

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ТА ФІНАНСІВ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Теоретичні і прикладні засади забезпечення
конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

Виконав: здобувач гр. 0513-ЕП-12стн-2

спеціальності 051 Економіка

ОПП «Економіка підприємства»

Морозова Д.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник

Гросул В.А.

(прізвище та ініціали)

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 Факультет економічних відносин та фінансів, заочна форма навчання
 Кафедра економіки та бізнесу
 Ступінь вищої освіти бакалавр
 Спеціальність 051 Економіка, ОПП «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри
 проф. В.А. Гросул



«05» лютого 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Морозовій Дарині Максимівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема Теоретичні і прикладні засади забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

Керівник Гросул В.А., д.е.н., професор

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

затверджені наказом ДБТУ від «05» лютого 2024 року № 02-02/142

Термін подання роботи « 13 » червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Етапи підготовки та захисту КРБ	Терміни виконання
1. Вибір студентом теми КРБ і подання заяви на кафедру; затвердження тем і призначення наукових керівників; складання і затвердження індивідуальних завдань на виконання КРБ	5 лютого-17 лютого
2. Підготовка вступу і першого розділу КРБ	19 лютого-8 березня
3. Підготовка другого розділу КРБ	11 березня- 12 квітня
4. Підготовка третього розділу КРБ, висновків, додатків, переліку використаних джерел	15 квітня – 10 травня
5. Подання студентом завершеної КРБ науковому керівнику для перевірки на плагіат та оформлення відгуку	13 травня – 24 травня
6. Попередній розгляд КРБ на комісії від кафедри	25 травня – 31 травня
7. Доопрацювання роботи, прийняття кафедрою рішення про допуск роботи до захисту в ЕК, оформлення та рецензування	1 червня – 12 червня
8. Захист КРБ в ЕК і присвоєння випускникам кваліфікації	13 червня – 24 червня

Дата видачі завдання «05» лютого 2024 р.

Здобувач 
 (підпис)

Морозова Д.М.
 (прізвище та ініціали)

Керівник роботи 
 (підпис)

Гросул В.А.
 (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кількісні характеристики роботи: обсяг - 55 сторінки, 8 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел з 64 найменувань.

Актуальність. Підприємства, які не підтримують свою конкурентоспроможність, ризикують втратити свої прибутки та бути витісненими з ринку. Управління конкурентоспроможністю дозволяє ефективно реагувати на ринкові виклики, забезпечуючи стійке зростання.

Стислий огляд змісту. В роботі розглянуто теоретичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання; проведено дослідження конкурентоспроможності підприємства, а також визначено напрями та інструменти підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Реальність пропозицій. Пропозиції та рекомендації, що подані в роботі, дозволять підприємствам самостійно розробити стратегії підвищення конкурентоспроможності на основі аналізу зовнішнього конкурентного середовища підприємства.

Апробація результатів дослідження. Сформульовані в кваліфікаційній роботі теоретичні узагальнення та практичні рекомендації спрямовані на процес забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, забезпечення конкурентоспроможності, система управління конкурентоспроможністю.

Quantitative characteristics of work: volume - 55 pages, 8 tables, 6 figures, references 64 titles.

Topicality. Businesses that do not maintain their competitiveness risk losing their profits and being pushed out of the market. Competitiveness management allows you to effectively respond to market challenges, ensuring sustainable growth.

Summary of the content. The paper considers the theoretical aspects of ensuring the competitiveness of the business entity; a study of the company's competitiveness was conducted, and directions and tools for increasing the competitiveness of the business entity were determined.

The reality of the proposals. The proposals and recommendations presented in the work will allow enterprises to independently develop strategies for increasing competitiveness based on the analysis of the external competitive environment of the enterprise.

Approval of research results. The theoretical generalizations and practical recommendations formulated in the qualification work are aimed at the process of ensuring the competitiveness of the economic entity.

Key words: competition, competitiveness, ensuring competitiveness, competitiveness management system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	7
1.1. Поняття та сутність конкурентоспроможності суб'єкта господарювання	7
1.2. Фактори та умови забезпечення конкурентоспроможності.....	11
1.3. Сучасні методи та інструменти управління конкурентоспроможністю	16
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ	
«КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СОЛОДКИЙ СВІТ»	20
2.1. Загальна характеристика підприємства та його маркетингової діяльності	20
2.2. Оцінка внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства	26
2.3. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства відносно конкурентів	32
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	40
3.1. Аналіз зовнішнього конкурентного середовища підприємства ТОВ КФ	
«Солодкий світ»	40
3.2. Обґрунтування стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ КФ	
«Солодкий світ»	47
ВИСНОВКИ	54
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Вільні умови ринку породжують бажання багатьох людей займатись бізнесом. Чим більше підприємств з'являється на ринку, тим більш потужним є змагання між ними за увагу споживача, тим більшою є конкуренція. Відповідно, підприємства, які не підтримують свою конкурентоспроможність, ризикують втратити свої прибутки та бути витісненими з ринку. Управління конкурентоспроможністю дозволяє ефективно реагувати на ринкові виклики, забезпечуючи стійке зростання та розвиток підприємства.

Проблеми забезпечення конкурентоспроможності є предметом уваги багатьох сучасних науковців. Питання поняття конкурентоспроможності вивчали Н.М. Богацька, С.Г. Христич, О.Ю. Бочко, П.І. Кожушко, В.А. Гайдук, І.Г. Кадирус, П.Р. Пуцентейло. Методи оцінки конкурентоспроможності досліджували та систематизували Н.М. Богацька, П.В. Брінь, В.Р. Гуцуляк., Н.А. Дробитько, А.В. Кваско, Е.В. Курипченко, А.О. Левицька. Управління конкурентоспроможністю було об'єктом досліджень Л.М. Акімової., М.В. Корж, І.В. Чуб, О.І. Драган, О.Є. Кузьміна, О.Г. Мельник, О.П. Романка. Безперечно, науковців, які працювали над цими проблемами значно більше. Але усі дослідження не дають відповіді на нагальні питання підприємців, які працюють у різних ринкових умовах. Тож практичні аспекти адаптації існуючих методів та інструментів забезпечення конкурентоспроможності залишаються відкритими для досліджень.

Мета даної роботи: аналіз теоретичних та практичних передумов забезпечення конкурентоспроможності виробничого підприємства та розробка стратегії, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності діючого підприємства ТОВ КФ «Солодкий світ».

Завдання, що вирішуються в роботі:

- проаналізувати поняття та сутність конкурентоспроможності суб'єкта господарювання;
- систематизувати фактори та умови забезпечення конкурентоспроможності;
- проаналізувати сучасні методи та інструменти управління

конкурентоспроможністю;

- охарактеризувати ТОВ КФ «Солодкий світ» та специфіку його маркетингової діяльності;

- оцінити внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства;

- проаналізувати сильні і слабкі сторони підприємства відносно конкурентів;

- проаналізувати зовнішнє конкурентне середовище підприємства ТОВ КФ «Солодкий світ»;

- обґрунтувати стратегію підвищення конкурентоспроможності ТОВ КФ «Солодкий світ».

Об'єкт дослідження: маркетингова діяльність ТОВ КФ «Солодкий світ».

Предмет дослідження: теоретичні та прикладні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань були використані метод критичного аналізу наукових джерел, аналізу та синтезу, групування та узагальнення, статистичного (при визначенні динаміки змін ринку), економічного та фінансового аналізу (при оцінюванні показників ефективності використання ресурсів, рівня фінансової незалежності та ліквідності), метод балів (для оцінки конкурентоспроможності підприємства), прогнозування.

Наукова новизна результатів:

- вдосконалено визначення поняття конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Практична значимість:

- запропоновані стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства можуть бути застосовані при розробці стратегій аналогічних підприємств галузі;

- запропоновані заходи підвищення конкурентоспроможності в короткостроковій та довгостроковій перспективі мають очевидний позитивний економічний ефект та можуть бути застосовані підприємством в своїх планах розвитку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Поняття та сутність конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

Поняття конкуренції виникає з природних економічних і соціальних взаємодій між суб'єктами ринку. Основні причини виникнення конкуренції можна пояснити через декілька ключових аспектів:

- обмеженість ресурсів, по-перше, виробничих, через що підприємства змушені змагатися за їх отримання та ефективно використання, по-друге, ресурсів споживачів, що спонукає їх до ретельного вибору і стимулює підприємства конкурувати за їх увагу та гроші;

- різноманітність потреб споживачів, яка спонукає виробників пропонувати різні продукти для задоволення цих потреб, що створює конкуренцію. Розвиток технологій впливає на зміну потреб, змушує компанії до впровадження інновацій що, в свою чергу, посилює конкуренцію на ринку;

- прагнення до прибутку: конкуренція змушує компанії шукати нові шляхи підвищення ефективності, зниження витрат і поліпшення якості продуктів, а також намагатися збільшити свою частку ринку, що також сприяє виникненню конкуренції між ними;

- вільний ринок і економічна свобода. У вільних ринкових економіках підприємства працюють в парадигмі ринкових механізмів попиту і пропозиції, де конкуренція відіграє важливу роль у встановленні цін і розподілі ресурсів;

- соціальні та політичні чинники: для підтримки конкуренції державні органи створюють антимонопольні закони, патентні системи, впроваджують інші заходи щодо сприяння підприємництву. Рівень конкуренції збільшує також інтеграція світових ринків, оскільки компанії конкурують не лише на національному, але й на міжнародному рівні.

Основними синоніма до слова «concurrentia», які дуже добре пояснюють його

зміст, є «змагання», «боротьба» чи «суперництво» [21]. А це означає, що вона виникає за умови існування не менше двох суб'єктів.

В умовах конкуренції підприємства мають дбати про свою відповідність іншим учасникам ринку. Звідси виникає необхідність забезпечувати свою конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність можна визначити здатність суб'єкта господарювання (підприємства, компанії чи ФОП) успішно конкурувати на ринку, забезпечуючи стабільний розвиток, залучення клієнтів і збільшення частки ринку. Вона визначається як сукупність властивостей продукту, послуг та самого підприємства, що дозволяють їм випереджати конкурентів за певними параметрами, наприклад за ціною, якістю, інноваційністю чи ефективністю [40, с.148]. Це найзагальніше визначення, яке має різні акценти у формулюваннях окремих дослідників. Узагальнення цих «акцентів» дозволяє виділити декілька підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства. По суті вони різняться в тому, якими засобами підприємства досягають уваги споживача.

В рамках ресурсного підходу наковці пов'язують конкурентоспроможність з наявністю і якістю внутрішніх ресурсів підприємства, які є основою для створення унікальних і стійких конкурентних переваг. Така думка простежується в роботах Е.І. Цибульської, яка говорить про ефективність виробництва як характеристику конкурентоспроможності [59]., Н.М. Дмитренко, яка базою конкурентоспроможності вважає ресурси підприємства [11]. Науковці обґрунтовують свою позицію тим, що ефективне використання ресурсів дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища і підтримувати високий рівень продуктивності та інноваційності. Можна погодитись з тим, що без ресурсів підприємство буде не здатне здійснювати діяльність. Такий підхід може бути актуальним в умовах концепції маркетингу виробництва, коли попит недостатньо задоволений, відсутня жорстка конкуренція і споживачі надають перевагу доступним і недорогим продуктам. В умовах перенасичення ринку використання ресурсного підходу, що фокусується переважно на внутрішніх ресурсах підприємства, може призвести до недооцінки зовнішніх факторів, таких як ринкове середовище, конкурентні дії та

регуляторні зміни. Зосередження на ресурсах може відволікати від аналізу конкурентних сил і ринкових трендів, що можуть суттєво впливати на позицію підприємства на ринку.

Процесний підхід орієнтується на ефективність управління процесами організації виробництва, управління персоналом, якістю продукції та іншими, які забезпечують створення конкурентних переваг. В рамках цього підходу підприємці розглядають підприємство як сукупність взаємопов'язаних процесів. Така концепція впливає з формулювань, наданих в економічних словниках [53, с. 159; 57, с. 69], та у деяких науковців [49]. Оптимізація бізнес-процесів дозволяє зменшувати витрати, підвищувати продуктивність і якість продукції чи послуг, швидко адаптовуватися до змін на ринку та вимог споживачів. Орієнтація на процеси, що створюють цінність для клієнтів, дозволяє підвищити їх задоволеність і лояльність.

Підхід з позицій маркетингу передбачає зміщення фокусу на здатність підприємства задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти. Для цього потрібно краще розуміти запити клієнтів, а для цього потрібно їх вивчити в розрізі різних сегментів ринку та сформувані унікальну торгову пропозицію для окремих сегментів. Прибічників такого підходу чи не найбільше, оскільки в ринкових умовах увага споживачів є основним фактором успішної діяльності. На цю думку нас орієнтують укладачі Оксфордських словників, О.П. Красняк, Л.М. Акімова [1, 23, 3].

В окрему групу можна виділити підходи до визначення конкурентоспроможності, орієнтовані досягнення та утримання на конкурентних перевагах [40, с. 55; 26; 10; 27, с. 13]. Ці переваги можуть формуватися в ресурсному забезпеченні в широкому плані значення ресурсів, в характеристиках продукції, особливостях управління тощо. На нашу думку, в багатьох сферах економіки існує величезна кількість невеликих бізнесів, які дуже схожі між собою та не мають яскраво виражених конкурентних переваг. Їх успіх базується на незадоволеному попиті. Але їх існування, свідчить про те, що в конкретних умовах вони є конкурентоспроможними. Малий бізнес може досягати успіху завдяки локальним особливостям, персоналізованому обслуговуванню, гнучкості, спеціалізації на нішевих ринках, задоволенню базових потреб та стабільному попиту. Такі бізнеси

можуть бути конкурентоспроможними в своїй ніші навіть без значних переваг перед більшими конкурентами. З цих міркувань нам бачиться більш обґрунтованою думка, що конкурентоспроможність визначається вмінням пристосовуватись до певних обставин. Так пропонуються визначати конкурентоспроможність Л.М. Яремченко, Т.О. Партута та Т.В. Фесенко [64; 35, с. 93].

В роботах сучасних науковців набуває розповсюдження інтегрований підхід, який поєднує в собі елементи різних підходів, дозволяючи більш комплексно оцінити конкурентоспроможність. Цей підхід враховує не лише внутрішні та зовнішні фактори, але й динаміку розвитку підприємства в конкурентному середовищі [7, 23, 2, 53]. Такий підхід, на нашу думку, найбільш точно характеризує конкурентоспроможність, оскільки він дозволяє аналізувати підприємство з різних перспектив і забезпечує цілісне розуміння його позиції на ринку.

Ми пропонуємо розглядати конкурентоспроможність в контексті інтегрованого підходу як здатність підприємства забезпечити баланс між внутрішніми можливостями та потребами (ресурсами, здібностями, стратегіями) та зовнішніми можливостями та потребами споживачів (очікуваннями, вимогами ринку). Це означає, що підприємство успішно адаптує свої внутрішні ресурси та процеси для виготовлення продуктів або послуг, які відповідають потребам і очікуванням клієнтів, що в свою чергу дозволяє зайняти сильну позицію на ринку і забезпечити стійкий розвиток. Внутрішні можливості підприємства включають ресурси та процеси, що їх пов'язують. Потреби підприємства включають отримання прибутку, досягнення певного рівня ефективності та передумов для розвитку. Потреби споживачів включають якість, справедливую ціну, якісний сервіс та підтримку.

Часте використання у визначенні конкурентоспроможності слова «здатність» породжує думку про існування різних форм конкурентоспроможності: реальної та ще нереалізованої чи потенційної. Така думка представлена як класиками наук менеджменту та маркетингу (А.А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд,) [52, с.289], так і сучасними дослідниками (Гайдук В.А. та С.И. Савчук, О.Г. Янковий, П.А. Фісуненко, П.Р. Пуцентейло) [8; 44; 64, с. 9; 58, с. 156; 41, с. 85]

Однак, на нашу думку повністю ототожнювати конкурентоспроможність з

нереалізованими можливостями невірно. Ці поняття дійсно пов'язані, але конкурентоспроможність є характеристикою реального стану підприємства на ринку, що відображає його здатність ефективно конкурувати з іншими гравцями. Вона включає такі аспекти, як поточні ринкові позиції, частка ринку, задоволеність клієнтів, фінансова стабільність і інноваційність. Вона вимірюється на основі реальних показників, таких як обсяги продажів, прибутковість, частка ринку та рівень задоволеності споживачів, включає поточні внутрішні ресурси, процеси та структури, які забезпечують ефективну діяльність. В той же час, досягнутий стан відображає і перспективи, тому важливо оцінювати і аналізувати обидва аспекти для забезпечення стійкого розвитку підприємства: реальна конкурентоспроможність визначає поточний успіх, а потенціал вказує на можливості для майбутнього зростання та адаптації.

Важливо зазначити, що досягнення конкурентоспроможності це динамічний процес, який потребує постійного контролю та корегування. Зміна потреб споживачів, поява нових конкурентів та інші фактори можуть потребувати зміни стратегії та підходів до ведення бізнесу.

1.2. Фактори та умови забезпечення конкурентоспроможності

Застосування інтегрованого підходу до визначення конкурентоспроможності дозволяє комплексно проаналізувати фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, включаючи внутрішні та зовнішні. Під факторами ми розуміємо обставини, елементи або причини, які впливають на певний процес, явище або результат [53]. У контексті досліджуваної проблеми це фактори, які взаємодіють між собою та формують конкурентне середовище підприємства. його внутрішній стан, та впливають на його діяльність [64]. Вони можуть мати різне значення та впливати на результати по-різному, як позитивно, так і негативно.

Для систематичного аналізу та розуміння різних впливів на конкурентоспроможність підприємства та ефективного управління цими факторами, науковці застосовують різні класифікації.

Найширший поділ передбачає виділення зовнішніх та внутрішніх факторів [18, 22, 46, 59]. Такий поділ зумовлений тим, що частина елементів впливу знаходяться під безпосереднім контролем підприємства, а частина знаходяться поза прямим контролем підприємства, але впливають на його діяльність. Вони є різноманітними за змістовними характеристиками. Наприклад, внутрішні фактори включають сукупність та характеристики ресурсів підприємства, застосовувані технології, виробничі процеси, організаційну культуру, стратегію управління тощо. Тобто вони мають економічну та неекономічну природу. Зовнішні фактори охоплюють економічне середовище, законодавство, ринкові умови, політичну ситуацію, соціально-культурні тенденції, конкуренцію, технологічні зміни. Такий поділ дозволяє визначати міру впливу з боку підприємства для досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності. Внутрішні фактори піддаються безпосередньому контролю та оптимізації, що дозволяє підприємству ефективніше використовувати свої ресурси та адаптувати стратегії управління. Зовнішні фактори, хоч і не підлягають контролю, можуть бути враховані при стратегічному плануванні, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни в навколишньому середовищі та мінімізувати ризики. Такий поділ допомагає краще розуміти джерела конкурентних переваг і викликів, забезпечуючи більш комплексний та структурований підхід до управління конкурентоспроможністю.

Поділ факторів на макроекономічні та мікроекономічні, як це пропонує робити Н. Грицишин, звужує коло впливів економічними аспектами [9]. Макроекономічні за походженням є зовнішніми до підприємства, мікроекономічні – внутрішніми. Макроекономічні фактори мають значний вплив на мікроекономічні умови підприємств через їхній загальний вплив на економіку країни чи регіону. Наприклад, високий рівень інфляції в економіці країни впливатиме на вартість сировини та матеріалів, праці та інших ресурсів та процесів, а це, значною мірою, впливатиме на витрати і на ціни підприємства. Підприємство буде змушене збільшувати ціни на свою продукцію, щоб компенсувати зростання витрат на виробництво, що впливає на його конкурентні позиції на ринку.

Зазначене групування може бути розширене і доповнене групою факторів

мезорівня, яка охоплює більш конкретні та специфічні умови, що впливають на окремі галузі чи підгалузі. Фактори мезорівня можуть включати регіональні особливості, специфічні галузеві умови, структуру ринку та специфічні законодавчі аспекти. Це дозволяє більш точно враховувати унікальні аспекти впливу на конкретні сектори економіки [63].

Поділяючи фактори на об'єктивні та суб'єктивні Партута Т. О. та Т. В. Фесенко враховують, що об'єктивні фактори, такі як економічні показники, технічні характеристики та ринкові умови, зазвичай є більш прозорими і об'єктивно вимірюваними. Ці дані надають підприємству можливість відповідати на ринкові виклики з мінімальними спотвореннями і створюють базу для обґрунтованих стратегічних рішень. Суб'єктивні фактори, такі як особисті вподобання, інтуїція та особисті переконання керівництва, можуть мати значний вплив на процес прийняття рішень, особливо в нестабільних умовах або у випадках, коли недостатньо чітко визначено вихідні умови [35]. Наприклад, зважаючи на очікуване зменшення попиту, один керівник може прийняти рішення зменшити виробництво та зменшити запаси, щоб уникнути перенасичення ринку та зберегти маржу при зниженні продажів. Це стратегічне рішення може дозволити підприємству підтримувати більш стабільний фінансовий стан у періоди спаду попиту. У той же час, інший керівник може вибрати стратегію збереження виробничих потужностей та запасів на високому рівні, сподіваючись на швидке відновлення попиту або виробничих можливостей. Цей підхід може виявитися менш консервативним і більш ризикованим, адже він може призвести до накопичення непроданих запасів і зниження фінансових показників у період спаду попиту. Така різниця в рішеннях зумовлюється різною інтерпретацією даних на підставі різного особистого досвіду і рівня знань, умов, в яких приймається рішення (наприклад, терміновість, наявність ресурсів, політична або економічна ситуація), планів на майбутнє.

Поділ факторів на техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові допомагає підприємству систематизувати свій аналіз, враховуючи сферу можливого впливу [37]. Техніко-економічні фактори оцінюють технологічні можливості, ефективність виробничих процесів та використання ресурсів. Зазначимо, що в

контексті їхнього впливу на підприємство вони можуть мати зовнішнє і внутрішнє походження. Внутрішні техніко-технологічні фактори безпосередньо залежать від внутрішніх можливостей і ресурсів підприємства. До них відносять можливості виробничих процесів, технічний стан обладнання, внутрішні стандарти якості та ефективності, використання технологій у виробництві тощо. Якщо ці фактори стають управлінською прерогативою підприємства, вони впливатимуть на конкурентоспроможність через підвищення продуктивності, зниження витрат або покращення якості продукції. Зовнішні техніко-технологічні фактори – це зовнішні обставини або технічні тенденції, які впливають на підприємство, але на які підприємство не має прямого контролю. Наприклад, це можуть бути нові технології на ринку, зміни в стандартах безпеки або екологічних нормах, технологічні тренди у виробництві та інший прогрес у галузі, що може стати вигідним або загрожувати існуючій бізнес-моделі.

Аналогічно у складі комерційних факторів можна виділити зовнішні та внутрішні. До зовнішніх комерційних факторів відносимо ринкові умови (динаміка ринку, зміни в попиті, конкуренції, цінах на ринку, сезонні фактори), характеристики макроекономічного середовища (економічний зріст чи спад, інфляція, процентні ставки, обмінні курси), політичні та правові чинники через їх вплив на бізнес-середовище (законодавчі зміни, регулювання, міжнародні тарифи і бар'єри). Внутрішні комерційні фактори пов'язані з маркетинговою стратегією підприємства, застосовуваними інструментами комплексу маркетингу, процедурами управління продажами і обслуговування клієнтів, умовами гарантійного обслуговування тощо.

Нормативно-правові фактори впливу на конкурентоспроможність також можна розглядати в розрізі внутрішніх та зовнішніх залежно від їхнього походження та впливу на підприємство. Внутрішні нормативно-правові фактори – це правила, стандарти, політики та процедури, які прийняті самим підприємством для регулювання своєї внутрішньої діяльності. Наприклад, внутрішні корпоративні правила про управління, етичні кодекси, стандарти якості продукції, безпеки праці та інші внутрішні нормативи, які впливають на виробничі процеси, взаємодію з персоналом та клієнтами. Зовнішні нормативно-правові фактори – це законодавство,

правила та регулювання, які встановлені зовнішніми структурами, такими як урядові органи, міжнародні організації, регуляторні органи тощо, і які впливають на діяльність підприємства. Наприклад, податкове законодавство, вимоги щодо екологічної безпеки, торгові стандарти, правила конкуренції, трудове законодавство та інші зовнішні правила, які можуть обмежувати чи сприяти діяльності підприємства.

В літературі представлені і інші підходи до класифікації факторів, які можуть бути для окремих напрямів досліджень. Наприклад, виділення окремої групи природних факторів може бути актуально для галузей, що пов'язані з природним середовищем і ресурсами [18]. Наприклад, в сільському господарстві та землевпорядкуванні важливими є ґрунтові умови, кліматичні зони, біорізноманіття та інші природні ресурси, що впливають на вирощування рослин або розташування сільгоспземель. В туризмі важливі природні красоти, клімат, рельєф, водні ресурси, – те що має значення для визначення привабливості регіонів для туристів і організації рекреаційних заходів. Конкуレントспроможність добувних підприємств залежить від доступності та якості ресурсів: мінерального складу ґрунтів, геологічних умов і гідрогеологічні факторів.

Існують і інші ознаки, за якими можна здійснювати систематизацію факторів: рівень прогнозованості, сила впливу, рівень урегульованості тощо [63, с. 20; 27].

Потрібно зазначити, що низка розглянутих факторів впливає в цілому на конкурентне середовище, вони є спільними для всіх учасників ринку. Наприклад, зміни у законодавстві або технологічні інновації, що впливають на всю галузь. До таких факторів можна також віднести загальний стан економіки, валютні курси, демографічні зміни, соціальні тренди і таке інше. Те, як вони вплинуть на конкурентоспроможність конкретного підприємства залежить від того, як вони сполучаються з його внутрішніми факторами (ресурсами, технологіями, інфраструктурою, управлінням) та з специфічними зовнішніми факторами мезорівня (лояльність і задоволеність клієнтів, надійність і умови співпраці з постачальниками та партнерами). Тож конкурентоспроможність підприємства буде залежати від використання наявних ресурсів і компетенцій для досягнення переваг у

конкурентному середовищі.

1.3. Сучасні методи та інструменти управління конкурентоспроможністю

Управління конкурентоспроможністю підприємства є однією зі складових управління підприємством в цілому, орієнтованих на забезпечення досягнення певного статусу на ринку задля формування позитивного іміджу, завоювання довіри споживачів, утримання конкурентних позицій, досягнення переваг над конкурентами, розширення ринкової частки та і зміцнення позицій на ринку.

Зміст управління полягає в аналізі конкурентного середовища, ідентифікації унікальних ресурсів та компетенцій підприємства, розробці стратегій для їх використання, розробці та реалізації ефективних маркетингових стратегій для залучення клієнтів та підвищення впізнаваності бренду, забезпеченні високих стандартів якості продукції та послуг для задоволення потреб споживачів та підтримки репутації та вирішенні інших вузькоорієнтованих задач.

Вагому роль при цьому відіграє аналітична складова діяльності. Існує достатньо велика кількість методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Методи відповідають підходам до розуміння конкурентоспроможності, тому частина з них орієнтовані на оцінку ресурсного потенціалу підприємства, частина – на оцінку зовнішнього конкурентного середовища [53]. До першої групи методів належать метод профілів (використовується для створення графічного профілю конкурентоспроможності, який включає ключові показники діяльності підприємства), метод радару (графічний метод, що відображає рівень конкурентоспроможності по декількох параметрах у формі радарної діаграми), методи економічного аналізу (включають аналіз фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність, платоспроможність, для оцінки економічного стану підприємства), метод балів (визначає конкурентоспроможність шляхом оцінки різних аспектів діяльності підприємства за допомогою бальної системи), багатокутник конкурентоспроможності (графічний метод, що відображає різні аспекти конкурентоспроможності у формі багатокутника), метод бенчмаркінгу (полягає у

порівнянні показників підприємства з кращими практиками або показниками конкурентів для визначення конкурентних переваг та недоліків.) та інші. Усі ці методи зосереджуються на внутрішніх параметрах підприємства, таких як виробничі процеси, фінансові показники, технології, організаційна структура та культура, продуктивність праці. Вони пропонують структурований та системний підхід до аналізу конкурентоспроможності, що дозволяє забезпечити комплексну оцінку, мають чіткі методики та процедури проведення аналізу. Більшість методів включають кількісні оцінки, що дозволяє виміряти різні аспекти діяльності підприємства в числовому вираженні, однак дають можливість числового вираження і якісних оцінок, наприклад, таких як репутація, задоволеність клієнтів, організаційна культура тощо. Ці методи можуть бути адаптовані для аналізу підприємств різних галузей та розмірів або модифіковані відповідно до потреб підприємства. Дослідники можуть змінювати набір параметрів, критерії оцінювання, розмірність шкал, пристосовуючи методи до конкретної ситуації залежно від доступності інформації та особистих пріоритетів.

Для аналізу конкурентного середовища використовують індекс Розенблюда, індекс Херфіндаля-Хіршмана. Вони дозволяють вимірювати концентрацію ринку, що допомагає визначити ступінь конкуренції в галузі.

Ще одна група методів відповідає інтегрованому підходу до оцінки конкурентоспроможності, оскільки намагаються позиціонувати підприємство, виходячи з його внутрішніх параметрів в конкурентному середовищі [18]. До цієї групи методів ми вважаємо доречним віднести матрицю А. Томпсона та Р. Стрікланда, матрицю БКГ, SWOT-аналіз, метод PIMS, матрицю McKinsey, матрицю конкурентних стратегій М. Портера та інші. Всі ці методи використовуються для стратегічного аналізу, допомагаючи визначити довгострокові цілі та напрямки розвитку підприємства, що в принципі є задачею управління конкурентоспроможністю підприємства. Всі методи поєднують в собі тією чи іншою мірою аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що робить їх комплексними та дозволяє співвіднести з інтегрованим підходом до розуміння конкурентоспроможності підприємства. Багато з цих методів використовують

матриці або інші графічні форми для візуалізації даних, що полегшує розуміння та інтерпретацію результатів, та порівнювати позиції підприємства з конкурентами й оцінювати його ринкову позицію [64, 19, 59]. Ця позиція визначається конкурентними перевагами підприємства та можливостями їх використання.

Аналіз визначає стартову позицію підприємства, відносно якої керівництво намагається покращити, приймаючи ті чи інші управлінські рішення [29]. Для цього застосовуються різноманітні інструменти маркетингу. Традиційними інструментами маркетингу, які слугують засобами впливу на ринок та досягнення маркетингових цілей підприємства, є продукт, ціна, місце та просування, формують так званий комплекс «маркетинг-мікс» [4, с 95]. Їх потрібно розглядати достатньо широко, виходячи за межі виходячи за межі просто значення слова та враховуючи всі можливі аспекти і впливи, пов'язані з кожним із цих елементів.

Так, такий елемент маркетинг-міксу як «продукт» включає все, що пов'язане з самим продуктом або послугою, яку пропонує підприємство. Це включає дизайн, якість, функціональність, брендинг, упаковку, гарантійні зобов'язання та післяпродажне обслуговування. Продукт повинен задовольняти потреби і бажання цільових споживачів, а також виділятися серед конкурентів. Ціна, будучи елементом маркетинг-міксу, включає стратегії ціноутворення, знижки, умови оплати та кредитування. Визначення оптимальної ціни є критичним, оскільки вона повинна відповідати сприйняттю цінності продукту споживачами, а також враховувати конкурентні ціни і витрати на виробництво.

Місце охоплює поняття доступності для цільових споживачів, Мова йде про схеми розповсюдження товару, включаючи вибір каналів збуту, логістику, управління запасами, розташування торгових точок та стратегії дистрибуції. Використовуючи цей інструмент підприємство намагається забезпечити, щоб продукт був у потрібному місці, в потрібний час, у достатній кількості та за доступною ціною. Просування включає всі види комунікацій, які підприємство використовує для інформування, переконання та нагадування споживачам про свій продукт або послугу. Це можуть бути реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю (PR), персональний продаж та інтернет-маркетинг. Останнє набуває

особливого значення в умовах цифрової економіки, де соціальні медіа, контент-маркетинг та пошукова оптимізація (SEO) стають ключовими інструментами взаємодії з цільовою аудиторією. Завдяки інтернет-маркетингу підприємства можуть досягати ширшої аудиторії, проводити більш точне таргетування та вимірювати ефективність своїх комунікаційних зусиль. Ефективне просування допомагає підвищити обізнаність про продукт, стимулювати попит та створити позитивний імідж бренду.

Ефективність застосування цих інструментів залежить від попередньої проведеної аналітичної роботи та прийнятих рішень щодо сегментації ринку, позиціонування продукту, розробки цільових маркетингових стратегій, аналіз конкурентів та споживчих потреб. Крім того, маркетингові дослідження та аналіз ринку допомагають зрозуміти тенденції та зміни в споживчій поведінці, що дозволяє адаптувати маркетингову стратегію під актуальні умови.

Арсенал інструментів може бути розширений, окремі дослідники додають до нього персонал, процеси, споживачі, упакування, покупки і т.п. Деякі авто додають до них і розробку маркетингової політики, і проведення досліджень, і сегментування, і вивчення попиту [20; 24 с. 104]. Ми вважаємо це помилковим, але це не зменшує значимості реалізації цих заходів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, причиною конкуренції між виробниками та продавцями на ринку є їх бажання завоювати більшу частку ринку та забезпечити стабільний прибуток шляхом задоволення потреб споживачів більш ефективно, ніж конкуренти. Для реалізації цього вони мають бути конкурентоспроможними, тобто володіти унікальними перевагами, що дозволяють їм пропонувати споживачам кращу цінність, ніж інші учасники ринку. На стан підприємства впливає багато факторів, отже, воно має використовувати різноманітні інструменти маркетингу, інновацій, управління якістю та ресурсами для досягнення високої конкурентоспроможності та стійкої позиції на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СОЛОДКИЙ СВІТ»

2.1. Загальна характеристика підприємства та його маркетингової діяльності

ТОВ «Кондитерська Фабрика «Солодкий Світ» (скорочено ТОВ КФ «Солодкий світ») отримала державну реєстрацію у 2002 році, працює на ринку виробництва кондитерських виробів більше 20 років. Виробничі потужності розташовані у промисловій зоні м. Харків за адресою вулиця Ясенєва, будинок, 6. Підприємство спеціалізується на виробництві виробів з шоколаду, що передбачено КВЕДом 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів. Також підприємство має можливість виробляти сухарі та сухе печиво, борошняні кондитерські вироби, торти та тістечка. Для здійснення фірмової торгівлі зареєстровані КВЕДи на оптову та роздрібну торгівлю.

У 2023 році відбулась зміна суми статутного капіталу, засновники вилучили значну його частку. Сума статутного капіталу зменшилась з 35000 тис. грн. до 15000 тис. грн. Ми пов'язуємо це з тим, що власники прагнули захистити особисті фінансові інтереси, оскільки в умовах війни існує підвищена невизначеність щодо економічної стабільності та безпеки активів. Ці ризики є ще більшими у м. Харків, яке розташоване близько до кордону та лінії фронту. На сьогодні співвласниками бізнесу є три особи, одна з яких має 80% контролю над підприємством відповідно до частки в статутному капіталі, дві особи мають по 10% в сумі внесків, що визначає межу їх впливу на діяльність підприємства.

Попри вилучення частини статутного капіталу, підприємство залишається прибутковим, що свідчить про збереження його операційної ефективності. Це означає, що навіть з меншим статутним капіталом підприємство має змогу функціонувати і генерувати прибуток, і навіть після суттєвого спаду у 2022 році збільшити його (рис. 2.1). В цілому динаміка зміни чистого прибутку негативна. Спад почався у 2020 році. Через ковідні обмеження зменшилась торгівля у фірмових магазинах, підприємство

втратило джерело доходу через проведення майстер-класів та екскурсій. У 2021 році темп падіння уповільнився, що видно з графіка, а у 2022 році підприємство суттєво втратило як в доході, так і в розмірі чистого прибутку.

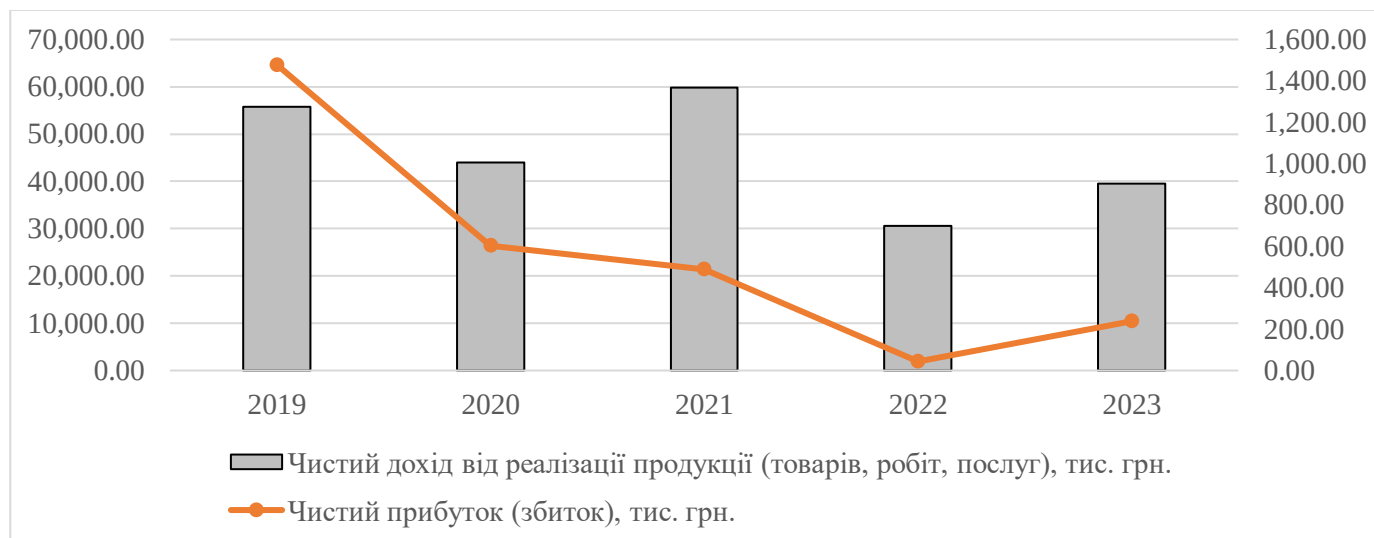


Рис. 2.1 Динаміка чистого доходу та чистого прибутку ТОВ КФ «Солодкий світ»

Зазначимо, що підприємство мало шанси на відновлення після ковіду, оскільки чистий дохід 2021 року навіть перевищив доходи 2019 року. В цілому зміна за період склала по чистому доходу 16234,0 тис. грн. (близько третини від рівня 2019 року), по чистому прибутку 1239,6 тис. грн. або 83,87% від рівня 2019 року.

Незважаючи на тривалу історію підприємство залишається в статусі малого, але працює на загальній системі оподаткування, тобто сплачує податок на прибуток, є платником ПДВ.

Підприємство пропонує ринку достатньо широкий асортимент оригінальної продукції з шоколаду. В асортименті представлено 15 видів плиток шоколаду з різними добавками (горіхи, фрукти та ягоди, кориця, кардамон, каєнський та рожевий перець, морська сіль, імбир, апельсин та м'ята, сезам, насіння льону, родзинки, чай каркаде, цукати), сім видів шоколадних цукерок, фрукти в шоколаді, драже в шоколаді (вишня, чорниця, кавові зерна, мигдаль, фундук, солена карамель), 12 видів шоколадних фігурок.

Родзинкою виробництва є різноманіття форм та смаків, натуральність сировини, велика частка ручної роботи. Підприємство пропонує тематичні вироби до пасхальних свят, Дня Святого Валентина, Новорічних свят.

Підприємство позиціонує свою продукцію як продукцію для гурманів, любителів нових смаків. Це прекрасний подарунок в стильній упаковці. Підприємство урізноманітнює форми, пропонуючи шоколад на паличці у вигляді морозива, шоколад з передбаченнями, у вигляді знаків зодіаку, клатчу, піци. Як супутній товар підприємство пропонує чаї та каву під власним брендом SHOUD'E. Для охоплення більшої частки споживачів в асортименті представлені чотири види мармеладу, три види енергетичних батончиків, 25 видів лукуму з смаками горіхів, фруктів, ягід та різними їх міксами, 5 видів джему, 4 види карамелі, 4 види меду з горіхами. Є серії дитячої продукції, яка представлена в більш яскравому упакованні, є корисною, бо виготовлена з натуральних інгредієнтів, деяка представлена в оригінальній формі – дитячій іграшці-пеналі, який наповнений цукерками.

Шоколад представлений трьома видами: гіркий чорний, білий та молочний. Гіркий чорний має у складі какао терте, какао порошок, какао-масло та може містити чи не містити цукор. В асортименті представлений шоколад SHOUD'E 99% какао (без цукру), шоколад з наповнювачами, що містить 70% какао-продукту. Молочний шоколад виготовляється з какао тертого, какао-масла та молочних продуктів (молоко сухе знежирене та цільне, жир молочний). Частка какао-продуктів в такому шоколаді складає 36%. У білий шоколад додається тільки какао-масло, він не містить какао тертого, а частка какао-масла у складі досягає 28%. Оскільки гіркий шоколад є потужним енергетиком, дитяча серія містить його в невеликій кількості відносно інших інгредієнтів (10%).

Вся продукція виготовляється з натуральних інгредієнтів, без додавання пальмового масла чи інших замінників какао-масла. Продукція має органічну сертифікацію, якість відповідає стандарту ISO 22000 (стандарт щодо безпеки харчових продуктів). Справжній шоколад ламається з характерним тріском і тане при 32⁰С на відміну від підробок, які мають у складі рослинні жири, тягнуться та тануть при більш високих температурах. Зазначимо, що в продукцію додаються у невеликій

кількості емульгатори (соєвий лецитин), що передбачено національними та міжнародними стандартами.

Особливістю шоколаду є те, що він відноситься до товару імпульсивної покупки, коли придбання відбувається без попереднього плану чи спеціальних пошуків. Однак КФ «Солодкий світ» робить акцент на оригінальності та створює бренд, до якого споживачі звертаються цілеспрямовано, в бажанні придбати високоякісний смачний продукт. Ця ідея підкріплюється наявністю фірмового магазину, що дозволяє споживачам чітко розуміти, що продукція є унікальною, крафтовою, її важко придбати у звичайних супермаркетах. Крім того, реалізація продукції через власні торгові точки підтримує імідж високоякісної продукції. У звичайних магазинах можуть порушуватись терміни реалізації чи умови зберігання, що відбивається на якості і може погіршити сприйняття бренду з боку клієнтів.

Підприємство не має фірмових магазинів в інших містах України, однак приймає замовлення на своєму сайті <https://www.sladkiymir.com.ua/> та може забезпечити доставку через операторів «Нова пошта» та «Укрпошта», що робить продукцію підприємства доступною по усій території України.

Також продукція підприємства представлена в країнах «нової Європи» (Польща, Болгарія, Румунія, Угорщина, Латвія, Литва, Естонія), «старої Європи» (Німеччина), Об'єднаних Арабських Еміратах та навіть в США. Не останню роль в розповсюдженні інформації про продукцію підприємства відіграли співвітчизники, прихильники бренду, що виїхали до інших країн.

Аналізуючи використовувані підприємством інструменти маркетинг-міксу зазначимо, що маркетологи доволі успішно сполучають характеристики товару, ціну, просування та місце, хоча є й деякі прогалини.

Як уже зазначалось, підприємство зробило ставку на виробництво крафтового продукту, який за визначенням не може випускатись у великих обсягах. Підприємство підтримує цю ідею оригінальними смаками та технологіями виробництва. Смакові характеристики – це головна відмітна ознака продукції, яка виділяє бренд серед конкурентів.

Дієвим способом управління товаром, як інструментом маркетингу, є

асортимент. Підприємство розвивається і в цьому напрямку. Відносно первісного асортименту, який складався тільки з шоколадних виробів, сьогодні в асортименті представлені джеми, мармелади, лукум, чаї та інше. Широкий асортимент також досягається різноманіттям начинок та наповнювачів.

В пропозиції шоколадних виробів особливу роль відіграє дизайн упакування. Це зумовлено тим, що таку продукцію, як кондитерські вироби, і особливо шоколад, споживачі сприймають більшою мірою емоційно. Тож використання відповідної упаковки може підсилити емоційний ефект від покупки. Використання високоякісних матеріалів та витончений дизайн (елегантні шрифти, благородні кольори) підкреслюють ексклюзивність і високу якість продукту. Підприємство використовує картонне ламіноване упакування з прозорими вставками, через які добре видно вкращення наповнювачів, що додає естетики (наповнювачі розташовують художньо, створюючи ефект «абстрактної картини»). Упаковка дитячих батончиків містить зображення веселих персонажів, фруктів та ягід наповнювачів для легкої ідентифікації смаку. Підприємство пропонує поштучний продаж батончиків вагою 30 г., 40 г. та 60 г. (залежно від серії), що зручно для швидкого перекусу, а також набори асорті, що дає можливість обирати смак за настроєм.

Мармелад представлений в таких варіаціях: в упакуванні преміум класу (картонне ламіноване упакування з витонченим дизайном), що робить продукцію красивим подарунком, в пакеті вагою 200 г. та 300 г., що підкреслює натуральність продукту, та ваговий в ящиках по 2 кг., що робить його зручним для роздрібного продажу чи для великої компанії (день народження дітей, виїзд на пікнік тощо).

Джеми, конфітюри, карамель, солодкі пасти та мед фасовані у скляні баночки об'ємом 250 мл. По-перше, скло є інертним матеріалом, який не вступає у хімічну реакцію з продуктом. Це допомагає зберегти смак, аромат і поживні властивості джему та меду без змін протягом тривалого часу. Це особливо важливо, коли продукт не містить консервантів. По-друге, скляні баночки дозволяють покупцям бачити вміст, що створює додаткову привабливість і довіру до продукту. Візуально привабливий джем чи мед можуть сприяти імпульсним покупкам. По-третє, скляна упаковка виглядає більш естетично і преміально в порівнянні з пластиковою або

металевою, що відповідає позиціонуванню продукту ТОВ КФ «Солодкий світ». По-четверте, об'єм 250 мл є відносно невеликим, що дозволяє споживачам швидше використовувати продукт після відкриття баночки та знижує ризик швидкого псування, що особливо актуально для продукції без консервантів. Нарешті, продаж продукції невеликими об'ємами робить її більш доступною за ціною, а також знижує ризик втрат у випадку, якщо продукт не буде спожитий повністю до закінчення терміну придатності. Купівля продуктів у невеликих об'ємах дозволяє споживачам пробувати різні види джемів та меду, не накопичуючи великих запасів.

Ціни на продукцію підприємство встановлює на рівні конкурентних, відповідної якості. Так, плитка шоколаду SHOUDE 99% какао (без цукру) вагою 50 г. коштує 99 грн. Це відповідає ціні шоколаду Excellence 100 г 164 грн., але є вдвічі нижчою за ціну Lindt Excellence Dark 99% гіркий 50 г 187 грн. Це пов'язано з тим, що продукція, представлена в супермаркеті, має націнку торгівельної мережі, тож продукція ТОВ КФ «Солодкий світ» є відносно дешевшою, оскільки пропонується без посередників.

Шоколад з горіхами та іншими наповнювачами, вагою 100 г. та вмістом какао 70% коштує 147 грн., при вартості шоколаду інших виробників від 43,4 г. за плитку вагою 80 г. від ТМ «Світоч» (що еквівалентно 54,25 грн. за 100 г.), 53,49 грн. за 90 г. від ТМ Roshen (що еквівалентно 59,43 грн. за 100 г.) до 75-85 грн. за 100 г. від ТМ Millennium (Millennium Gold, Millennium Favorite), та 101,50 за 100 г. шоколаду Ritten Sport. Дешевизна аналогічних товарів свідчить, по-перше, про їх якісний склад, по-друге, ТОВ КФ «Солодкий світ» пропонує продукцію з оригінальними наповнювачами, які не представлені на ринку. Тобто цінова політика підтримує позиціонування продукції як продукції преміум класу.

Просування продукції обмежується сайтом, сторінкою у Facebook та фірмовим магазином. Сайт привабливий, зручний та яскравий. На ньому представлена інформація про продукцію, умови доставки і оплати, контактна інформація. Недолік: сторінка новин оновлюється дуже рідко, раз на 3-5 місяців. Оновлення на сторінці у Facebook відбувається частіше, раз на 2-3 дні, іноді, раз на тиждень.

Стосовно розташування зазначимо наступне. Фірмовий магазин знаходиться в

центрі м. Харків у пішій доступності від метро, в зоні видимості автомобілістів, які виїжджають на дорогу у бік південно-східної частини міста в напрямку Немишлянського, Слобідського та Індустріального районів. Вулиця, де розташований магазин, достатньо завантажена пішоходами та автомобілями, що збільшує шанси на відвідування магазину. При здійсненні Інтернет-замовлення менеджери зв'язуються з замовником протягом трьох днів (що на нашу думку є забагато), і ще протягом трьох днів відбувається передача замовлення до кур'єрської служби. Тож загальний термін очікування замовлення може коливатись від 3 до 9 днів. Підприємство пропонує різні варіанти розрахунків: готівка (в магазині або при отриманні), картками VISA / Mastercard або переказ на картку за реквізитами.

2.2. Оцінка внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства

Проводячи теоретичне дослідження ми виявили, що конкурентоспроможність підприємства визначається зовнішніми та внутрішніми факторами. Внутрішні фактори, які представляють собою комбінацію ресурсів підприємства, є об'єктивними та контрольованими підприємством. Ресурсний потенціал конкурентоспроможності формується його технічним потенціалом, який вартісно представлений основними засобами та іншими нематеріальними активами, оборотними засобами, персоналом, фінансовою спроможністю підприємства до стабільного функціонування та розвитку. Тож усі ці об'єкти потребують аналізу.

Загальна вартість активів підприємства зменшилась за період з кінця 2021 року на 33806,10 тис. грн., темп приросту становив -37,7%. Однак, в цьому зменшенні частка необоротних активів була незначною, вони стали менше на 4245,9 тис. грн. або на 14,98 тис. грн., а вартість основних засобів навіть зросла (табл. 2.1). Тож можна зазначити, що виробнича база підприємства залишається працюючою та має достатні потужності. Звертає на себе увагу збільшення вартості основних засобів у 2021 році майже вдвічі, що говорить про плани підприємства на той момент, пов'язані з розвитком.

Питома вага основних засобів у вартості майна збільшилась з 17,58% у 2020

році до 33,88% у 2021 році і залишалась високою до кінця 2023 року. Зменшення вартості основних засобів після нарощування у 2021 році зумовлено зростанням нарахованої амортизації, яка відбиває ступінь зношування активів.

Таблиця 2.1 Аналіз необоротних активів ТОВ КФ «Солодкий світ»

Статті активів	Станом на кінець року				Зміна	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	вартості	%
Основні засоби, тис. грн.	15766,60	30623,80	25690,40	22300,50	6533,90	41,44
Питома вага в активах, %	17,58	33,88	28,36	39,92	22,34	127,05
Коефіцієнт зносу	0,65	0,53	0,61	0,67	0,02	3,01
Фондовіддача	2,86	2,58	1,08	1,65	-1,22	-42,49
Нематеріальні активи, тис. грн.	181,70	180,90	159,60	144,70	-37,00	-20,36
Інші необоротні активи, тис. грн.	12396,20	17,60	9399,30	1653,40	-10742,80	-86,66
Разом, тис. грн.	28344,50	30822,30	35249,30	24098,60	-4245,90	-14,98
Питома вага в активах, %	31,61	34,10	38,91	43,14	12,56	39,73
Загальна вартість активів, тис. грн.	89662,70	90392,10	90599,60	55856,60	-33806,10	-37,70

Коефіцієнт, який характеризує ступінь зносу, є достатньо великим, об'єкти основних засобів втрачають у своїй вартості та продуктивності. Спроба у 2021 році розширити базу та оновити обладнання була перервана війною. Наразі оновлення основних засобів не відбувається, що обмежує потенціал нарощування конкурентоспроможності. Фондовіддача підприємства зменшилась відносно 2020 року в 1,7 разів, що було зумовлено як загальним спадом попиту, так і зменшенням можливостей обладнання.

Підприємство не має зареєстрованої інтелектуальної власності, на балансі врахована вартість придбаного програмного забезпечення управління підприємством та виробничими процесами. Також підприємство має ліцензію на виконання робіт підвищеної небезпеки, вартість якої також врахована в нематеріальних активах. У складі інших необоротних активів враховані капітальні інвестиції.

В частині оборотних активів відбулись такі зміни. Загальна їх вартість залишалась достатньо високою протягом 2020-2022 років, однак у 2023 році їх

вартість суттєво зменшилась (табл. 2.2). Саме у цьому році власники вилучили частину капіталу, це відбулось за рахунок вилучення коштів з обороту, в першу чергу, з суми виробничих запасів. Загальна зміна за період становила -29794 тис. грн., це майже половина від суми оборотних коштів, яку використовувало підприємство у 2020 році. Аналіз в розрізі окремих елементів показує, що виробничі запаси різко скоротились у 2023 році.

Таблиця 2.2 Аналіз оборотних активів ТОВ КФ «Солодкий світ»

Статті активів	Станом на кінець року				Зміна	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	вартості	%
Виробничі запаси, тис. грн.	35220,60	37875,50	39909,30	19802,90	-15417,70	-43,77
Запаси готової продукції, тис. грн.	283,30	344,30	678,60	887,20	603,90	213,17
Дебіторська заборгованість з товари, роботи послуги, тис. грн.	22656,40	19229,00	11128,00	9851,70	-12804,70	-56,52
Інша дебіторська заборгованість, тис. грн.	1451,60	900,90	799,30	774,50	-677,10	-46,65
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	1681,30	1200,50	2832,20	198,10	-1483,20	-88,22
Інші оборотні активи, тис. грн.	25,00	19,60	2,90	9,80	-15,20	-60,80
Разом, тис. грн.	61318,20	59569,80	55350,30	31524,20	-29794,00	-48,59
Питома вага в активах, %	68,39	65,90	61,09	56,44	-11,95	-17,47
Оборотність, оборотів	0,75	0,99	0,53	0,91	0,16	20,69
Загальна вартість активів, тис. грн.	89662,70	90392,10	90599,60	55856,60	-33806,10	-37,70

Варто відзначити, що сировина для виробництва має обмежені терміни придатності, тож підприємство не має можливості утримувати великі запаси на фоні падіння попиту в очікуванні його відновлення в майбутні періоди. Тому рішення власників з позиції захисту власних фінансових інтересів було обґрунтоване. При виявленні тенденції до відновлення попиту та недостатності коштів власники можуть повернути кошти у бізнес. Зміна показника оборотності показує, що після «провалу» у 2022 році підприємство підвищило оборотність коштів, але не до максимуму, який спостерігався у 2021 році. Тож можна говорити про те, що існуючих коштів достатньо

для здійснення ефективної діяльності. Звертає на себе увагу збільшення запасів готової продукції. В умовах обмеженого терміну зберігання це може бути небезпечним. Збільшення у 2022 році було викликане очевидним зменшенням попиту та зростанням цін, збільшення 2023 року ми пов'язуємо більшою мірою з зростанням цін. Тобто, в натуральному обсязі запаси можуть зростати незначно або навіть не зростати, а у вартісному вимірі може спостерігатись збільшення.

Проаналізувавши ситуацію на ринку сировини для виробництва шоколаду, ми зіштовхнулися з експертними оцінками, які говорять про подорожчання сировини з початку 2022 року до початку 2024 року на 130%, і очікування щодо подальшого збільшення ціни на какао-боби через низку факторів погодного характеру та економічного характеру [62, 60]. І якщо погода мінлива і можна очікувати покращення урожайності за результатами 2024 року, щодо економічних факторів позитивних прогнозів немає: через світові інфляційні процеси зростає вартість робочої сили, енергоносіїв, логістики і т. д.

Також звертає на себе увагу скорочення сум дебіторської заборгованості, яка не має чіткої кореляції з динамікою доходів, тому ми робимо висновок про зміну політики взаємовідносин з клієнтами. Це може сприяти покращенню фінансових показників, але може знижувати привабливість для клієнтів. Тож покращуючи одну позицію конкурентоспроможності підприємство погіршило іншу. У 2023 році суттєво скоротився залишок грошових коштів, що відбувалось в контексті вилучення активів.

Персонал, який становить важливу частину ресурсів підприємства, у 2023 році скоротився майже вдвічі. Зазначимо, що у 2022 році керівництво утримувало чисельність персоналу майже на довоєнному рівні: якщо у 2021 році на підприємстві працювало 90 працівників, то у 2022 році їх чисельність скоротилась тільки на 4 особи. А у 2023 році на підприємстві залишилось 55 осіб (рис. 2.2). Це був захід, пов'язаний з скороченням діяльності, припиненням низки заходів масового характеру (як то майстер-класи чи екскурсії). Коливання продуктивності праці (зменшення при додатковому найманні персоналу, збільшення при скороченні персоналу) свідчить про наявність резерву зростання продуктивності праці. Навіть з урахуванням інфляційних процесів, які впливають на ціни реалізації, а отже і на чистий дохід підприємства та

розрахунковий показник продуктивності праці, тенденція зберігається, хоча й стає менш вираженою. На підприємстві залишається працювати достатньо кваліфікованого персоналу з великим досвідом роботи.



Рис. 2.2 Динаміка чисельності працівників ТОВ КФ «Солодкий світ» та продуктивності їх праці

Керівництво підприємства не змінювалось, директором був і залишається один з засновків підприємства. Можна очікувати, що ефективне управління минулих років створило передумови для подолання поточних труднощів і при стабілізації ситуації підприємство має усі можливості не просто відновитись до попередніх розмірів, але і розвиватися. Однак у 2023 році змінився бухгалтер. Оцінити ефективність цієї заміни наразі важко, однак через те, що попередній працівник виїхав з країни і не може продовжувати роботу, керівництву довелося піти на цей крок.

Здатність підприємства долати тимчасові труднощі та відновлюватись до розвитку визначається фінансовими можливостями підприємства. Як уже зазначалось, останні роки були нестабільними в діяльності підприємства, як і у багатьох інших підприємств нашої країни та м. Харків. За останні п'ять років підприємства зіштовхнулись з двома глибокими економічними кризами: криза ковідного періоду, пов'язана з карантинами, масовими обмеженнями на різноманітні заходи, вихід з якої намітився у 2021 році, та криза військова, яка більшою мірою торкнулася східних регіонів України, і від якої підприємства потерпали не тільки в

скороченні попиту та доходів, але і фізично через пошкодження активів внаслідок військових дій.

Матеріальні активи ТОВ КФ «Солодкий світ» залишались неушкодженими, а ось доходи змінювались суттєво, як і прибуток, який отримувало підприємство. Аналіз співвідношення прибутків та витрат показав зниження ефективності діяльності підприємства, що проявилось у зниженні показників рентабельності. Зокрема рентабельність виробництва, яка визначається співвідношенням валового прибутку до собівартості продукції, зменшилась на 51 процентний пункт (табл. 2.3). Це зменшення відбулось не одномоментно, без чіткої тенденції змін: у 2021 році відносно 2020 року спостерігалось зменшення значення показника, у 2022 році відносно 2021 року збільшення, а у 2023 році знову зменшення. Зменшення рентабельності у 2021 році, який характеризувався збільшенням обсягу діяльності після спаду 2020 року, ми пояснюємо несинхронною зміною цін на ресурси та на кінцеву продукцію (друге, зазвичай, відстає в динаміці), що підтверджується збільшенням частки собівартості в чистому доході.

Таблиця 2.3 Аналіз ефективності діяльності ТОВ КФ «Солодкий світ», %

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна показника			
					2021-2020	2022-2021	2023-2022	2023-2020
Частка собівартості в чистому доході	52,27	64,56	56,28	71,28	12,29	-8,28	15,00	19,01
Рентабельність виробництва	91,33	54,90	77,69	40,30	-36,43	22,79	-37,39	-51,03
Операційна рентабельність	13,72	6,25	8,47	7,34	-7,46	2,22	-1,13	-6,38
Рентабельність активів	0,72	0,54	0,05	0,33	-0,18	-0,50	0,28	-0,40

Мова йде про збільшення вартості ресурсів та збільшення витрат на оплату праці. У 2021 році збільшилась мінімальна заробітна плата на 1000 грн. з січня по листопад, та ще на 500 грн у грудні місяці, що відбилось тарифних ставках працівників [33]. Крім того, у 2021 році підприємство збільшило чисельність персоналу на 8 працівників, що разом збільшило фонд оплати праці. У підсумку за період рентабельність зменшилась практично вдвічі. Така ж динаміка характерна і для

операційної діяльності в цілому, де в розрахунках беруть участь усі операційні доходи та витрати, в тому числі на адміністрування діяльності та збут. Зазначимо значно нижчий рівень цього показника відносно рентабельності виробництва, що свідчить про значні суми цих витрат. Їх частка в операційних доходах збільшилась з 35% до 37%.

Рентабельність активів враховує чистий прибуток відносно загальної вартості активів. На фоні суттєвого скорочення чистого прибутку у 2023 році відносно 2020 року за рахунок скорочення вартості активів рентабельність активів показала непогану динаміку.

В цілому динаміка показників ефективності господарювання свідчить про нестабільність джерел надходження коштів, що може вплинути на перспективи розвитку.

Аналіз структури майна показав, що після вилучення частини статутного капіталу зросла залежність підприємства від позикових засобів. Якщо протягом 2020-2022 років частка власного капіталу становила 39%, то у 2023 році вона зменшилась на 12 процентних пунктів, що збільшило навантаження позиковим капіталом на власний з 1,12 грн. до 2,04 грн. (табл. А.1). Це достатньо ризикова структура капіталу, яка ускладнюється низьким рівнем показників абсолютної та швидкої ліквідності (табл. А.2). Отже можливості залучення сторонніх ресурсів для забезпечення розвитку у підприємства обмежені.

2.3. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства відносно конкурентів

Будь-яке підприємство функціонує в певному конкурентному середовищі, представленому конкретними підприємствами – виробниками аналогічної продукції. В якості конкурентів для ТОВ КФ «Солодкий світ» ми розглядаємо як великих виробників шоколадної продукції, таких як «Світоч» (компанія «Світоч», м. Львів), «Рошен» (виробництва розташовані у містах Бориспіль, Вінниця, Кременчук), «Millennium» (фабрика Millennium, м. Дніпро), «Корона» (виробник Mondelez, м. Тростянець), «Конті» (фабрика «Конті» м. Костянтинівка), «АВК» (потужності

розташовані у м. Київ та м. Дніпро), так і виробників крафтової продукції, таких як Ineo, Sisters A. Chocolate, «Номер Дома», «13beans Chocolate», «Spell Chocolate», «Leopol'», «Igor's Craft Chocolate», «Жужуshop», «Angelo Sofi», «Endorfina», «Chocoblues Sweets», «SoYKa».

По-перше, зазначимо, що великі виробники шоколадної продукції мають низку переваг порівняно з крафтовими виробниками. Ці переваги охоплюють економічні, виробничі, маркетингові та логістичні аспекти. Економічні аспекти пов'язані з ефектом масштабу виробництва та наявністю великих сум фінансових ресурсів. Великі виробники мають можливість дешевше закуповувати сировину за рахунок оптових знижок на великих партіях, автоматизація виробничих процесів здешевлює виробництво і забезпечує ефективне використання ресурсів. Адміністративні, збутові та інші постійні витрати, розподіляючись на великі обсяги меншим тягарем лягають на собівартість одиниці продукції. Великі компанії часто мають великі суми власних фінансових ресурсів, які досягаються за рахунок обсягів виробництва, а також мають доступ до більших фінансових ресурсів у вигляді позик. Це зумовлено тим, що підприємства мають великі активи, які виступають заставним майном. Крафтові компанії не мають таких обсягів активів, часто працюють у форматі ФОП, тому можливості залучення позикового капіталу для них обмежені. Залучаючи великі суми капіталу великі підприємства інвестують їх у дослідження та розробки, маркетингові кампанії, модернізацію обладнання та розширення виробничих потужностей.

Інвестуючи в передові технології великі виробники забезпечують собі виробничі переваги. А це стабільність виробничих процесів, висока продуктивність та якість продукції, забезпечення однорідності та безпеки продукту.

Доступ до фінансових ресурсів дозволяє великим виробникам вкладати значні кошти у дослідження ринку, в маркетингові заходи та рекламу, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду та залученню широкої аудиторії. Збільшенню ринкової частки сприяє також розширення асортименту, що є наслідком аналізу ринку та виробничих можливостей. Так, корпорація «Рошен» виробляє торти, цукерки, шоколад, печиво, вафлі, бісквіти у великому асортименті. «АВК» має 12 зареєстрованих торгових марок, має запатентовану технологію виробництва порожнистих фігурок з шоколаду,

має лінії з замкненим автоматичним циклом, які працюють за мінімальної участі працівників. Компанія виробляє великий асортимент цукерок, шоколадок, печива.

Великі виробники мають розвинену дистрибуційну мережу, що дозволяє ефективно доставляти продукцію у різні регіони та країни, забезпечуючи наявність товару у різних точках продажу. Також є можливість утримувати великі фірмові магазини, як, наприклад, це робить корпорація «Рошен», фірмові магазини якої представлені в 21 місті України. Тільки в Києві налічується сорок фірмових торгових точок, у Харкові їх шість, у Львові шість, в Одесі вісім. Крім цього продукція підприємства представлена у всіх торгових мережах, куди підприємство може забезпечити стабільні та регулярні постачання продукції.

По-друге, великі компанії часто мають більші ресурси для відповідності міжнародним стандартам та отримання сертифікацій, що відкриває їм доступ до глобальних ринків. Продукція «Рошен» представлена в Європі, США, Канаді, Японії, Саудівській Аравії, Монголії, Казахстані, Єгипті, Алжирі та ще в багатьох країнах.

Таким чином, великі виробники шоколадної продукції мають значні переваги над крафтовими виробниками у багатьох аспектах, що дозволяє їм домінувати на ринку та забезпечувати стабільний розвиток свого бізнесу.

В той же час крафтові виробники шоколаду мають свої особливості, які дозволяють їм достойно конкурувати на ринку. В першу чергу, відзначимо високу якість кінцевого продукту. Маленькі компанії не можуть собі дозволити втратити репутацію, тому, піклування про якість є їх основною задачею, і вони використовують в роботі найкращі какао-боби та інші натуральні інгредієнти. Значна частина процесу виробництва здійснюється вручну, що дозволяє краще контролювати якість кожної партії шоколаду і забезпечувати неповторний смак та текстуру.

Намагаючись конкурувати з великими виробниками крафтові виробники можуть їм протиставити тільки унікальні рецептури, які народжуються в результаті експериментів з різними інгредієнтами. У невеликих компаній менші ризики збитків через експерименти, оскільки вони можуть виготовити лімітовану кількість продукції і оцінити реакцію ринку на неї. Великим компаніям це зробити важче, оскільки переналагодження автоматизованих ліній на виробництво буквально штучної

продукції є економічно не вигідним. Таким чином, крафтові компанії пропонують унікальні смакові профілі з екзотичними спеціями, фруктами, квітами та іншими добавками, які важко знайти у продукції великих виробників.

Крафтові компанії часто пропонують можливість персоналізованих замовлень, що може включати індивідуальний дизайн упаковки, вибір інгредієнтів та створення спеціальних партій, або навіть окремих замовлень для окремих клієнтів.

Не маючи можливість проводити великі рекламні компанії та забезпечувати стабільні поставки продукції у супермаркети, крафтові виробники орієнтуються на нішеві ринки та споживачів, які цінують високу якість, унікальність та автентичність продукту. Наприклад, виробники крафтового шоколаду ChocoBlues з Одеси пропонують продукцію оригінальних форм морської та космічної тематики в кольоровій глазурі, класичні та ексклюзивні тематичні набори шоколадних цукерок. Для створення емоційного зв'язку зі споживачами та підвищення довіри до бренду крафтові виробники часто розповідають історії про походження своїх інгредієнтів та методи виробництва, пропонують майстер-класи. Багато крафтових виробників використовують органічні та етичні інгредієнти, підтримуючи місцевих фермерів (при виробництві молочного шоколаду та шоколаду з наповнювачами) та зменшуючи екологічний слід. Крафтові виробники часто отримують підтримку з боку місцевої спільноти, яка цінує місцеве виробництво та підтримує локальний бізнес. Також невеликі компанії мають можливість швидко адаптуватися до змін на ринку, впроваджувати нові тенденції та оперативно реагувати на потреби споживачів.

Отже, крафтові виробники шоколаду мають низку переваг, серед яких висока якість продукції, індивідуальний підхід до кожного клієнта, інноваційність та креативність у створенні нових смакових профілів, а також сильні маркетингові та екологічні позиції.

Але невеликі компанії можуть виявитись менш стійкими до криз, оскільки не мають гарної фінансової подушки безпеки і не можуть безболісно зменшувати обсяги виробництва, бо вони у них і так невеликі. Наприклад, «Igor's Craft Chocolate» з 2020 року призупинив діяльність і наразі робить нову спробу вийти на ринок. Angelo Sofi також призупинили діяльність з 2020 року, на їх Facebook сторінці відсутні оновлення

з липня 2021 року, хоча продукція зустрічається в деяких Інтернет-магазинах.

ТОВ КФ «Солодкий світ» займає середню позицію між крафтовими виробниками, які використовують виключно ручну працю, та великими компаніями, які беруть ринок обсягами виробництва. Ця середня позиція дозволяє підприємству використовувати переваги і першої, і другої групи конкурентів.

Так, підприємство, як і інші крафтові виробники, використовує унікальні рецептури та високоякісні інгредієнти, створює продукти, які відрізняються від масового ринку, що знаходить відображення в асортименті, що склався на поточний момент часу. Підприємство пропонує можливість виготовлення виробів за індивідуальними замовленнями. Використання професійного обладнання дозволяє підтримувати стабільно високу якість продукції. Це особливо важливо для виготовлення крафтового шоколаду, де точний контроль температури і часу є критичними для кінцевого продукту. Також професійне обладнання дозволяє збільшити обсяги виробництва без значного зниження якості, що забезпечує вищу продуктивність порівняно з ручним виробництвом. Стандартизація виробничих процесів зменшує ризик помилок і забезпечує постійність якості продукту. Використання обладнання зменшує потребу у великій кількості ручної праці, що знижує витрати на виробництво. ТОВ КФ «Солодкий світ» може швидко адаптуватися до змін на ринку та потреб споживачів, запускаючи нові продукти або модифікуючи існуючі, що дозволяє йому бути більш динамічним, ніж великі виробники і реагувати на тенденції. При цьому підприємство зберігає історію бренду та автентичність, які приваблюють споживачів, що цінують якість і унікальність.

Узагальнення сильних та слабких сторін підприємства відносно конкурентів, дозволяє використати цю інформацію як для отримання кількісної оцінки конкурентоспроможності продукції, так і для розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.4)

Для отримання узагальненого показника конкурентоспроможності підприємства ми вважаємо доцільним скористатись методом балів. В якості конкурентів є сенс обирати кращих виробників. На жаль, таких виробників, як ТОВ КФ «Солодкий світ», які працюють в ніші крафтової продукції, але достатньо великі

відносно інших виробників, немає, тож ми вважаємо доречним провести порівняння і з великими виробниками, які пропонують ринку аналогічну за якістю продукцію, і з невеликими виробниками. Тому, в якості основних конкурентів ми обрали «Рошен», ТОВ «МАЛБІ ФУДС» (ТМ «Millennium»), ChocoBlues та Жу-ЖуShop.

Таблиця 2.4 Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ КФ «Солодкий світ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- автентичність продукції	- слабка рекламна активність
- гнучкість у пристосуванні до потреб ринку	- недостатньо активна робота в соціальних мережах
- відмінна репутація бренду	- залежність бізнесу від курсу долара, оскільки основна продукція закуповується за кордоном
- кваліфікована команда працівників (виробничого персоналу та управлінців, маркетологів, фінансистів)	- слабка представленість в інших регіонах України
- відносно невеликі витрати за рахунок автоматизації частини виробництва	- обмеженість обсягів виробництва
- наявність постійних клієнтів	- висока залежність від позикового капіталу
- наявність функціонального сайту	- низький рівень платоспроможності
- конкурентні ціни	- зниження рентабельності
- достатня фінансова подушка безпеки на випадки криз	- нестабільність обсягів реалізації

В якості індикаторів конкурентоспроможності ми обрали перелік таких показників: динаміка продажів, рентабельність власного капіталу, рентабельність виробництва, рівень фінансової незалежності, якість продукції, ціни, широта асортименту шоколадних виробів, рекламна активність, представленість в соціальних мережах, маркетингові активності (акції, знижки, якість сайту і т.п.) [59, с. 78]. Вибір відносних показників для характеристики ресурсних спроможностей підприємств продиктований необхідністю порівнювати різні за розмірами підприємства, де при використанні абсолютних показників великі підприємства будуть мати очевидні переваги. Інформація для розрахунків представлена в Додатку Б.

Для показника динаміки продажів використана середня геометрична величина за 4 періоди (з 2020 року до 2023 року):

$$\bar{x}_{\text{геом}} = \sqrt[n]{x_1 \times x_2 \times \dots \times x_n} \quad (2.1)$$

Доречність застосування середньої геометричної при визначенні середнього темпу росту доходів зумовлюється тим, що при значних коливаннях у даних середня геометрична менш чутлива до екстремальних значень та забезпечує стабільніший показник середньої динаміки, дає точніше уявлення про реальні тенденції продажів. Також вона краще враховує мультиплікативний ефект змін в ситуаціях, коли динаміка в різні періоди є різноспрямованою.

Для оцінки показників рентабельності ми взяли середній показник за 4 роки, а рівень фінансової незалежності врахований станом на 31.12.2023 року. Для оцінки якісних параметрів, як то якість продукції, рекламна та інші маркетингові активності, представленість в соціальних мережах тощо використана експертна оцінка, виконана працівниками відділу маркетингу ТОВ КФ «Солодкий світ» за 5-ти бальною шкалою. Ціни та широта асортименту проаналізовані відносно поточного стану справ на підприємствах. В розрахунках враховані ціни в перерахунку на 100 гр. шоколаду.

Вагомість окремих параметрів у формуванні загального рівня конкурентоспроможності також оцінена експертами. Розрахунки виконані відповідно до методики [59, с. 80] та представлені в таблиці 2.5 свідчать, що найбільш потужним гравцем на ринку є корпорація «Рошен». При помірній якості підприємство пропонує привабливі ціни та застосовує багато маркетингових активностей для просування своєї продукції: має сайт, кілька профілів у Facebook, регулярно проводить акції, має яскраво оформлені фірмові магазини. Асортимент саме плиток шоколаду є не дуже великим, але підприємство випускає шоколадні цукерки та інші ласощі, що можуть вважатись заміниками шоколаду та можуть розцінюватись як функціональні конкуренти.

Однак ТОВ КФ «Солодкий світ» також має гарний рівень конкурентоспроможності, який зумовлений якістю, помірними відносно інших виробників цінами та широтою асортименту саме шоколадних виробів. Також підприємство має гарний рівень рентабельності виробництва, що забезпечує фінансову складову конкурентоспроможності, та гарний сайт.

Таблиця 2.5 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ КФ «Солодкий світ»

Показник	«Рошен»	«МАЛБІ ФУДС»	«Солодкий світ»	Choco Blues	Жу- ЖуShop
Динаміка продажів, Ічд	0,39	0,50	0,32	0,34	0,27
Рентабельність власного капіталу, Р _{ВК}	0,02	0,25	0,02	0,08	0,10
Рентабельність виробництва, Р _{ВК}	0,06	0,08	0,25	0,07	0,07
Рівень фінансової незалежності, К _{АВТ}	0,10	0,01	0,04	0,07	0,07
Якість продукції	1,13	1,13	1,25	1,25	1,25
Ціни (середні за 100г.), грн.	0,75	0,50	0,31	0,26	0,28
Широта асортименту шоколадних виробів <i>К_{асорт.}</i>	0,36	0,36	0,45	0,36	0,18
Рекламна активність, А _{РЕК}	0,35	0,28	0,21	0,21	0,21
Представленість в соціальних мережах, А _{СМ}	0,40	0,18	0,40	0,27	0,27
Маркетингові активності (акції, знижки, якість сайту і т.п.), А _{МАРК}	0,70	0,42	0,56	0,28	0,14
Разом	4,25	3,70	3,80	3,19	2,84

Таким чином, ТОВ КФ «Солодкий світ», маючи негативну динаміку в деяких показниках, особливо фінансового характеру, має низку сильних сторін та конкурентних переваг, які зумовлені його особливою позицією на ринку між крафтовими виробниками та великими корпораціями, що дозволяє використовувати переваги і першої, і другої групи конкурентів. Однак, для розвитку успіху, підприємство потребує реалізації заходів, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1. Аналіз зовнішнього конкурентного середовища підприємства ТОВ КФ «Солодкий світ»

Крім аналізу внутрішніх факторів для визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності потрібно розуміти стан зовнішнього конкурентного середовища: щільність конкуренції, перспективи розвитку ринку, його державне регулювання тощо.

Перспективи розвитку ринку визначаються життєвим циклом продукції. Якщо говорити про життєвий цикл продуктів харчування, до яких можна віднести шоколад, то він, зазвичай, є достатньо довгим, оскільки таку продукцію важко накопичити для зберігання. Тож ринковий попит визначається об'єктивними чинниками, такими як чисельність населення (яке може варіювати, однак навряд чи зміни є різко радикальними) та обмеження по кількості споживання, що визначаються фізіологією організму людини.

Історія розвитку шоколаду є достатньо давньою, він завойовував ринок поступово. Від усвідомлення властивостей продукту у XVI столітті до його активного використання у XIX столітті пройшло багато часу. Але активного розвитку ринок набув у XX столітті після здешевлення основних інгредієнтів: какао та цукру. Наразі шоколад є в доступності для кожної людини. За оцінками експертів середнє споживання шоколаду одним українцем становить близько 2 кг. за рік, одним жителем Східної Європи 4-5 кг., Західної Європи 5-6 кілограм за такий же період [48]. Тож на сьогодні можна говорити про те, що ринок перебуває на піку свого розвитку, а в межах України має потенціал до розвитку. Крім того, Україна є активним учасником міжнародних відносин та входить до трійки найбільших експортерів шоколаду до країн Європейського Союзу, куди Україна поставила за результатами 2023 року більше 20 тис. т. продукції (рис. 3.1).

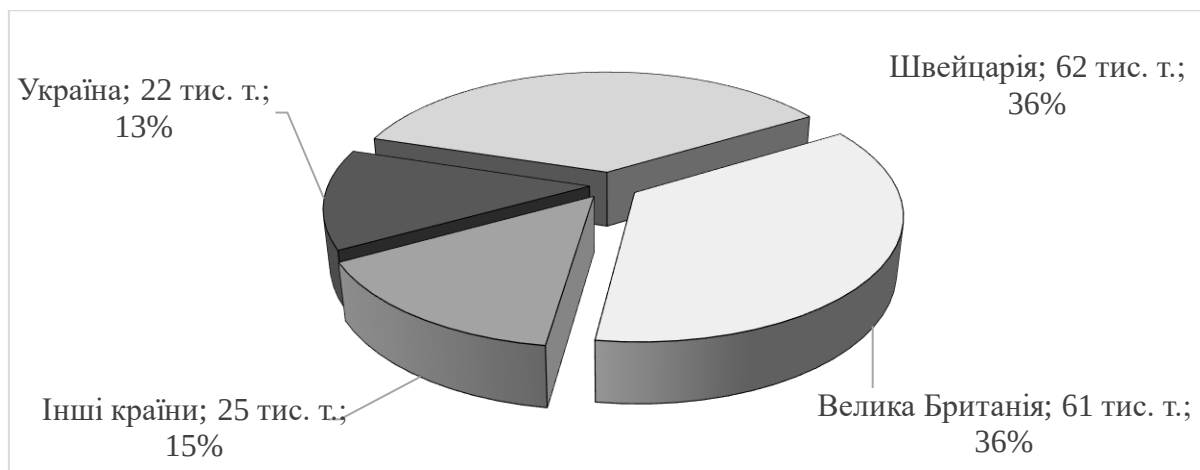


Рис. 3.1 Структура експорту шоколаду в країни ЄС [30]

Зазначимо, що експорт послаблює конкуренцію в галузі, імпорту, навпаки її посилює. Загальна динаміка ринку є нестабільною. За даними державної служби статистики України обсяги виробництва шоколаду в брикетах без домішок залишались у період з 2021 до 2018 року відносно стабільними, максимальні обсяги виробництва були у 2013 році, мінімальні у 2015 році (рис. 3.2). Виробництво шоколадних цукерок почало зменшуватись з 2011 року, однак стрімке падіння зафіксовано у 2014 році. Після 2018 року почався період відновлення ринку. Виробництво кондитерських виробів з вмістом какао неухильно скорочувалось з 2011 року до 2020 року.



Рис. 3.2 Динаміка виробництва шоколадних виробів в Україні (побудовано автором за [34])

Якщо розширити межі дослідження, можна побачити, що з 2003 року була чітка тенденція до зростання ринку (Додаток В), яка різко змінилася у 2014 році. Втрата територій та підприємств, що там були розташовані, вплинула на статистичні показники по Україні. З огляду на поворот до росту у 2016 році, можна зробити висновок про те, що ринок постійно зростає, незалежно від того, які території включені в дослідження. Тож наразі можна говорити про те, що шоколад, як товар, знаходиться в стадії зрілості, а тимчасові спади зумовлені не змінами в уподобаннях споживачів, а іншими чинниками.

У споживанні шоколаду відзначається певна сезонність. Попит на шоколадні вироби зазвичай зростає під час святкових періодів, таких як Різдво та Великдень, а також в холодні місяці, коли споживачі частіше шукають солодкі ласощі для підняття настрою та зігрівання.

Дослідження аналітичної фірми ProConsalting показують певну різницю у смаках дорослих та дітей. Дорослі вважають смак чорного шоколаду більш натуральним, тому частіше купують темний шоколад. Дітям більше подобаються м'які солодкі смаки, тому вони з більшим задоволенням їдять шоколад молочний. Зважаючи на те, що темний шоколад дає ефект енергетика, батьки намагаються не пропонувати його дітям. Зазначимо, що ТОВ КФ «Солодкий світ» знайшло гарне рішення для енергетичних батончиків, де міститься чорний шоколад у невеликій кількості, до того ж він поєднується з корисними домішками у вигляді ягід, горіхів або інших інгредієнтів.

Великій кількості споживачів подобається шоколад з домішками чи начинками (до 90%), з них віддають перевагу горіхам у якості домішки 45%, родзинкам – 20% та іншим наповнювачам – 25%. Тож можна зазначити, що ТОВ КФ «Солодкий світ» працює в тренді запитів споживачів.

Фактори, які є найбільш важливими для споживачів, за результатами того ж опитування, це смак, ціна, виробник, упакування та впізнаваність марки. Тобто якщо людині запропонувати дві плитки шоколаду «Рошен» чи «Солодкий світ», вона скоріше вибере «Рошен», бо ця торгова марка більше рекламується та більше відома споживачам.

Демографічні характеристики типового споживача шоколадних виробів такі: це люди, віком від 18 до 55 років (їх частка в купівлях становить 85%), з них 67% жінки і достатньо велика частка чоловіків (близько 33%). Частота покупки залежить від рівня доходів: близько половини населення купують шоколадні вироби тільки інколи, частіше на свята, близько 30% купують раз на місяць і тільки 21% дозволяє собі купувати шоколадні вироби кілька разів на тиждень. З ростом добробуту частота покупок буде збільшуватись, тож ринок має можливості розвитку.

Зазначимо, що розвиток ринку шоколаду обмежений сировинною базою. Основною сировиною для виробництва шоколаду є какао-боби, вирощування яких залежить від кліматичних умов та географічного розташування. Вразливість до погодних умов, шкідників і хвороб, а також коливання цін на світових ринках впливають на стабільність постачання какао-бобів [30]. Крім того, екологічні та соціальні аспекти виробництва какао впливають на стійкість сировинної бази та можуть обмежувати доступ до високоякісних ресурсів. На думку учених, при продовженні тенденцій зміни кліматичних умов, погіршення якості ґрунтів у місцях вирощування какао бобів та вибору фермерів на користь рослин, що дають швидший заробіток, ринок шоколаду може суттєво скоротитись [56]. Тож можна говорити про наближення ринку товару до етапу спаду.

Аналізуючи ціноутворення зазначимо, що на ринку кондитерських виробів ціни орієнтується максимально на споживачів. Особливістю ринку шоколаду є те, що він, з одного боку, критично залежить від вартості імпортової сировини, яка постійно дорожчає, з іншого боку стикається з високоеластичним попитом, який за збільшення ціни зростає, про що свідчать розрахунки в таблиці 3.1. Розрахунки зроблені за даними оперативної звітності ТОВ КФ «Солодкий світ» за 2021-2023 рік з використанням формули:

$$K_E = \frac{\Delta Q}{Q_d} \div \frac{\Delta P}{P} \quad (3.1)$$

де $\Delta Q/Q_d$ – відносна зміна попиту;

$\Delta P/P$ – відносна зміна ціни.

Через те, що на ринку представлено багато замінників, аналогів та більш дешевої шоколадної продукції при помірній втраті якості, при збільшенні ціни споживачі достатньо легко відмовляються від придбання ласощів. Вони не є товаром першої необхідності, витрати на них здійснюються, як правило, за залишковим принципом, після задоволення інших більш нагальних потреб.

Таблиця 3.1 Зміна попиту на плитку шоколаду з вмістом какао-продуктів 99% вагою 50 г. відносно зміни ціни

Ціна, грн.	Кількість одиниць попиту, тис. шт.	Зміна попиту	Зміна ціни	Коефіцієнт еластичності
76,09	56129,03	-	-	-
83,73	42096,77	-0,25	0,10	-2,49
87,54	39290,32	-0,07	0,05	-1,46
91,36	31806,45	-0,19	0,04	-4,37
99,00	29000,00	-0,09	0,08	-1,06
102,82	16838,71	-0,42	0,04	-10,87
106,54	9354,84	-0,44	0,04	-12,27

Таким чином, підприємству доводиться балансувати у встановленні ціни на продукцію, щоб не викликати відтоку споживачів та покрити витрати, які постійно зростають за рахунок зростання світових цін на какао-боби та, додатково, за рахунок зростання курсу долара на національному ринку. Так, на світових ринках за 2023 рік ціни в середньому зросли на 38% [61]. За цей же період середній приріст курсу долара становив +3,87% [17].

Ринок є висококонкурентним, частка великих гравців в сукупності становить 87% (рис. 3.3). Найбільша частка належить корпорації «Рошен» (25%), друга за обсягами ринку – компанія «Mondelez» (Тростянець) (20%). Частка ринку ТОВ КФ «Солодкий світ» є незначною, складає 2,34% в загальній структурі ринку, відносна частка стосовно найбільшого конкурента корпорації «Рошен» становить 0,09%.

Серед макроекономічних факторів звернемо увагу на такі [3, 49, 55]:

1. Загальноєкономічні фактори.

Стан та динаміка загальнооекономічних факторів визначається на сьогодні станом війни, в якій знаходиться Україна. Загальні зміни пов'язані з зниженням платоспроможності населення через значну частку внутрішньо-переміщених осіб, які втратили роботу та живуть на державну допомогу.

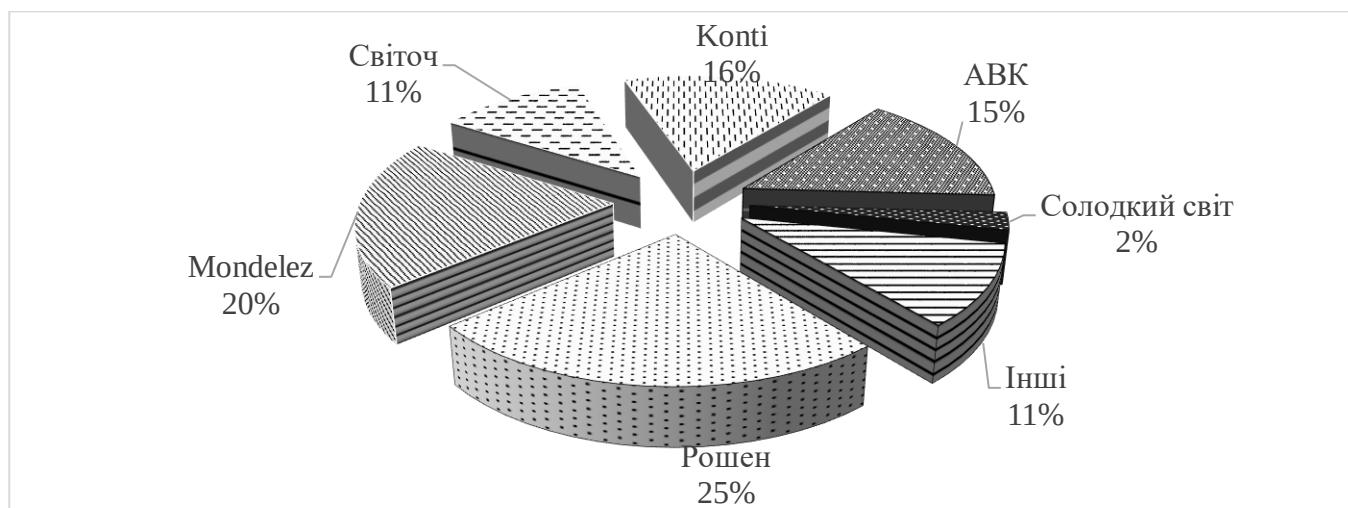


Рис. 3.3 Структура кондитерського ринку України у 2022 році [25]

Навіть ті, хто знайшов роботу на новому місці проживання, має витратити кошти на утримання орендованого житла, забезпечення себе найбільш необхідними товарами, тож частка грошей, що витрачається на ласощі, є надзвичайно малою. Другим негативним фактором є інфляція, яка впливає на вартість ресурсів (особливо, які закуповуються за долари) та спричиняє необхідність підвищення цін на кінцеву продукцію, що в умовах падіння попиту та високої еластичності цін веде до зменшення обсягів реалізації продукції. Окремий вплив на підприємства Харківської області, в т. ч. ТОВ КФ «Солодкий світ», вчиняє географічний фактор – місце розташування близько до зони ведення бойових дій підвищує ризики «прилоботів» по підприємству та знищення майна, як це відбулось з МК «М'ясний». Це підвищує для банків ризики надання кредитів підприємствам в цьому регіоні, тому відносно конкурентів підприємства виявляються менш здатними до розвитку.

При відносній стабілізації рівня інфляції у 2023 році (5,1% проти прогнозних 9,6% [47]) майбутні перспективи залишаються мало прогнозованими. Не зважаючи на те, що прогнози Національного банку України на 2024 рік говорять про зменшення

відносно прогнозу минулого року рівня інфляції до 8,2% з подальшим скороченням до 6% та про очікування щодо зростання ВВП до 3% у 2024 році та до 5,3% у 2025 році [17], реальний розвиток економіки значною мірою буде залежати від підтримки західних партнерів, які наразі також зіштовхуються з певними економічними проблемами.

2. Демографічні фактори.

Демографічні фактори є актуальним для ТОВ КФ «Солодкий світ», оскільки воно не має представництв в інших регіонах і значну частку продукції реалізує в тому ж місті, що і виготовляє – у м. Харків. Підвищена небезпека регіону викликає подвійні тенденції. По-перше, до Харкова приїжджають люди з більш небезпечних районів Харківської області, збільшуючи таким чином населення, по-друге, з Харкова виїжджають люди в більш безпечні регіони у міру загострення ситуації на фронті. Таким чином загальна кількість населення приблизно врівноважується, однак змінюється його структура за станом платоспроможності: виїжджають ті, хто мали роботу та заробіток, приїжджають ті, хто їх втратив, залишаються ті, хто більшою мірою обмежений у фінансах для зміни місця розташування. Тож тенденція є в цілому негативною для підприємства.

3. Соціально-культурні фактори.

Сучасні тенденції в суспільстві пов'язані з переходом на споживання натуральної продукції. Все більша кількість людей звертає увагу на склад продуктів, віддаючи перевагу органічним та екологічно чистим продуктам без штучних добавок та консервантів, що стимулює виробників шоколаду адаптувати свої рецептури та виробничі процеси до цих вимог. Це збільшує шанси невеликих підприємств, що виробляють крафтовий шоколад, на збільшення обсягів виробництва. Особливо ця тенденція в попиті характерна для європейських країн, які можуть стати їх активними споживачами продукції вітчизняних споживачів. Дослідження ProConsulting показало, що серед популярних запитів в Інтернеті щодо шоколадних цукерок, найбільше запитів стосується цукерок ручної роботи (середньомісячна кількість запитів зросла з 38 у 2022 році до 78 у 2023 році). Запити про крафтові цукерки зросли з 13 на місяць до 42 запитів на місяць [42].

Об'єднавши результати аналізу в єдину таблицю, можна побачити, які загрози та можливості формує зовнішнє середовище для підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 Аналіз загроз та можливостей зовнішнього середовища для ТОВ КФ «Солодкий світ»

Загрози	Можливості
- Розширення територій військових дій	- Вихід на міжнародні ринки, де є попит на якісні крафтові продукти
- Зниження платоспроможності населення	- Зростання попиту на органічну продукцію
- Погіршення економічної ситуації в країні	- Співпраця з іншими локальними виробниками або мережами роздрібною торгівлі для розширення ринків збуту.
- Зменшення чисельності споживачів	- Розвиток сайту для більш активного просування продукції
- Подальше зростання вартості сировини	- Розвиток лінійки мармеладів, джемів і т.п. з сировини вітчизняного походження

Таким чином, підприємство має можливості покращити свої позиції на ринку, але для цього йому варто розробити стратегію, яка дозволить скористатися можливостями та запобігти загрозам з урахуванням власних сильних та слабких сторін.

3.2. Обґрунтування стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ КФ «Солодкий світ»

За результатами проведеного аналізу ми пропонуємо підприємству наступні стратегії для підвищення конкурентоспроможності та запобігання загрозам:

1) Розвиток сайту та електронної комерції. Пропонується покращити функціональність сайту за рахунок впровадження багатомовності для залучення міжнародних клієнтів. Крім англійської мови варто додати польську та німецьку – мови країн, які найбільше беруть участь у допомозі нашій країні. Також варто додати системи онлайн-замовлень і доставки продукції, включаючи міжнародні доставки. На сьогодні процедура прийому замовлень є достатньо довгою, використовується

callback, який може розтягтися у часі на три дні. За цей час клієнти можуть передумати робити покупку, або зробити її в іншому місці. Тому миттєва реакція є вкрай важлива у висококонкурентних умовах.

Робота з сайтом потребує постійної роботи, пов'язаної з регулярним оновленням новин, розміщенням цікавого контенту, що має підвищити відвідуваність сайту. Для цього використовуються інструменти SEO та контекстної реклами.

Також сайт потребує оптимізації для формату мобільних пристроїв і підвищення його зручності для користувачів.

2. Підприємство проявляє слабку рекламну активність, тож ми пропонуємо підвищити цю активність, особливо в соціальних мережах. Підприємство має сторінку у Facebook, у якої є 33 тис. підписників та сторінка в Instagram, у якої є 19,9 тис. підписників. Це створює прекрасні можливості для розповсюдження інформації про підприємство, його продукцію та різноманітні акції. Ми пропонуємо робити дописи частіше і не обмежуватись інформацією тільки про продукцію. Доцільно додавати контент, що відображає процес виготовлення крафтового шоколаду, історії про походження сировини, рецепти з використанням продукції, відгуки клієнтів та освітні матеріали про користь натуральних інгредієнтів. Крім того, важливо активно взаємодіяти з підписниками через коментарі, опитування та розіграші, що допоможе підвищити залученість аудиторії та зміцнити лояльність до бренду. Для створення якісного контенту, що відображає автентичність продукції та цінності бренду, потрібно залучити SMM-менеджерів. Для збільшення охоплення в інших регіонах України потрібно використовувати таргетовану рекламу. Також потрібно проводити регулярні рекламні кампанії у соціальних мережах, націлені на різні сегменти ринку, зокрема молодь та сім'ї.

3. Розширення географічної присутності та вихід на міжнародні ринки

Для ефективного використання цього стратегічного напрямку потрібне додаткове дослідження для визначення найбільш перспективних регіонів України та зарубіжних країн. Вважаємо доречним звернути увагу на Польщу та Німеччину, оскільки наразі там знаходиться велика кількість наших співвітчизників. Якщо їм запропонувати вигідні умови дистрибуції, це може стати гарною платформою для

подальшого розвитку ринку. В цих регіонах можуть бути запропоновані особливі програми лояльності. Також актуальною залишається участь у міжнародних виставках і ярмарках для просування продукції та встановлення нових контактів. Розширення географічної присутності та вихід на міжнародні ринки допоможе зменшити ризик залежності від регіональних військових конфліктів та забезпечити стійкість бізнесу у випадку погіршення ситуації на сході України.

4. Четвертий стратегічний напрям пов'язаний з поглибленням диверсифікації продукції та збільшення частки продукції з вітчизняної сировини (джеми, пасти, мармелад тощо). Це не протирічить назві «Солодкий світ» та концепції бізнесу – виробництво крафтової продукції, але допоможе зменшити залежність від коливань цін на какао-боби та підвищити рентабельність, забезпечуючи стабільність бізнесу. Маючи досвід пошуку нових смаків не тільки у виробництві шоколаду, підприємство може продовжити цю роботу створюючи лінійку оригінальних продуктів на основі місцевих фруктів та ягід. Це дозволить не тільки розширити асортимент, але й залучити нових клієнтів, які цінують локальні натуральні продукти, а також зміцнити позиції на ринку в умовах зростання попиту на органічну та здорову їжу.

5. Окремим стратегічним напрямом має стати регулярна участь у державних та приватних тендерах. Укладання тендерних угод – це гарантія збуту та оплати продукції. На нашу думку доречним буде запропонувати себе як постачальника за такими напрямками:

- подарункові набори до свят (Новий рік, Різдво, Великдень) – поставка корпоративних подарунків, які включають шоколадні вироби, джеми та інші солодощі;

- корпоративні свята та ювілеї – замовлення від великих компаній та організацій на підготовку та поставку подарункових наборів для співробітників;

- участь у тендерах від Міністерства оборони щодо поставки енергетичних батончиків, що можуть використовуватися військовослужбовцями у польових умовах;

- участь у тендерах гуманітарних організацій та благодійних фондів на поставку продовольчих наборів для військових та переселенців, які включають

висококалорійні продукти;

- замовлення від спортивних та оздоровчих організацій: Поставка енергетичних батончиків для учасників спортивних заходів та змагань;

- корпоративні замовлення на здорове харчування від компаній, які прагнуть забезпечити своїх працівників здоровими перекусами, включаючи енергетичні батончики та натуральні солодоші;

- тендери на постачання здорових перекусів для школярів;

- постачання харчових наборів для туристичних та екскурсійних програм: включення крафтових шоколадних виробів, джемів та енергетичних батончиків як сувенірів від Харкова для внутрішнього туризму та від України для міжнародного туризму.

Виконання великих замовлень за тендерами може забезпечити стабільні надходження коштів, що є важливим у періоди економічної нестабільності та обмеженості фінансових ресурсів. Крім того, таким чином підприємство може забезпечити підвищення впізнаваності бренду, сприяти його популяризації серед споживачів і партнерів.

6. В напрямку забезпечення фінансової стабільності ми пропонуємо підприємству створити резервний фонд, кошти якого можна буде використовувати в періоди криз. Наразі, основною задачею підприємства є нарощування власного капіталу за рахунок прибуткової діяльності для зменшення залежності від зовнішнього фінансування. Зазначимо, що цього може бути недостатньо для реалізації запланованих заходів, тому власникам є сенс повернути частину вилучених з бізнесу коштів або запропонувати стратегічне партнерство третім особам.

В якості одного з найперших кроків підприємство має зайнятися активним просування сайту. На сьогоднішній день відвідуваність сайту ТОВ КФ «Солодкий світ» становить в середньому 11756 відвідувачів на місяці (рис. 3.4). Це у десять разів менше, ніж відвідувачів сайту корпорації «Рошен». Тобто цей конкурент активно працює не тільки на реальному ринку, але і у цифровій мережі. Зважаючи на те, що нормальною вважається конверсія на рівні 1,5%, корпорація «Рошен» при однаковому середньому чеку має можливість заробляти в 10 разів більше через

мережу Інтернет. Зазначимо проте, що у них є значно більший відсоток відмов (47,87% проти 21,21% у ТОВ КФ «Солодкий світ»). Відсоток відмов – це метрика, яка означає, що користувачі заходять на сайт, переглядають одну сторінку, і потім одразу його покидають, не взаємодіючи з контентом.

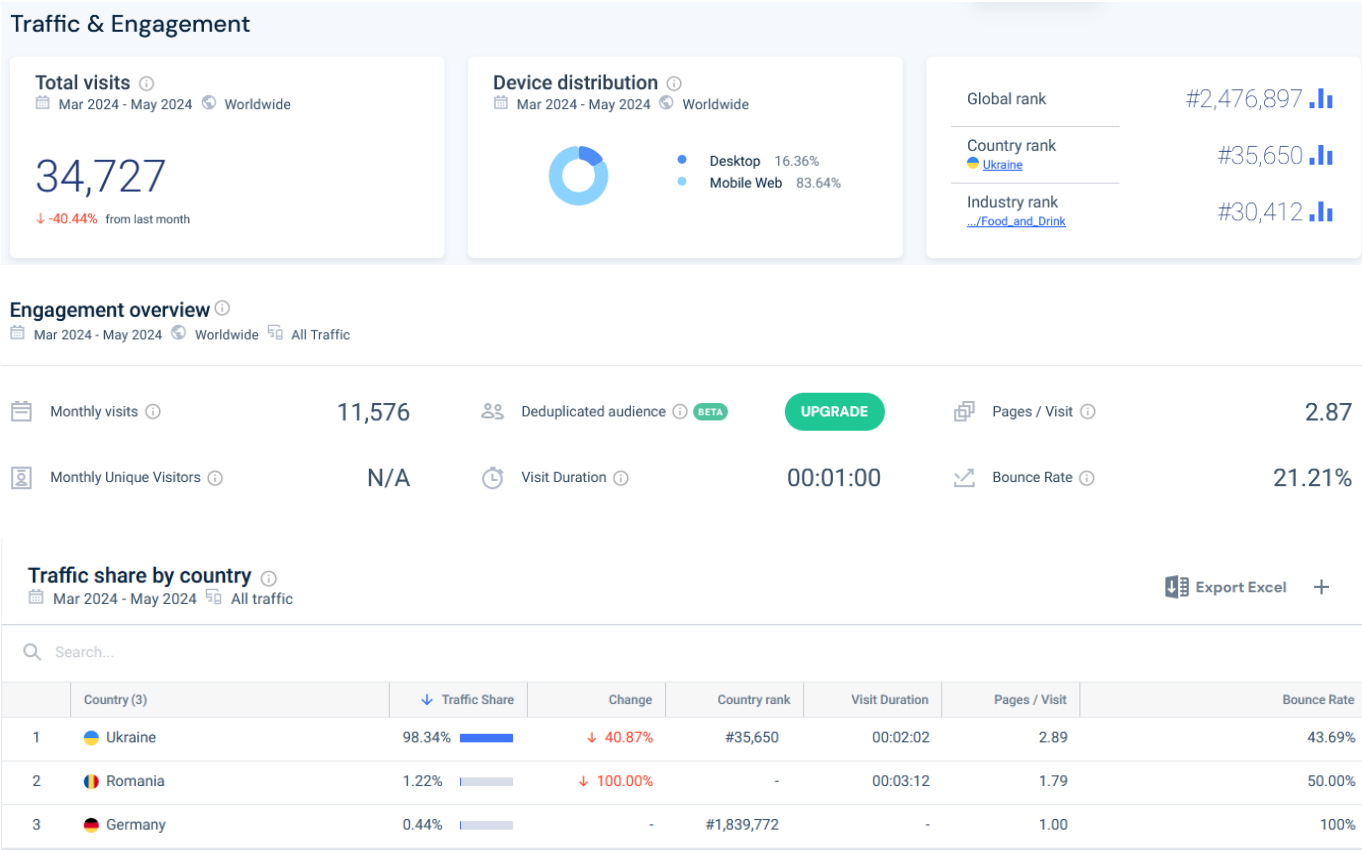


Рис. 3.4 Інформація про відвідуваність сайту ТОВ КФ «Солодкий світ» з аналітичної платформи <https://pro.similarweb.com/>.

Це може траплятись через різні причини:

- невідповідність очікуванням користувачів (контент або дизайн сторінки не відповідає тому, що шукали користувачі);
- проблеми у використанні через погано організовану навігацію, незручний дизайн, довге завантаження сторінок або технічні проблеми;
- низька якість контенту (непривабливий, незрозумілий або нецікавий контент);
- неправильне налаштування цільових сторінок (реклама або SEO-оптимізація можуть залучати нецільовий трафік);
- відсутність закликів до дії (сторінки, які не мають чітких інструкцій або

кнопок для подальших дій, можуть швидко втрачати відвідувачів).

Таким чином, можна вважати, що сайт ТОВ КФ «Солодкий світ» краще організований. Якщо врахувати відсоток відмов по відвідуванням сайту «Рошен», тоді з 107185 візитів на місяць тільки 55923 візитів є актуальними. З них потенційно можуть залишити заявку 1678, а стати реальним покупцем 839 відвідувачів. Кількість потенційних покупців з сайту ТОВ КФ «Солодкий світ» розрахуємо таким же чином: з 11576 відвідувачів не цільовими виявляються 2455, а цільовими 9121, з яких 274 ймовірно залишать заявку, а 137 щось замовлять. Тож різниця скорочується з 10 до 6 разів, але все одно у «Рошен» є велика перевага. Зазначимо, що сайт <https://ineo.ltd/> відвідало менше 5000 відвідувачів на місяць, з відсотком відмов 34, 73%, сайт Sisters A. Chocolate менше 5000 відвідувачів на місяць, відсоток відмов не визначено, сайт ChocoBlues менше 5000 відвідувачів на місяць з відсотком відмов 52,22%. Таким чином, ми бачимо чергову перевагу ТОВ КФ «Солодкий світ» відносно інших крафтових компаній.

Задачею SEO просування має стати збільшення органічного трафіку за рахунок поліпшення позицій у пошукових системах через оптимізацію контенту для підвищення рейтингу на сторінках результатів пошукових систем (SERP) та збільшення конверсій за рахунок оптимізації контенту. Також заходи SEO мають забезпечити зовнішню оптимізацію (Off-page SEO) через побудову якісних зовнішніх зворотних посилань на сайт для підвищення його авторитету. Збільшенню трафіка сприятиме використання соціальних медіа для збільшення видимості та залучення трафіку, зокрема регулярне розміщення статей у Facebook та Instagram, створення відео та інших матеріалів, які відповідають інтересам цільової аудиторії. Традиційним способом просування сайту є оптимізація контенту з використанням релевантних ключових слів для покращення видимості в пошукових системах.

Витрати на це складатимуть від \$550 на місяць за комплексне просування сайту.

За період до кінця року витрати складуть сукупно 154 тис. грн., на 2025 рік витрати складатимуть 270,6 тис. грн.

Очікувані результати:

– у короткостроковому періоді (1-3 місяці) приріст трафіка на 15%;

- у середньостроковому періоді (3-12 місяців) приріст трафіка на 40%;
- у довгостроковому періоді (12-18 місяців) приріст трафіка на 40%;
- у довгостроковому періоді (18-24 місяці) приріст трафіка на 60%

Економічний ефект від цих заходів за перші три місяці складе 426,6 тис. грн. чистого доходу, за період з вересня по грудень 2024 року місяці до кінця року 844,8 тис. грн. чистого доходу. За 2025 рік чистий дохід має збільшитись на 2959,2 тис. грн. При тому, що рентабельність виробництва залишатиметься на рівні 2023 року підприємство зможе додатково отримати операційний прибуток у 2024 році 563,77 тис. грн., у 2025 році 1400,00 тис. грн. відносно 2023 року(табл. 3.3). В розрахунках враховано також збільшення середньої вартості замовлень у відповідних періодах.

Таблиця 3.3 Прогноз доходів та витрат ТОВ КФ «Солодкий світ» на підставі конверсії з сайту <https://sladkiymir.com.ua/>

Показники	Результат 2023 року	Прогноз			
		2024 рік	Приріст базовий	2025	Приріст базовий
Чистий дохід, тис. грн.	39473,00	40744,4	1271,40	42432,2	2959,20
Собівартість, тис. грн.	17188,60	17742,23	553,63	18477,19	1288,59
Адміністративні витрати, витрати на збут	8915,70	8915,70	0,00	8915,70	0,00
Додаткові витрати на маркетинг, тис. грн.	0,00	154,00	154,00	270,60	270,60
Інші доходи, тис. грн.	296,70	296,70	0,00	296,70	0,00
Прибуток від операційної діяльності	13665,40	14229,17	563,77	15065,41	1400,01

Таким чином, підприємство, використовуючи запропоновану стратегію, може ефективно використати свої сили та використати можливості, яке надає ринок, забезпечуючи при цьому захист від низки загроз, пов'язаних з зменшенням купівельної спроможності населення, зменшенням чисельності населення, недостатністю фінансових ресурсів для розвитку.

ВИСНОВКИ

Керуючись метою та завданнями, встановленими на початку дослідження, використовуючи загальнонаукові та прикладні методи дослідження, ми дійшли таких висновків.

1. Конкуренція є об'єктивною характеристикою ринку, на якому взаємодіє велика кількість виробників та продавців. Їх здатність залучити більше клієнтів, знайти дешевші ресурси, проявити себе краще за інших характеризує поняття конкурентоспроможності. Серед науковців існують різні підходи до визначення конкурентоспроможності, серед яких ми схилиємось до інтегрованого підходу, який об'єднує в понятті конкурентоспроможність як внутрішні характеристики (ресурсне забезпечення, управління, ефективність діяльності), так і характеристики зовнішнього конкурентного середовища. З цих позицій ми пропонуємо трактувати поняття конкурентоспроможності суб'єкта господарювання як його здатність забезпечити баланс між внутрішніми можливостями та потребами підприємства (ресурсами, здібностями, стратегіями) та зовнішніми можливостями та потребами споживачів (очікуваннями, вимогами ринку).

2. Різноманітні фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, можуть бути систематизовані за різними ознаками. Однак важливо розуміти взаємний їх вплив та залежність. Розуміння таких зв'язків дозволяє більш ефективно визначати засоби впливу на фактори з метою їх використання на користь підприємству.

3. Конкурентоспроможність підприємства може і має виступати в якості об'єкта управління. Суттєву роль в управлінні відіграє аналіз, за результатами якого приймаються управлінські рішення по використанню основних інструментів маркетингу: товару, ціни, місця та просування. Напрацьований науковцями арсенал методів аналізу дозволяє обирати ті, які відповідають баченню дослідника щодо сутності конкурентоспроможності.

4. ТОВ «Кондитерська Фабрика «Солодкий Світ» працює на ринку виробництва шоколадних виробів, займає нішу крафтової продукції. В цілому

діяльність підприємства є достатньо успішною, однак з певними негативними тенденціями, до основних з яких ми відносимо вилучення частини коштів з бізнесу власниками, нестабільність обсягів доходів, зменшення сум прибутку. При цьому підприємство пропонує широкий асортимент продукції, відрізняється оригінальністю її смаків та натуральністю використовуваних інгредієнтів, пропонує продукцію за помірними цінами, має привабливий та зручний сайт.

5. Аналіз внутрішнього потенціалу конкурентоспроможності показав скорочення активів, особливо в частині оборотних активів, скорочення персоналу, нестабільність показників ефективності використання ресурсів з певною стабілізацією у 2023 році. Особливо нашу увагу привернула високоризикова структура капіталу та недостатній рівень поточної та абсолютної ліквідності, що свідчить про низький рівень поточної платоспроможності підприємства.

6. Порівняння підприємства з конкурентами дозволило визначити, що попри невеликі розміри, воно має низку сильних сторін, які дозволяють йому витримувати конкуренцію на ринку. Зокрема, до таких сил ми віднесли автентичність продукції, гнучкість, напрацьовану репутацію, кваліфіковану команду, наявність постійних клієнтів, конкурентні ціни та інші характеристики підприємства. Більш важливо, на нашу думку, звернути увагу на недоліки, на подолання яких має бути орієнтована маркетингова стратегія підвищення конкурентоспроможності. Це слабка рекламна та маркетингова активність підприємства, слабка присутність у різних регіонах України.

7. Для розробки стратегії додатково був проведений аналіз конкурентного середовища, який показав як загрози, так і можливості для розвитку бізнесу.

8. За результатами аналізу ми вважаємо необхідним особливу увагу звернути на інтернет-просування продукції, що пов'язано з необхідністю залучити спеціаліста для просування сайту, збільшення його відвідуваності та відповідної конверсії. Співвідношення доходів та витрат свідчить про доцільність реалізації таких заходів. Крім того, потрібно звернути увагу на можливість участі в різноманітних тендерах на поставку продукції підприємства для державних та приватних потреб.

ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Black J., Hashimzade N., Myles G. A Dictionary of Economics (3 ed.). Oxford : Publisher: Oxford University Press. 2009. URL : <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/oi/authority.20110803095629295> (дата звернення 11.03.2024)
2. Kovtunenکو Yu.V., Grabovcnko O.A. Competitiveness enterprise in modern conditions: problems and prospects. *Економіка: реалії часу*. 2016. №2(24). С. 41-46. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2016/No2/41.pdf> (дата звернення 16.03.2024)
3. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Рівне : НУВГП, 2017. 121 с.
4. Артимонова І. В. Концепція маркетинг-міксу як основа програмно-цільового підходу до організації маркетингової діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №4 (106) С. 94-101
5. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможність підприємства. «Молодий вчений». 2019. №11 (75). С. 455-458. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-99>
6. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
7. Брінь П. В., Мохамад Нехме Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Випуск 64. С, 36-43
8. Гайдук В. А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку. *Економіка та держава*. 2007. № 2. С. 16-17.
9. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2005. №1. С. 29-34.
10. Гуцуляк. В. Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня

конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 24. С. 82–85.

11. Дмитренко Н. М. Конкурентоспроможність переробних підприємств малого бізнесу в АПК : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Херсон, 2008. 191 с.

12. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

13. Драган О.І. Система забезпечення конкурентоспроможності підприємств: методологічні аспекти. *«Вісник ЖДТУ»*. Економіка, управління та адміністрування. № 2 (44). С. 239-146. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/63bf7230-6d41-4270-9ac9-82194ffb4eb/content> (дата звернення 18.03.2024)

14. Дробитько Н.А. Оценка и диагностика конкурентоспособности предприятий : автореф. дис. канд. экон. наук: 08.06.02. Харків , 2002. 25 с.

15. Економічний аналіз : навчальний посібник для здобувачів вищої Е 45 освіти/ Н. Ю. Рекова, Є. О. Підгора, В. В.Ровенська, О. В. Латишева, Т. П. Гітіс, І. Ю. Єрфорт, І. І. Смирнова, С. В. Касьянюк. Краматорськ : ДДМА, 2021. 200 с.

16. Журило І.В. Конкурентоспроможність нової продукції промислово-виробничого призначення: теоретичні аспекти, методика прогнозування та забезпечення: Монографія. Кіровоград, 2006. 184 с.

17. Інфляція залишатиметься помірною, а економіка надалі відновлюватиметься у 2024–2026 роках – Інфляційний звіт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiya-zalishatimetsya-pomirnoyu-a-ekonomika-nadali-vidnovlyuvatimetsya-u-20242026-rokah--inflyatsiyniy-zvit-nbu> (дата звернення 06.05.2024)

18. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення 17.03.2024)

19. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки*. 2017. № 1(54). С. 111–118

20. Килипенко В. В. Інструменти маркетингової діяльності в управлінні

підприємством. *Економіка АПК*. 2017. № 8. С. 82–86.

21. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

22. Кошельок Г.В. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства* : тези II Міжнародної науково-практичної конференції (6-8 листопада 2019 р.). Житомир : ДУ «Житомирська політехніка», 2019. 1029 с. С. 213-216 <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf>

23. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11 DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.40. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7383> (дата звернення 11.03.2024)

24. Красовська О. Ю. Проблеми застосування маркетингових інструментів на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія : Економічні науки. 2018. Вип. 30. Ч. 1. С. 101–104

25. Кропива В.О., Коптєва Г.М. Сучасний стан та тенденції розвитку кондитерської галузі. *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. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/c4bc29c6-2d85-43a7-a69d-4cb84c2ac7c5/content> (дата звернення 03.05.2024)

26. Крылатков П.П., Блинков И.О. Формирование конкурентного иммунитета промышленных предприятий в условиях новой индустриализации. *Известия УрГЭУ*. 2016. № 2(64). С. 68-77.

27. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : Монографія /за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

28. Курипченко Е. В. Методический подход к оцениванию конкурентоспособности предприятия. *Организатор производства*. 2015. № 3(66). С.

75-84.

29. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. №4. С. 155-163.

30. Лиса А. URL: Україна перебуває у трійці лідерів серед постачальників шоколаду до ЄС. URL: <https://landlord.ua/news/ukrayina-perebuyaye-u-trijczy-lideriv-sered-postachalnykiv-shokoladu-do-yes/> (дата звернення 11.05.2024)

31. Лозовська Г. М., Нестерова А. А. Стан та перспективи розвитку ринку шоколадної продукції в Україні. URL : <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/3212/> (дата звернення 02.05.2024)

32. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

33. Мінімальна зарплата в Україні : Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення 18.04.2024)

34. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>

35. Партута Т. О., Фесенко Т. В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 12. С.91-96.

36. Пахуча Е. В. Вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6475> (дата звернення 18.03.2024)

37. Печонкін А. І. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства. Вісник ЖДТУ. 2010. № 3 (53). С. 10-13.

38. Платформа сервісного аналізу сайтів SimilarWeb URL: <https://pro.similarweb.com/>

39. Позняк С. В. Забезпечення конкурентних переваг вітчизняних підприємств на міжнародному ринку. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4615>

40. Портер М. Международная конкуренция : пер. с англ. ; под ред. и с

предисловием В. Д. Щетинина. М. : Международные отношения, 1993. 896 с.

41. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Інноваційна економіка*. 2015. №4. С. 80-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_4_14 (дата звернення 15.03.2024)

42. Ринок шоколадних цукерок преміум сегмента в Україні: фактори та тренди : Pro-Consulting . URL : <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-shokoladnyh-konfet> (дата звернення 06.05.2024)

43. Самодай В.П., Машина Ю.П., Руденко Н.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та оптимізація його діяльності. *Інтелект XXI*. 2022. №1. С. 20-26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-1.3>

44. Савчук С. И. Уровень конкурентоспособности и результаты конкурентной борьбы: проблема корректного использования показателей. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 6 (36). С. 124-131. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_1/pdf/129-133.pdf (дата звернення 15.03.2024)

45. Сайт ТОВ «КФ «Солодкий світ»._URL : <https://www.sladkiymir.com.ua/>

46. Сарай Н. І. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств регіону. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 40-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu_2018_23_10 (дата звернення 17.03.2024)

47. Світовий банк погіршив прогноз росту економіки України цього року до 0,5% URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/04/6/698844/> (дата звернення 07.05.2024)

48. Сергиенко А. Аналіз ринку шоколаду в Україні. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/analiz-rynka-shokolada.html> (дата звернення 14.05.2024)

49. Стратегічне управління : навч. посіб. В.Л. Дикань та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

50. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

51. Ткаченко А. М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. №4 (95). С. 14-21 DOI: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-2>
52. Томпсон-мл. А. А. Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. М.: Изд. дом Вильямс, 2007. 928 с.
53. Туренко А.М., Дмитрієв І.А., Іванілов О.С., Шевченко І.Ю. Словник економіста та підприємця Харків: ХНАДУ, 2018. 340 с.
54. Українець за год сьєдаєт около 2 кг шоколада. URL : <http://kontrakty.ua/article/71918> (дата звернення 01.05.2024)
55. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Підручник/ Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко , Т. М. Чечетова-Терашвілі. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
56. Учені предрікають повне зникнення шоколаду : Дзеркало тижня. URL: https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/ucheni_predrikayut_povne_zniknennya_shokoladu.html (дата звернення 06.05.2024)
57. Фінансово-економічний словник : словник-довідник / кол. авт. : Юнін О. С., Круглова О. О., Савельєва М. О. та ін. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2018. 164 с.
58. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Випуск 2(58). С. 152-161. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.58-28>
59. Цибульська Е.І., Мацигура В.І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22%283%29_26 (дата звернення 07.03.2024)
60. Ціни на какао не знизяться до осені 2024 року. URL: <https://trademaster.ua/zarubezh/33356> (дата звернення 12.04.2024)
61. Ціни на какао-продукти б'ють рекорди. URL: <https://cacaomill.com.ua/blog/tsini-na-kakao-produkti-b-yut-rekordi> (дата звернення

10.05.2024)

62. Чому в Україні шоколад може подорожчати удвічі, а якість шоколадок падатиме : BBC. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c8v3nr2502jo> (дата звернення 15.04.2024)

63. Шульга Л. В., Даниленко В. І., Терещенко І. О., Вакуленко Ю. В. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.87

64. Яремченко Л.М. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та чинники впливу. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2017. С. 57–66.

ДОДАТКИ

Таблиця А.1 Показники фінансової незалежності ТОВ КФ «Солодкий світ»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна			
					2021-2020	2022-2021	2023-2022	2023-2021
Коефіцієнт фінансової автономії	0,39	0,39	0,39	0,27	0,00	0,00	-0,12	-0,12
Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	1,12	1,11	1,12	2,04	-0,01	0,00	0,92	0,92
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,33	0,28	0,18	-0,31	-0,05	-0,10	-0,49	-0,64

Таблиця А.2 Показники ліквідності ТОВ КФ «Солодкий світ»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна			
					2021-2020	2022-2021	2023-2022	2023-2021
Коефіцієнт покриття	1,53	1,29	1,25	1,16	-0,24	-0,04	-0,09	-0,37
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,53	0,54	0,45	0,31	0,01	-0,10	-0,14	-0,22
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,04	0,03	0,06	0,03	-0,01	0,03	0,06

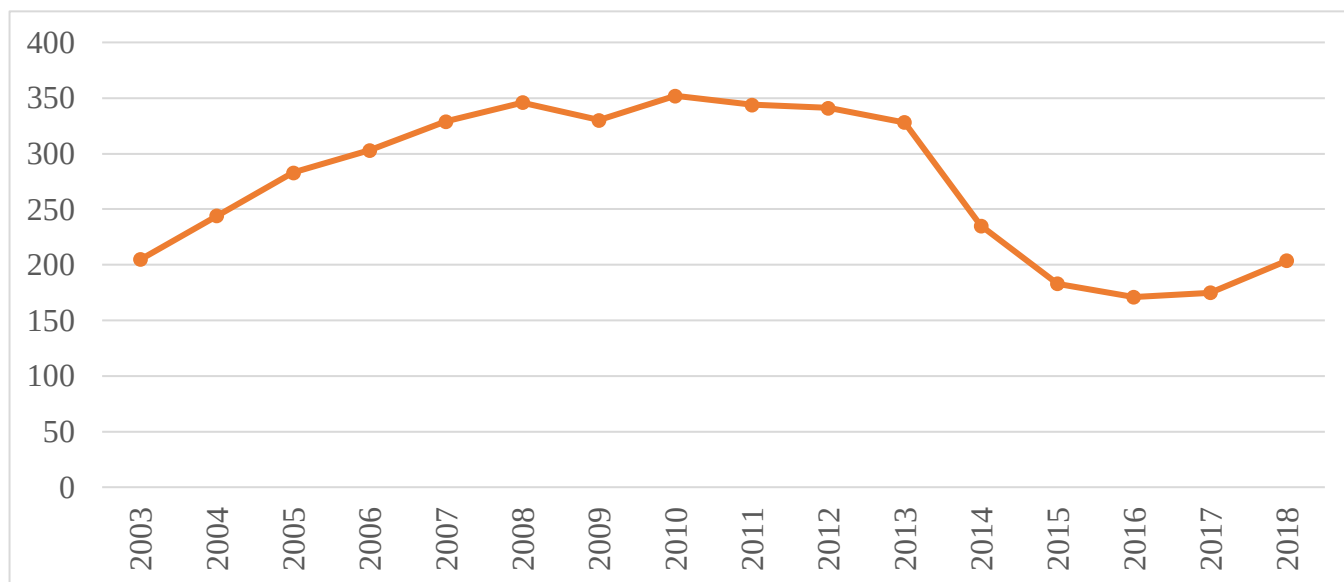
Таблиця Б.1 Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності методом балів

Показники	Рік	«Рошен»:	МІЛЛЕНІУ М ТРЕЙД	ТОВ КФ «Солодкий світ»	ChocoBlu es	Жу- ЖуShop
Чистий дохід	2020	311305,0	153921,0	44014,2	5857,4	2896,1
	2021	342530,0	175606,0	59887,0	6789,5	3584,2
	2022	347394,0	129162,0	30542,3	4985,3	892,7
	2023	420115,0	182893,0	39473,0	5987,4	1826,4
Чистий прибуток	2020	4399,0	600,0	604,5	214,4	181,4
	2021	5550,0	103,0	489,6	262,4	205,9
	2022	374,0	-7753,0	43,7	92,4	70,8
	2023	9421,0	7484,0	238,4	116,7	92,5
Вартість активів	2020	440855,0	162929,0	89662,7	5824,5	3544,1
	2021	442949,0	189043,0	90392,1	6110,4	4121,6
	2022	439281,0	184673,0	90599,6	5976,2	4026,7
	2023	439212,0	198205,0	55856,6	5864,7	3894,5
Власний капітал підприємства	2020	394090,0	20513,0	42279,4	3400,4	2185,4
	2021	399640,0	20634,0	42769,0	3662,8	2391,3
	2022	400014,0	12700,0	42812,7	3755,2	2462,1
	2023	409435,0	20184,0	18397,4	3871,9	2554,6

Таблиця Б.2 Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності методом балів

Показник	«Рошен»	«МАЛБІ ФУДС»	«Солодкий світ»	Choco	Жу- ЖуShop	Вага
				Blues		
Динаміка продажів, Ічд	3,92	5,00	3,21	3,41	2,67	0,1
Рентабельність власного капіталу, Р _{ВК}	0,33	5,00	0,33	1,67	2,00	0,05
Рентабельність виробництва, Р _{ВК}	1,15	1,54	5,00	1,31	1,42	0,05
Рівень фінансової незалежності, К _{АВТ}	5,00	0,48	1,77	3,55	3,55	0,02
Якість продукції	4,50	4,50	5,00	5,00	5	0,25
Ціни (середні за 100г.), грн.	5,00	3,33	2,04	1,76	1,88	0,15
Широта асортименту шоколадних виробів <i>К_{а.плат.}</i>	4,00	4,00	5,00	4,00	2,00	0,09
Рекламна активність, А _{РЕК}	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00	0,07
Представленість в соціальних мережах, А _{СМ}	5,00	2,22	5,00	3,33	3,33	0,08
Маркетингові активності (акції, знижки, якість сайту і т.п.), А _{МАРК}	5,00	3,00	4,00	2,00	1,00	0,14

Таблиця В.1 Динаміка виробництва шоколадних виробів в Україні



Побудовано автором за [34]