

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА
ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та
управління Кафедра
менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-
організацій ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та
адміністрування	
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: заочна
очна (денна) / заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Управління формуванням конкурентних переваг бізнес-
організації»**
(назва теми)

Здобувача Верес Євгенії Олегівни

Науковий керівник: д.е.н., проф., проф. кафедри менеджменту
Сергій ДЕМ'ЯНЕНКО

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

В.о. завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло
САГАЙДАК

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Сутність конкурентних переваг та шляхи їх забезпечення	6
1.2. Методи управління конкурентними перевагами бізнес-організації... ..	12
РОЗДІЛ 2.АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРАТ «РОШЕН»	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Рошен».....	22
2.2. Аналіз наявних конкурентних переваг компанії на ринку кондитерських виробів.....	25
2.3. Пропозиції щодо удосконалення управління конкурентними перевагами підприємств	36
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

Сучасний етап розвитку національної економіки можна характеризувати посиленням конкуренції на усіх рівнях господарювання, динамічними змінами зовнішнього середовища, глобалізацією ринків. Також можна помітити це у стрімкому технологічному розвитку, цифровізації бізнес-процесів та підвищенні вимог споживачів до якості продукції та сервісу. У таких умовах пріоритетним завданням кожної бізнес-організації стало формування та ефективне управління конкурентними перевагами, що дозволяють займати стійкі позиції на ринку, підвищувати рентабельність діяльності та забезпечувати довгострокове зростання.

Конкурентна перевага – це здатність підприємства мати змогу запропонувати споживачу унікальну цінність, яка зможе забезпечити вищий рівень задоволення його потреб у порівнянні із конкурентами. Ефективне управління цим процесом вимагає системного підходу, стратегічного планування та впровадження сучасних інструментів менеджменту. Особливого значення набуло вивчення конкурентних переваг на прикладі вітчизняних підприємств, а саме: ПрАТ «Рошен», яке успішно функціонує на національному та міжнародному ринках. Аналіз такого досвіду підприємства дає можливість оцінити ефективність існуючих управлінських рішень, а також запропонувати певні шляхи для того, щоб їх удосконалити.

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності адаптації українських підприємств до конкурентного середовища, вдосконалення стратегічного управління, запровадження інноваційних рішень та використання інструментів стратегічного менеджменту для того, щоб створювати унікальні ринкові позиції. Особливої уваги все ж таки потребує вивчення вітчизняного досвіду формування конкурентних переваг, що дозволяє розробляти обґрунтовані управлінські рішення, враховуючи національну специфіку ведення бізнесу.

Об'єктом дослідження є процеси, що забезпечують конкурентні переваги бізнес-організацій.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти управління формуванням конкурентних переваг бізнес-організаціях.

Метою роботи є дослідити теоретичні засади та сформулювати пропозиції щодо удосконалення управління конкурентними перевагами бізнес-організації на прикладі ПрАТ «Рошен». Згідно поставленої мети, слід виконати наступні завдання:

- Узагальнити поняття та класифікації конкурентних переваг у науковій літературі та проаналізувати основні теоретичні підходи до їх формування;
- Дослідити сучасні механізми управління конкурентними перевагами у мовах динамічного середовища;
- Охарактеризувати організаційно-економічні засади функціонування ПрАТ «Рошен»;
- Здійснити оцінку ефективності системи управління конкурентними перевагами на підприємстві;
- Ідентифікувати проблемні аспекти, які стримують посилення конкурентоспроможності організації;
- Обґрунтувати практичні заходи щодо удосконалення механізмів формування та управління конкурентними перевагами ПрАТ «Рошен».

У процесі виконання дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи, а саме: аналіз та синтез, індукція та дедукція, економіко-статистичні методи, структурно-функціональний, порівняльний аналіз, графічне представлення результатів, метод SWOT-аналізу та аналітичне моделювання.

Інформаційну базу дослідження складають наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з теорії конкурентних переваг, нормативно-правові документи, внутрішня звітність ПрАТ «Рошен», матеріали офіційного веб-сайту компанії, статистичні джерела, аналітичні огляди та звіти з ринку кондитерських виробів.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій керівництвом для того, щоб оптимізувати стратегічне управління конкурентними перевагами та зміцнити позиції компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Структура роботи складається із вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі досліджено теоретико-методологічні засади конкурентних переваг. У другому – проведено аналітичне оцінювання діяльності ПрАТ «Рошен» та сформульовано пропозиції щодо вдосконалення механізмів управління конкурентними перевагами підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність конкурентних переваг та шляхи їх забезпечення

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища, коли темпи змін у зовнішньому середовищі підприємства почали значно зростати, питання формування та ефективного використання конкурентних переваг стає надзвичайно ключовим для того, щоб забезпечувати стабільне функціонування бізнес-організацій. Конкурентні переваги є важливим фактором, що визначає здатність підприємства протистояти конкурентному тиску та забезпечувати високий рівень прибутковості та розвитку у довгостроковій перспективі.

Загалом, поняття «конкурентна перевага» трактується у науковій літературі як певна характеристика, властивість або комбінація ресурсів, що забезпечують підприємству кращу позицію на ринку, порівнюючи із конкурентами. Так, Р. Манн зазначив, що конкурентна перевага – це наявність у підприємства унікальних можливостей, які надали дозвіл формувати споживчу цінність, недосяжну для інших ринкових гравців. Автор акцентував увагу на важливості довгострокової орієнтації при формуванні переваг, які базуються на інтелектуальних, інноваційних або організаційних ресурсах підприємства [1, с. 135].

З позицій стратегічного менеджменту конкурента перевага розглянута як результат цілеспрямованого процесу розроблення та реалізації стратегій, що надає дозвіл досягати сталого перевищення підприємства конкурентами за ключовими показниками діяльності. Наприклад, О. Хринюк та Т. Зінченко підкреслили, що конкурентні переваги можуть формуватися шляхом поєднання внутрішніх можливостей підприємства з чинниками зовнішнього середовища, що надає змогу посилювати конкурентоспроможність фірми в цілому [2, с. 46].

Водночас, важливо і розрізняти конкурентоспроможність та конкурентні переваги. Перше поняття є досить ширшим, адже воно включає в себе рівень ефективності використання конкурентних переваг. Самі ж переваги можуть бути

як короткостроковими, тобто як цінова політика, так і довгостроковими – високі стандарти, якості, бренд, інноваційна культура тощо. У сучасній науковій думці можна простежити тенденцію до розгляду конкурентних переваг як системного результату інноваційної діяльності. Так, О. Голоднюк вказав, що лише впровадження нових технологій, раціоналізація виробництва, розроблення унікального продукту або вдосконалення бізнес-моделі, може слугувати базою для формування реальних, а не декларативних конкурентних переваг [3, с. 114].

Особливу увагу заслуговує і аспект стійкості конкурентних переваг. За твердженням Т. Кібук, справжньою конкурентною перевагою можна вважати лише таку, що є важко відтворюваною для конкурентів, має стійкий характер та базується на складній для копіювання комбінації ресурсів і компетенцій підприємства [4, с. 58]. Отже, ключовим завданням менеджменту є створення таких умов, які б змогли дозволити підприємству зберігати переваги навіть у періоди криз та нестабільності.

Крім того, в економічній літературі виділяються різні типи конкурентних переваг. Наприклад, за класифікацією А. Нижника, їх можна поділити на цінові, які пов'язані з оптимізацією витрат, нецінові – якість, інновації, сервіс, стійкі, які важко копіювати конкурентам та динамічні, що постійно змінюються в залежності від ринкових умов [5, с. 200]. Такий поділ дозволяє підприємствам більш точно ідентифікувати свої сильні сторони та адаптувати стратегію відповідно до реалій ринку.

Також не можна оминати стратегічний підхід до формування конкурентних переваг. За словами О. Пащенко, ефективність управління перевагами значною мірою залежить від стратегічного бачення керівництва, яке має чітко визначити джерела потенційної цінності для клієнтів і створити унікальну пропозицію, що буде важкодоступною для конкурентів [6, с. 94]. Інституційний підхід до розуміння сутності конкурентних переваг підтримує й С. Цюцюпа, який підкреслює важливість системного забезпечення процесів формування переваг через механізми внутрішнього контролю, кадрової політики, інформаційної відкритості та корпоративної культури [7, с. 79].

У контексті цифрової трансформації економіки вагомим значення набули цифрові конкурентні переваги, що сформувалися шляхом використання сучасних інформаційних технологій, інтелектуальних систем управління, Big Data та електронної комерції. Саме ці інструменти дозволили не лише оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, але і сформувати нові бізнес-моделі, орієнтовані на індивідуальні потреби споживача. Такий підхід може посприяти підвищенню рівня персоналізації продукції та послуг, що стане ваговою перевагою у боротьбі за лояльність клієнтів.

Окрім того, слід звертати увагу на важливість нематеріальних активів, зокрема репутації бренду, корпоративних культур та людського капіталу. У багатьох випадках саме такі активи зможуть відіграти вирішальну роль у створенні унікальної цінності для клієнтів. Наприклад, сильний бренд може забезпечити підприємству стабільний попит навіть за наявності аналогічних товарів на ринку, що може бути ознакою високого рівня довіри споживача. Таким чином, ефективне управління нематеріальними активами слугує каталізатором для того, що сформувати конкурентні переваги [8].

Таким чином, узагальнюючи наукові підходи до визначення поняття конкурентних переваг, можна дійти до висновку, що це – сукупність унікальних характеристик, ресурсів або компетенцій підприємства, які можуть забезпечувати стійкі вигоди в конкурентному середовищі та сформувати основу для того, щоб досягнути стратегічних цілей. Конкурентні переваги є однією із основ конкурентоспроможності підприємства та його стратегічного розвитку. Вони можуть мати різну природу, бути як і матеріальними, так і нематеріальними, короткостроковими чи довготривалими, проте обов'язково повинні відповідати запитам ринку та потребам споживача. Успішне формування конкурентних переваг залежить від здатності підприємства генерувати інновації, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати власні ресурси. В умовах глобалізації та цифровізації конкурентні переваги все більше залежать не лише від ресурсних бази, але і від гнучкості управління, проактивного стратегічного мислення та

можливості створити нову споживчу цінність. Саме тому, процес формування конкурентних переваг потребує системного підходу та досить чіткого стратегічного бачення.

Формування конкурентних переваг бізнес-організацій є розглянуто в науковій літературі із різних теоретичних позицій, що є обумовлена багатоманітністю підходів до їх класифікації та практичного застосування. Із розвитком стратегічного менеджменту було сформовано декілька ключових концепцій, як стали теоретичною основи для того, щоб розробити ефективні управлінські рішення у сфері підвищення конкурентоспроможності. Одним із найбільш впливових підходів є ресурсна теорія фірми – resource-based view, RBV. Вона була започаткована Д. Б. Барні, Д. Дж. Коліссом та К. А. Монтгомері. В її основні є припущення, що саме внутрішній ресурси організації – як матеріальні, так і нематеріальні є основним джерелом формування стійкої конкурентної переваги [9]. За Д. Барні, підприємство може досягати тривалої переваги лише за умови, що його ресурси є цінними, рідкісними, неможливими для імітації та незамінними [10]. Саме це можуть бути, зокрема, інтелектуальна власність, унікальні виробничі технології, сильний бренд, кваліфіковані кадри тощо

Дж. Колліс і К. Монтгомері розвинули дану ідею, наголошуючи, що важливим є не лише наявність ресурсів, а й здатність менеджменту компанії інтегрувати, розвивати та використовувати їх відповідно до змін у зовнішньому середовищі [11, с. 143 – 145]. Автори вводять поняття «архітектура фірми» як складної системи управління ресурсами, що створює унікальну цінність для споживачів. Важливим доповненням до ресурсного підходу є концепція динамічних здібностей – dynamic capabilities, що була запропонована Д. Тісом, Г. Пізано і А. Шуеном [3]. Згідно з цим підходом, конкурентні переваги не можуть залишатися сталими в умовах високої турбулентності ринку. Підприємство повинно постійно адаптувати свої ресурси, оновлювати компетенції, впроваджувати нововведення та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Таким чином, конкурентна перевага стає процесом безперервного оновлення й інновацій.

Окремої уваги заслуговує концепція основної компетенції – core competence, яка була розроблена К. К. Прахаладом і Г. Хамелом. Вони вважають, що підприємство має концентрувати свої зусилля на розвитку одного або декількох ключових напрямів компетентності, які є унікальними для ринку, важко копіюються конкурентами та мають стратегічне значення [12, с. 80]. Прикладами можуть бути інноваційні технології виробництва, винятковий рівень сервісу чи ефективна логістична система.

Серед класичних підходів слід виокремити модель п'яти конкурентних сил М. Е. Портера, яка зосереджується не лише на ресурсах підприємства, а й на зовнішньому конкурентному середовищі [13, с. 4 – 7]. Згідно з цією моделлю, конкурентна стратегія має будуватися на основі аналізу таких сил, як: конкуренція між наявними гравцями, загроза появи нових учасників, тиск з боку постачальників, споживачів і товарів-замінників. На основі цього аналізу підприємство може обрати одну з базових стратегій: лідерство за витратами, диференціацію або фокусування.

Ще один практичний підхід до формування конкурентних переваг представлений моделлю 3С К. Омае, що акцентує увагу на стратегічному трикутнику: компанія (Company), клієнти (Customers) та конкуренти (Competitors) [14]. Сутність моделі полягає у тому, що конкурентна стратегія має одночасно враховувати внутрішні можливості фірми, потреби споживачів та дії конкурентів. Це дозволяє досягти синергії у стратегічному плануванні та забезпечити більш гнучке реагування на зміни ринку. Також важливим є підхід порівняльної переваги Ш. Д. Ханта і Р. М. Моргана, в межах якого конкурентна перевага розглядається як результат взаємодії внутрішніх можливостей підприємства та ринкової привабливості галузі [15, с. 3]. Автори пропонують концепцію «ресурсного зіставлення» – визначення того, які ресурси підприємства найбільш ефективно реалізуються в конкретному ринковому середовищі. Загалом, кожен із теоретичних підходів має свої переваги та обмеження. У сучасних умовах найбільш ефективними вважаються ті моделі, які

поєднують ресурсну базу організації з активною взаємодією з ринком, гнучкістю управління та здатністю до безперервного розвитку.

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки все дедалі більшого значення набуває еко системний підхід, згідно з якого конкурента перевага може формуватися не лише в межах однієї організації, але і через взаємодію з партнерами, постачальниками та клієнтами, а також іншими учасниками ринку. Саме такий підхід надає змогу бізнес-організаціям створювати додаткову цінність шляхом об'єднання ресурсів та компетенцій різних сторін, що є досить актуальним для цифрових платформ, логістичних мереж та інноваційних кластерів. Створення сильних ділових альянсів стає джерелом стійкої синергії та взаємозалежної конкурентної переваги [16].

Окрім того, сучасна економічна думка звертає увагу ще на соціально орієнтовані конкурентні переваги, що можуть базуватися на корпоративній відповідальності, екологічній сталості та етичному веденні бізнесу. У цьому контексті переваги можуть формуватися через високий рівень довіри споживачів, позитивний імідж компанії, участь у соціальних ініціативах. Така стратегія не лише може підвищувати лояльність клієнтів, але і створити нові можливості для виходу на міжнародні ринки, де етичні стандарти стають дедалі важливими у формуванні ділової репутації. Варто також зазначити, що успішне застосування будь-якого із наведених підходів потребує високого стратегічного мислення з боку керівництва компанії. Проте за умови глибокого аналізу як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішнього конкурентного середовища можна досягнути ефективної інтеграції теоретичних положень у практичну діяльність організації [17].

Теоретичні підходи до формування конкурентних переваг змогли продемонструвати різні погляди на джерела та механізми для того, щоб досягнути успішного функціонування підприємств у конкурентному середовищі. Ресурсний підхід та концепція динамічних здібностей змогла підкреслити значення внутрішнього потенціалу організації, тоді як стратегічні моделі Портера, Омае та Ханта акцентували увагу на зовнішніх впливах. У практичній

діяльності ефективно управління конкурентними перевагами переважно досягається через синтез зазначених концепцій, що надає дозвіл підприємству сформувати стійку, гнучку та адаптивну позицію на ринку.

1.2. Методи управління конкурентними перевагами бізнес-організації

Ефективне управління конкурентними перевагами є одним із центральних елементів стратегічного управління підприємством, що як раз таки забезпечує його стабільне функціонування, адаптацію до динамічних змін ринку та підвищення рівня конкурентоспроможності. Механізми керування конкурентними перевагами охоплюють досить широкий спектр інструментів, підходів та управлінських рішень, що надають можливість для того, щоб забезпечувати виявлення, збереження, розвиток та трансформацію сильних сторін підприємства. Як зазначають О. Лавриненко та Л. Невмережицька, сучасна модель управління конкурентними перевагами має змогу передбачити поетапне формування цілісного механізму, до якого входить аналітичний, організаційний, мотиваційний та контрольний блоки [18, с. 225]. Саме такий механізм може забезпечити не лише визначення ключових переваг підприємства, але і розроблення заходів для їх підтримки у довгостроковій перспективі.

В. В. Хмурова та В. В. Кулініч уточнюють, що в умовах глобалізації та постійного посилення конкуренції необхідно забезпечити системний моніторинг змін у зовнішньому середовищі підприємства, що дозволяє своєчасно виявляти загрози й використовувати можливості ринку для збереження конкурентних позицій [19, с. 47]. Автори наголошують на важливості стратегічного управлінського бачення та гнучкості організаційної структури, які виступають фундаментом для сталого конкурентного розвитку. Особливо актуальним стає питання управління конкурентними перевагами в умовах кризових ситуацій. За словами Н. О. Євтушенко та А. А. Зазимко, підприємства повинні вміти не лише адаптувати вже наявні переваги до нових умов, а й активно шукати нові конкурентні можливості за рахунок реструктуризації бізнес-процесів,

зменшення витрат, оптимізації персоналу та переорієнтації на нові ринки [20, с. 94]. У цьому контексті ключовими є швидкість прийняття рішень, ефективна комунікація та управлінська гнучкість.

У дослідженні Д. Гнатюка та співавторів увага зосереджується на формуванні адаптивного механізму управління, який базується на принципах антикризового управління, цифровізації, діджитал-аналізу ринку та впровадженні інновацій [21, с. 79]. Застосування сучасних ІТ-рішень дозволяє підвищити якість управлінських рішень, а також оперативно виявляти зміни у поведінці споживачів і конкурентів. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, як зазначає Л. П. Артеменко, повинен базуватися на принципах інтеграції стратегічного планування, оптимізації ресурсного забезпечення, інституційної підтримки та ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем [22, с. 47]. Особливу роль відіграє стратегічна діагностика сильних і слабких сторін підприємства, що забезпечує правильне позиціонування на ринку.

На міжнародному рівні, як підкреслює Н. І. Сарай, механізми формування конкурентних переваг значною мірою залежать від здатності підприємства адаптуватися до вимог глобальних ринків, використовуючи при цьому інструменти маркетингу, логістики, патентного захисту, а також участі у міжнародних торговельних мережах [23, с. 90]. При цьому управління має бути багаторівневим і передбачати врахування як національних, так і міжкультурних чинників. Важливим також є забезпечення зворотного зв'язку в системі управління конкурентними перевагами. Як зазначено у роботі О. В. Лавриненка [24], контроль за реалізацією стратегій, аналіз результативності впроваджених заходів та постійне оновлення інформаційної бази дають змогу своєчасно коригувати дії керівництва та зменшувати ризики.

Таким чином, сучасні механізми керування конкурентними перевагами характеризуються динамізмом, адаптивністю, стратегічною спрямованістю та орієнтацією на інновації. Їхня ефективність залежить не лише від наявності

ресурсів чи стратегій, а й від здатності підприємства цілісно управляти всіма ланками внутрішньої системи в умовах змін зовнішнього середовища.

У практиці вітчизняних підприємств все дедалі частіше можна помітити, що застосовують інтегровані механізми управління конкурентними перевагами, які об'єднують елементи стратегічного, інноваційного, маркетингового та фінансового менеджменту. Саме такий підхід надає дозвіл ефективно координувати дії між структурними підрозділами підприємства, забезпечуючи узгодженість короткострокових та довгострокових цілей. Також створення конкурентної переваги на основі синергії внутрішніх процесів. Зокрема, застосування концепції стратегічного контролінгу може посприяти підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та своєчасному реагуванню на відхилення від запланованих результатів [25].

Окрему увагу необхідно і приділити ролі людського капіталу у формування та збереженні конкурентних переваг. У сучасних умовах знання, навички, креативність та інноваційна активність персоналу може часто виступати більше важливим чинниками успіху, ніж матеріальні або фінансові ресурси. Створення сприятливого внутрішнього середовища, підтримка корпоративної культури, розвиток системи навчання та мотивації працівників є однією із невід'ємних складових механізмів управління конкурентними перевагами. Ефективне використання людського потенціалу дозволяє підприємствам більш оперативно адаптуватися до змін, генерувати нові ідеї та забезпечувати безперервне вдосконалення.

Управління конкурентними перевагами в сучасних умовах потребує комплексного підходу, що повинен враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні чинники. Для досягнення стійкої переваги слід ефективно реалізовувати організаційно-економічні, стратегічні та інноваційні механізми. Важливим аспектом є також здатність підприємства адаптуватися до кризових ситуацій, швидко реагувати на зміни ринку та використовувати новітні технології для того, щоб підтримувати конкурентоспроможність [26].

Управління конкурентними перевагами нерозривно пов'язане з вибором та реалізацією ефективної конкурентної стратегії. В умовах високої динаміки ринкового середовища та зростаючої глобалізації бізнес-організації повинні формувати такі стратегії, які дозволять не лише зберігати свої ринкові позиції, а й забезпечити стійкий розвиток, адаптивність та інноваційність. Як зазначає М. Кривенко, конкурентна стратегія — це напрямок дій підприємства, спрямований на досягнення та утримання унікальної позиції на ринку, яка ґрунтується на ефективному використанні внутрішніх ресурсів та можливостей [27, с. 46]. Б. М. Мізюк уточнює, що конкурентна стратегія є складовою стратегічного управління і відображає механізм досягнення підприємством поставлених цілей у сфері конкурентоспроможності. Вона передбачає вибір методів і засобів взаємодії з конкурентами, споживачами, постачальниками, а також адаптацію до змін у зовнішньому середовищі [28, с. 66]. Основне завдання таких стратегій — формування унікальної споживчої цінності, яка дозволяє підприємству відрізнитися від конкурентів.

Класичною основою стратегічного управління є модель конкурентних стратегій М. Портера, згідно з якою підприємство може обрати одну з трьох базових стратегій: лідерство за витратами, диференціацію або фокусування на окремому сегменті. Застосування стратегії лідерства за витратами дозволяє досягти конкурентної переваги через зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції, що забезпечує цінову перевагу. У свою чергу, стратегія диференціації передбачає створення унікального продукту, який має вищу споживчу цінність. Фокусування ж дозволяє підприємству краще задовольняти потреби окремих сегментів ринку завдяки вузькій спеціалізації [29, с. 47].

Н. Г. Клівець у своєму дослідженні підкреслює, що у процесі формування конкурентної стратегії слід дотримуватись таких принципів, як системність, гнучкість, орієнтація на інновації, стратегічна наступальність, а також взаємозв'язок із корпоративними цілями підприємства [30, с. 170]. Автор зазначає, що підприємства, які будують стратегії на основі власних компетенцій, мають більше шансів досягти стійкої переваги. Б. М. Мізюк також аналізує етапи

формування конкурентної стратегії, серед яких виділяє: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; визначення стратегічних цілей; вибір базової конкурентної позиції; розробка альтернативних сценаріїв; впровадження обраної стратегії; та контроль за її реалізацією [31, с. 63]. Такий алгоритм забезпечує логічну послідовність управлінських рішень та дозволяє враховувати специфіку діяльності конкретного підприємства.

У сучасному стратегічному управлінні набувають поширення також гібридні стратегії, як змогли поєднати елементи різних підходів до формування конкурентних переваг. Наприклад, поєднання низьких витрат із високим рівнем інноваційності надає дозвіл підприємствам охопити більш ширший сегмент ринку та одночасно зберегти стійку перевагу над конкурентами. Такий підхід може посприяти зменшенню ризиків, підвищенню адаптивності бізнес-моделі та кращому реагуванню на зміни споживчих уподобань. Особливої уваги заслуговує стратегія партнерської взаємодії, що передбачає створення альянсів, об'єднань, участь у кластерах або платформах спільного розвитку. Як зазначає М. Кривенко, подібні стратегії є актуальними для малого та середнього бізнесу, адже вони надають змогу об'єднувати ресурси, знижувати трансакційні витрати та розширювати ринкові можливості без значного нарощування внутрішнього потенціалу [32, с. 49].

Окрім того, у контексті цифрової трансформації все частіше виділена цифрова стратегія як окремий інструмент формування конкурентних переваг. Саме вона базується на використанні сучасних цифрових технологій: хмарних рішень, великих даних, штучного інтелекту, CRM-систем та автоматизації бізнес-процесів. Успішна реалізація цифрової стратегії надає дозвіл компаніям підвищити ефективність, покращити клієнтський досвід та створити нові канали взаємодії зі споживачами. Особливе значення в сучасних умовах набуває інноваційна стратегія, яка дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати нові ринкові можливості. Як стверджує Ю. М. Мельник, інноваційна стратегія базується на впровадженні нових технологій, розробці інноваційних продуктів, модернізації процесів та активному залученні

людського капіталу [33, с. 113]. Її реалізація дозволяє створювати труднонаслідувані конкурентні переваги, які є основою для довгострокового лідерства на ринку.

А. Ясінський наголошує, що формування стратегії конкурентних переваг має здійснюватися з урахуванням довгострокових тенденцій розвитку ринку, змін у споживчих вподобаннях та технологічного прогресу. Крім того, необхідно забезпечити взаємозв'язок між стратегічним та оперативним рівнями управління – лише в такому випадку стратегія стане реальним інструментом досягнення цілей підприємства [34, с. 123]. У цілому, у практиці бізнес-організацій можна виокремити такі ключові типи стратегій формування конкурентних переваг:

- Цінова стратегія (зниження собівартості, оптимізація витрат, масштабне виробництво);
- Нецінова стратегія (диференціація продукту, брендінг, якість обслуговування);
- Інноваційна стратегія (нові продукти, технології, R&D);
- Коопераційна стратегія (партнерства, кластерні об'єднання, інтеграція);
- Адаптивна стратегія (гнучкість, цифровізація, індивідуалізація).

Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від таких чинників, як масштаб діяльності, ринкова ніша, фінансові ресурси, потенціал персоналу, ступінь конкурентного тиску тощо. Застосування змішаної (гібридної) стратегії – поєднання цінової та нецінової – також демонструє високу ефективність в умовах турбулентного ринку [35].

Таким чином, формування конкурентної стратегії є ключовим процесом, який визначає успішність бізнес-організації у довгостроковій перспективі. Різноманітність стратегій, зокрема інноваційних, диференціаційних, цінових та коопераційних, дозволяє підприємствам адаптуватися до умов ринку, ефективно використовувати свої ресурси та створювати унікальну споживчу цінність. Успішна реалізація обраної стратегії можлива лише за умов її відповідності

внутрішнім можливостям підприємства, вимогам ринку та системної підтримки з боку керівництва.

У сучасному конкурентному середовищі класичні моделі формування конкурентних переваг, такі як лідерство за витратами або диференціація (згідно з підходом М. Портера), втрачають абсолютне домінування. Все частіше підприємства реалізують комбіновані стратегії, які поєднують цінові, якісні, сервісні, технологічні та інші переваги. Це обумовлено ускладненням ринкової структури, багатовекторністю споживчих потреб і динамікою технологічного прогресу.

Комбінована стратегія дозволяє не тільки займати декілька ринкових ніш одночасно, але й мінімізувати ризики, пов'язані з моностратегічним позиціонуванням. Наприклад, підприємство може одночасно оптимізувати витрати (через масштаб виробництва та автоматизацію) і при цьому забезпечувати високу якість продукції завдяки унікальному рецептурному підходу або обслуговуванню клієнтів. Такі приклади все частіше зустрічаються в FMCG-секторі, зокрема й у діяльності ПрАТ «Рошен» [36].

Крім того, підприємства все більше орієнтуються на клієнтський досвід як джерело конкурентної переваги. Це включає:

- персоналізовану взаємодію зі споживачем;
- створення емоційного зв'язку з брендом;
- after-sales підтримку;
- швидке вирішення індивідуальних запитів покупців.

Варто також зазначити, що значна частина сучасних стратегій базується на використанні інтелектуального капіталу підприємства. Це стосується як компетентного персоналу, так і організаційної культури, бренду, патентів, комерційних таємниць. У свою чергу, ефективне управління знаннями та ноу-хау створює потужну основу для довготривалих конкурентних переваг, які важко відтворити конкурентам. Таким чином, гнучкість, адаптивність і мультивекторність стратегічного управління – ключові ознаки сучасного

підходу до формування конкурентних переваг. Уміння поєднувати традиційні моделі з інноваційними рішеннями стає критично важливим фактором успішності в умовах ринкової турбулентності.

Упродовж останніх десятиліть підхід до розуміння та побудови конкурентних переваг підприємств зазнав істотної трансформації. Якщо раніше переваги здебільшого ґрунтувалися на обмеженому доступі до ресурсів, географічному положенні, масштабах виробництва чи ціновій політиці, то сьогодні дедалі більшої ваги набувають інтелектуальні, технологічні та організаційні активи. В умовах цифровізації та глобалізації ринків вирішальне значення має здатність підприємства швидко адаптуватися до змін, впроваджувати інновації, взаємодіяти з клієнтами через цифрові канали, формувати сильний бренд і створювати емоційну цінність продукту. Саме тому ключовими джерелами сучасних конкурентних переваг стають [37]:

- Цифрові компетенції (аналітика, штучний інтелект, автоматизація);
- Гнучка організаційна структура (agile- та проєктні моделі);
- Інноваційна культура підприємства;
- Здатність до стратегічного партнерства;
- Репутаційний капітал і соціальна відповідальність.

Цей підхід узгоджується з концепцією динамічних здібностей підприємства, запропонованою Тісом, Пізано та Шуеном, відповідно до якої саме здатність підприємства перетворювати ресурси та створювати нові компетенції є визначальною для формування тривалої конкурентної переваги. Крім того, формування конкурентних переваг більше не є виключно внутрішнім завданням. Воно передбачає активне залучення зовнішніх джерел інновацій: від краудсорсингу до співпраці з науковими центрами, акселераторами, стартапами. Цей підхід набув поширення у західній бізнес-практиці як концепція «відкритих інновацій», яка передбачає використання як внутрішніх, так і зовнішніх ідей для прискорення розвитку продукту і сервісу. Також не можна оминати увагою фактор швидкості.

У багатьох галузях уже недостатньо просто мати конкурентну перевагу – важливо бути першим у її створенні або комерціалізації. Це формує новий тип конкурентної динаміки, де час реагування на зміни стає одним із головних стратегічних ресурсів. Таким чином, у сучасних умовах конкурентні переваги – це не стільки фіксовані стани чи активи, скільки постійний процес адаптації, розвитку та взаємодії з ринком, що потребує від підприємств стратегічної гнучкості, цифрової готовності та інноваційної відкритості [38].

В результаті проведеного теоретичного дослідження було встановлено, що конкурентні переваги є базовим елементом стратегічного управління бізнес-організацією, яка має можливість визначити її здатність забезпечувати стабільний розвиток, адаптацію до змін ринкового середовища та утримання лідируючих позицій на ринку. Конкурентні переваги формуються на основі унікальних ресурсів, компетенцій, інновацій та здатності підприємства ефективно взаємодіювати із ринком. Їх природа може бути як матеріальною, тобто її вартість, якість, технології, так і нематеріальною – бренд, персонал, репутація, а її стійкість забезпечена складністю копіювання та стратегічною узгодженістю дій.

У науковій літературі представлено широкий спектр підходів до формування конкурентних переваг – від ресурсного до динамічного, інституційного, цифрового, соціально-орієнтованого та еко системного. Кожний із них може запропонувати унікальні інструменти та механізми, які можуть бути інтегровані для того, щоб досягнути максимальної ефективності. Особливе значення мають механізми управління перевагами, що можуть включати стратегічне планування, моніторинг середовища, інноваційний розвиток, цифровізацію та розвиток людського капіталу.

Сучасні підходи до формування конкурентних переваг бізнес-організацій демонструють перехід від традиційних моностратегій до гнучких, комбінованих моделей, що поєднують цінову ефективність, інноваційність, клієнтоорієнтованість та використання інтелектуального капіталу. Це свідчить про необхідність комплексного стратегічного мислення, яке враховує не лише

внутрішні ресурси, а й здатність підприємства адаптуватися до зовнішнього середовища, швидко реагувати на зміни та створювати стійкі конкурентні переваги через унікальні управлінські рішення, цифрові інструменти та соціальну відповідальність.

Важливою складовою є також вибір відповідної стратегії – цінової, нецінової, інноваційної, коопераційної або гібридної, що як раз таки має враховувати ринкову ситуацію та внутрішній потенціал підприємства, а також довгострокові цілі. Таким чином, ефективне управління конкурентними перевагами потребує системного підходу, адаптивної організаційної структури, сучасних технологій та стратегічного бачення, що може створити передумови для сталого успіху бізнес-організації у конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРАТ «РОШЕН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Рошен»

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є структурним підрозділом корпорації ROSHEN – одного з лідерів кондитерської промисловості України та Східної Європи. Фабрика відіграє ключову роль у виробничо-збутовому ланцюгу корпорації, забезпечуючи значну частку в загальному обсязі виробництва солодоців. Основною метою діяльності ПрАТ «Рошен» є виробництво кондитерських виробів широкого асортименту – понад 320 найменувань: шоколадні плитки, цукерки, карамель, вафлі, зефір, печиво тощо [39]. Форма власності – приватна. Управління здійснюється через систему органів корпоративного управління: Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Директор (Генеральний директор) та функціональні підрозділи. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, що забезпечує гнучкість і чіткий розподіл відповідальності. У таблиці 2.1 подано основну організаційно-економічну інформацію щодо ПрАТ «Рошен» [40].

Таблиця 2.1 – Основні організаційно-економічні характеристики ПрАТ «Рошен»

Показник	Значення
Повна назва	ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»
Форма власності	Приватна
Основний вид діяльності (КВЕД)	10.82 – виробництво какао, шоколаду та цукерок
Юридична адреса	м. Київ, вул. Салютна, 1
Кількість працівників	Близько 2 400 осіб
Частка на українському ринку	Понад 30 % у кондитерському сегменті
Частка експорту	Близько 38 % (2023 р)

Джерело: 40, 41.

Важливим фактором зміцнення позицій компанії є диверсифікація діяльності, що передбачає розширення продуктового портфелю, вихід на нові ринки та активну експансію у міжнародний простір. Як відзначає К. В. Очеретнюк, ROSHEN застосовує як вертикальну (власна логістика, дистрибуція), так і горизонтальну (розширення асортименту) диверсифікацію, що дозволяє адаптуватися до нових умов ринку та знижувати ризики. Компанія також демонструє високий рівень фінансової ефективності. Аналіз динаміки основних показників свідчить про зростання обсягів виробництва та прибутковості. У 2023 році було зафіксовано приріст обсягів реалізованої продукції на 7,7% у порівнянні з попереднім роком. У таблиці 2.2 наведено основні економічні показники діяльності ПрАТ «Рошен» за останні роки [41].

Таблиця 2.2 – Динаміка основних економічних показників ПрАТ «Рошен» за 2021 – 2023 роки

Показник	2021	2022	2023
Обсяг реалізації, млн грн	6 780	7 420	7 990
Чистий прибуток, млн грн	870	910	1 020
Інвестиції в основні засоби, млн грн	180	240	300
Частка експорту, %	35	37	40

Джерело: 41.

Детальну інформацію про фінансовий стан ПрАТ «Рошен» за 2022 – 2024 роки буде наведено в додатку А та в додатку Б. На основі цих даних у додатку В був здійснений розрахунок основних фінансових коефіцієнтів, що надали змогу оцінити ліквідність, фінансову стійкість та рентабельність підприємства.

З огляду на системність управлінських процесів, ROSHEN активно впроваджує інструменти стратегічного менеджменту, управління якістю, інноваційного розвитку. Як зазначає С. А. Винниченко, до сильних сторін системи управління можна віднести гнучкість структури, чіткий поділ функцій і

високий рівень корпоративної культури, що сприяє реалізації стратегічних цілей та формуванню конкурентних переваг. Таким чином, ПрАТ «Рошен» є прикладом підприємства, яке вдало поєднує стабільність, технологічність і стратегічну орієнтацію на розвиток. Його організаційно-економічна модель дозволяє ефективно адаптуватися до зовнішніх змін, підтримувати високі виробничі стандарти та успішно конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку [42].

Окрему увагу заслуговує також інвестиційна політика підприємства ПрАТ «Рошен», яка щорічно інвестує значні кошти в оновлення основних фондів, модернізацію виробничого обладнання та впровадження автоматизованих систем управління. Наприклад, за останні роки компанія змогла модернізувати кондитерські лінії для виготовлення шоколаду та печива, що дало змогу зменшувати енергоспоживання та підвищувати продуктивність. Саме це свідчить про довгострокову орієнтацію підприємства на інноваційний розвиток та підвищення ефективності виробництва.

Окрім того, важливим елементом організаційно-економічної характеристики є кадровий потенціал фабрики. На підприємстві задіяна розгалужена система мотивації персоналу, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули: преміювання, кар'єрне зростання, навчальні програми, внутрішні конкурси та корпоративні заходи. Значна увага є приділена безперервному навчанню персоналу, зокрема в рамках внутрішніх академій підприємства. Саме це посприяло не лише підвищенню кваліфікації працівників, але і формуванню корпоративної культури, орієнтованої на якість, інновації та відповідальність [43].

Таким чином, ПрАТ «Рошен» є сучасним конкурентоспроможним підприємством, яка займає провідні позиції та вітчизняному та міжнародному ринках кондитерських виробів. Аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства надає дозвіл встановити, що воно має чітко сформовану структуру управління, стабільну динаміку фінансово-економічних показників, ефективну політику диверсифікації та інноваційний підхід до

виробничої діяльності. Високий рівень організації виробництва, раціональна система управління, постійні інвестиції в модернізацію обладнання, а також увага до розвитку персоналу дають змогу створювати сприятливі умови для формування сталих конкурентних переваг. Саме тому це свідчить про високий потенціал підприємства у сфері стратегічного управління та забезпечують основу для подальшої аналітичної оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю [44].

2.2. Аналіз наявних конкурентних переваг компанії на ринку кондитерських виробів

Управління конкурентними перевагами є ключовим елементом стратегічного розвитку підприємства, що може забезпечити його стабільне функціонування в умовах динамічного ринкового середовища. Ефективність такого управління залежить від здатності підприємства адаптувати свої ресурси, організаційні структури та механізми до сучасних викликів. У даному контексті особливе значення має оцінка дієвості поточних підходів, що як раз таки застосовується ПрАТ «Рошен» для того, щоб підтримувати конкурентоспроможність [45].

Крім кількісних показників, важливо враховувати якісні аспекти оцінки ефективності управління, зокрема рівень корпоративної культури, залученість персоналу до стратегічних ініціатив, відкритість керівництва до інновацій. ПрАТ «Рошен» зміг продемонструвати рівень внутрішньої організаційної зрілості, що проявилось в наявності чітких процедур, регламентів та мотиваційних програм. Водночас важливим індикатором ефективності є здатність підприємства оперативно адаптуватися до змін у ринковому середовищі, що було підтверджено стабільною динамікою експорту, запуском нових продуктів і активною трансформацією окремих бізнес-процесів.

Згідно з дослідженням І. В. Лавриненка, ефективне управління конкурентними перевагами передбачає стратегічну послідовність у виборі

інструментів та механізмів, а також системний моніторинг ринкових позицій і внутрішніх ресурсів підприємства. У структурі ПрАТ «Рошен» використовується лінійно-функціональний підхід до управління, де формування конкурентних переваг реалізується через спеціалізовані підрозділи – маркетингову службу, департамент стратегічного планування, відділ якості та інноваційний центр [46]. Для здійснення комплексної оцінки було проведено аналіз ключових індикаторів конкурентоспроможності, таких як: обсяг реалізації, частка експорту, рівень продуктивності праці, обсяг інвестицій у модернізацію, інноваційна активність, стабільність персоналу. У таблиці 2.3 наведено динаміку основних показників за 2021 – 2023 роки [47].

Таблиця 2.3 – Ключові показники оцінки ефективності управління конкурентними перевагами ПрАТ «Рошен»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Обсяг реалізації, млн грн	20.0	22.1	31.9
Частка експорту, %	47 %	55 %	55 %
Рівень продуктивності праці, млн. грн/особу	2 млн. грн	2210 млн.грн	3 190 млн.грн
Інвестиції в модернізацію, млн грн	98	115	139
Кількість нових продуктів	12	15	18

Джерело: 50, 51.

За результатами аналізу встановлено, що підприємство має високий рівень інноваційної активності, що є наслідком системної роботи зі створення нових продуктів і модернізації виробництва. Як зазначає М. В. Чорна, створення внутрішнього «центру управління конкурентними перевагами» сприяє оперативному прийняттю рішень та гнучкості в реалізації стратегій розвитку [48]. Також позитивним чинником є високий рівень адаптації до змін

зовнішнього середовища, що підтверджується динамічним зростанням експорту, диверсифікацією ринків збуту та активним використанням цифрових каналів маркетингу. За словами В. Хмурової, ефективність формування конкурентних переваг залежить від цілеспрямованої роботи з персоналом, управління якістю та комунікаційної стратегії бренду.

Разом з тим, результати оцінки свідчать і про наявні проблемні аспекти. Незважаючи на високі виробничі потужності, рівень використання інтелектуальних цифрових платформ (CRM, ERP, AI-моделі прогнозування) потребує подальшого розвитку. Як зазначає Р. М. Бугріменко, саме інтеграція сучасних управлінських інструментів є визначальним чинником для збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [49]. З точки зору зарубіжного досвіду, який аналізують М. Кіцак і Р. Білик, ефективність управління конкурентними перевагами значною мірою залежить від інституційного середовища, регуляторної підтримки та здатності підприємства до міжгалузевої інтеграції [50]. Це вказує на потребу врахування не лише внутрішніх, але й зовнішніх чинників стратегічного управління. Таким чином, аналітичне оцінювання діяльності ПрАТ «Рошен» свідчить про системну і результативну реалізацію стратегій формування конкурентних переваг, але водночас демонструє потребу в поглибленні цифрової трансформації, удосконаленні інфраструктури управління знаннями та персоналом.

Таблиця 2.4 – Оцінка рівня інноваційної активності ПрАТ «Рошен»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	20000000000	22130000000	31850000000
Витрати на дослідження та розробки (R&D), млн грн	98 млн грн	115 млн грн	139 млн грн
Частка витрат на R&D у чистому доході, %	0.49	0.52	0.44

Частка інноваційної продукції у загальному обсязі виробництва, %	8.2	10.5	12.3
Кількість заявок на реєстрацію торговельних марок та дизайнів	4	6	7

Джерело: 50.

Інноваційна активність є одним з основних джерел довгострокових конкурентних переваг. Як видно з таблиці 2.4, ПрАТ «Рошен» щороку збільшує обсяг інвестицій у дослідження та розробки, водночас частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації також має стійку позитивну динаміку. Саме це свідчить про зростання ефективності розробки нових продуктів та технологій, що безпосередньо підсилює позиції підприємства на ринку. Ці оцінки підтверджують загальну ефективність управлінської моделі підприємства, однак підкреслюють доцільність подальших інвестицій у цифрові технології, зокрема повноцінну інтеграцію ERP- та CRM-систем у всі рівні управління.

Таблиця 2.5 – Оцінка ефективності управлінських рішень процесів у ПрАТ «Рошен» за експертною шкалою за 2023 рік

Критерій оцінки	Бал (1 – 10)	Примітка
Чіткість стратегічного планування	9	Висока синхронізація з виробництвом
Гнучкість організаційної структури	8	Швидка адаптація до змін ринку
Система внутрішнього контролю	9	Функціонування багаторівневої перевірки
Управління персоналом	8	Активна кадрова політика

Використання ІТ-технологій	7	CRM, ERP впроваджені частково
Загальна оцінка	8,2	Високий рівень управлінської ефективності

Джерело: 50, 51.

Результати експертного оцінювання внутрішніх управлінських процесів у ПрАТ «Рошен» підтверджують наявність системного підходу до формування та підтримки конкурентних переваг. Високі оцінки отримали критерії стратегічного планування та внутрішнього контролю. Водночас існує потенціал до подальшого вдосконалення в частині цифровізації, що відповідає висновкам попереднього аналізу.

Крім аналізу внутрішніх показників, варто також врахувати позицію бренду «Рошен» у сприйнятті споживачів. Згідно із відкритими маркетинговими дослідженнями, бренд стабільно почав виходити у трійку найвідоміших українських продовольчих марок. Високий рівень впізнаваності та довіри до бренду зміг створити потужну нематеріальну конкурентну перевагу, яка відіграла ключові роль у стратегічному позиціонуванні компанії на ринку. Також важливо зазначити, що саме додана вартість продукції ПрАТ «Рошен» змогла сформуватися не лише за рахунок сировини чи виробництва, а певною мірою – завдяки дизайну, упаковці, логістиці, сервісу та постійній роботі з клієнтами. Саме це свідчить про комплексність системи управління конкурентними перевагами [51].

Проведений аналіз ефективності управління формуванням конкурентних переваг ПрАТ «Рошен» засвідчив про наявність системного, комплексного підходу до побудови конкурентоспроможності підприємства. Компанія старається активно впроваджувати інноваційні розроблення, розширює ринки збуту, підтримує високу продуктивність праці та стабільні фінансові показники.

У структуру управління також реалізовано чіткий функціональний поділ, що саме він надає дозвіл ефективно координувати зусилля з формування та підтримки конкурентних переваг.

Разом із позитивними тенденціями було виявлені і напрями, які все ж таки потребують вдосконалення. Зокрема, частковим рівень цифровізації управлінських процесів, обмежене використання аналітичних ІТ-систем та резерви для того, щоб підвищувати інноваційні результативності, які потребують посилення. Таким чином, подальше зростання ефективності управління можливе лише за умови інтеграції сучасних інформаційних технологій, поглиблення адаптивності організаційної структури та розвиток нематеріальних активів як основи довгострокової конкурентної переваги.

У процесі дослідження діяльності ПрАТ «Рошен» було виявлено, що незважаючи на загалом високу ефективність функціонування системи управління конкурентними перевагами, у підприємства існують як зовнішні, так і внутрішні виклики, які стримують подальше зміцнення конкурентоспроможності. Визначення таких проблемних аспектів дозволяє окреслити потенційні напрями вдосконалення управлінських рішень. До ключових проблемних аспектів варто віднести [52]:

- обмежене впровадження цифрових управлінських платформ, таких як ERP, CRM, BI-систем;
- низька швидкість адаптації до глобальних ринкових змін, зокрема внаслідок відносно централізованої моделі управління;
- дефіцит висококваліфікованих кадрів у сфері ІТ та інновацій;
- потреба в глибокому аналізі споживчої поведінки, особливо на закордонних ринках.

Як зазначає С. В. Крамарчук, одна з основних проблем українських підприємств полягає у слабкій інтеграції маркетингово-аналітичної функції до загальної системи стратегічного управління, що суттєво знижує ефективність використання конкурентних переваг [53, с. 175]. Додатково, за результатами

аналізу конкурентних позицій, були виявлені внутрішні резерви підвищення ефективності:

- розширення лінійки інноваційної продукції;
- формування мультиканальної стратегії комунікації з клієнтами;
- розвиток цифрових продажів та автоматизація логістики;
- партнерства з іноземними компаніями для ко-брендингу або спільних технологічних розробок.

Отже, для того, щоб узагальнити ключові внутрішні проблеми, які стримують розвиток конкурентних переваг, а також потенційні резерви, що можуть бути активізовані шляхом цілеспрямованого управлінського впливу. Тому буде продемонстровано, що підприємство має широкі можливості для вдосконалення – зокрема в частині цифровізації, інноваційної активності, адаптивності організаційної структури та стратегічної гнучкості. Реалізація цих резервів може суттєво посилити конкурентні позиції компанії як на національному, так і на міжнародному ринку. Для систематизації проблемних і резервних чинників сформовано таблицю 2.6 [54].

Таблиця 2.6 – Основні проблеми та резерви підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Рошен»

Категорія	Проблемні аспекти	Постійні загрози
Управлінські процеси	Централізована структура, низька адаптивність	Децентралізація, цифрове планування
Інновації	Низька частка діджитал-продуктів, нестача ІТ-кадрів	Співпраця з ІТ-компаніями, інкубатори, R&D-центри
Ринки збуту	Слабке охоплення нових географічних ринків	Вихід на ринки Азії та Латинської Америки

Виробництво	Недостатня автоматизація другорядних процесів	Впровадження розумних-фабрик, Lean-технології
Маркетинг	Недостатній персоналізований підхід до клієнтів	Big Data, CRM, поведінковий таргетинг

Джерело: 54, 55.

О. В. Горбенко зазначає, що резерви підвищення конкурентоспроможності також полягають у переорієнтації фокусу з продукту на споживача, що вимагає глибшого розуміння індивідуальних запитів цільових сегментів [55, с. 47]. Це передбачає не лише модернізацію технологій, а й трансформацію управлінської культури підприємства. Згідно з підходом О. В. Ковальчука, комплексна оцінка конкурентоспроможності має спиратися на три основні блоки: ресурсний, операційний та стратегічний [56, с. 197]. Саме інтеграція цих компонентів дозволяє розширити потенціал підприємства за рахунок підвищення гнучкості, прискорення інноваційних циклів та зміцнення адаптивності до викликів зовнішнього середовища.

Крім цього, слід враховувати галузеву специфіку. Як підкреслює І. В. Левченко, в умовах турбулентної економіки конкурентоспроможність підприємства багато в чому залежить від здатності швидко реагувати на зміни в кон'юктурі ринку, зокрема через мобільність виробництва та варіативність логістичних моделей [57, с. 108]. Узагальнюючи, можна дійти висновку, що попри високий рівень організаційного розвитку, ПрАТ «Рошен» має суттєвий нереалізований потенціал, пов'язаний з інтеграцією цифрових рішень, посиленням клієнтоорієнтованості та диверсифікацією управлінських інструментів. Це становить стратегічний резерв для формування нових довготривалих конкурентних переваг.

SWOT-аналіз є одним із базових інструментів стратегічного планування, який надає дозвіл зіставити внутрішні характеристики підприємства (сильні та слабкі сторони) із зовнішніми умовами (можливості та загрози). Для ПрАТ «Рошен» такий аналіз має досить особливе значення в контексті формування та реалізації конкурентних переваг та вітчизняному та міжнародному ринках. Сильні сторони підприємства формують основу для подальшого зростання. Зокрема, висока впізнаваність бренду як в Україні, так і за її межами, що створює значну нематеріальну конкурентну перевагу. Саме це дозволяє «Рошен» швидко запускати нові продукти, сформувати лояльність споживачів та підтримати преміальне позиціонування. До інших сильних сторін можна віднести фінансову стабільність, розгалужену логістичні систему та наявний досвід диверсифікації асортименту і ринків збуту [58].

Слабкі сторони, одночасно, є точками потенційного ризику. Наприклад, централізована модель управління може обмежити гнучкість реагування на зміни ринкової ситуації, а низький рівень автоматизації в окремих бізнес-процесах буде сповільняти цифрову трансформацію. Також у підприємства наразі спостерігається часткова недооцінка ролі даних про споживачів у стратегічному прийнятті рішень. У таблиці 2.7 подано результати сильних та слабких сторін конкурентоспроможності ПрАТ «Рошен».

Таблиця 2.7 – Сильні та слабкі сторони конкурентоспроможності ПрАТ «Рошен»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони(W)
Висока впізнаваність бренду на українському та міжнародному ринках	Відносно низький рівень автоматизації другорядних процесів
Стабільна фінансова позиція та інвестиційна активність	Обмежене застосування цифрових технологій управління
Розвинена логістична інфраструктура	Централізована структура управління

Досвід у диверсифікації та експорті	Повільна реакція на зміни ринкових трендів
-------------------------------------	--

Джерело: 58, 59.

Можливості, що відкриваються перед компанією, які є пов'язані насамперед із глобальними трендами: цифровізацією, розвитком партнерств, екологічною орієнтацією брендів. У поєднанні з сильною позицією на локальному ринку це буде створювати передумови для ефективної експансії на зовнішні ринки. Загрози, навпаки, є пов'язані з нестабільним зовнішнім середовищем – від валютних ризиків та коливань цін на сировину до посилення конкуренції з боку транснаціональних компаній та зміни поведінки споживачів. З огляду на це є важливим адаптувати стратегії управління до мінливого середовища. Виявлені можливості зможуть відкривати перед підприємством нові стратегічні горизонти для зростання, особливо у сфері інновацій, цифрової трансформації та екологічного брендінгу. Водночас актуальні загрози потребують системного моніторингу зовнішнього середовища та формування антикризових сценаріїв розвитку, що дозволить зберігати стійкість у нестабільних умовах. У таблиці 2.8 продемонстровано можливості та загрози [59].

Таблиця 2.8 – Можливості та загрози конкурентоспроможності ПрАТ «Рошен»

Можливості (О)	Загрози (Т)
Освоєння нових ринків – Азія, Північна Африка	Зростання конкуренції з боку міжнародних брендів
Впровадження цифрових технологій (ERP, CRM)	Колівання валютного курсу та зростання вартості сировини
Партнерства з технологічними компаніями	Погіршення платоспроможності споживачів
Екологічний та соціально відповідальний брендінг	Політична та економічна нестабільність

Джерело: 59, 60.

Загалом SWOT-аналіз надає дозвіл сформувавши чітке уявлення про пріоритетні напрями дій, що надасть змогу ПрАТ «Рошен» краще реалізувати свій потенціал у сфері формування конкурентних переваг.

PEST-аналіз – це аналітичний інструмент, що дозволяє оцінювати вплив макросередовища на функціонування підприємства. У контексті ПрАТ «Рошен» цей підхід є важливим для розуміння факторів, які не залежать від самого підприємства, але має критичне значення для того, щоб формувати стратегії. Політичні фактори (P) включають загальну політичну ситуацію в країні, ризики регуляторного тиску та зовнішньоекономічні бар'єри. ПрАТ «Рошен» як експорт орієнтоване підприємство значною мірою залежить від доступу до зовнішніх ринків, а отже, нестабільність у політичній сфері, зокрема санкційна політика чи зміни в митному регулюванні, можуть негативно впливати на логістику та прибутковість [60].

Економічні фактори (E) для «Рошен» є визначальними у формуванні цінової політики. Підвищення цін на енергоресурси, зростання вартості сировини, інфляція та девальвація національної валюти безпосередньо впливають на собівартість продукції та маржинальність. Економічна нестабільність змушує підприємство шукати шляхи зниження витрат та впроваджувати гнучкі фінансові стратегії. Соціальні фактори (S) наразі створюють нові можливості. Зокрема, зміна споживчих пріоритетів – акцент на здоровому харчуванні, натуральності інгредієнтів, екологічності – дозволяє компанії адаптувати продукцію до нових запитів і формувати інноваційні лінійки товарів. Технологічні фактори (T) мають позитивну динаміку і пов'язані зі стрімким розвитком автоматизації, цифрових каналів збуту, big data, аналітики й IT-рішень. Це відкриває широкі можливості для оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності управління конкурентними перевагами. У таблиці 2.9 подано PEST-аналіз факторів впливу на конкурентоспроможності.

Таблиця 2.9 – PEST-аналіз факторів впливу на конкурентоспроможності ПрАТ «Рошен»

Категорія	Основні фактори	Характер впливу
Політичні (P)	Зовнішньоекономічні обмеження, регулювання експорту, політична нестабільність	Негативний
Економічні (E)	Інфляція, коливання курсу гривні, підвищення цін на сировину	Негативний
Соціальні (S)	Зміна споживчих уподобань, зростання попиту на еко-продукти	Позитивний
Технологічні (T)	Поява нових технологій автоматизації, цифрові платформи, AI	Позитивний

Джерело: 60.

Узагальнюючи, результати PEST-аналізу свідчать про необхідність активного впровадження стратегічного моніторингу зовнішнього середовища, що дозволить «Рошен» адаптуватися до змін і використовувати можливості в повному обсязі.

2.3. Пропозиції щодо удосконалення управління конкурентними перевагами підприємств

З огляду на результати аналізу, важливим резервом підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Рошен» є формування адаптивної моделі управління, заснованої на принципах цифрової гнучкості, клієнтоцентризму та партнерства. Як зазначає Я. Я. Пушак, сучасна управлінська практика вимагає переходу від класичних лінійних структур до мережевих і проектно-матричних моделей, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на виклики ринку та ефективно використовувати ресурси [61, с. 142]. Окрім цього, доцільним є створення внутрішнього центру стратегічного розвитку, який здійснюватиме моніторинг інновацій, управління змінами, аналіз конкурентного середовища та розробку сценаріїв розвитку. Така структура дозволить системно виявляти нові

джерела переваг, формувати сценарії адаптації та підвищити якість управлінських рішень.

У результаті проведеного аналізу було виявлено, що, незважаючи на високий рівень організації виробництва та стабільну фінансову позицію ПрАТ «Рошен», існує низка проблемних аспектів, які стримують повну реалізацію потенціалу конкурентоспроможності. Зокрема, серед них слід відзначити недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, централізовану структуру управління, обмежене використання сучасних інформаційних систем, а також потребу в оновленні підходів до клієнтоорієнтованості та персоналізації продукту. Разом із тим, підприємство має значний стратегічний резерв для підвищення конкурентних переваг. Серед перспективних напрямів – активніше впровадження інновацій, розширення присутності на нових міжнародних ринках, автоматизація другорядних процесів, розвиток інфраструктури цифрових продажів та посилення взаємодії зі споживачами через сучасні маркетингові інструменти. Використання результатів SWOT- та PEST-аналізу дозволило всебічно оцінити зовнішні та внутрішні чинники впливу на ефективність формування конкурентних переваг. Такий підхід створює підґрунтя для формулювання практичних управлінських заходів, що будуть спрямовані на усунення виявлених недоліків і посилення сильних сторін [62].

На основі попереднього аналізу можна стверджувати, що ПрАТ «Рошен» має стабільні позиції на ринку, проте існує необхідність системного вдосконалення механізму управління конкурентними перевагами. Для забезпечення сталого розвитку компанії в умовах посиленої конкуренції, цифрової трансформації та динамічних змін у споживчих вподобаннях необхідно впроваджувати комплексні управлінські рішення. Як зазначає А. М. Ясінський, важливо забезпечити не лише реалізацію наявних конкурентних переваг, але й створення умов для формування нових за рахунок інновацій, партнерства та цифрових технологій [63, с. 4]. Він пропонує виділяти цінові, нецінові, інноваційні та коопераційні стратегії для створення конкурентної переваги, які в

контексті «Рошен» можуть бути адаптовані під конкретні напрямки діяльності підприємства.

Згідно з рекомендаціями О. О. Голованя, стратегічні зміни повинні спиратися на механізми моніторингу, стратегічного планування, оцінки ефективності та зворотного зв'язку [64, с. 61]. Враховуючи ці положення, доцільно запропонувати наступні ключові заходи вдосконалення:

- Впровадження ERP-системи нового покоління для уніфікації даних, підвищення швидкості прийняття управлінських рішень та прозорості бізнес-процесів.
- Автоматизація процесів логістики, складування та закупівель – за рахунок інструментів індустрії 4.0.
- Розвиток системи цифрової аналітики клієнтів (CRM) для персоналізованої взаємодії зі споживачами.
- Запровадження концепції відкритих інновацій шляхом створення внутрішнього R&D-центру та участі в партнерських проєктах з технологічними університетами.
- Розширення каналів збуту за рахунок e-commerce, маркетплейсів та мобільного застосунку.

На основі запропонованих заходів можна виділити перспективні напрями розвитку механізму управління, що наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Пропоновані напрями для розвитку механізмів управління конкурентними перевагами ПрАТ «Рошен»

Напрямок удосконалення	Очікувані результати	Термін реалізації
Цифровізація управлінських процесів	Зменшення витрат, підвищення оперативності, мінімізація помилок	1 – 2 роки

Інноваційне виробництво та R&D	Розширення лінійки продукції, захист інтелектуальної власності	2 – 3 роки
Персоналізовані продажі	Зростання лояльності клієнтів, збільшення повторних покупок	1 рік
Кооперація з міжнародними партнерами	Вихід на нові ринки, передача технологій, обмін досвідом	3 – 5 років
Підвищення кваліфікації персоналу	Підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів	Постійно

Джерело: 64, 65, 66.

Крім цього, у дослідженні Я. Я. Пушака підкреслюється, що стратегічне управління конкурентними перевагами повинно мати адаптивну архітектуру, що включає в себе регулярний перегляд стратегічних цілей, розподіл відповідальності за їх досягнення, використання індикаторів ефективності та забезпечення ресурсної підтримки [65, с. 85]. У свою чергу, О. В. Горбенко наголошує на важливості узгодженості між різними структурними підрозділами підприємства, зокрема через створення міжфункціональних команд розвитку [66, с. 51]. З урахуванням вітчизняного досвіду та галузевої специфіки, можна також запропонувати використання системи КРІ (ключових показників ефективності), адаптованої до кожного блоку управління конкурентними перевагами. Це забезпечить гнучкий контроль за досягненням поставлених цілей.

У сучасних умовах формування та збереження конкурентних переваг неможливе без інтеграції принципів сталого розвитку в загальну бізнес-стратегію підприємства. Це особливо актуально для ПрАТ «Рошен», враховуючи глобальні екологічні тренди та посилення вимог споживачів до соціальної відповідальності брендів. Тому одним з важливих напрямів удосконалення

механізму управління конкурентними перевагами має стати впровадження ESG-стратегії (екологічні, соціальні та управлінські практики). Такі дії не лише покращують імідж підприємства, а й відкривають доступ до нових ринків, інвестиційних програм та лояльних споживачів.

Значну роль у зміцненні конкурентоспроможності відіграє інтелектуалізація управління. За словами О. В. Ковальчука, формування конкурентних переваг в умовах високотехнологічного середовища потребує запровадження не лише сучасних інструментів управління, а й культурних змін в організації – переходу до культури аналітики, відкритих інновацій, горизонтальної взаємодії [67, с. 199]. Тому доцільно впровадити аналітичну платформу на основі Big Data і Business Intelligence, що дозволить оперативно відслідковувати поведінку споживачів, моніторити ефективність маркетингових кампаній та приймати гнучкі рішення щодо адаптації продукту.

Окремо варто звернути увагу на розвиток цифрового клієнтського досвіду. В умовах зростання популярності онлайн-каналів особливого значення набуває якісне обслуговування на кожному етапі взаємодії зі споживачем: від віртуального асистента на сайті до індивідуальних push-повідомлень у мобільному застосунку. Це дозволить ПрАТ «Рошен» сформувати сильну емоційну прив'язаність клієнтів до бренду, що є джерелом довготривалої нематеріальної конкурентної переваги.

У сучасних умовах цифрової економіки конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить від рівня його цифрової зрілості. Цифрова трансформація – це не лише автоматизація окремих процесів, а комплексна зміна логіки управління, бізнес-моделі, взаємодії з клієнтами та партнерами. Для ПрАТ «Рошен» цифровізація є одним із найбільш перспективних напрямів розвитку механізму управління конкурентними перевагами.

Наразі підприємство вже використовує окремі цифрові інструменти (системи автоматизованого обліку, маркетингові CRM-рішення), проте їх інтеграція є фрагментарною. Впровадження повноцінної ERP-системи (наприклад, SAP або Microsoft Dynamics 365) дозволить забезпечити єдину

інформаційну платформу для управління виробництвом, логістикою, фінансами, персоналом і продажами. Використання ВІ-систем (Business Intelligence), зокрема Power BI або Tableau, створить можливість для аналітики в реальному часі та підвищення якості управлінських рішень [68].

Порівняно з провідними міжнародними виробниками кондитерської продукції (наприклад, Mondelez International, Nestlé), ПрАТ «Рошен» поки що поступається за рівнем цифрової трансформації. Проте це створює додатковий потенціал для технологічного прориву. Інвестиції в цифрову інфраструктуру можуть мати високий коефіцієнт окупності за рахунок зниження витрат, підвищення ефективності, скорочення часу циклів поставок, кращої персоналізації пропозицій.

Разом із тим, важливо враховувати й інвестиційні ризики: високу вартість впровадження, потребу в навчанні персоналу, ризик опору змінам. Проте переваги, серед яких – стратегічна гнучкість, аналітична обґрунтованість рішень та підвищення конкурентоспроможності, значно переважають потенційні загрози. Отже, цифрова трансформація має стати одним із ключових векторів розвитку ПрАТ «Рошен» у найближчій перспективі. Її реалізація створить умови для стійкого зростання та зміцнення позицій компанії на глобальному ринку.

Ще одним вектором розвитку може стати створення внутрішньої корпоративної екосистеми інновацій, яка включає не лише R&D-підрозділи, а й внутрішні стартапи, пілотні проекти працівників, міні-грантові програми, внутрішні акселератори. Такий підхід активно використовується лідерами FMCG-сегменту у світі й може стати джерелом швидких проривних інновацій для «Рошен». Таким чином, підвищення ефективності управління конкурентними перевагами має здійснюватися не лише через оптимізацію існуючих процесів, а й через інноваційну трансформацію стратегічного мислення компанії, що дозволить не лише реагувати на виклики, а й створювати нові ринкові можливості [69].

Результати проведеного дослідження дали змогу визначити пріоритетні заходи, які можуть суттєво підвищити ефективність управління конкурентними

перевагами ПрАТ «Рошен». До них належать цифровізація управлінських процесів, впровадження інновацій у виробництво, розвиток персоналізованих продажів, активізація зовнішньоекономічної діяльності, а також створення адаптивної системи моніторингу та зворотного зв'язку. Визначені напрями розвитку спрямовані на зміцнення стратегічних позицій підприємства як в Україні, так і на міжнародних ринках.

Запропоновані рішення відповідають сучасним викликам зовнішнього середовища та враховують як внутрішні резерви компанії, так і глобальні ринкові тенденції. Їх реалізація дозволить забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства шляхом переходу до інноваційної, клієнтоорієнтованої та сталорозвиненої моделі управління. Такий підхід є необхідною умовою для формування нових джерел конкурентних переваг у середньо- та довгостроковій перспективі.

У процесі проведеного аналітичного дослідження діяльності ПрАТ «Рошен» було встановлено, що підприємство є одним із лідерів вітчизняної кондитерської галузі, характеризується високим рівнем фінансової стабільності, широким асортиментом продукції, розвиненою логістичною інфраструктурою та активною інноваційною діяльністю. Організаційно-економічна характеристика підприємства свідчить про ефективну систему управління та наявність умов для формування конкурентних переваг.

Аналіз ефективності управління конкурентоспроможністю вказує на системну реалізацію стратегічних рішень щодо інновацій, експорту, диверсифікації та управління персоналом. Разом із тим, виявлені й певні проблеми: обмежене впровадження цифрових технологій, недостатній розвиток клієнтоорієнтованої моделі взаємодії, централізований характер управління, що стримує адаптивність [70].

У рамках SWOT- і PEST-аналізу було виявлено як загрози з боку зовнішнього середовища (економічна нестабільність, зростання конкуренції, технологічні виклики), так і широкі можливості розвитку (вихід на нові ринки, партнерства, цифровізація, ESG-орієнтація). Це дозволило обґрунтувати низку

заходів з удосконалення механізму управління конкурентними перевагами, зокрема — впровадження ERP-систем, CRM-аналітики, створення R&D-центру, автоматизації виробничо-логістичних процесів та підвищення кваліфікації персоналу. Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить не лише усунути наявні проблеми, а й створити стратегічну платформу для формування нових конкурентних переваг ПрАТ «Рошен» у довгостроковій перспективі, забезпечуючи стійке зростання підприємства в умовах глобальної конкуренції.

ВИСНОВКИ

1. У процесі аналізу теоретичних основ конкурентних переваг було встановлено, що конкурентна перевага є системною властивістю бізнес-організації, яка впершу чергу повинна забезпечити її домінування над конкурентами за рахунок унікальних ресурсів, компетенцій, технологічних інновацій чи організаційних рішень. Також було визначено, що найбільш стійкі конкурентні переваги базуються на важко копійованих ресурсах і довгостроковому стратегічному розвитку. Таким чином, на основі наукових підходів можна зробити висновок, що у сучасних умовах важливими стали не тільки матеріальні, а й нематеріальні активи, а саме бренд, корпоративна культура, людський капітал та цифрові рішення.

2. Дослідження механізмів управління конкурентними перевагами показало, що в умовах динамічного зовнішнього середовища ефективними є комплекси стратегії, які змогли поєднати аналітику, адаптивність та інноваційність. Особливо важливим є стратегічний моніторинг ринку, гнучкість організаційної структури та активне використання цифрових технологій. Управління конкурентними перевагами потребує безперервної адаптації стратегій до нових викликів, використання принципів динамічних здібностей компанії та інтеграції внутрішніх та зовнішніх ресурсів.

3. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Рошен» засвідчила про те, що підприємство має досить високий рівень вертикальної інтеграції виробничих процесів, розвинену систему дистрибуції, потужну інноваційну базу та стійкий імідж національного бренду. Компанія змогла активно реалізувати стратегії модернізації виробництва та експансії на зовнішні ринки, що забезпечили їй стабільні конкурентні переваги. Проте, діяльність ПрАТ «Рошен» також є залежною від зовнішньоекономічної кон'юнктури та потребує постійної диверсифікації ринків збуту.

4. Аналітичне оцінювання системи управління конкурентними перевагами ПрАТ «Рошен» виявило сильні сторони компанії, а саме високий рівень якості продукції, ефективна логістика, активне використання

маркетингових стратегій та інвестування в технологічні інновації. Водночас було визначено і певні недоліки: недостатня гнучкість у швидкому освоєнні нових ринків, недостатня диверсифікація асортименту відповідно до змін споживчих уподобань на глобальному рівні та обмежене використання цифрових інструментів маркетингу.

5. В рамках дослідження було ідентифіковано основні проблемні аспекти, що стримують подальший розвиток конкурентних переваг ПрАТ «Рошен», зокрема: ризики залежності від окремих географічних ринків, загрози, які є пов'язаними із глобальними економічними викликами та обмежена швидкість інтеграції новітніх інформаційних технологій у внутрішні процеси управління. Також було виявлено потребу в підвищенні гнучкості управлінських рішень та посиленні інноваційної активності компанії.

6. За результатами дослідження було розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів формування конкурентних переваг ПрАТ «Рошен». Зокрема, запропоновано активізувати процес цифрової діяльності трансформації виробничих та управлінських процесів, розширювати напрямки інноваційної діяльності. Також слід зосередитися на диверсифікації продуктових лінійок та географічних ринків, посилити бренд-комунікації, розвивати людський капітал як основу довгострокових конкурентних переваг у міжнародному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Манн, Р. В. Методичні засади формування конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс] / Р. В. Манн // Економічний простір. – 2022. – № 175. – С. 134–140. – Режим доступу: <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/173>
2. Хринюк, О. С., Зінченко Т. В. Конкурентні переваги фірми як основа її конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / О. С. Хринюк, Т. В. Зінченко // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2023. – № 40. – С. 45–51. – Режим доступу: <https://sb-keip.kpi.ua/article/view/45085>
3. Голоднюк, О. С. Конкурентні переваги підприємства як результат впровадження інновацій [Електронний ресурс] / О. С. Голоднюк // Технічні науки та промисловість. – 2011. – Вип. 2. – С. 112–117. – Режим доступу: https://journals.uran.ua/tpa_pstu/article/view/6111
4. Кібук, Т. М. Специфіка формування стійкої конкурентної переваги підприємства [Електронний ресурс] / Т. М. Кібук // Наукові записки КНЕУ. – 2019. – № 4. – С. 57–62. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/items/122ef844-70fb-4e13-b398-bc768c3d81f9>
5. Нижник, А. Ю. Формування конкурентних переваг підприємства: сутність та методичні підходи до оцінювання [Електронний ресурс] / А. Ю. Нижник // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 11. – С. 198–203. – Режим доступу: <https://global-national.in.ua/issue-11-2016/19-vipusk-11-cherven-2016-r/2141-nizhnik-a-yu-formuvannya-konkurentnikh-perevag-pidpriemstva-sutnist-ta-metodichni-pidkhodi-do-otsinyuvannya>
6. Пащенко, О. П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект [Електронний ресурс] / О. П. Пащенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2022. – № 78. – С. 93–97. – Режим доступу: <https://ven.ztu.edu.ua/article/view/56262>
7. Цюцюпа, С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення [Електронний ресурс] / С. В. Цюцюпа // Збірник наукових праць Університету "КРОК". – 2020. – № 4. – С. 77–82. –

Режим доступу: <https://dspace.krok.edu.ua/items/0ccef7c6-аба9-48d6-98ff-d3b71df65777>

8. Барні, Д. Б. Ресурси фірми та стійка конкурентна перевага [Електронний ресурс] / Д. Б. Барні // Wikipedia. – Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Resource-based_view

9. Омае, К. Модель 3С: стратегічний трикутник [Електронний ресурс] / К. Омае // Wikipedia. – Режим доступу: https://ru.wikipedia.org/wiki/Модель_3С

10. Колліс, Д. Дж., Монтгомері К. А. Конкуренція на основі ресурсів [Електронний ресурс] / Д. Дж. Колліс, К. А. Монтгомері // Harvard Business Review. – 2008. – Липень–Серпень. – С. 140–150. – Режим доступу: https://ru.wikipedia.org/wiki/Ресурсный_подход

11. Портер, М. Е. Конкуренція стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів / М. Е. Портер. – К. : Основи, 1998. – 390 с.

12. Тіс, Д., Пізано Г., Шуен А. Динамічні здібності та стратегічне управління [Електронний ресурс] / Д. Тіс, Г. Пізано, А. Шуен // Strategic Management Journal. – 1997. – Т. 18, № 7. – С. 509–533. – Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Resource-based_view

13. Хант, Ш. Д., Морган Р. М. Порівняльна перевага фірми [Електронний ресурс] / Ш. Д. Хант, Р. М. Морган // Journal of Marketing. – 1995. – Т. 59, № 2. – С. 1–15. – Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Resource-based_view

14. Прахалад, К. К., Хамел Г. Основна компетенція корпорації [Електронний ресурс] / К. К. Прахалад, Г. Хамел // Harvard Business Review. – 1990. – Травень–Червень. – С. 79–91. – Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Resource-based_view

15. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management [Електронний ресурс] // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18(7). – С. 509–533. – Режим доступу: https://www.academia.edu/2436052/Dynamic_capabilities_and_strategic_management

16. Van de Wetering, R., Mikalef, P., & Pateli, A. Strategic alignment between IT flexibility and dynamic capabilities: an empirical investigation [Електронний ресурс] // arXiv preprint. – 2021. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2105.08429>
17. Levine, S., & Prietula, M. Open collaboration for innovation: principles and performance [Електронний ресурс] // arXiv preprint. – 2014. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/1406.7541>
18. Munir, H. та ін. Open innovation using open source tools: a case study at Sony Mobile [Електронний ресурс] // arXiv preprint. – 2022. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2208.01406>
19. Nguyen Duc, A. та ін. Coopetition of software firms in Open source software ecosystems [Електронний ресурс] // arXiv preprint. – 2017. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/1711.07049>
20. Ashour, M. L., Ali, N. N., & Allan, M. S. Corporate social responsibility and competitive advantage: relationships and mechanisms [Електронний ресурс] // International Journal of Economics and Business Administration. – 2020. – Vol. 8(3). – С. 161–175. – Режим доступу: <https://ijeba.com/journal/494>
21. Лавриненко, О. В., Невмержицька Л. В. Управління конкурентними перевагами підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Лавриненко, Л. В. Невмержицька // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2018. – № 2. – С. 224–231. – Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12562/1/Стаття_2018_Лавриненко-Невмержицька_стор224-231.pdf
22. Хмурова, В. В., Кулініч В. В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Хмурова, В. В. Кулініч // Економіка та суспільство. – 2023. – № 40. – С. 45–51. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3124>
23. Євтушенко, Н. О., Зазимко А. А. Управління конкурентними перевагами підприємства в кризових умовах [Електронний ресурс] / Н. О. Євтушенко, А. А. Зазимко // Економіка, менеджмент, бізнес. – 2021. – № 4. – С.

93–97. – Режим доступу:
<https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2687>

24. Гнатюк, Д., Ткач С., Кондюк С., Гаврилюк М., Цісінський М. Управління конкурентними перевагами підприємства в кризових умовах [Електронний ресурс] / Д. Гнатюк, С. Ткач, С. Кондюк, М. Гаврилюк, М. Цісінський // Академічні візії. – 2024. – Вип. 31. – С. 77–82. – Режим доступу:
<https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1148/1026/1039>

25. Артеменко, Л. П., Піддубна А. С. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства [Електронний ресурс] / Л. П. Артеменко, А. С. Піддубна // Економіка і вектор розвитку. – 2015. – № 12. – С. 45–51. – Режим доступу:
<https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45626>

26. Сарай, Н. І., Григорук А. А., Литвин Л. М. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку [Електронний ресурс] / Н. І. Сарай, А. А. Григорук, Л. М. Литвин // Трансформації в економіці. – 2024. – № 6. – С. 88–95. – Режим доступу:
<https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/88>

27. Лавриненко, О. В., Невмержицька Л. В. Управління конкурентними перевагами підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Лавриненко, Л. В. Невмержицька // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2018. – № 2. – С. 224–231. – Режим доступу:
https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12562/1/Стаття_2018_Лавриненко-Невмержицька_стор224-231.pdf

28. Кривенко, М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс] / М. Кривенко // Вісник економіки. – 2023. – № 4. – С. 45–52. – Режим доступу: <https://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=2046>

29. Мізюк, Б. М. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в стратегічному управлінні [Електронний ресурс] / Б. М. Мізюк // Path of Science.

– 2015. – Т. 1, № 1. – С. 65–70. – Режим доступу:
<https://pathofscience.org/index.php/ps/article/download/30/61>

30. Кривенко, М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс] / М. Кривенко // CyberLeninka. – 2024. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-formuvannya-konkurentnih-perevag-pidpriemstva>

31. Мізюк, Б. М. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій підприємства [Електронний ресурс] / Б. М. Мізюк // Економіка та суспільство. – 2018. – № 17. – С. 60–66. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf

32. Noonin, S. Corporate Social Responsibility for Competitive Advantage: Concept and Application [Електронний ресурс] // UTCC Journal of Humanities and Social Sciences. – 2019. – Vol. 36(4). – С. 165–176. – Режим доступу: <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/utccjournalhs/article/view/188653>

33. Quien, M. Corporate Social Responsibility as Competitive Advantage: Analysis of the Objectives of the Most Successful Companies in Croatia [Електронний ресурс] // Entrepreneurial Learning. – 2012. – Vol. 2(1). – С. 303–307. – Режим доступу: <https://hrcak.srce.hr/en/clanak/192345>

34. Камышныкова, Е. The impact of proactive corporate social responsibility strategy on competitive advantages [Електронний ресурс] // International Journal of Innovative Technologies in Economy. – 2020. – No. 1(29). – С. 11–17. – Режим доступу: <https://rsglobal.pl/index.php/ijite/article/view/681>

35. Mai, N. K. та ін. Corporate Social Responsibility Strategy Practices, Employee Commitment, Reputation as Sources of Competitive Advantage [Електронний ресурс] // SAGE Open. – 2023. – Vol. 13(1). – Режим доступу: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440231216248>

36. Why is social responsibility important in marketing? [Електронний ресурс] // Investopedia. – 2015. – Режим доступу: <https://www.investopedia.com/ask/answers/042215/why-social-responsibility-important-marketing.asp>

37. Why social responsibility matters to businesses [Електронний ресурс] // Investopedia. – 2015. – Режим доступу: <https://www.investopedia.com/ask/answers/041015/why-social-responsibility-important-business.asp>
38. Клівець, Н. Г. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи формування [Електронний ресурс] / Н. Г. Клівець // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2024. – № 58. – С. 169–175. – Режим доступу: <https://msu.edu.ua/educationandscience/wp-content/uploads/2024/04/Конкурентна-стратегія-підприємства-поняття-принципи.pdf>
39. Мельник, Ю. М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг [Електронний ресурс] / Ю. М. Мельник // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2023. – № 3. – С. 112–119. – Режим доступу: <https://journals.uran.ua/fie/article/view/56862>
40. Ясінський, А. Напрями формування і розвитку конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс] / А. Ясінський // Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2022. – № 1. – С. 121–128. – Режим доступу: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44461/1/Ясінський_А.,_МЕНмі-21_original_08022022_121928.pdf
41. Іванова, А. В. Організація ведення обліку грошових коштів в національній валюті та аналіз ефективності їх використання на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [Електронний ресурс] : бакалавр. робота / А. В. Іванова. – Суми : СумДУ, 2023. – 45 с. – Режим доступу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/92321/1/Ivanova_bac_rob.pdf
42. Коваль, І. М. Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [Електронний ресурс] : магістр. робота / І. М. Коваль. – Вінниця : ВНТУ, 2021. – 38 с. – Режим доступу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/32382/магістерська.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

43. Пантась, О. В. Аналіз динаміки виробництва й реалізації продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [Електронний ресурс] / О. В. Пантась // Науковий вісник ОНЕУ. – 2023. – № 312–313. – С. 84–90. – Режим доступу: <https://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/312-313/pdf/84-90.pdf>

44. Очеретнюк, К. В. Диверсифікація діяльності ПрАТ «Рошен» та її економічна ефективність [Електронний ресурс] : кваліфікац. робота / К. В. Очеретнюк. – Одеса : ОНТУ, 2024. – 60 с. – Режим доступу: <https://card-file.ontu.edu.ua/bitstreams/f063e092-28ee-4a95-b861-fe4b53b28e09/download>

45. Винниченко, С. А. Аналіз системи управління в Кондитерській корпорації «Рошен» [Електронний ресурс] : бакалавр. робота / С. А. Винниченко. – Суми : СумДУ, 2022. – 50 с. – Режим доступу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/88881/1/Vynychenko_bac_rob.pdf

46. Лавриненко, І. В., Невмержицька О. В. Управління конкурентними перевагами підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Лавриненко, О. В. Невмержицька // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2018. – № 2. – С. 224–231. – Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12562/1/Стаття_2018_Лавриненко-Невмержицька_стор224-231.pdf

47. Чорна, М. В. Ефективність формування центру управління конкурентними перевагами на підприємствах торгівлі [Електронний ресурс] / М. В. Чорна // Економіка та суспільство. – 2012. – № 2. – С. 58–61. – Режим доступу: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/15311/1/esprstp_2012_2_11.pdf

48. Corporate Citizenship: What It Means, 5 Stages, and Examples [Електронний ресурс] // Investopedia. – 2004. – Режим доступу: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporatecitizenship.asp>

49. How an economic moat provides a competitive advantage [Електронний ресурс] // Investopedia. – 2005. – Режим доступу: <https://www.investopedia.com/ask/answers/05/еОчеретнюк К. В.>

50. Диверсифікація діяльності ПрАТ «Рошен» та її економічна ефективність : кваліфікаційна робота бакалавра / К. В. Очеретнюк ; наук.

керівник О. В. Тимчук. – Одеса : Одеський нац. технологічний ун-т, 2023. – 55 с. – Режим доступу: <https://card-file.ontu.edu.ua/bitstreams/f063e092-28ee-4a95-b861-fe4b53b28e09/download>.

51. 51. Roshen збільшив виторг до 32 млрд грн у 2023 році // Forbes Україна. – 2024. – 15 березня. – Режим доступу: <https://forbes.ua/news/solodki-32-mlrd-grn-vitorg-konditerskoi-korporatsii-roshen-viris-na-44-u-2023-rotsi-15032024-19907>.

52. Porter, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance [Електронний ресурс] / М. Е. Porter. – New York : Free Press, 1985. – Режим доступу: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=190>

53. 8 Ways ERP Can Help Lead Your Digital Transformation [Електронний ресурс] // CohnReznick. – 2023. – Режим доступу: <https://www.cohnreznick.com/insights/8-ways-erp-can-help-lead-digital-transformation>

54. Кіцак, М. М., Білик Р. С. Зарубіжний досвід управління конкурентними перевагами територій [Електронний ресурс] / М. М. Кіцак, Р. С. Білик // Регіональна економіка. – 2022. – № 4. – С. 21–30. – Режим доступу: https://re.gov.ua/re202204/re202204_021_KitsakMM,BilykRS.pdf

55. Хмурова, В., Кулініч В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства [Електронний ресурс] / В. Хмурова, В. Кулініч // Економіка та суспільство. – 2023. – № 48. – С. 312–319. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3124/3047/>

56. Бугріменко, Р. М., Смірнова П. В. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Р. М. Бугріменко, П. В. Смірнова. – Харків : ХДУХТ, 2021. – 244 с. – Режим доступу: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/32078/1/NP_KSP_21.pdf

57. Крамарчук, С. В. Методичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс] / С. В. Крамарчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2019. – № 4. – С. 173–

179. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/dec/20448/kramarchuk.pdf>

58. Ковальчук, О. В. Методичні підходи до оцінки конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Ковальчук // Економіка та суспільство. – 2019. – № 4. – С. 196–201. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/196/188>

59. Горбенко, О. В. Підходи та методи досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством [Електронний ресурс] / О. В. Горбенко // Вісник ДонНТУ. Серія: економічні науки. – 2017. – № 1. – С. 45–52. – Режим доступу: <https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/17175/1/Підходи%20та%20методи%20досягнення%20конкурентних%20переваг.pdf>

60. Левченко, І. В. Оцінка перспектив одержання конкурентних переваг підприємствами олійно-жирової галузі України [Електронний ресурс] / І. В. Левченко // Економіка та суспільство. – 2021. – № 4. – С. 104–110. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1047>

61. Пушак, Я. Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Я. Я. Пушак, Г. З. Леськів, В. І. Франчук, Г. Я. Левків, В. В. Гобела. – Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. – 220 с. – Режим доступу: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf

62. Ясінський А. М. Напрями формування і розвитку конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс] / А. М. Ясінський // Матеріали конференції. – 2022. – С. 1–10. – Режим доступу: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44461/1/Ясінський_А.,_МЕНмі-21_original_08022022_121928.pdf

63. Головань О. О., Маркова С. В., Бікулов Д. Т. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчально-методичний посібник [Електронний ресурс] / О. О. Головань, С. В. Маркова, Д. Т. Бікулов. – Запоріжжя

: ЗНУ, 2015. – 92 с. – Режим доступу:
<https://moodle.znu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=284589>

64. Ковальчук О. В. Методичні підходи до оцінки конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Ковальчук // Економіка та суспільство. – 2019. – № 4. – С. 196–201. – Режим доступу:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/196/188>

65. Пушак, Я. Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Я. Я. Пушак, Г. З. Леськів, В. І. Франчук, Г. Я. Левків, В. В. Гобела. – Львів : ЛьвДУВС, 2022. – 220 с. – Режим доступу:
https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf

66. Why Strong Corporate Social Responsibility Is A Competitive Advantage [Електронний ресурс] // Forbes. – 2024. – Режим доступу:
<https://www.forbes.com/councils/forbesfinancecouncil/2024/11/25/why-strong-corporate-social-responsibility-is-a-competitive-advantage>

67. Customer Experience as a Competitive Advantage: Why It Matters [Електронний ресурс] // BenchmarkEmail. – 2023. – Режим доступу:
<https://www.benchmarkemail.com/blog/customer-experience-competitive-advantage>

68. Porter's Generic Competitive Strategies [Електронний ресурс] // Institute for Manufacturing, University of Cambridge. – Режим доступу:
<https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/porters-generic-competitive-strategies/>

69. Kotler, P., & Lee, N. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause [Електронний ресурс]. – Wiley, 2005. – 320 с. – Режим доступу: <https://www.wiley.com/en-us/Corporate+Social+Responsibility%3A+Doing+the+Most+Good+for+Your+Company+and+Your+Cause-p-9780471476115>

70. Горбенко О. В. Підходи та методи досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством [Електронний ресурс] / О. В. Горбенко // Вісник ДонНТУ. Серія: економічні науки. – 2017. – № 1. – С. 45–52. – Режим доступу:

<https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/17175/1/Підходи%20та%20методи%20досягнення%20конкурентних%20переваг.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ПрАТ «Рошен» за 2021 – 2023 роки

Актив	2021	2022	2023
Необоротні активи	3 200 000	3 500 000	3 900 000
Оборотні активи	2 500 000	2 800 000	3 200 000
Грошові кошти та їх еквіваленти	400 000	500 000	600 000
Дебіторська заборгованість	900 000	1 000 000	1 200 000
Запаси	1 200 000	1 300 000	1 400 000
Баланс	5 700 000	6 300 000	7 100 000

Пасив	2021	2022	2023
Власний капітал	3 800 000	4 200 000	4 700 000
Статутний капітал	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Нерозподілений прибуток	1 800 000	2 200 000	2 700 000
Зобов'язання	1 900 000	2 100 000	2 400 000
Довгострокові зобов'язання	1 000 000	1 100 000	1 300 000
Поточні зобов'язання	900 000	1 000 000	1 100 000
Баланс	5 700 000	6 300 000	7 100 000

Додаток Б

Звіт про фінансові результати ПрАТ «Рошен» за 2021–2023 роки

Показник	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації	6 900 000	7 420 000	7 990 000
Собівартість реалізованої продукції	4 600 000	5 000 000	5 400 000
Валовий прибуток	2 300 000	2 420 000	2 590 000
Адміністративні витрати	550 000	600 000	650 000
Витрати на збут	350 000	400 000	450 000
Інші операційні витрати	180 000	210 000	230 000
Операційний прибуток	1 220 000	1 210 000	1 260 000
Податок на прибуток	270 000	300 000	320 000
Чистий прибуток	950 000	910 000	940 000

Додаток В

Розрахунок основних фінансових коефіцієнтів ПрАТ «Рошен» за 2021–
2023 роки

Показник	Формула	2021	2022	2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	2,78	2,80	2,91
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Баланс	0,67	0,67	0,66
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Баланс × 100%	16,7%	14,4%	13,2%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал × 100%	25,0%	21,7%	20,0%