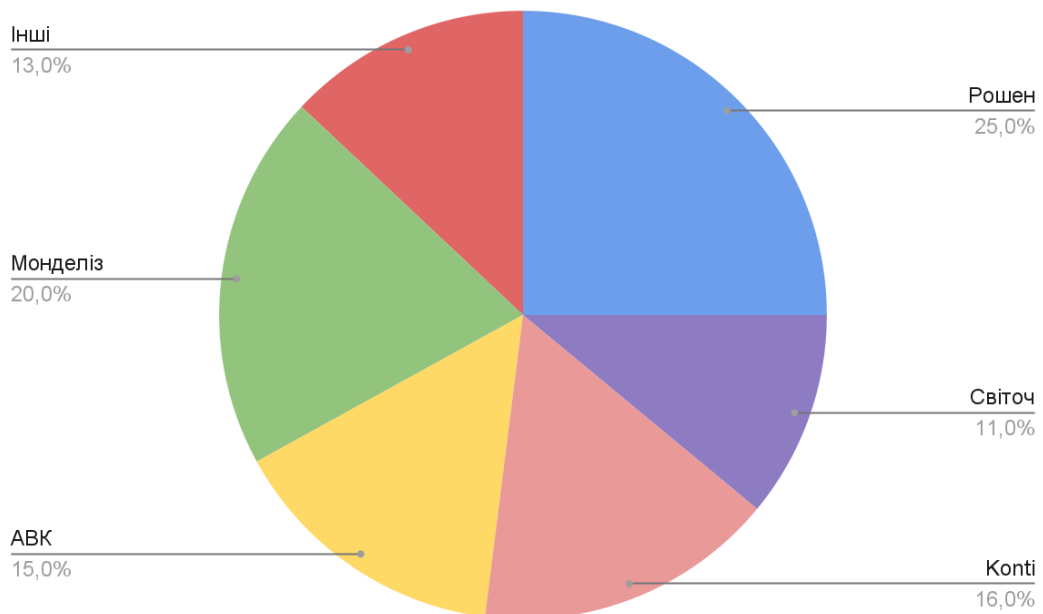


Рис. 2.3. Топ-5 найбільших виробників кондитерської галузі України за 2023 р.

Джерело: розроблено автором самостійно на основі 79.

Серед основних конкурентів ТОВ «НАЛТЕКС» є ПП «Деліція» (Delicia) та ТОВ «Біскотті». У такому конкурентному середовищі підприємство продовжує реалізовувати власні стратегічні ініціативи, спрямовані на вдосконалення виробництва, оптимізацію та підвищення впізнаваності [20].

Для подальшого оцінювання конкурентоспроможності доцільно здійснити комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «НАЛТЕКС». Таким чином, варто провести PESTLE-аналіз, який дозволить визначити ключові макроекономічні фактори, які впливають на діяльність підприємства, а також SWOT-аналіз, що допоможе виокремити сильні та слабкі сторони діяльності, та зрозуміти конкурентні переваги підприємства.

Беручи до уваги складники PESTLE-аналізу, варто зазначити, що політичні фактори тісно переплітаються з діяльністю багатьох підприємств, тож ТОВ «НАЛТЕКС» не є виключенням. Зміна в державній політиці щодо підтримки малого та середнього бізнесу, регулювання експорту та імпорту, податкова політика безпосередньо впливає на витрати та конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, економічні фактори мають також суттєвий вплив на виробничі витрати та ціноутворення. Зокрема те, що ми маємо зараз, а саме: інфляція, коливання валютних курсів, рівень безробіття та економічна криза, формують попит на ринку, що є вагомим ударом для будь-якої фірми.

Соціальні фактори на теперішній час зумовлюють необхідність адаптації асортименту до нових трендів споживання, що ускладнює роботу підприємства, оскільки потрібно шукати нових постачальників сировини та покращувати якість продукції.

Технологічні фактори мають критичне значення для розвитку, адже впливають на продуктивність, якість та зниження витрат на виробництво. Таким чином, ТОВ «НАЛТЕКС» спираючись на аналіз, намагається впроваджувати більше автоматизації процесів для забезпечення максимальної продуктивності та збереження конкурентних позицій. Наведемо детальну характеристику PESTLE-аналізу у табл. 2.1.

**PESTLE-аналіз підприємства ТОВ «НАЛТЕКС»**

Політичні фактори	Економічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Державна підтримка малого та середнього бізнесу у сфері харчової промисловості.</li> <li>✓ Втрата перспектив на ринку у зв'язку з війною.</li> <li>✓ Дестабілізація національного курсу валют.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Загальний рівень інфляції та зміна купівельних спроможностей населення.</li> <li>✓ Формування інвестиційно привабливого клімату.</li> <li>✓ Збільшення витрат на логістику та енергоресурси.</li> </ul>
✓ Соціальні фактори	✓ Технологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Зростання попиту на натуральні та корисні продукти.</li> <li>✓ Демографічні зміни у країні.</li> <li>✓ Високий рівень плинності кадрів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Автоматизація виробничих процесів для підвищення продуктивності.</li> <li>✓ Розвиток онлайн-торгівлі.</li> <li>✓ Впровадження сучасних технологій контролю якості та безпеки продукції.</li> </ul>
✓ Правові фактори	✓ Екологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ліцензування та сертифікація виробничих потужностей.</li> <li>✓ Захист прав інтелектуальної власності.</li> <li>✓ Відповідність національним та міжнародним нормам якості продуктів харчування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Впровадження екологічно чистих матеріалів.</li> <li>✓ Регулювання щодо утилізації харчових відходів та зменшення втрат продукції.</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором самостійно на основі 20, 73.*

SWOT-аналіз є ще одним важливим інструментом стратегічного управління. Проведений аналіз дає змогу оцінити конкурентоспроможність ТОВ «НАЛТЕКС» та розробити ефективну стратегію розвитку, зосереджуючи зусилля на використанні власних конкурентних переваг та мінімізації впливу зовнішніх загроз (табл 2.2)

**Кореляційна матриця SWOT-аналізу підприємства  
ТОВ «НАЛТЕКС»**

	<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
	1. Розширення ринку збуту завдяки міжнародній торгівлі. 2. Залученість інвестицій у маркетинг та впізнаваність бренду. 3. Розвиток власних торгових точок. 4. Партнерство з великими торговими мережами. 5. Розробка нових видів продукції для залучення більшої аудиторії.	1. Падіння продажів через кризовий стан в країні, який впливає на купівельну спроможність населення. 2. Загострення інфляційних процесів. 3. Зростання вартості енергоресурсів. 4. Посилення конкуренції на ринку.
<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Стратегія "S&amp;O"</b>	<b>Стратегія "S&amp;T"</b>
1. Використання сучасних технологій виробництва. 2. Високі стандарти якості продукції. 3. Наявність асортименту, що задовольняє споживчі уподобання. 4. Гнучкість у реагування на ринкові зміни. 5. Бажання розвиватися на Європейському ринку. 6. Адаптація цінової політики до ринкових умов.	1. Використання впізнаваності бренду для залучення для завоювання нових сегментів ринку. 2. Розширення або зміна продуктового асортименту відповідно до споживчих запитів. 3. Впровадження сучасних виробничих технологій задля підвищення ефективності та зменшення собівартості. 4. Активне використання міжнародних сертифікатів якості як засобу виходу на європейські ринку.	1. Розширення збутових каналів завдяки розвитку власної мережі. 2. Впровадження програм лояльності для забезпечення конкурентоспроможності. 3. Оптимізація енергоспоживання під час виробництва для нівелювання впливу коливань вартості енергоресурсів. 4. Підвищення кваліфікації співробітників через внутрішні тренінгові програми.

*Джерело: розроблено автором самостійно на джерел 13, 20.*

Сильні сторони підприємства пов'язані з його конкурентними перевагами: сучасне виробництво, адаптація до ринкових тенденцій та врахування споживчих уподобань. Водночас існують слабкі сторони, зокрема залежність від вартості сировини та висока конкуренція в галузі.

Серед можливостей для розвитку можна виокремити розширення ринку збуту в Україні та поза межами держави, а також впровадження інноваційних підходів до управління підприємством. Натомість загрози мають вагомий

вплив на розвиток, оскільки через війну та нестабільність економічного середовища, стає важче тримати власні конкурентні переваги.

Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність ТОВ «НАЛТЕКС», засвідчив, що підприємство функціонує у складному та динамічному середовищі, яке визначається як макроекономічними, так і мікроекономічними чинниками, та з огляду на результати проведених аналізів, доцільним є розроблення стратегічних напрямів розвитку, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій.

## **2.2. Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства**

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються високою динамічністю, зростаючою конкуренцією та необхідністю адаптації підприємств до змінного зовнішнього середовища. У таких умовах стратегічне управління набуває критичного значення, оскільки дає змогу підприємствам не лише забезпечити стійке функціонування, а й використовувати наявні ринкові можливості для розвитку. Здатність підприємства оперативно реагувати на виклики економічної нестабільності, змін регуляторних умов та коливання споживчого попиту є запорукою конкурентоспроможності [3].

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є важливим інструментом для аналізу його позицій на ринку, визначення сильних та слабких сторін, а також формування ефективних стратегій розвитку. Цей процес базується на застосуванні науково обґрунтованих методик, які дозволяють враховувати як внутрішні фактори, які впливають на ефективність діяльності, так і зовнішні умови конкуренції. Визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ «НАЛТЕКС» дозволить оцінити його ринкову стійкість, виділити ключові конкурентні переваги та сформулювати стратегічні пріоритети для подальшого зростання.

Для ТОВ «НАЛТЕКС» конкурентоспроможність базується на здатності ефективно функціонувати на ринку кондитерських виробів, забезпечуючи

стабільний попит на продукцію завдяки високій якості, рецептурам та оптимальному співвідношенню ціни та якості.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства доцільно розпочати з методу теорії бажаності. Згідно з цим підходом, пропонуємо вибрати наступну систему показників: ефективність виробничої діяльності ( $e_1$ ), фінансовий стан підприємства ( $e_2$ ), ефективність організації збуту та просування ( $e_3$ ), конкурентоспроможність товару ( $e_4$ ) та ефективність інноваційної діяльності ( $e_5$ ). Загальний показник конкурентоспроможності підприємства ( $K$ ) розраховується у вигляді середнього геометричного з урахуванням важливості кожного з часткових показників, який визначається за формулою (2.1):

$$K = \sqrt{(w_1+w_2+w_3+w_4+w_5)} e_1^{w_1} * e_2^{w_2} * e_3^{w_3} * e_4^{w_4} * e_5^{w_5}, \quad (2.1)$$

де  $w_1, w_2, w_3, w_4, w_5$  – вагові коефіцієнти показників ефективності, визначені експертним шляхом у балах від 1 до 5;

$e_1, e_2, e_3, e_4, e_5$  – оцінки за частковими показниками ефективності діяльності підприємства.

За виконання умови рівності вагових коефіцієнтів часткових показників загальний показник конкурентоспроможності підприємства визначається за формулою (2.2):

$$K = \sqrt[5]{e_1^4 * e_2^3 * e_3^3 * e_4^4 * e_5^4} \quad (2.2)$$

### Показники ефективності діяльності підприємства

Показник	Позначення	Бал	Характеристика
Ефективність виробничої діяльності	e1	4	Високий рівень, завдяки сучасним технологіям та автоматизації.
Фінансовий стан підприємства	e2	3	Стабільний.
Ефективність організації збуту і просування	e3	3	Дистрибуція розвивається, продукція активно просувається на ринку.
Конкурентоспроможність товару	e4	4	Популярність серед постійних споживачів.
Ефективність інноваційної діяльності	e5	4	Удосконалення рецептур та інноваційність у підходах до створення нових продуктів.

Джерело: розроблено автором самостійно на основі 3.

На основі даних табл. (2.3) проведемо розрахунок загального показника конкурентоспроможності підприємства ( $K$ ) за допомогою формули (2.2) підставляючи оцінки розраховані експертним шляхом:

$$K = \sqrt[5]{4 * 3 * 3 * 4 * 4} = \sqrt[5]{576} = 3,6.$$

Отже, як бачимо отримане значення інтегрального показника конкурентоспроможності ( $K=3,6$ ) свідчить про середній рівень конкурентоспроможності ТОВ «НАЛТЕКС» на ринку кондитерських виробів. Підприємство має певні конкурентні переваги, проте є також напрямки, які потребують покращення для посилення конкурентних позицій [3].

Ще одним із підходів до оцінювання конкурентоспроможності є метод, що базується на теорії ефективної конкуренції, згідно з яким, конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно використовувати власні ресурси та адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. У такому випадку застосування цього підходу для

ТОВ «НАЛТЕКС» дає можливість оцінити рівень ефективності діяльності підприємства порівняно з конкурентами.

Метод базується на тому, що найбільш конкурентними підприємствами є ті, де найкраще організовані виробнича діяльність, просування та збут продукції, та що не менш важливо – ефективне фінансове управління. [3]

В основі методу лежить необхідність оцінювання чотирьох основних критеріїв конкурентоспроможності:

- ефективність виробничої діяльності підприємства ( $E_B$ ): витрати на виробництво одиниці продукції (грн), фондівіддача (грн), рентабельність товару (%), продуктивність праці (грн/чол), прибуток (грн);

- фінансовий стан підприємства ( $\Phi_P$ ): коефіцієнти автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності та оборотності коштів;

- ефективність організації збуту та просування товару ( $E_3$ ): рентабельність продажу (%), коефіцієнти затовареності готовою продукцією, завантаження виробничих потужностей, ефективності рекламування і засобів стимулювання збуту;

- конкурентоспроможність товару ( $K_T$ ): якість та ціна продукції.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі теорії ефективною конкуренції передбачає три основні етапи, що включають розрахунок показників, критеріїв та коефіцієнта конкурентоспроможності.

На першому етапі здійснюється розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності. Для забезпечення конкретності оцінки отримані значення порівнюються з базовими показниками, серед яких допускаються середньогалузеві показники, показники одного з конкурентних підприємств або лідера на ринку.

Другий етап передбачає обчислення критеріїв конкурентоспроможності на основі узагальнених показників, що формуються шляхом агрегування одиничних значень відповідно до загальноприйнятих формул.

Третій етап полягає у підсумковому розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності, що дає нам змогу оцінити його загальний рівень конкурентної сили. [3]

Загальна формула для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства ( $K_{КП}$ ) має вигляд (2.4):

$$K_{КП} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{П} + 0,23E_3 + 0,33K_T \quad (2.4)$$

де  $E_B$  – оцінка за критерієм ефективності виробничої діяльності підприємства;  
 $\Phi_{П}$  – оцінка за критерієм фінансового стану підприємства;  $E_3$  – оцінка за критерієм ефективності організації збуту та просування продукції;

$K_T$  – оцінка за критерієм конкурентоспроможність товару.

Проведемо розрахунок коефіцієнтів для кожної групи факторів по черзі:

*Критерії ефективності виробничої діяльності:*

Загальна формула цього критерію має вигляд (2.5):

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{П} + 0,10\Pi \quad (2.5)$$

де  $E_B$  – оцінка за критерієм ефективності виробничої діяльності підприємства;  
 $B$  – значення відносного показника витрат виробництва на одиницю продукції;  
 $\Phi$  – значення відносного показника фондівіддачі;  $P_{П}$  – значення відносного показника рентабельності продукції;  $\Pi$  – значення відносного показника продуктивності праці.

Для кожного показника проведемо окремо розрахунок його відносного значення. Формула для обчислення загального показника витрат виробництва на одиницю продукції ( $B$ ) має вигляд (2.6):

$$B = \frac{\text{Собівартість реалізації продукції}}{\text{Чистий дохід}} \quad (2.6)$$

Обчислення цього показника за період 2020-2023 рр.:

$$B^{2020} = \frac{12377}{15566} = 0,79$$

$$B^{2021} = \frac{17537}{19973} = 0,87$$

$$B^{2022} = \frac{21951}{27509} = 0,79$$

$$B^{2023} = \frac{25446}{32510} = 0,78$$

Наступним показником є фондвіддача ( $\Phi$ ), яка демонструє ефективність застосування основних засобів підприємства та розраховується за формулою (2.7):

$$\Phi = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}} \quad (2.7)$$

$$\Phi^{2020} = \frac{15566}{4508} = 3,45$$

$$\Phi^{2021} = \frac{19973}{4932} = 4,04$$

$$\Phi^{2022} = \frac{27509}{4623} = 5,95$$

$$\Phi^{2023} = \frac{32510}{7334} = 4,43$$

Фондовіддача зростає з 3,45 у 2020 р. до 4,04 у 2021 р., приріст становить 17,1%. У 2022 році показник зріс на 47,27% порівняно з 2021 роком. Проте у 2023 році фондвіддача знизилася до 4,43, що на 25,54% менше, ніж у 2022, але все ще вище ніж у 2020-2021 роках.

Тепер знайдемо значення показника рентабельності продукції (РП), як відношення чистого прибутку до собівартості продукції.

$$P^{2020} = \frac{15566}{12377} = 1,25$$

$$P^{2021} = \frac{19973}{17537} = 1,14$$

$$P^{2022} = \frac{27509}{21951} = 1,25$$

$$P^{2023} = \frac{32510}{25446} = 1,27$$

Завершальним показником даної групи є продуктивність праці (П), яка обраховується як відношення обсягу випуску продукції до середньоспискової чисельності працівників. Результати підрахунку наведені у табл. 2.4:

Таблиця 2.4

Значення відносного показника продуктивності праці за 2022-2023 рр.

Показник / Рік	2020	2021	2022	2023
Продуктивність праці	8,4	8,7	8,35	8,86

Джерело: Розраховано автором самостійно.

*Критерії рівня фінансового стану діяльності підприємства:*

Загальна формула цього критерію має вигляд (2.7):

$$\Phi_{\Pi} = 0,29K_A + 0,20K_{\Pi} + 0,36K_L + 0,15K_{OB}$$

де  $K_A$  – значення відносного показника автономії виробництва;  $K_{\Pi}$  – значення відносного показника платоспроможності підприємства;  $K_L$  – значення відносного показника ліквідності;  $K_{OB}$  – значення відносного показника оборотності оборотних коштів.

Розглянемо формулу (2.8) для обчислення значення відносного показника автономії виробництва ( $K_A$ ):

$$K_A = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальна сума джерел фінансування}} \quad (2.8)$$

Обчислення цього показника за період 2020-2023 рр.:

$$K_A^{2020} = \frac{11484}{13135} = 0,87$$

$$K_A^{2021} = \frac{10387}{12319} = 0,84$$

$$K_A^{2022} = \frac{12787}{17317} = 0,73$$

$$K_A^{2023} = \frac{14473}{17439} = 0,83$$

Як бачимо, залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування є низькою, але у 2022 році цей показник був найнижчим.

Наступним показником є платоспроможність підприємства (КП), що розраховується за формулою (2.9):

$$K_{П} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальні зобов'язання}} \quad (2.9)$$

$$K_{П}^{2020} = \frac{11484}{13135} = 0,87$$

$$K_{П}^{2021} = \frac{10387}{12319} = 0,84$$

$$K_{П}^{2022} = \frac{12787}{17317} = 0,73$$

$$K_{П}^{2023} = \frac{14473}{17439} = 0,83$$

Показник платоспроможності демонструє коливання. Максимальне значення за досліджуваний період було у 2020 році, а у 2023 можемо побачити тенденцію до часткового відновлення.

Тепер обчислимо значення відносного показника ліквідності підприємства (КЛ), як відношення грошових коштів до короткострокових (поточних) зобов'язань.

$$K_{Л}^{2020} = \frac{2893}{1651} = 1,75$$

$$K_{Л}^{2021} = \frac{1542}{1932} = 0,79$$

$$K_{Л}^{2022} = \frac{6155}{4530} = 1,36$$

$$K_{Л}^{2023} = \frac{742}{2966} = 0,25$$

Ліквідність підприємства демонструє значні коливання. У 2021 році коефіцієнт становив 0,79. У 2022 році він зріс на 72%, що вказує на покращення платоспроможності. Проте у 2023 р. коефіцієнт різко знизився. Така динаміка свідчить про нестабільність фінансового стану через зовнішні чинники.

Показник оборотності оборотних коштів ( $K_{Об}$ ) розраховується за формулою (2.10):

$$K_{Об} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Оборотні активи}} \quad (2.10)$$

$$K_{Об}^{2020} = \frac{15566}{7683} = 2,02$$

$$K_{Об}^{2021} = \frac{19973}{6129} = 3,25$$

$$K_{Об}^{2022} = \frac{27509}{10741} = 2,56$$

$$K_{Об}^{2023} = \frac{32510}{10061} = 3,23$$

*Критерії ефективності організації збуту та просування продукції:*

Загальна формула цього критерію має вигляд (2.11):

$$E_3 = 0,36P_{\Pi} + 0,29K_{ЗАТ} + 0,21K_{ЗВП} + 0,14K_P \quad (2.11)$$

де  $P_{\Pi}$  – значення відносного показника рентабельності продажів;  $K_{ЗАТ}$  – значення відносного показника затовареності готовою продукцією;  $K_{ЗВП}$  – значення відносного показника завантаження виробничих потужностей;  $K_P$  – значення відносного показника ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Формулу (2.12) для обчислення значення відносного показника рентабельності продажів ( $K_A$ ) можна відобразити наступним чином:

$$P_{\Pi} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}} \quad (2.12)$$

Обчислення цього показника за період 2020-2023 рр.:

$$P_{\Pi}^{2020} = \frac{15566}{17269} = 0,90$$

$$P_{\Pi}^{2021} = \frac{19973}{22026} = 0,91$$

$$P_{\Pi}^{2022} = \frac{27509}{30697} = 0,896$$

$$P_{II}^{2023} = \frac{32510}{36502} = 0,890$$

Рентабельність продажів демонструє поступове зниження продажів. Загальне зниження за проаналізований період складає 2,2%, що вказує на незначне, але стабільне зниження прибутковості від продажів.

Далі знайдемо значення показника затовареності готовою продукцією (КЗАТ), яке розраховується як відношення нереалізованої готової продукції до чистого доходу від реалізації продукції (обсяг продажів):

$$K_{ЗАТ}^{2020} = \frac{866}{15566} = 0,055$$

$$K_{ЗАТ}^{2021} = \frac{1771}{19973} = 0,088$$

$$K_{ЗАТ}^{2022} = \frac{2165}{27509} = 0,078$$

$$K_{ЗАТ}^{2023} = \frac{2845}{32510} = 0,088$$

Значення відносного показника завантаження виробничих потужностей (КЗВП) обчислюється як відношення обсягу випуску продукції до виробничих потужностей підприємства.

$$K_{ЗВП}^{2020} = \frac{403,3}{600} = 0,67$$

$$K_{ЗВП}^{2021} = \frac{426,8}{600} = 0,71$$

$$K_{ЗВП}^{2022} = \frac{401}{600} = 0,67$$

$$K_{ЗВП}^{2023} = \frac{425,4}{600} = 0,709$$

Показник ефективності реклами ( $K_P$ ) можна розрахувати за формулою (2.13):

$$K_P = \frac{\text{Витрати на рекламу}}{\text{Приріст прибутку від реалізації}} \quad (2.13)$$

$$K_P^{2020} = \frac{1381}{15924} = 0,086$$

$$K_P^{2021} = \frac{1762}{22509} = 0,078$$

$$K_P^{2022} = \frac{3070}{26436} = 0,12$$

$$K_P^{2023} = \frac{3650}{36378} = 0,10$$

Після проведених розрахунків, отримані результати представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Критерії та показники конкурентоспроможності ТОВ «НАЛТЕКС»

Критерії та показники конкурентоспроможності	Значення розрахованих показників			
	2020	2021	2022	2023
<b>Критерії ефективності виробничої діяльності підприємства</b>				
Витрати на виробництво	0,79	0,87	0,79	0,78
Фондовіддача	3,45	4,04	5,95	4,43
Рентабельність продукції	1,25	1,14	1,25	1,27
Продуктивність праці	8,4	8,7	8,35	8,86
<b>Критерії фінансового стану підприємства</b>				
Коефіцієнт автономії	0,87	0,84	0,73	0,83
Коефіцієнт платоспроможності	0,87	0,84	0,73	0,83
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,75	0,79	1,36	0,25
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,02	3,25	2,56	3,23
<b>Критерії ефективності збуту та просування продукції</b>				
Рентабельність продажу	0,90	0,91	0,896	0,890
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,055	0,088	0,078	0,088
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,67	0,71	0,67	0,709
Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту	0,086	0,078	0,12	0,10
<b>Конкурентоспроможність продукції</b>				
Якість продукції	-	-	-	-
Ціна продукції	-	-	-	-

Джерело: Розраховано автором самостійно.

Задля перетворення показників у відносні величини застосовується 15-бальна шкала. У межах цієї шкали значення, яке є гіршим за базовий показник, оцінюється у 5 балів; показник, що відповідає базовому рівню, отримує 10 балів; а значення, яке перевищує базовий показник, оцінюється у 15 балів. Розглянемо шкалу у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Шкала оцінювання показників конкурентоспроможності ТОВ  
«НАЛТЕКС»**

Критерії та показники конкурентоспроможності	Значення розрахованих показників		
	2020/2021	2021/2022	2022/2023
<b>Критерії ефективності виробничої діяльності підприємства</b>			
Витрати на виробництво	10	10	10
Фондовіддача	10	10	15
Рентабельність продукції, %	10	10	15
Продуктивність праці	15	10	10
<b>Критерії фінансового стану підприємства</b>			
Коефіцієнт автономії	10	10	10
Коефіцієнт платоспроможності	10	5	10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	5	5	10
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	5	10	10
<b>Критерії ефективності збуту та просування продукції</b>			
Рентабельність продажу, %	15	15	10
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	5	10	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	10	5	10
Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту	10	10	10
<b>Конкурентоспроможність продукції</b>			
Якість продукції	15	10	10
Ціна продукції	10	15	15

*Джерело: Розраховано автором самостійно.*

Розрахуємо значення критерію ефективності виробничої діяльності:

1) 2020/2021:

$$E_B = 0,31 * 10 + 0,19 * 10 + 0,40 * 10 + 0,10 * 15 = 10,5$$

2) 2021/2022

$$E_B = 0,31 * 10 + 0,19 * 10 + 0,40 * 10 + 0,10 * 10 = 10,0$$

3) 2022/2023:

$$E_B = 0,31 * 10 + 0,19 * 15 + 0,40 * 15 + 0,10 * 10 = 12,95$$

Знайдемо значення критерію рівня фінансового стану діяльності підприємства:

1) 2020/2021:

$$\Phi_{II} = 0,29 * 10 + 0,20 * 10 + 0,36 * 5 + 0,15 * 5 = 7,45$$

2) 2021/2022:

$$\Phi_{II} = 0,29 * 10 + 0,20 * 5 + 0,36 * 5 + 0,15 * 10 = 7,2$$

3) 2022/2023:

$$\Phi_{II} = 0,29 * 10 + 0,20 * 10 + 0,36 * 10 + 0,15 * 10 = 10,0$$

Обчислимо критерій ефективності організації збуту та просування продукції:

1) 2020/2021

$$E_3 = 0,36 * 15 + 0,29 * 5 + 0,21 * 10 + 0,14 * 10 = 10,35$$

2) 2021/2022:

$$E_3 = 0,36 * 15 + 0,29 * 10 + 0,21 * 5 + 0,14 * 10 = 10,75$$

3) 2022/2023:

$$E_3 = 0,36 * 10 + 0,29 * 10 + 0,21 * 10 + 0,14 * 10 = 10,0$$

Розрахунки критерію конкурентоспроможність продукції ( $K_T$ )

обчислимо як відношення якості товару до його ціни:

1) 2020/2021

$$K_T = \frac{15}{10} = 1,5$$

2) 2021/2022:

$$K_T = \frac{10}{15} = 0,67$$

3) 2022/2023:

$$K_T = \frac{10}{15} = 0,67$$

Тепер можемо обчислити загальне значення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства:

1) 2020/2021

$$K_{КП} = 0,15 * 10,5 + 0,29 * 7,45 + 0,23 * 10,35 + 0,33 * 1,5 = 6,61$$

2) 2021/2022:

$$K_{КП} = 0,15 * 10 + 0,29 * 7,2 + 0,23 * 10,75 + 0,33 * 0,67 = 6,28$$

3) 2022/2023:

$$K_{КП} = 0,15 * 12,95 + 0,29 * 10 + 0,23 * 10 + 0,33 * 0,67 = 7,36$$

Підсумуємо розраховані дані у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Розраховані показники конкурентоспроможності ТОВ  
«НАЛТЕКС»**

Критерій/Рік	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Ефективність виробничої діяльності	10,5	10,0	12,95
Фінансовий стан	7,45	7,2	10,0
Організація збуту та просування	10,35	10,75	10,0
Конкурентоспроможність продукції	1,5	0,67	0,67
Загальний показник конкурентоспроможності	6,61	6,28	7,36

Джерело: Розраховано автором самостійно.

Показник конкурентоспроможності ТОВ «НАЛТЕКС» залишається на відносно низькому рівні, що вказує на потребу у подальшому посиленні ринкових позицій підприємства.

Водночас динаміка ключових показників демонструє позитивний тренд, що є наслідком запровадження ефективних управлінських підходів, вдосконалення бізнес-процесів та адаптації до змін ринкової кон'юнктури. Зростання конкурентоспроможності свідчить про підвищення потенціалу підприємства, що в перспективі сприятиме зміцненню його позицій на ринку та покращенню фінансово-економічної результативності.

Аналіз розрахованих показників конкурентоспроможності ТОВ «НАЛТЕКС» демонструє, що підприємство успішно зміцнює власні ринкові позиції.

У рамках дослідження рівня конкурентоспроможності застосуємо також метод профілів у полярній системі координат, або ж багатокутник конкурентоспроможності, який відображає наочне відображення сильних та слабких сторін підприємства за низкою ключових критеріїв. Об'єктом аналізу є досліджуване підприємство ТОВ «НАЛТЕКС» та його основні конкуренти – ТОВ «БІСКОТТИ» та ПП «ДЕЛІЦІЯ».

Оцінювання проводилося за 8-ми критеріями: кадровий, організаційний, інформаційний, виробничий, технологічний, фінансовий, інвестиційний та маркетинговий потенціал. Значення кожного з параметрів наносяться у полярній координатній системі, що дає змогу створити графічні багатокутники для порівняння конкурентоспроможності [3].

Розглянемо показники конкурентної сили підприємств (КСП), встановлені за допомогою експертних оцінок, наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

### **Шкала оцінювання конкурентної сили підприємств за основними видами КСП**

КСП	Ваговий коефіцієнт	ТОВ «НАЛТЕКС»	ПП «ДЕЛІЦІЯ»	ТОВ «БІСКОТТИ»
Кадрова	0,15	4	3	4
Організаційна	0,1	4	4	6
Інформаційна	0,05	5	3	4
Виробнича	0,2	4	5	3
Технологічна	0,1	3	4	4
Фінансова	0,1	4	6	3
Інвестиційна	0,1	4	4	5
Маркетингова	0,2	3	4	5

*Джерело: Розраховано автором самостійно.*

Результати демонструють, що ТОВ «НАЛТЕКС» має збалансовані показники, але демонструє слабкі позиції у фінансовому та інвестиційному аспектах. У порівнянні з ПП «ДЕЛІЦІЯ», яка перевищує у виробничих та технологічних категоріях, ТОВ «НАЛТЕКС» поступається у фінансовій стабільності.

На основі даних табл. 2.7 побудуємо візуалізацію багатокутника конкурентоспроможності.

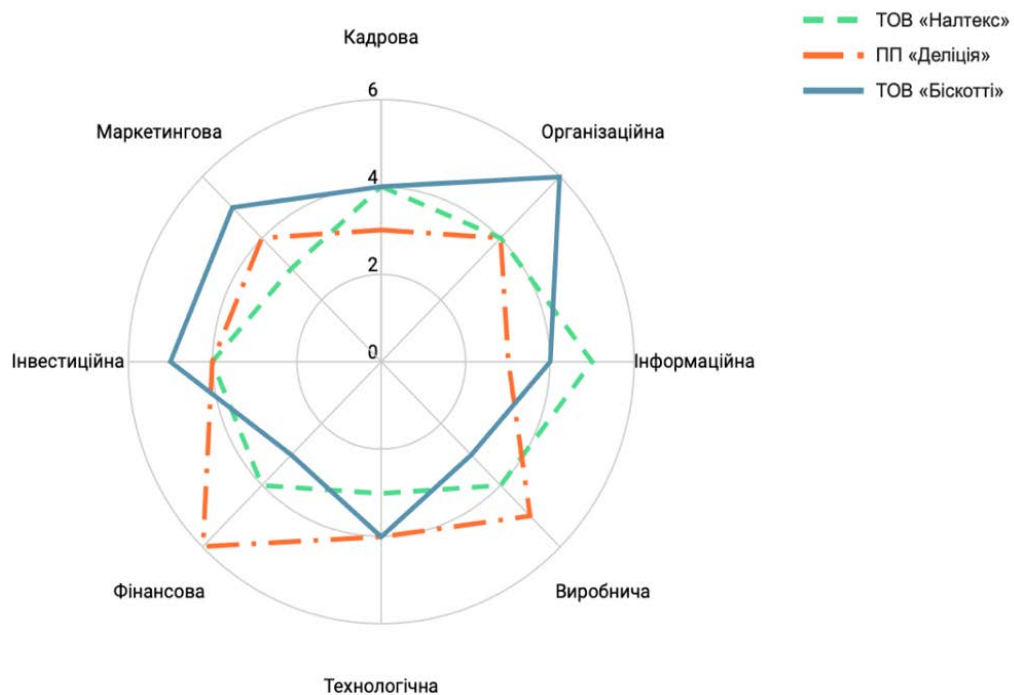


Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ «НАЛТЕКС»  
Джерело: *Складено автором самостійно на основі 4*

Водночас у порівнянні з ТОВ «БІСКОТТІ», сильними сторонами якого є організаційний розвиток та маркетингова активність, виявило переваги ТОВ «НАЛТЕКС» у технологічному потенціалі та виробничих можливостях.

Отже, сформований багатокутник конкурентоспроможності вказує на необхідність зміцнення інвестиційної діяльності, а також оптимізації маркетингової стратегії для збільшення продажів. При цьому наявний виробничий та технологічний потенціал виступає міцною основою для подальшого розвитку підприємства та його адаптації до вимог сучасного ринку.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «НАЛТЕКС»**

### **3.1. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання**

За нинішніх умов глобалізованої ринкової політики підприємства стикаються з низкою нових викликів, спричинених жорсткою конкуренцією та необхідністю швидко пристосовуватися до постійних змін ринкової кон'юнктури та особливостей бізнес-процесів. Секрет успіху підприємства сьогодні полягає у його здатності до ефективної адаптації, що охоплює прогнозування змін зовнішніх чинників, модернізацію організаційної структури та раціональне планування інвестицій у перспективі напрями розвитку. Таким чином, ці фактори стають основою конкурентної стратегії підприємства, сприяючи її стабільному зростанню та забезпеченню довготривалої ринкової перспективи. [30]

Реалізація конкурентної стратегії починається з її ретельного вибору. У процесі обґрунтування оптимального варіанту ТОВ «НАЛТЕКС» повинне враховувати низку важливих факторів та аспектів, а саме:

- проведення систематичного аналізу ризиків та виявлення недоліків існуючих конкурентних стратегій, які реалізовані на підприємстві;
- розробка та впровадження стратегії, спрямованої на зміцнення ринкових позицій підприємства, яка базується на раціональному використанні його конкурентних переваг та досягненні лідерства у відповідному сегменті ринку;
- орієнтація стратегічного планування на вдосконалення ключових елементів конкурентоспроможності кондитерської продукції, зокрема таких як, якість продукції, оптимізація витрат на виробництво кондитерської продукції та покращення транспортування продукції;
- реалізація стратегічних заходів має бути спрямована на максимізацію фінансових результатів діяльності підприємства та підвищення його вартості

через ефективне управління операційним потенціалом та розвиток важливих компонентів організаційної інфраструктури;

- забезпечення стабільного утримання частки ринку кондитерської галузі шляхом підтримання належного рівня прибутковості та створення умов для довгострокового економічного розвитку, незалежно від конкуренції з-боку інших гравців галузі;

- інтеграція в стратегію аналізу впливу зовнішніх факторів ринкового середовища та внутрішніх ресурсних можливостей, які визначають діяльність підприємства;

- узгодженість розробленої стратегії із загальною концепцією розвитку підприємства, враховуючи її місію, візію та стратегічні цілі [48].

Виокремимо основні напрями, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «НАЛТЕКС».

Перш за все, підприємству важливо розробити ефективну стратегію розвитку, орієнтовану на його внутрішній потенціал та актуальні ринкові умови. Побудова стратегічного вектору конкурентного зростання включає формулювання місії підприємства, встановлення довгострокових цілей та впровадження оптимальних управлінських моделей, здатних забезпечити стійкі переваги в конкурентному середовищі.

Баченням підприємства є краще майбутнє завдяки постійному розвитку, дружбі та взаєморозумінні. Команда ТОВ «НАЛТЕКС» прагне донести відчуття затишку та єднання у колі сім'ї [48].

Місія ТОВ «НАЛТЕКС» – забезпечення високоякісного виробництва кондитерських виробів, які відповідають сучасним стандартам якості та вимогам споживачів.

У контексті формування конкурентної стратегії для об'єкта дослідження доцільним є використання матриці Бостонської консалтингової групи (BCG). Основною метою цього підходу є аналіз динаміки зростання ринку в поєднанні з відносною часткою продукції підприємства [4].

Для детальнішого аналізу проведемо загальну характеристику підприємства та окремих його стратегічних підрозділів (СЗГ), для кожної з виділених СЗГ наведемо статистичну інформацію, необхідну для аналізу її стратегічної позиції.

Для аналізу було обрано 2023 рік та всі необхідні статистичні дані за цей період ТОВ «НАЛТЕКС», потрібні нам для складання матриці BCG (табл. 1).

Спершу виокремимо 3 основні стратегічні зони та основних конкурентів:

- СЗГ 1 – виробництво класичного традиційного печива;
- СЗГ 2 – виробництво мафінів;
- СЗГ 3 – виробництва випечених донатів.
- К 1 – ПП «ДЕЛІЦІЯ»;
- К 2 – ТОВ «БІСКОТТИ»

Таблиця 3.1

### Матриця BCG для ТОВ «НАЛТЕКС»

СЗГ	Обсяги реалізації, тон.			Частка ринку підприємства (%)		Частка ринку конкурентів (поточ. період)		Частка ринку конкурентів (прогноз)	
	попер.	поточ.	прог.	поточ.	прог.	К1	К2	К1	К2
СЗГ 1	200,5	212,7	215,9	15	18	25	18	28	22
СЗГ 2	120,3	127,6	125,7	12	14	20	15	23	18
СЗГ 3	80,2	85,1	102,6	8	12	9	11	12	14

Джерело: Розраховано автором самостійно на основі 4

Розрахуємо для матриці BCG поточні та прогнозні значення темпів росту ринку (ТРР), відносної частки ринку (ВЧР) та радіуса кола для кожної з виділених СЗГ (табл. 3.2).

Розрахуємо темпи росту ринку як відношення поточного (прогнозного) обсягу реалізації до попереднього (поточного). Відносна частка ринку обчислюється як відношення поточного (прогнозного) обсягу реалізації до

конкурентного обсягу. Так, радіус кола пропорційний обсягу реалізації кожної бізнес одиниці в загальному бізнес портфелі.

Таблиця 3.2

### Поточні та прогнозні показники матриці BCG для ТОВ

#### «НАЛТЕКС»

СЗГ	Темпи росту ринку		Відносна частка ринку		Радіус кола	
	поточ.	прог.	поточ.	прог.	поточ.	прог.
СЗГ 1	1,05	1,05	0,62	0,65	0,50	0,49
СЗГ 2	1,08	0,92	0,62	0,57	0,29	0,28
СЗГ 3	1,06	1,20	0,46	0,55	0,20	0,23

Джерело: Розраховано автором самостійно на основі 4

Після того, як було визначено показники темпів розвитку ринку та відносної частки ринку у поточному та прогнозному періодах для кожного типу стратегічної зони господарювання підприємства, можемо зобразити динамічну матрицю BCG для ТОВ «НАЛТЕКС» та визначити тип траєкторії кожної СЗГ на рис. 3.1.

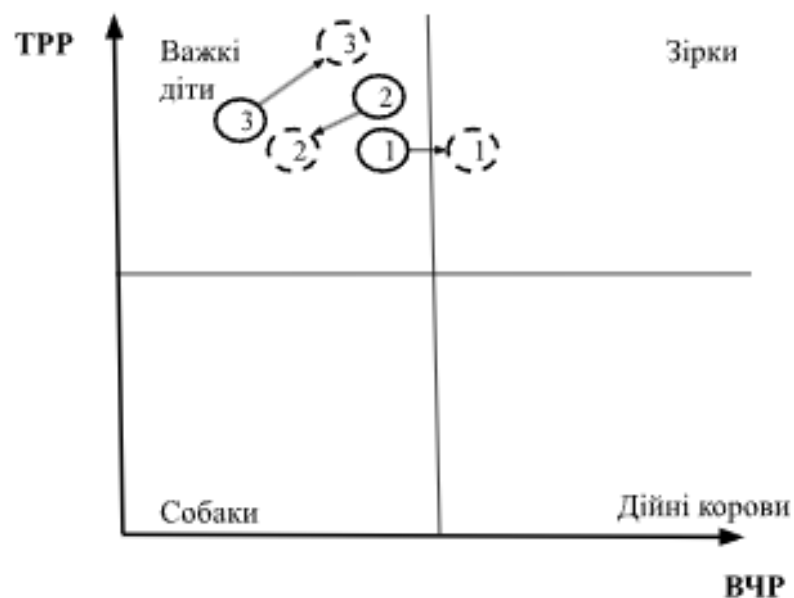


Рис 3.1 Динамічна матриця BCG ТОВ «НАЛТЕКС»

Джерело: Складено автором самостійно на основі 4

На основі динамічного аналізу підприємства виокремимо основні характеристики СЗГ на основі матриці BCG, визначаємо тип СЗГ та траєкторію руху кожної СЗГ на основі динамічної матриці.

Таблиця 3.3

### Характеристика СЗГ на основі матриці BCG для ТОВ «НАЛТЕКС»

СЗГ	Характеристика СЗГ на основі матриці BCG		Тип СЗГ згідно з даними матриці BCG		Траєкторія руху СЗГ
	поточ.	прог.	поточ.	прог.	
СЗГ 1	Зростання, висока конкуренція	Зростання, підвищення інвестицій	Важкі діти	Зірки	Послідовник
СЗГ 2	Потреба у залученні фінансів	Невеликий спад	Важкі діти	Важкі діти	Послідовник
СЗГ 3	Зростання, фінансові низькі ризики	Зростання, бізнес-ризик високі	Важкі діти	Важкі діти	Послідовник

Джерело: *Складено автором самостійно на основі 4*

Згідно з аналізом ринкових позицій, ТОВ «НАЛТЕКС» належить до групи «важких дітей» («знаки питання»), оскільки підприємство здійснює свою діяльність у швидкозростаючій галузі, але з невеликою часткою ринку в загальному обсязі продажів.

Позиція «важких дітей» обумовлює потребу проведення активного стратегічного управління, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

Стратегічна мета ТОВ «НАЛТЕКС» на майбутнє передбачає перехід від статусу «важких дітей» у сегмент «зірок». Досягнення цього можливе через розширення каналів дистрибуції, що реалізує проникнення на вже існуючі ринку, та системну оптимізацію виробничих процесів. Особливої уваги заслуговує активна маркетингова діяльність, яка допоможе здійснити вищезгадане.

Попит на кондитерську продукцію підприємства постійно коливається через зародження нових схожих підприємств та великий тиск з-боку існуючих гігантів галузі, які пропонують аналогічну продукцію.

З огляду на це, посилення попиту на продукцію підприємства може бути забезпечене шляхом виходу на нові географічні ринки, що призведе до збільшення прибутку; активізації рекламної кампанії, зважаючи на приріст прибутку від реалізації у 2023 році на 11,9%, потрібне збільшення маркетингової діяльності в межах підприємства.

Показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «НАЛТЕКС» вказують на те, що підприємство бажає активно розвиватися та не планує скорочувати реалізацію продукції, натомість зосереджується на підвищенні обсягів реалізації..

Наступним елементом є аналіз можливостей для зростання підприємства.

Провівши аналіз результатів дослідження ринку, можемо дійти висновку, що на даному етапі діяльності ТОВ «НАЛТЕКС» найбільш перспективною стратегією розвитку є орієнтація на розширення ринків збуту та освоєння нових географічних регіонів. Такий підхід сприятиме збільшенню обсягів реалізації продукції та зміцненню позицій підприємства на конкурентному ринку. Найбільш доцільно спрямувати зусилля на інтеграцію ринків сусідніх європейських країн, особливо в тих сегментах, де спостерігається зростання попиту на високоякісні кондитерські вироби, а саме: Польща, Румунія, Болгарія, Балтійські країни (Естонія, Литва, Латвія) та Німеччина.

На національному рівні доцільно розширити ринок збуту ТОВ «НАЛТЕКС» у регіонах із високим споживчим попитом, де не представлена або слабо розвинена продукція:

- Львів;
- Київ;
- Одеса;

- Миколаїв;
- Дніпро;
- Харків.

На основі даних аналізу стратегії розвитку підприємства можемо виокремити наступні складові стратегії:

1. Активне розширення частки ринку за допомогою оптимізації виробничих витрат, підвищення ефективності логістичних процесів та посилення маркетингової активності.

2. Опанування нових регіональних ринків, зокрема у західних, південних та центральних областях України, а також на європейському ринку.

3. Застосування більш гнучкого ціноутворення з урахуванням особливостей сегментації споживачів. До доцільних заходів належать:

- перегляд акційної пропозиції постійним партнерам та дистриб'юторам;
- впровадження програм лояльності для роздрібного сегмента;
- адаптація цінової політики до сезонності продукції;

Гнучка цінова політика в сучасних умовах є необхідністю для підприємства тому, що адаптація ціноутворення до особливостей споживчого попиту та ринкових коливань сприятиме підвищенню конкурентоспроможності.

4. Впровадження активної маркетингової кампанії для підвищення впізнаваності бренду та збільшення прибутку. За результатами аналізу було виявлено деякі проблеми у рекламній сфері підприємства, оскільки наявної рекламної кампанії недостатньо для широкого охоплення аудиторії, через це спостерігаємо малий відсоток впізнаваності ТОВ «НАЛТЕКС», також реклама має дещо несистематичний характер через нестабільність середовища, в якому існує підприємство.

У цьому контексті в рамках розробки оптимальної стратегії конкурентного розвитку ТОВ «НАЛТЕКС» у рекламній сфері, яка є однією з основних складових підвищення конкурентоспроможності, доцільно

спрямувати зусилля на забезпечення маркетингової діяльності узгодженого характеру та уніфікованого стилю, який відповідатиме актуальності сучасного ринку та матиме на меті залучення більшої цільової аудиторії, примноження прибутку від реалізації продукції та збільшення обсягів виробництва.

Розглянемо підсумок по рекомендаціях по вдосконаленню конкурентоспроможності підприємства у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Рекомендації з вдосконалення конкурентоспроможності ТОВ  
«НАЛТЕКС»**

<b>Рекомендації</b>	<b>Розробка заходів</b>	<b>Можливі результати</b>
Оптимізація виробничих процесів	Інтеграція сучасних технологій у виробничий цикл Автоматизація ключових виробничих процесів. Оптимізація логістичних витрат.	Зменшення собівартості продукції. Підвищення стандартів якості. Підвищення продуктивності праці.
Розширення ринків збуту у одному сегменті	Освоєння нових регіональних ринків України. Зміцнення позицій на ринку Європи. Налагодження партнерства з великими роздрібними мережами.	Збільшення обсягів продажів та прибутку. Розширення споживчої бази та партнерів. Зростання впізнаваності бренду та його статусу.
Вдосконалення цінової політики	Розробка гнучких цінових стратегій з урахуванням особливостей сегментації ринку. Перегляд існуючих спеціальних пропозицій та вигідних умов для оптових клієнтів. Реалізація програм лояльності для роздрібних покупців.	Підвищення довіри та лояльності споживачів до бренду. Оптимізація прибутковості підприємства. Збільшення індексу повторних покупок.
Посилення маркетингової стратегії	Активне просування бренду через платформи соціальних мереж та цифрову рекламу. Участь у міжнародних виставках, форумах.	Формування позитивного іміджу бренду. Активне залучення нової аудиторії та укладання партнерських угод у різних регіонах.

*Джерело: Складено автором самостійно на основі 3*

Підсумовуючи запропоновані заходи можемо простежити необхідність комплексного підходу до розвитку підприємства. Результати дослідження

вказують на те, що найбільш ефективним стратегічним напрямом для ТОВ «НАЛТЕКС» є стратегія концентрації. Даний підхід передбачає зосередження зусиль на окремих сегментах ринку та досягнення в них лідерських позицій. Фокус на визначеній цільовій аудиторії, оптимізація асортименту та максимальне задоволення потреб споживачів створюють передумови для посилення конкурентних переваг підприємства, забезпечення її стабільності на ринку та сталого довгострокового розвитку. [74]

### **3.2. Розробка заходів реалізації запропонованих напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства**

На сьогоднішній день ТОВ «НАЛТЕКС» функціонує в умовах жорсткої ринкової конкуренції, де виробники кондитерських виробів постійно вдосконалюють свою продукцію та стратегії продажів. Швидко змінювані споживчі уподобання, активний розвиток конкурентів та підвищені вимоги до якості та різноманітності асортименту ставлять перед підприємством непрості виклики. Водночас такі умови стимулюють підприємство шукати шляхи подальшого вдосконалення своєї діяльності.

Після проведеного аналізу стратегій було визначено, що оптимальним вектором розвитку для ТОВ «НАЛТЕКС» є впровадження стратегії концентрації, сутність якої полягає у спеціалізації на конкретних сегментах ринку, зокрема у виробництві високоякісного печива, бісквітної продукції та випечених донатів. Можна вважати, що такий підхід сконцентрований на досягнення провідних позицій у цих нішах.

Реалізація зазначеної конкурентної стратегії дозволить підприємству не лише зміцнити свої конкурентні переваги, але й створити унікальну ціннісну пропозицію для цільової аудиторії.

Враховуючи особливості діяльності ТОВ «НАЛТЕКС», доцільно виділити кілька ключових напрямів для стратегії концентрації:

- орієнтація на чітко визначені групи споживачів, до яких належать прихильники кондитерських виробів;
- зосередженість на певній продуктивній лінійці, наприклад, випечені донати, які є малорозвинені на вітчизняному ринку, а тому можуть бути досить конкурентоспроможною продукцією;
- географічний акцент із пріоритетом активної присутності в центральних та західних регіонах України, а також розширення експорту на європейські ринки.

Одна з ключових переваг стратегії концентрації полягає в порівняно невеликих фінансових витратах на її реалізацію, що є актуально для ТОВ «НАЛТЕКС» на даному етапі; водночас навіть з невеликою часткою на ринку підприємство може отримувати високу рентабельність.

На основі зібраного матеріалу можемо розробити рекомендовані заходи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НАЛТЕКС» з умовами ризикованості та затратності.

Стратегія фокусування (концентрації), обрана для ТОВ «НАЛТЕКС», є важливим інструментом у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, передбачаючи концентрацію ресурсів та зусиль на визначеному ринковому сегменті, який покриватиме всі потреби споживачів кондитерської продукції. Відповідно до цього, ТОВ «НАЛТЕКС» необхідно переглянути оптимізацію бізнес-процесів стосовно унікальних характеристик продукції, забезпечуючи високий рівень адаптивності до чинних умов конкурентного середовища.

Основною задачею є систематичне поліпшення ключових показників діяльності підприємства з метою зміцнення її конкурентних переваг. Зокрема, підвищення ефективності роботи виробничих потужностей, що ускладнить позицію конкурентів в майбутньому, оскільки їм доведеться оперативно вдосконалювати власні параметри діяльності, що з часом стане складніше через обмеженість ресурсів та технічних можливостей [20].

### Заходи розвитку конкурентоспроможності ТОВ «НАЛТЕКС»

Базові напрями конкурентного розвитку	Характерні ознаки	Характеристика витрат	Ступінь ризиковості
Концентрація зусиль на ключовій продукції	Основний напрям діяльності – спеціалізація на ключовому виді продукції та його подальший розвиток. Орієнтація на покращення рецептури, технологічних процесів та збільшення обсягів виробництва.	Помірні інвестиції у технологічне вдосконалення та підвищення якості.	Мінімальний
Розширення географії збуту	Активне просування продукції в нових регіонах України та розширення експорту до Європи. Використання маркетингових інструментів.	Інвестиції у маркетинг, логістику та розвиток дистрибуції.	Середній
Оновлення наявного асортименту	Розробка модифікації наявної продукції, шляхом внесення нових смакових варіацій. Модернізація пакування для привабливості уваги.	Значні витрати у розробку нових смаків, тестування та виготовлення нового пакування.	Помірний
Інноваційний розвиток	Впровадження більш сучасних технологій для покращення ефективності виробництва та зменшення витрат. Використання нових методів контролю якості.	Значні капіталовкладення у нове обладнання, довгостроковий термін окупності.	Середній

Джерело: *Складено автором самостійно на основі 18, 20*

Для забезпечення стійкості та зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «НАЛТЕКС» доцільно не обмежуватися збереженням існуючих ринкових переваг, а систематично працювати над їх розширенням та модернізацією, що охоплює поступовий перехід підприємства до формування та використання конкурентних переваг вищого рівня, які відзначаються довготривалістю та стратегічною значущістю [55].

У нинішньому конкурентному середовищі в харчовій промисловості, зокрема у сегменті кондитерських виробів, важливим елементом розвитку є модернізація матеріально-технічної бази. Підвищення вимог до якості продукції, підвищення продуктивності та економічної ефективності зумовлює необхідність оптимізації виробничих процесів шляхом впровадження інноваційних технологій. З метою вдосконалення процесу формування печива, зменшення виробничих витрат та підвищення продуктивності, для ТОВ «НАЛТЕКС» доречно буде розробити інвестиційний проект щодо оновлення технічного обладнання (відсадочної машини з механізмом струнної різки).

Основною метою є модернізація виробничої лінії шляхом придбання нового обладнання, що забезпечить підвищення продуктивності, зниження витрат сировини, поліпшення якості виробів.

Характеристика проекту:

- тип проекту: технічне оновлення (капіталовкладення у виробничі потужності);
- обладнання: відсадочна машина з механізмом струнної різки;
- ступінь ризику: низький – устаткування впроваджується на діючій виробничій базі, що зменшує технічні та операційні ризики.

Розглянемо фінансові параметри проекту: загальна сума інвестицій сягає 1500 тисяч грн; очікуваний дохід (після оподаткування) за період 5 років: 480 тис. грн; податок на прибуток 20%; ставка дисконтування 14% (враховуючи вартість капіталу та інфляцію); амортизація прямолінійна, 300 тис. грн/рік (не входить у грошовий потік).

Проведемо розрахунок ключових фінансових показників:

1. NPV (чиста поточна вартість) (формула 3.1)

$$NPV = -1500000 + \frac{480000}{(1 + 0,14)^1} + \frac{480000}{(1 + 0,14)^2} + \frac{480000}{(1 + 0,14)^3} + \frac{480000}{(1 + 0,14)^4} + \frac{480000}{(1 + 0,14)^5}$$

$$NPV = -1500000 + 421053 + 369344 + 323986 + 284199 + 249297$$

$$NPV = 147\,879 \text{ грн}$$

2. IRR (внутрішня норма прибутку) визначено ітераційно як 17,4%.

3. PP (період окупності) (формула 3.2).

Накопичені грошові потоки за 3 роки: 1 440 000 грн.

У 4-му році досягається повна окупність проекту

$$PP = 3 + ((1500000 - 1440000)/480000) = 3,125 \text{ роки}$$

4. PI (індекс рентабельності) (формула 3.3)

$$PI = \frac{NPV + \text{сума інвестицій}}{\text{сума інвестицій}} = \frac{147879 + 1\,500\,000}{1\,500\,000} = 1,098$$

За результатами проведених розрахунків, можемо дійти висновку, що інвестиційний проект є фінансово доцільним. Значення NPV є відносно невеликим, проте позитивним, а IRR перевищує ставку дисконтування, що вказує на прибутковість даного проекту. Термін окупності становить 3,125 роки, індекс рентабельності є більшим за 1 ( $PI > 1$ ). Тому проект може бути рекомендований до впровадження на підприємстві як інструмент оновлення наявної технологічної бази [проект розраховано на основі 20, 43-46, 51].

Вагомість розроблення даного проекту зумовлена актуальною потребою в технічному переоснащенні виробництва, що забезпечує збереження конкурентоздатності підприємства. Впровадження сучасного обладнання дасть змогу відкрити можливості оперативного реагування на ринкові виклики, покращення якості продукції та розширення її асортименту.

Проект спрямований на оптимізацію виробничих процесів, зниження собівартості продукції та підвищення продуктивності. Інтеграція новітніх технологій, запропонована нами, дає змогу автоматизувати окремі етапи

виробництва, значно зменшуючи трудомісткість операцій. Внаслідок чого досягається економія ресурсів та знижується рівень втрат сировини.

Важливо зазначити, що модернізація виробничих потужностей є невід'ємною частиною стратегії підприємства. Введення нового технічного обладнання не потребує масштабних змін в існуючій інфраструктурі, оскільки воно ефективно інтегрується у вже наявну виробничу базу.

З економічної точки зору, реалізація інвестиційного проекту сприятиме значному підвищенню ефективності діяльності підприємства. Згідно з фінансовими розрахунками, чиста поточна вартість (NPV) проекту становить 147879 грн., тоді як внутрішня норма дохідності (IRR) досягає рівня 17,4%, що перевищує ставку дисконтування і свідчить про рентабельність проекту.

Таким чином, розроблення та реалізація інвестиційного проекту технічної модернізації підприємства ТОВ «НАЛТЕКС» можна вважати стратегічно виправданим рішенням, яке забезпечить підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стабільності діяльності підприємства в умовах динамічно змінюваного ринкового середовища.

Сучасні умови ринкової динаміки вимагають від підприємства активної адаптації до змін у споживчих перевагах та тенденціях галузі. Ефективна реакція на нові можливості розвитку та оперативне впровадження інноваційних підходів стають ключовими факторами успіху. Крім цього, важливим напрямом є цілеспрямоване інвестування в ті сегменти, які створюватимуть бар'єри для входу конкурентних підприємств у ринковий простір, де оперує ТОВ «НАЛТЕКС». Тому у певних випадках стратегічна стабільність вимагає відмови від застарілих моделей управління чи маркетингових рішень на користь нових, ефективніших практик, що є актуальним питанням для досліджуваного підприємства [36].

Аналізуючи перспективи розвитку ресурсного потенціалу, вдосконалення маркетингових, збутових та інших політик підприємства, можемо виокремити ряд заходів, які сприятимуть не лише збереженню конкурентних переваг ТОВ «НАЛТЕКС», але й їх послідовному посиленню:

- оновлення технологічного обладнання, інтеграція інноваційних рішень для покращення якості продукції;
- створення нових смакових варіацій та виробів, орієнтованих на актуальні споживчі тренди;
- зміцнення комунікації зі споживачами через активне ведення соціальних мереж;
- диверсифікація каналів збуту за рахунок партнерства з великими ритейлерами, виходу на міжнародні ринки;
- покращення маркетингової активності за допомогою посилення рекламних кампаній;
- регулярний аналіз ринку та діяльності конкурентів.

Систематичне впровадження та дотримання окресленої стратегії дасть змогу ТОВ «НАЛТЕКС» суттєво зміцнити свої позиції на ринку кондитерських виробів, підсилити конкурентні переваги, збільшити рівень впізнаваності бренду та підвищити привабливість власної продукції. Безперервне вдосконалення прогалин у діючій системі підприємства, дасть змогу забезпечити сталий прогрес у посиленні конкурентоспроможності, формуванні споживчої лояльності, а також у зміцненні міжнародної співпраці.

ТОВ «НАЛТЕКС», як виробник кондитерських виробів, працює на насиченому ринку, де успіх залежить не лише від стабільності якості продукції, але й від ефективного управління стосунків із споживачами. Орієнтуючись на широку аудиторію, яка надає перевагу кондитерській продукції, підприємство розуміє, що її конкурентоспроможність значною мірою визначається характером взаємодії з клієнтами (рис. 3.1).

Зважаючи на ці обставини та наявний на даний момент пристойний рівень споживчого захоплення, для посилення конкурентних переваг ТОВ «НАЛТЕКС» необхідно все ще продовжувати вдосконалювати клієнтоорієнтовану політику, зосереджуючись на збільшенні довіри особливо серед нових споживачів, які тільки знайомляться з продукцією підприємства, постійному покращенню якості продукції, активній комунікації та розширенні

маркетингових ініціатив. Усі ці заходи привернуть увагу великої кількості покупців, що зміцнить конкурентоспроможність об'єкта досліджень та збільшить його вагу на ринку, у порівнянні з конкурентами.

В умовах сучасного розвитку економіки України, що характеризується посиленням конкуренції та швидкими змінами в перевагах споживачів, стратегія концентрації виступає оптимальним шляхом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НАЛТЕКС», що дає змогу підприємству ефективно працювати у обраному ринковому сегменті, орієнтуючись на конкретні потреби визначених груп споживачів.

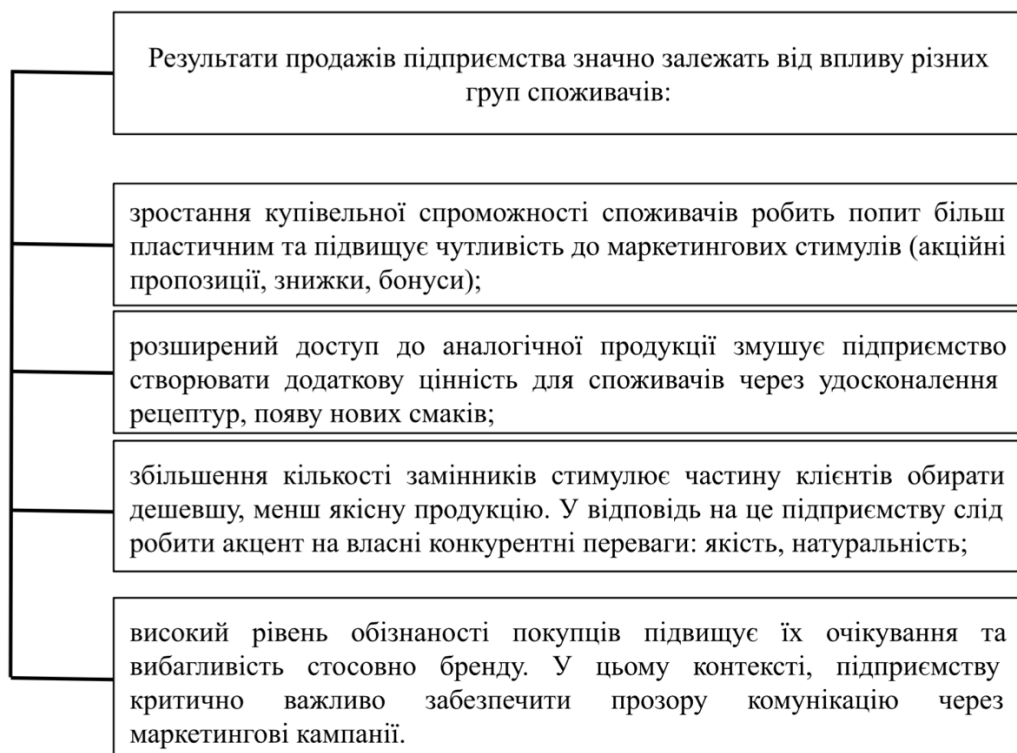


Рис. 3.2. Вплив споживчого попиту на діяльність ТОВ «НАЛТЕКС».

Джерело: *Складено автором самостійно на основі 80*

Значення всіх розглянутих заходів для ТОВ «НАЛТЕКС» особливо актуальні у світлі сучасних економічних тенденцій, що передбачають підвищення вимог до якості продукції, розширення спектру споживчих переваг та загострення конкурентної боротьби. Орієнтація на фокусування дозволить підприємству поступово нарощувати свою присутність завдяки зміцненню довіри споживачів та збільшенню обсягів виробництва найбільш

конкурентної продукції серед конкурентів. У довгостроковій перспективі така стратегія сприятиме сталому розвитку підприємства, забезпечуючи стабільний попит на продукцію, фінансову стійкість та посилення конкурентних позицій на українському та міжнародному ринках.

## ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність підприємства виступає ключовим фактором забезпечення його стабільного функціонування та прогресу в умовах динамічної ринкової економіки. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як здатність окремого підприємства обіймати стійку позицію на внутрішніх та зовнішніх конкурентних ринках, що формується під впливом економічних, соціальних та політичних чинників. Вона також відображає спроможність підприємства ефективно протидіяти міжнародній конкуренції як на локальних, так і міжнародних ринках.

Управлінські аспекти конкурентоспроможності вирізняються наявністю складної багатоелементної системи, яка складається з інтегрованих блоків, що взаємодіють між собою та чутливо реагують на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів. Така система проявляє себе як цілісний багатофункціональний та комплексний механізм управління конкурентними позиціями підприємства.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства виникає необхідність впроваджувати ефективні управлінські підходи та сучасні інструменти, які дають змогу створити гнучкий організаційно-економічний механізм. Такий механізм має відповідати на сучасні вимоги й тенденції конкретного ринкового сегменту, забезпечуючи адаптацію до нових умов.

Управління конкурентоспроможністю слід будувати на основі своєчасного виявлення потенційних загроз з боку конкурентного середовища, ретельного аналізу ринкової ситуації як у межах галузі, так і загалом, а також об'єктивного оцінювання позицій самого підприємства та його основних конкурентів. Особливу увагу варто приділяти розробці й реалізації комплексу дій, спрямованих на зменшення негативних наслідків конкурентної боротьби. Не менш важливо ефективно застосовувати конкурентні механізми для забезпечення стабільного та довгострокового розвитку підприємства.

Під час дослідження було здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «НАЛТЕКС» – вітчизняного підприємства, яке спеціалізується на виготовленні кондитерських виробів.

Особлива увага була приділена аналізу поточного стану підприємства, описано основні види продукції, включаючи печиво, мафіни та випечені донати, виявлено ключові категорії споживачів та партнерів, проведено аналіз конкурентного середовища, в якому здійснює діяльності ТОВ «НАЛТЕКС».

У процесі дослідження було проаналізовано динаміку обсягів виробництва та реалізації продукції за період 2020-2023 років. Здійснено оцінку виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту та просування продукції та інших економічних показників.

Вивчено собівартість продукції з урахуванням структури та динаміки витрат, визначено ключові статті витрат та їх вплив на фінансові показники підприємства. Окремо оцінено використання трудових ресурсів, зокрема рівень продуктивності праці, співвідношення чисельності персоналу до обсягів реалізації.

У межах дослідження конкурентоспроможності ТОВ «НАЛТЕКС» проведено комплексний аналіз товарних ринків та детальну оцінку ринкової кон'юнктури за окремими сегментами. Здійснено аналіз основних конкурентів підприємства та ідентифіковано конкурентні переваги, які отримали порівняльну характеристику з позицій їх значущості та потенціалу впливу на ринкові позиції підприємства. Досліджено зовнішнє середовище, що дало змогу виявити ключові проблеми та загрози, які формують виклики стабільного розвитку ТОВ «НАЛТЕКС».

У процесі внутрішнього аналізу ідентифіковано сильні та слабкі сторони підприємства, побудовано кореляційну матрицю SWOT-аналізу. Макросередовище підприємства було досліджено з використанням PESTLE-аналізу, що сприяло ідентифікації зовнішніх чинників політичної, економічної, соціальної, технологічної, правової та екологічної природи.

Для аналізу ринкової позиції підприємства було використано матрицю BCG (Бостонської консалтингової групи). За результатами аналізу визначено, що ТОВ «НАЛТЕКС» належить до групи «важких дітей» («знаки питання»), оскільки підприємство здійснює свою діяльність у швидкозростаючій галузі, але з невеликою часткою ринку в загальному обсязі продажів, що вказує на значний потенціал для зростання. Втім, для його реалізації необхідно зосередитися на активному стратегічному управлінні, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

Для більш глибокого дослідження рівня конкурентоспроможності було застосовано багатокутник конкурентоспроможності, використано метод теорії бажаності та метод, який базується на теорії ефективної конкуренції. Результати цих досліджень також вказують на потребу підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «НАЛТЕКС» для подальшого функціонування на сучасному ринку кондитерських виробів.

Окреслено напрями, рекомендовані для впровадження з метою поліпшення фінансового стану підприємства та зміцнення його конкурентоспроможності на основі проведених розрахунків та аналізу ринку, визначено можливості зростання підприємства, обґрунтовано вибір конкурентного напрямку зростання організації.

Нарешті можемо виділити перелік наступних висновків, зважаючи на результати дослідження:

1. На основі проведеного аналізу було встановлено, що одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НАЛТЕКС» є активне розширення присутності на ринку. Досягнення цієї мети можливе завдяки комплексним заходам, зокрема оптимізації виробничих витрат, вдосконаленню логістичних ланцюгів та підвищенню ефективності маркетингових стратегій.

2. Одним із ключових компонентів стратегії розвитку підприємства є вихід на нові регіональні ринки. Зокрема, перспективність цього напрямку

пов'язана з розширенням дистрибуції продукції ТОВ «НАЛТЕКС» в західних, південних та центральних регіонах України, а також із активізацією експортної діяльності на європейських ринках. Такий підхід дає змогу диверсифікувати джерела доходу, мінімізувати ризики, пов'язані з локальними ринковими коливаннями, а також зміцнити конкурентоспроможність підприємства як на міжрегіональному, так і на міжнародному рівнях.

3. В умовах зростання рівня конкуренції гнучка цінова стратегія стає не менш важливим аспектом забезпечення переваг на ринку. Запропонований підхід враховує специфіку споживчих сегментів та включає наступні інструменти:

- регулярний перегляд акційних та спеціальних пропозицій для постійних партнерів та дистриб'юторів;
- впровадження програм лояльності для роздрібного сегменту;
- адаптація цін відповідно до сезонних коливань попиту.

Застосування цих заходів дасть змогу підвищити привабливість продукції для різних категорій споживачів, оперативно реагувати на зміни ринкового попиту та посилити конкурентні позиції підприємства.

4. Аналіз маркетингових комунікацій виявив низку проблем, що негативно впливають на рівень впізнаваності бренду ТОВ «НАЛТЕКС» серед представників цільових ринків. Основними причинами цього є недостатній масштаб рекламних кампаній та відсутність системності у просуванні бренду, що обумовлено впливом зовнішніх нестабільних факторів. У зв'язку з цим стратегічно важливим завданням стає розробка комплексної маркетингової стратегії, яка охоплюватиме сучасні, популярні цифрові платформи.

Загалом, реалізація згаданих заходів демонструє наявність у ТОВ «НАЛТЕКС» систематизованого підходу до формування конкурентної стратегії, з орієнтацією як на внутрішній розвиток підприємства, так і на його зовнішнє розширення. Запровадження визначених стратегічних напрямів сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до умов мінливого ринку,

зміцненню його конкурентних позицій та формування основ для сталого довгострокового зростання. Особливий акцент рекомендується зробити на послідовному впровадженні маркетингових ініціатив та підвищенні ефективності внутрішніх бізнес-процесів, що у своїй сукупності сприятиме досягненню ключових стратегічних цілей підприємства.

У ході дослідження було розроблено та запропоновано інвестиційний проект на основі оновлення наявного технічного обладнання, також було економічно обґрунтовано доцільність придбання відсадочної машини, оснащеної механізмом струнної різки. Проведені фінансові розрахунки демонструють високу спроможність проекту забезпечуючи фінансову стабільність та збільшення прибутку підприємства. Зокрема, позитивний показник чистої теперішньої вартості ( $NPV = 151$  тис. грн), внутрішня норма рентабельності ( $IRR = 17,4\%$ ) та відносно невеликий термін окупності проекту (3,125 роки) свідчать про доцільність інвестицій та можливість створення доданої вартості вже у середньостроковій перспективі.

Реалізація проекту має потенціал забезпечити стійкий економічний ефект у довгостроковій перспективі, що допоможе підвищити рівень конкурентоспроможності. Після завершення періоду окупності, який триватиме близько трьох років, підприємство отримуватиме стабільний чистий дохід завдяки зменшенню виробничих витрат, що сприятиме зміцненню фінансових позицій, накопиченню капіталу та створенню передумов для подальшого інноваційного розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О.І., Саломатіна Л.М. Інноваційний розвиток промислових підприємств у регіонах: проблеми та перспективи / Економіка України. 2017. №3(664). 20–34. [Електронний ресурс] URL: [https://www.researchgate.net/publication/330387175\\_Amosa\\_Oi\\_Salomatina\\_LN\\_Innovacijnij\\_rozvitok\\_promislovih\\_pidpriemstv\\_u\\_regionah](https://www.researchgate.net/publication/330387175_Amosa_Oi_Salomatina_LN_Innovacijnij_rozvitok_promislovih_pidpriemstv_u_regionah)
2. Андрощук Г.О. Інноваційна діяльність в Україні: економічний механізм стимулювання / Інтелектуальна власність. 2000. № 12. 23–28 с.
3. Балан В. Г., Анісімова Л. А. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств: Теоретичні та прикладні питання економіки, Випуск 25. 2011. 33–42 с. [Електронний ресурс] URL: [https://scholar.google.com.ua/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=uk&user=7uiX0I4AAAAAJ&citation\\_for\\_view=7uiX0I4AAAAAJ:u5NHmVD\\_uO8C](https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=7uiX0I4AAAAAJ&citation_for_view=7uiX0I4AAAAAJ:u5NHmVD_uO8C)
4. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу : навчальний посібник. Київ : Наукова столиця, 2018. 200 с.
5. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Т. 42. [Електронний ресурс] URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1647/1584/>
6. Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Ефективна економіка*. 2015. № 7. [Електронний ресурс] URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4191>
7. Білорус Т. В., Горбась І. М. Менеджмент: практикум. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2014. 471 с.
8. Брижаний В. В. Міжнародна конкурентоспроможність корпорації // Вісник Академії митної служби України. сер. : Економіка. 2012. № 2. 99-106 с. [Електронний ресурс] URL:
9. Брінь П. В., Нехме М. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські*

*економічні студії*. 2021. Випуск № 64. [Електронний ресурс] URL: [http://bses.in.ua/journals/2021/64\\_2021/9.pdf](http://bses.in.ua/journals/2021/64_2021/9.pdf)

10. Брітченко, І. Г. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств / Брітченко І. Г., Ладунка І. С. // Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка / редкол.: В.П. Мікловда, В.І. Ярема, В.О. Приходько та ін. Ужгород: Видавництво УжНУ "Говерла", 2015. Вип. 1 (45) Том 1. 116–118 с. Бібліогр.: с. 118 (10 назв). [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/4160>

11. Венгер В., Романовська Н., Романовська Т., Шейко О., Савченко І. INDICATORS OF THE UKRAINIAN CONFECTIONERY MARKET / Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. 2024. Т. 3. [Електронний ресурс] URL: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-3-3>

12. Виноградова Щ. В., Асанова А. Ж., Чарна О. О. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 3. 4–11 с. [Електронний ресурс] URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмебі\\_2021\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмебі_2021_3_3)

13. Волошенко С. С. Інтерактивна матриця кореляційного SWOT-аналізу при розробці та аналізі стратегії підприємства // Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка / редкол.: В.П. Мікловда, В.І. Ярема та ін. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2016. Вип.1 (47). Т.2. 351–355 с. [Електронний ресурс] URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/10784>

14. Глухова С. В. Україна: харчова промисловість. Велика українська енциклопедія. [Електронний ресурс] URL: <https://vue.gov.ua/Україна: харчова промисловість>

15. Державна митна служба України офіційний сайт. [Електронний ресурс] URL: <https://customs.gov.ua/>

16. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс] URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

17. Дикань В. Л., Пономарьова Т. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. №36.100–105 с. [Електронний ресурс] URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2011\\_36\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2011_36_20)

18. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. 2020. 340 с. [Електронний ресурс] URL: [https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/FUB/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8%D1%96%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0/ek\\_predpriyatij/posobiya\\_pdf/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9A%D0%A3%D0%A0.%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90\\_2020\\_.pdf](https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/FUB/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8%D1%96%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0/ek_predpriyatij/posobiya_pdf/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9A%D0%A3%D0%A0.%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90_2020_.pdf)

19. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 440 с. ISBN 978-966-364-903-0.

20. Документація ТОВ «НАЛТЕКС». Внутрішній документ підприємства.

21. Єрмакова О. А. Економічна ефективність функціонування кластерів: оцінювання та аналіз впливу на конкурентоспроможність регіону. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 11. 174–180 с. [Електронний ресурс] URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2012\\_11\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_11_24)

22. Жилінська О.І., Білорус Т.В., Горбась І.М., Вікулова А.О. Менеджмент: Навчально- методичний комплекс для студентів економічних спеціальностей. К., 2019. 92с.

23. Іванова М., Вар'яніченко О., Саннікова С., Фаїзова С. Assessment of the competitiveness of enterprises / Economic Annals-XXI: Volume 173. 2018. Т. 9–10. 26–31 с. [Електронний ресурс] URL: <https://www.cceeol.com/search/article-detail?id=75025>

24. Іванова Н., Рикун С. Оцінка ймовірності банкрутства в системі антикризового менеджменту підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № (34). [Електронний ресурс] URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1049/1006>

25. Іванюта В. Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. Агроінком, 2008. № 1–2. С. 97–101. [Електронний ресурс] URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agroincom\\_2008\\_1-2\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agroincom_2008_1-2_27)

26. Кваско, А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства // Наукові записки [Української академії друкарства]. 2017. № 1(54). 111–118 с. Біліоґр.: 10 назв. [Електронний ресурс] URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/23737>

27. Кондитерська промисловість: традиції та інновації. Вітчизняний та світовий досвід: наук.-допом. бібліоґр. покажч. / [упоряд. : О. В. Олабоді] ; Нац. ун–т харч. технол., Наук.–техн. б–ка. Київ, 2018. 158 с. [Електронний ресурс] URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3e37db52-6455-4a5f-bb2b-a328e9b13b8b/content>

28. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: моноґрафія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса Атлант, 2013. 470 с. [Електронний ресурс] URL: [http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya\\_ep\\_2013.pdf](http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf)

29. Конкурентоспроможність продукції підприємства через призму глобальної конкурентоспроможності / Є. А. Козловський // Молодий вчений. 2017. № 10. [Електронний ресурс] URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_10\\_210](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_210)

30. Костенко Ю. В. Стратегічне планування економічної безпеки корпоративних структур. Economic Synergy, (3), 164–176. 2023. [Електронний ресурс] URL: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/128>

31. Костенко Ю. В. Стратегічне планування економічної безпеки корпоративних культур. Economic Synergy. 2023. № (3). 164–176 с.

[Електронний ресурс] URL:  
<https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/128>

32. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах // Ефективна економіка. 2019. № 11. [Електронний ресурс] URL:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_11\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_21)

33. Кроніковський, Д. О. Тенденції кондитерської промисловості України. Ефективна економіка, 10. 2014. [Електронний ресурс] URL:  
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3460>

34. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства : планування та діагностика : Монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с. [Електронний ресурс] URL: <http://elar.nung.edu.ua/handle/123456789/5021>

35. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації // Mechanism of Economic Regulation. 2013. №4. 155–163 с. [Електронний ресурс] URL:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre\\_2013\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2013_4_19)

36. Маркетинг: термінологічний словник / Старостіна А.О., Кочкіна Н.Ю., Журило В.В. та ін. / За заг. ред. проф. Старостіної А.О. К.: «НВП «Інтерсервіс», 2017. 154 с. [Електронний ресурс] URL:  
[https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2016/11/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3\\_%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf](https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2016/11/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf)

37. Мелих, О. Ю. Валютне регулювання та його вплив на соціально-економічний розвиток України. Ефективна економіка, 11. 2017. [Електронний ресурс] URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5889>

38. Методика комплексної оцінки інноваційно-інвестиційної діяльності промислових підприємств / Т. Овчаренко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2008. Вип. 99–100. 82–85 с. [Електронний ресурс] URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2008\\_99-100\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2008_99-100_29)

39. Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. К. : Нічлава, 2011. 624 с.

40. Міністерство освіти і науки України, Державна науково-технічна бібліотека України, Інформаційно-бібліографічний відділ. (2018–2020). *Бібліографічний список № 6891: Кондитерська промисловість: Монографії, журн. статті, автореф. дис.* УДК 664. [Електронний ресурс] URL: <https://dntb.gov.ua/wp-content/uploads/2021/02/Кондитерська-промисловість-України.pdf>

41. Назарова, О. Ю., та Чуприна, О. А.. Сучасний стан кондитерського виробництва як сегменту харчової промисловості. *Економіка і суспільство*, (16). 2018. [Електронний ресурс] URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/145.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/145.pdf)

42. Нерода-Березк К. В. Чинники впливу на міжнародну конкурентоспроможність продукції підприємства в Україні. *Економіка і управління*. 2011. № 2. 55–61 с. [Електронний ресурс] URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr\\_2011\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2011_2_10)

43. Овчаренко Т. С., Степанова А. А. Інвестування. Практикум: навч. посіб. для студ. економ. спец. К. : Аграр Медіа Груп, 2017. 418 с.

44. Овчаренко Т. С., Степанова А. А. Методичні підходи щодо визначення інвестиційної привабливості галузей України // *Молодий вчений*. 2017. № 5. 684–689 с. [Електронний ресурс] URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_5\\_154](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_5_154)

45. Овчаренко Т.С. Навчально-методичний комплекс з курсу “Основи інвестиційної політики». К.:ТОВ “Анва-принт”, 2009. 81 с.

46. Овчаренко Т.С. Навчально-методичний комплекс з курсу «Інвестиційний менеджмент» для студентів економічних спеціальностей. К.: «Анва-принт» 2009. 122 с.

47. Офіційний сайт Опендатабот. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/35365890/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35365890/)

48. Офіційний сайт ТОВ «НАЛТЕКС». [Електронний ресурс] URL: <https://nashsmak.com.ua/UA/About>

49. П'ятницька Г.Т. Управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Київ : Кондор, 2018. 700 с

50. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : КНЕУ , 2009. 122 с. [Електронний ресурс] URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813/3733>

51. Розробка інвестиційного проекту створення виробничих потужностей на промисловому підприємстві / Т. С. Овчаренко, А. А. Степанова // Актуальні проблеми економіки. 2017. № 5. 116–126 с. [Електронний ресурс] URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2017\\_5\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_5_14)

52. Романенко В. Конкуренція і конкурентоспроможність // Вісник Національної академії наук України. 2007. № 8. 14–17 с. [Електронний ресурс] URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu\\_2007\\_8\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2007_8_2)

53. Скиба Г. І. Конкуренентоспроможність як категорія і як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки // Облік і фінанси. 2012. № 1. 135-138 с. [Електронний ресурс] URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif\\_apk\\_2012\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2012_1_30)

54. Сорокіна, А. М. Тенденції розвитку сучасної кондитерської галузі України. *Херсонський державний університет*. [Електронний ресурс] URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-15/2023-7-04-15>

55. Станкова, А. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*, (46). 2020. [Електронний ресурс] URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-66>

56. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. Хмельницький : ХНУ, 2011. 327 с. [Електронний ресурс] URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dc99d00c-c271-42f6-951c-5d3f9c813ec1/content>
57. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Випуск № 26. [Електронний ресурс] URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382/369>
58. Теоретичні аспекти обґрунтування вибору та реалізації конкурентних стратегій судноплавних компаній / О. І. Петренко, О. І. Горбенко // Водний транспорт. 2014. Вип. 1. 177–182 с. [Електронний ресурс] URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt\\_2014\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2014_1_32)
59. Технології інноваційного розвитку підприємства у контексті інституціоналізму: монографія/ Н.П Гончарова, Г.О Швиданенко, І.С. Капарулін - К. : КНЕУ, 2012 – 225с.
60. Трещов М. М. Економічна сутність поняття "конкурентоспроможність підприємства" та специфіка її формування в аграрних підприємствах // Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету. 2011. № 2. [Електронний ресурс] URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddau\\_2011\\_2\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddau_2011_2_45)
61. Федулова Л. І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. №2. 122-135 с. [Електронний ресурс] URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2014\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2014_2_13)
62. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 2 (58). 152–161 с. [Електронний ресурс] URL: [http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/58\\_2020/30.pdf](http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/58_2020/30.pdf)
63. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці*. 2020.

Випуск № 51. [Електронний ресурс] URL:  
[http://bses.in.ua/journals/2020/51\\_2020/41.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf)

64. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22. Ч. 3. 98–102 с. [Електронний ресурс] URL:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2018\\_22%283%29\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22%283%29_26)

65. Чмут А. В. Аналіз розвитку підприємств кондитерської галузі України в умовах військового стану. Науковий вісник Харківського державного університету. 2024. № 51 : Вісник ХДУ Серія Економічні науки. 45–50 с. [Електронний ресурс] URL:  
<https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/842/803>

66. Чмут, А. В.. Аналіз розвитку підприємств кондитерської галузі України в умовах військового стану. *Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*, (51), 45-50. 2024. [Електронний ресурс] URL:  
<https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/842>

67. Юнацький М. Огляд сучасних методів прогнозування фінансового стану підприємства. Ефективна економіка. 2018. № (4). [Електронний ресурс] URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/490/1/Yunackiy\\_Article.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/490/1/Yunackiy_Article.pdf)

68. Delgado M., Ketels K., Porter M., Stern S.: THE DETERMINANTS OF NATIONAL COMPETITIVENESS. NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH. 2012. [Електронний ресурс] URL:  
[https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w18249/w18249.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w18249/w18249.pdf)

69. Kotler, P. Marketing Management. 5th Edition. Лондон : Pearson Education, 2003

70. Kwilinski A. Chanism for assessing the competitiveness of an industrial enterprise in the information economy. RESEARCH PAPERS IN ECONOMICS AND FINANCE. 2018. [Електронний ресурс] URL:  
[https://www.researchgate.net/publication/331740771\\_Mechanism\\_for\\_assessing\\_the\\_competitiveness\\_of\\_an\\_industrial\\_enterprise\\_in\\_the\\_information\\_economy](https://www.researchgate.net/publication/331740771_Mechanism_for_assessing_the_competitiveness_of_an_industrial_enterprise_in_the_information_economy)

71. Marshall A. Principles of Economics (8th ed.). 1890. 584 с.  
[Електронний ресурс] URL: <http://digamo.free.fr/marshall90.pdf>

72. McKinsey on Risk & Resilience Number 14, 2023. [Електронний ресурс] URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/risk/our%20insights/mckinsey%20on%20risk%20number%2014/mckinsey%20on%20risk%20and%20resilience%20issue%2014.pdf>

73. Peterdy K. PESTEL Analysis. [Електронний ресурс] URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/pestel-analysis/>

74. Porter M. E. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільсткий. К.: Основи, 1998. 282–286 с.

75. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Harvard Business School, 1980. [Електронний ресурс] URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>

76. Porter M. E. Press The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Harvard Business School, 1998. [Електронний ресурс] URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193#:~:text=Porter%2C%20M.%20E.-,The%20Competitive%20Advantage%3A%20Creating%20and%20Sustaining%20Superior%20Performance,-.%C2%A0NY%3A%C2%A0Free%20Press>

77. ProConsulting Group. Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні. 2021. [Електронний ресурс] URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2021-god>

78. ProConsulting Group. Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні. 2024. [Електронний ресурс] URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2024-god>

79. ProConsulting Group. Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні. 2023. [Електронний ресурс] URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2023-god-1>

80. Stafford J. E. Effects of Group Influences on Consumer Brand Preferences. *Journal of Marketing Research*. 1966. Т. 3, №1. 68–75 с. [Электронный ресурс] URL: <https://www.jstor.org/stable/3149437>

81. Stafford, J. E. Effects of group influences on consumer brand preferences. *Journal of Marketing Research*, 3(1), 68–75. 1966. [Электронный ресурс] URL: <https://www.jstor.org/stable/3149437>

82. World Economic Forum. Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery. 2020. [Электронный ресурс] URL: <https://www.weforum.org/publications/the-global-competitiveness-report-2020/>

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## ВИКЛИКИ РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Народовська Юлія Олександрівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
студентка 4 курсу ОС бакалавр, ОПП «Менеджмент організацій»  
Науковий керівник: к.е.н., доц. Степанова А.А.

## CHALLENGES OF THE CONFECTIONERY MARKET UNDER MARTIAL LAW IN UKRAINE

*The macroeconomic processes currently taking place in Ukraine are changing the nature of competitiveness at all its existing levels. Modern trends impose rather strict requirements on enterprises, which leads to increased competition in the national and international markets. The study of competitiveness involves not only an analysis of the external environment, resources and potential of the enterprise, but also consideration of exogenous factors. Enterprises should adapt to the requirements of the globalized market by integrating modern assessment methods that allow them to identify the advantages and disadvantages of the enterprise competitiveness system, find ways to optimize and improve it.*

Кондитерська промисловість є одним із провідних сегментів харчової індустрії України, якому притаманні висока конкуренція та значна диверсифікація продукції. Сучасні ринкові умови зумовлюють необхідність для виробників не лише забезпечувати високий рівень якості готової продукції, а й адаптуватися до економічних викликів сьогодення.

Виробництво кондитерських виробів займає вагомe місце у структурі харчової промисловості країни. Високий рівень розвитку галузі, широка номенклатура продукції та значна кількість функціонуючих підприємств формують висококонкурентне середовище, що супроводжується зростанням ризиків та викликів для суб'єктів господарювання. В умовах економічної нестабільності, спричиненої повномасштабним військовим вторгненням, різким зростанням вартості сировини та енергоносіїв, логістичними труднощами, пов'язаними із постачанням сировини та збутом готової продукції, а також зниженням купівельної спроможності населення, підприємства галузі стикаються з численними проблемами, що ускладнюють їхню діяльність та впливають на подальші перспективи розвитку.

Високий рівень інфляції та девальвація національної валюти призвели до значного зростання собівартості продукції, що у підсумку знижує рентабельність виробництва. У зв'язку з цим, багато підприємств були вимушені коригувати цінову політику, що безпосередньо впливає на попит, особливо серед вітчизняних споживачів, купівельна спроможність яких значно впала через зростання цін на продукцію [1].

Зменшення купівельної спроможності призвело до зміни структури попиту: споживачі віддають перевагу товарам першої необхідності, що знижує реалізацію продукції кондитерського сегменту. Водночас, відключення світла, подорожчання енергоносіїв, сировини та транспортних витрат створює додатковий тиск на виробничу діяльність підприємств, крім зростання конкурентоспроможності.

Так, на основі дослідження аналітичної компанії ProConsulting було сформовано структуру витрат основних національних учасників ринку кондитерських виробів, та дозволило виокремити ключові фактори впливу на процес ціноутворення. Отже, це:

- вартість сировини, куди слід віднести основні складові готової продукції (борошно, какао, цукор, молочна продукція);
- вартість енергоресурсів, оскільки виробництво кондитерських виробів є високоенерговитратним процесом;
- вартість логістики, адже з початком повномасштабного вторгнення процес безпечного транспортування готової продукції значно ускладнився, а тому підприємства були вимушені змінювати маршрут постачання [2].

Ще варто відзначити таку проблему як доступом до якісної сировини. Через військові дії на сході та півдні країни значна частина сільськогосподарських угідь, які раніше забезпечували постачання основної частки сировини (борошно, цукор, молочна продукція) постраждали від бойових дій та знаходяться в тимчасовій окупації. Таким чином, виник дефіцит доброякісної продукції для переробки, тому виробники вимушені імпортувати сировину з-за кордону за дорожчими цінами ніж це було можливо раніше. При цьому, споживання кондитерських виробів скоротилося приблизно на 40% у порівнянні з 2021 роком. А протягом 2022 року загальна частка зменшилася на 10% [3].

Як зазначають В. Венгер та Н. Романовська, початок повномасштабного вторгнення став для майже всіх виробників переломним чинником суттєвого скорочення виробництва кондитерських виробів, оскільки виробництво скоротилося майже на 20% [4]. При цьому, як і раніше, основним видом кондитерської продукції залишаються вироби з борошна (частка у загальному обсязі виробництва 60%), а частка виробів з какао та цукру займає решту 40% ринку кондитерських виробів.

За даними Державної служби статистики, до повномасштабного вторгнення Україна була одним із ключових експортерів кондитерської продукції до країн Європи та Азії. Проте нинішня ситуація значно ускладнила експортні операції. Закриття морських портів та складнощі з логістикою змушують підприємства переорієнтувати маршрути постачання та/або скорочувати експортні поставки. У 2022 році експорт кондитерських виробів у натуральному вираженні впав на 35%, найбільшу частку експорту займали борошняні вироби. [3]

Додатковою проблемою на тлі вищезазначених є зміна споживчих пріоритетів населення, особливо це простежується на європейському у ринку. Країни Європи, які активно імпортували українську продукцію раніше, нині більше приділяють увагу власним виробникам кондитерських виробів, що зміцнює конкуренцію та ускладнює доступ до європейського ринку [5].

Отже, конкурентоспроможність українських виробників кондитерських виробів залежить від їх власної здатності адаптуватися до нових непростих умов ринку, зокрема встановлюючи пріоритетність до оптимізації виробничих процесів, диверсифікації ланцюга постачання сировини та модернізацією логістики. Важливу роль для подальшого існування підприємств галузі є перепрофілювання на міжнародні ринки. У довгостроковій перспективі розвиток галузі залежатиме від стабілізації економічної ситуації, відновлення внутрішнього попиту та здатності впроваджувати технологічні рішення у виробництво.

1. Інститут економіки та прогнозування НАН України: офіц. веб-сайт. URL: <https://ief.org.ua/>

2. ProConsulting: Аналіз ринку: офіц. веб-сайт. URL: <https://pro-consulting.ua/ua>

3. Державна служба статистики України: офіц. веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

4. Венгер В., Романовська Н., Романовська Т., Шейко О., та Савченко І. (2024). Індикатори ринку кондитерських виробів України. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців*. URL: <https://man.org.ua/nv/index.php/about/article/view/97>

5. Insights Market Express: Europe Sweet and Salty Snacks Market By Type (2024). URL: <https://www.linkedin.com/pulse/europe-sweet-salty-snacks-market-type-the-trend-research-2btk/>

6. Загальна статистика кондитерської галузі України: офіц. веб-сайт. URL: <http://ukrkondprom.com.ua/statistika/>

7. Кропива В. О. Сучасний стан та тенденції розвитку кондитерської галузі [Електронний ресурс] / В. О. Кропива, Г. М. Коптева // Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених : зб. тез доп. 17-ї Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів та аспірантів, 28-30 листопада 2023 р. / гол. Є. І. Сокол ; оргком.: Р. П. Мигущенко [та ін.] ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т» [та ін.]. – Електрон. текст. дані. Харків, 2023. С. 390-391.

**Народовська Ю.О.,**  
IV курс,  
Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка

*Виклики ринку кондитерських виробів в умовах  
воєнного стану в Україні*  
(к.е.н., доц. Степанова А.А.)



## Переваги та недоліки методів оцінювання

### конкурентоспроможності підприємства (розширена версія)

Критерій розподілу	Категорії методів	Переваги	Недоліки
За підходом до оцінювання	Якісні	Враховують широкий спектр неформалізованих факторів (поведінкові, соціальні, ринкові тенденції), що підвищує гнучкість аналізу. Дозволяють адаптувати методику під специфічні особливості галузі або окремого підприємства.	Дещо суб'єктивний характер оцінювання може призводити до упередженості або неточності висновків. Результати можуть бути складними для кількісного порівняння.
	Кількісні	Забезпечують об'єктивність аналізу через використання чітких математичних та статистичних розрахунків. Дають можливість порівняння результатів між підприємствами, галузями та регіонами.	Враховують лише ті параметри, які можливо виміряти кількісно, що може призводити до викривлення загальної картини. Часто потребують значного обсягу статистичних даних, які можуть бути неповними.
За способом подання результатів	Табличні	Зручні для структурного представлення великих обсягів даних. Дозволяють порівнювати параметри за багатьма критеріями, що забезпечує глибокий аналіз.	Складність візуального сприйняття великої кількості даних. Вимагає навичок обробки та інтерпретації інформації, що знижує доступність методів для широкого кола користувачів.
	Графічні	Забезпечують інтуїтивне розуміння результатів завдяки графічному поданню, що полегшує сприйняття для широкого кола осіб.	Залежність від попередньо виконаних розрахунків, які можуть містити похибку. Обмежена придатність для аналізу великого обсягу даних.
	Індексні	Ефективно інтегрують великий обсяг інформації у єдиний показник, що спрощує інтерпретацію результатів. Дає змогу оцінити конкурентоспроможність у динаміці та відносно конкурентів.	Надмірне спрощення процесів призводить до можливої втрати важливих деталей. Потреба у визначенні вагових коефіцієнтів для окремих показників, що впливає на точність результатів.
За рівнем охопленості діяльності	Узагальнені	Інтегрують широкий спектр показників, забезпечуючи комплексний підхід до аналізу. Прийнято вважати підґрунтям для стратегічного аналізу.	Складність у застосуванні через велику кількість параметрів, тому потребується велика кількість часу для збору даних.

	Спеціалізовані	Зосередження на ключових аспектах діяльності підприємства, що забезпечує високий рівень деталізації. Підвищена ефективність для вирішення конкретних завдань у вузькоспеціалізованих галузях.	Обмеження комплексності аналізу, що ускладнює бачення загальної картини.
За рівнем прийняття рішень	Стратегічні	Забезпечення довгострокової перспективи розвитку підприємства, враховуючи зовнішнє середовище та внутрішні ресурси. Сприяють ухваленню стратегічних рішень, які формують майбутню конкурентоспроможність.	Вимога точних прогнозів, які можуть ускладнитися макроекономічними чи ринковими змінами.
	Тактичні	Сприяння швидкому реагуванню на поточні зміни у ринковому середовищі. Допомогають оперативно оцінити конкурентів.	Мають обмеження у врахуванні довгострокових наслідків прийняття рішень.
За характером аналізу	Оцінювання ринкових позицій	Дозволяють чітко ідентифікувати конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі. Сприяють комплексному аналізу ринку, його гравців та споживачів.	Вимагається регулярне оновлення даних для дотримання актуальності дослідження. Можливий конфлікт інтеграції у специфічні галузі або нестабільні ринкові умови.
	Оцінювання рівня менеджменту	Підвищення ефективності управління шляхом ідентифікації слабких місць та потенційних можливостей. Допомогають у розробці стратегій розвитку та оперативних рішень.	Вимагають детального аналізу внутрішніх процесів, що потребує значних витрат часу та ресурсів. Можуть не враховуватися деякі зовнішні чинники, які впливають на конкурентоспроможність.
	Оцінювання фінансової стійкості	Забезпечення високого рівня точності оцінювання завдяки фокусу на фінансових показниках. Дозволяють прогнозувати потенційні фінансові ризики та можливості.	Ігнорування нефінансових показників, які також є складовою конкурентоспроможності та впливають на фінансову діяльність. Потреба у достовірній фінансовій звітності.

Джерело: розроблено автором самостійно на основі джерел 3, 17, 35.

## Основна фінансова звітність ТОВ «НАЛТЕКС» за період 2020-2023

рр.

Стовпець 1	Рядок балансу	2020	2021	2022	2023
Поточні зобов'язання		1695	1651	1932	4530
Виробничі запаси		1101	776	1646	2068
Грошові кошти		1165	2893	1542	6155
Незавершене виробництво		1102	-	-	-
Сума оборотних активів		1195	7683	6129	10741
Запаси		1100	866	1771	2165
Власний капітал		1495	11484	10387	12787
Баланс		1900	13135	12319	17317
Чистий прибуток від реалізації		2000	15566	19973	27509
<b>Собівартість реалізації продукції</b>	тис. грн. без ПДВ		12377	17537	21951
Середньорічна вартість основних засобів		1010	4508	4932	4623
Зобов'язання		1900	13135	12319	17317
Активи		1300	13135	12319	17317
Виручка	тис. грн. з ПДВ		17269	22026	30697
Виробничі потужності	тон	600	600	600	600
Обсяг випуску продукції	тон	403,3	426,8	401	425,4
Витрати на рекламу та стимулювання збуту	тис. грн.	1381	1762	3070	3650
Приріст прибутку від реалізації	%	2,3	12,7	-3,9	11,9