

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ
РОТАР ІЛОНІ МИКОЛАЇВНИ**

Науковий керівник: к.е.н., доц., проф. кафедри менеджменту Петро БАНЩИКОВ

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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємства	5
1.2. Характеристика елементів системи управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ КД ВАЦАК В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	29
2.1 Економічна характеристика та діагностика конкурентоспроможності продукції ТОВ КД ВАЦАК	29
2.2 Обґрунтування комплексу управлінських заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «КД ВАЦАК» в умовах євроінтеграції	49
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми. Орієнтація України на європейську інтеграцію супроводжується появою комплексу нових викликів, серед яких особливе місце займає необхідність приведення виробництва у відповідність до підвищених стандартів якості Європейського Союзу, трансформація торговельної політики, посилення конкурентного тиску на європейських ринках. За таких умов реалізація наявного експортного потенціалу безпосередньо залежить від здатності забезпечити належний рівень конкурентоспроможності продукції вітчизняних виробників.

Стан кондитерської галузі засвідчує наявність проблем ефективності, значною мірою зумовлених обмеженою конкурентоспроможністю продукції, особливо у порівнянні з країнами, де галузь перебуває на більш високому рівні технологічного та організаційного розвитку. У зв'язку з цим питання формування та реалізації системи управління конкурентоспроможністю кондитерської продукції набуває особливої значущості. Саме налагоджене управління конкурентними перевагами створює умови для закріплення стійких позицій підприємств на ринку через послідовне зміцнення їх ринкового потенціалу.

Застосування результативних управлінських інструментів у сфері підвищення конкурентоспроможності створює умови для утримання позицій українських виробників у період надмірних економічних викликів, спричинених карантинними обмеженнями періоду пандемії коронавірусної хвороби та повномасштабними воєнними діями на території держави, відкриває передумови для посилення присутності на європейських ринках, збільшення експортних поставок, формування вищої доданої вартості національної продукції. У такому контексті дослідження управління конкурентоспроможністю має вагоме значення як для поглиблення наукової бази, так і для розроблення практичних рішень, орієнтованих на тривалий економічний результат.

Метою роботи є аналітичне оцінювання та розроблення комплексу управлінських заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції бізнес-організації в умовах євроінтеграції.

Відповідно до мети було визначено наступні завдання дослідження:

- визначити сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємства;
- охарактеризувати елементи системи управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації;
- здійснити економічну характеристику та діагностику конкурентоспроможності продукції ТОВ КД ВАЦАК;
- надати обґрунтування комплексу управлінських заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «КД ВАЦАК» в умовах євроінтеграції.

Об'єктом дослідження є процеси, що забезпечують конкурентоспроможність продукції бізнес-організацій.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організацій.

Методи дослідження. Основними методами дослідження стали: аналіз, синтез, узагальнення, табличний та графічний, аналітичний.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати дослідження можуть бути використані для впровадження в діяльність кондитерськими підприємствами з метою підвищення конкурентних переваг.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємств; статистичні дані Державної служби України; фінансова звітність ТОВ КД ВАЦАК; матеріали періодичних видань та інтернет-ресурси.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємства

У сучасних економічних умовах конкурентоспроможність підприємства пов'язується зі здатністю оперативно реагувати на трансформації ринкового середовища, формувати інноваційні рішення, раціонально розподіляти ресурсну базу та утримувати вагомі позиції у суперництві з іншими виробниками. Така спроможність гарантує сталість господарських процесів і набуває особливої значущості в період воєнних загроз. Конкурентоспроможність варто розглядати як багатокomпонентну властивість, що визначає можливість економічного суб'єкта посилювати переваги над іншими ринковими учасниками та забезпечувати тривалу присутність у конкурентному середовищі [1, с. 71].

Майкл Портер у своїх працях подає конкурентоспроможність як здатність підприємства створювати та підтримувати переваги, які забезпечують успіх на ринку. Він підкреслює значення стратегій диференціації, фокусування та лідерства за витратами, а також наголошує на впливі п'яти сили конкуренції: внутрішнього суперництва, загрози нових учасників, можливості появи замінників, ринкової ваги постачальників та покупців [28].

І. Ансофф, аналізуючи природу конкурентоспроможності, робить акцент на здатності підприємства швидко реагувати на зовнішні зміни та раціонально використовувати стратегічні ресурси. На його думку, конкурентні позиції підтримуються завдяки інноваційному мисленню, ретельному стратегічному плануванню та гнучкості виробничих процесів [8].

Конкурентоспроможність продукції належить до складних багатовимірних економічних категорій. Вона має порівняльний характер, оскільки її оцінювання ґрунтується на співставленні властивостей і параметрів товарів підприємств-суперників, що діють у межах однієї галузі. У наукових дослідженнях сформувалися різні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність продукції».

Узагальнення наукових поглядів дозволяє об'єднати наявні тлумачення у кілька груп (табл. 1.1):

- за сукупністю властивостей і параметрів продукції;
- за рівнем сформованих ринкових переваг і ступенем задоволення споживчого попиту;
- за результативністю діяльності виробника з позицій прибутковості.

Представники першої групи розглядають конкурентоспроможність продукції як поєднання її якісних і вартісних параметрів, які забезпечують успішність товару на ринку та формують його перевагу над аналогічною продукцією. Л. В. Балабанова та В. В. Холод визначають конкурентоспроможність продукції через співвідношення її якісних і цінових характеристик, що є більш вигідним порівняно з товарами-замінниками, відповідає ринковим вимогам, максимально задовольняє потреби споживачів і створює переваги товару на ринку [36].

Інші дослідники пов'язують конкурентоспроможність продукції з її здатністю бути привабливішою для споживача відносно товарів-аналогів завдяки кращій відповідності сукупності якісних і вартісних параметрів вимогам ринку та споживчим оцінкам [2]. За визначенням О. І. Драган, конкурентоспроможність продукції відображає рівень відповідності товару в конкретний період потребам споживачів за технічними, економічними та екологічними показниками [2]. Р. А. Фатхутдінов пов'язує дане поняття з рівнем задоволення споживчої потреби у порівнянні з найкращим товаром-аналогом за умови наявності сертифіката якості [2].

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «конкурентоспроможність продукції підприємства»

Автор	Поняття
М. Саєнко	Конкурентоспроможність продукції підприємства розглядається як інтегральна порівняльна оцінка, що відображає наявність переваг над суб'єктами-конкурентами за сукупністю показників результативності діяльності на визначених товарних ринках протягом конкретного часового періоду.
В. Васильков	Конкурентоспроможність продукції підприємства визначається рівнем сформованих компетенцій порівняно з іншими учасниками ринку у процесах акумулювання та використання виробничого потенціалу відповідної спеціалізації, включно з технологічними рішеннями, ресурсним забезпеченням, управлінською системою, професійними знаннями та навичками персоналу, що відображається у показниках якості продукції, прибутковості та продуктивності.
С. Гаркавенко	Конкурентоспроможність продукції підприємства полягає у спроможності суб'єкта господарювання здійснювати створення, виробництво та реалізацію товарів і послуг, сукупність цінкових і нецінових параметрів яких забезпечує вищу споживчу привабливість порівняно з аналогічними пропозиціями конкурентів.
Р. Дименко	Конкурентоспроможність продукції підприємства визначається як відносна категорія, що відображає відмінності у рівні розвитку підприємства у зіставленні з конкурентними структурами за ступенем задоволення споживчих потреб власною продукцією та за результативністю виробничо-господарських процесів.
О. Зозульов	Конкурентоспроможність продукції організації розкривається через рівень її професійних і управлінських можливостей у порівнянні з конкурентами щодо формування та ефективного використання виробничого потенціалу, включно з технологіями, ресурсами, системою менеджменту, знаннями і компетенціями персоналу, що знаходить відображення у підсумкових показниках якості, рентабельності та продуктивності.
Г. Кіндрацька	Конкурентоспроможність продукції підприємства пов'язується зі спроможністю здійснювати результативну господарську діяльність і досягати стабільної прибутковості в умовах ринкової конкуренції, що реалізується через випуск та збут продукції, здатної успішно конкурувати на відповідному ринку.
А. Чернявський	Конкурентоспроможність продукції підприємства визначається можливістю ведення ефективної економічної діяльності та забезпечення її прибуткової реалізації в конкурентному середовищі шляхом виробництва і реалізації продукції, що відповідає вимогам ринку.

Джерело: [2]

Окрема група науковців акцентує увагу на зв'язку конкурентоспроможності продукції з фінансовими результатами виробника. Так, В. І. Гринь визначає конкурентоспроможність продукції як здатність її якісних і цінкових характеристик відповідати вимогам конкурентного ринку, повністю задовольняти потреби споживачів і забезпечувати високий рівень доходів підприємству-виробнику [2].

Попри відмінності у наукових формулюваннях, спільною рисою більшості визначень є визнання того, що конкурентоспроможність продукції проявляється на ринку у момент її реалізації. Саме споживач, здійснюючи вибір і купівлю товару, підтверджує його відповідність власним потребам. Продукція вважається конкурентоспроможною за умови, коли корисний ефект у розрахунку на одиницю витрат перевищує відповідний показник товарів-суперників, а всі її параметри відповідають очікуванням споживачів.

Аналіз наукових підходів, представлених в економічній літературі, дає підстави стверджувати, що конкурентоспроможність продукції має відносний характер, оскільки залежить від конкретного ринкового середовища та визначається на основі сформованих конкурентних переваг. Для досягнення конкурентних позицій продукція повинна володіти сукупністю відповідних параметрів, які мають кількісне вираження та враховують галузеві особливості оцінювання конкурентоспроможності.

Під час оцінювання параметрів конкурентоспроможності продукції доцільно враховувати їх належність до певної групи, умови ринкового середовища та характер взаємодії між продавцем і покупцем, оскільки значущість одного і того самого параметра може по-різному оцінюватися споживачем і товаровиробником. У структурі параметрів конкурентоспроможності продукції традиційно виокремлюють економічні, технічні та нормативні показники (табл. 1.2).

Параметри продукції систематизують за кількома групами. Технічні параметри поділяють на ергономічні, естетичні та параметри призначення; економічні – на одноразові і поточні; нормативні – на показники безпеки, екологічності та патентної чистоти. Сукупність нормативних і технічних параметрів формує уявлення про рівень якості продукції, її безпечність і відповідність екологічним вимогам [3, с. 68].

Технічні параметри застосовуються під час визначення фізичних і технічних властивостей продукції в процесі експлуатації. Естетичні параметри відображають інформаційну виразність виробу через форму, композиційне

рішення, оригінальність і зовнішній вигляд. Ергономічні показники відображають ступінь відповідності продукції фізіологічним особливостям людини під час споживання або використання.

Таблиця 1.2 – Параметри конкурентоспроможності продукції підприємства

Група параметрів	Підгрупи параметрів	Зміст та призначення
Технічні параметри	Ергономічні	Відображають відповідність продукції фізіологічним та антропометричним особливостям людини під час споживання або використання
	Естетичні	Визначають інформаційну виразність виробу через форму, композицію, оригінальність та зовнішній вигляд
	Параметри призначення	Визначають сферу застосування продукції, перелік функцій та корисний ефект від її використання за певних умов
Параметри призначення (деталізація)	Класифікаційні	Використовуються для віднесення продукції до певної групи аналогів під час вибору сфери застосування; слугують базою для подальшого аналізу
	Параметри технічної ефективності	Дають змогу оцінити відповідність технічних властивостей продукції сучасним вимогам і рівню науково-технічного розвитку
	Конструктивні	Відображають проектні та інженерні рішення, визначають склад виробу, його розміри, масу, структуру та інші конструкційні характеристики
Економічні параметри	Одноразові витрати	Включають ціну продукції, витрати на транспортування, налаштування, пробний запуск
	Поточні витрати	Охоплюють витрати на обслуговування, паливе, електроенергію, сировину, допоміжні матеріали, ремонт і запасні частини
Нормативні параметри	Безпека	Визначають відповідність продукції вимогам національних і міжнародних стандартів, законодавчих актів і технічних регламентів
	Екологічність	Встановлюють вимоги щодо впливу продукції на навколишнє середовище відповідно до чинних нормативів і сертифікаційних процедур
	Патентна чистота	Відображають ступінь використання технічних рішень, що не порушують патентні обмеження на ринках запланованого збуту

Джерело: адаптовано автором за [3]

Параметри призначення визначають сферу використання продукції та коло функцій, які вона виконує, відображаючи корисний ефект від її застосування за конкретних умов. Зазначену групу поділяють на параметри технічної

ефективності, класифікаційні та конструктивні. Класифікаційні параметри застосовують для оцінювання продукції під час вибору напряму її використання, а їх значення дозволяє віднести товар, представлений на ринку, до відповідної групи аналогів [3]. Такі параметри слугують інформаційною основою для подальших досліджень, проте у розрахункових процедурах не застосовуються.

Параметри технічної ефективності дають змогу встановити рівень відповідності технічних властивостей продукції сучасним вимогам і досягненням науково-технічного розвитку. Конструктивні параметри знаходять відображення у проектних та інженерних рішеннях і визначають склад виробу, його габарити, масу, структурну побудову та інші конструкційні характеристики.

Економічні параметри враховують витрати, пов'язані з виготовленням продукції, її придбанням, після-продажним обслуговуванням, гарантійним забезпеченням і утилізацією. До одноразових витрат належать ціна товару, витрати на транспортування, налаштування та пробний запуск. Поточні витрати включають витрати на технічне обслуговування, паливе, електроенергію, сировину, допоміжні матеріали, ремонтні роботи та запасні частини.

До нормативних параметрів відносять показники безпеки, екологічності та патентної чистоти. Вимоги щодо безпеки та екологічності продукції визначаються чинними національними та міжнародними стандартами, законодавчими актами, технічними регламентами, внутрішніми стандартами виробників, а також результатами сертифікаційних процедур. Недотримання хоча б однієї з установлених вимог унеможливорює допуск товару до ринку.

Оцінювання патентної чистоти передбачає визначення ступеня використання у продукції технічних рішень, які не порушують чинні патентні обмеження на території запланованого збуту. За наявності у складі продукції елементів або рішень без патентної чистоти подальший аналіз конкурентоспроможності можливий лише після розроблення та оцінювання заходів, спрямованих на усунення зазначених обмежень.

Конкурентоспроможність продукції формується як підсумок діяльності підприємства, а умови її досягнення виступають відповідними факторами. На

створення продукції, здатної успішно конкурувати на ринку, впливає сукупність взаємопов'язаних факторів, які різняться за напрямом і характером впливу.

Таким чином, конкурентоспроможність продукції – це «поєднання якості та здатності успішно реалізувати продукцію на конкурентному внутрішньому або міжнародному ринку в певний момент часу шляхом досягнення конкурентних переваг». При цьому, конкурентоспроможність продукції слід визначати «за трьома необхідними елементами: властивостями досліджуваної продукції, властивостями конкуруючих товарів, особливостями споживачів» [4, с. 50].

Концептуальні уявлення щодо конкурентоспроможності підприємств сформувалися під дією багатовекторних економічних, організаційних, ресурсних та інформаційних впливів. Сукупність детермінант, які визначають рівень конкурентної боротьби, за позицією Дашко І. М. [5], вибудовується у вигляді взаємопов'язаних складових, кожна з яких впливає на здатність підприємства утримувати або посилювати свої ринкові позиції, а саме:

1) конкурентоспроможність продукції, що визначається поєднанням якісних параметрів, рівня ціни, наявності споживчих переваг порівняно з альтернативними товарами, а також ступенем задоволеності потреб покупців;

2) конкуренція за ресурсний потенціал, яка формується через рівень технічного і технологічного оснащення, особливості виробництва, структуру використаної сировини, стан зайнятості, економічні умови господарювання, а також можливості розширення ресурсної бази;

3) конкуренція у площині організаційної побудови та управлінських рішень, що включає особливості управлінської ієрархії, організаційної архітектури підприємства, взаємозв'язок управлінських та операційних рівнів, механізми прийняття рішень, ступінь гнучкості управління, рівень його відкритості;

4) інформаційна конкуренція та комунікаційна взаємодія, яка формується через побудову внутрішніх і зовнішніх каналів обміну інформацією, ефективність передачі даних, швидкість реагування на зміни ринкового середовища.

Також доцільним є поділ підприємств за обсягом з метою визначення групи факторів впливу на конкурентоспроможність. Суб'єкти господарювання доцільно структурувати наступними узагальненими групами, які суттєво відрізняються масштабами діяльності та специфікою операційних процесів [6]:

- великі підприємства;
- середній бізнес;
- малий бізнес України.

Для кожної групи на думку О. В. Кравець [6] доцільно виокремити внутрішні та зовнішні чинники, що формують як сприятливі, так і обмежувальні умови конкурентоспроможності продукції.

1. Для великих українських компаній ключовими зовнішніми ризиками в умовах військової агресії російської федерації стали: зменшення попиту на внутрішньому ринку; суттєва зміна поведінкових моделей споживачів (корпоративних, індивідуальних та інституційних); проблематика безпеки бізнес-операцій та персоналу; часткова втрата територій, що тимчасово перебувають під окупацією; обережність іноземних контрагентів під час укладання угод із українськими експортерами через підвищені ризики; ускладнення транспортних схем; інфляційний тиск на оборотний капітал; обмежений доступ до фінансових ресурсів, включно з кредитним фінансуванням; внутрішні міграційні та імміграційні процеси; девальваційні коливання, які створюють додаткові витрати для імпортерів.

До зовнішніх чинників, що посилюють ринкові позиції великих українських компаній в умовах війни належать: розширення географії збуту, а саме в Європейському Союзі, США, Канаді та Великій Британії; формування позитивного міжнародного сприйняття продукції українського походження; виведення з ринку частини національних та іноземних виробників; девальвація як фактор підтримки експорту.

Серед внутрішніх факторів, що створюють обмеження для діяльності великих компаній, виділяються: зростання операційних ризиків, пов'язаних із воєнними загрозами; психологічні напруження серед працівників; втрата

кваліфікованих кадрів через мобілізацію, еміграцію та міграцію; висока мінливість умов збуту, особливо на внутрішньому ринку; труднощі із забезпеченням виробництва сировиною, матеріалами та напівфабрикатами; необхідність модернізувати маркетингову та економічну діяльність на закордонних ринках.

До внутрішніх чинників, що створюють сприятливі умови для підсилення конкурентних позицій великих українських компаній, належать: розширення пропозиції робочої сили; зменшення середнього рівня заробітної плати в країні; зростання відданості працівників своєму роботодавцю.

2. Для середніх компаній в Україні до основних зовнішніх чинників, що створюють негативний вплив на конкурентоспроможність у період збройної агресії російської федерації, належать: часткова окупація територій та суттєве скорочення ринкового сегмента через переміщення населення та імміграційні процеси; різке падіння попиту на товари, які не належать до першочергових; зменшення національного доходу та зміщення бюджетних пріоритетів державних установ і органів місцевого самоврядування; інфляційні процеси; негативні зміни у структурі ринку праці; складнощі логістичного характеру; вихід частини корпоративних покупців на внутрішньому та зовнішньому ринках; девальваційні коливання, що ускладнюють діяльність імпортерів; паливна нестача, яка впливає на транспортні операції.

До зовнішніх умов, що посилюють можливості середніх компаній, належать: значні зміни у структурі внутрішнього ринку, які відкривають доступ до вільних ніш; поява інструментів пільгового кредитування як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку капіталу завдяки державним програмам підтримки підприємництва; залучення компаній до проєктів відновлення територій, що зазнали руйнувань; девальваційні процеси, які стають вигідним фактором для експортерів.

Серед внутрішніх чинників, що ускладнюють діяльність середніх українських компаній у воєнний період, вирізняються: загроза для матеріальних активів та персоналу; зростання витрат, пов'язаних із забезпеченням безпеки

виробництва; скорочення кадрового потенціалу через мобілізаційні та міграційні процеси; уповільнення оперативної діяльності та збільшення витрат, пов'язаних із її підтриманням; посилення організаційно-адміністративних труднощів у реалізації продукції та забезпеченні підприємств сировиною, матеріалами і напівфабрикатами; психологічна втома працівників.

До внутрішніх аспектів, що створюють сприятливі умови для середніх компаній у період війни, належать: стабільніше утримання персоналу та зниження витрат, пов'язаних із маркетинговою активністю.

3. У структурі української економіки домінують малі підприємства та мікробізнес. Для цього сектору ключовими зовнішніми обмеженнями, що сформувалися під впливом військової агресії російської федерації, стали: суттєва втрата ринкового сегмента; інфляційні процеси; скорочення доходів домогосподарств; ускладнений рух товарів через порушення логістичних маршрутів; нестача пального на внутрішньому ринку.

Серед умов зовнішнього середовища, які створюють сприятливі можливості для українського малого бізнесу в умовах війни, вирізняються: зниження рівня податкового та адміністративного навантаження; розширення доступу до грантових програм та інструментів фінансової підтримки; здатність малого бізнесу швидко адаптуватися до ринкових коливань, що відкриває нові канали реалізації на внутрішньому ринку; активний розвиток можливостей збуту за кордоном.

Основними внутрішніми обмеженнями, що вплинули на конкурентні позиції вітчизняного малого бізнесу під час війни, стали: ризики для матеріальних активів та персоналу; напружений психологічний клімат у колективах; зростання фінансових ризиків; зниження ефективності управління через мобільність або вимушену міграцію власників.

До внутрішніх чинників, що зміцнюють позиції малого бізнесу в Україні в воєнних умовах, належать: висока адаптивність та здатність оперативно змінювати напрям діяльності; швидка реакція на коливання попиту; можливість залучення кваліфікованих фахівців, які повернулися на внутрішній ринок праці.

У структурі національної економіки найбільш чисельну групу становлять мікропідприємства. Для мікропідприємств ключовими зовнішніми перешкодами, що вплинули на конкурентні позиції у період збройної агресії російської федерації стали: руйнування усталених логістичних ланцюгів; повна втрата доступу до ринку збуту на тимчасово окупованих територіях та у регіонах активних бойових дій; суттєве скорочення доходів домогосподарств, що зменшило обсяги попиту.

До зовнішніх умов, які сприяють можливостям мікропідприємств під час війни належать: зниження податкового навантаження; розширення кількості фінансових інструментів, доступних для підтримки та розвитку підприємницької діяльності; формування нових можливостей для постачання товарів і послуг на іноземні ринки.

Таблиця 1.3 – Спільні та відмінні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства та продукції в умовах війни

Тип підприємств	Спільні фактори (для всіх типів)	Відмінні фактори
Великі підприємства	1) скорочення внутрішнього попиту 2) інфляційний тиск 3) порушення логістики 4) ризики для персоналу і активів 5) девальваційні коливання 6) кадрові втрати та психологічне напруження	1) обережність іноземних контрагентів; 2) складність міжнародної логістики; 3) потреба модернізації маркетингу і економічної діяльності на зовнішніх ринках; 4) репутаційні та операційні ризики великого масштабу.
Середні підприємства	7) повна втрата ринків у зонах бойових дій 8) міграційні процеси 9) фінансові та безпекові ризики 10) нестабільність операційної діяльності 11) участь у державних програмах підтримки та відновлення, використання грантів і податкових пільг	1. скорочення корпоративних клієнтів; 2. висока залежність від внутрішнього ринку; 3. організаційно-адміністративні труднощі збуту і постачання; 4. відносно стабільніше утримання персоналу
Малі підприємства		1) суттєва втрата локального ринку збуту; 2) висока залежність від доходів домогосподарств; 3) зниження ефективності управління через міграцію власників; 4) швидка зміна бізнес-моделей.
Мікро-		1. критична залежність від

підприємства		локального попиту; 2. психологічне виснаження власників; 3. надвисока гнучкість і швидка зміна виду діяльності.
--------------	--	---

Джерело: адаптовано автором за [4-6]

Основними внутрішніми обмеженнями для мікропідприємств в умовах війни стали: психологічне виснаження власників і працівників; високі ризики втрати активів та вкладених інвестицій; нестабільність операційної діяльності через небезпеку для життя та майна.

До внутрішніх факторів, що посилюють конкурентні перспективи мікропідприємств у період воєнних викликів, належать: можливість швидко освоювати нові ринкові сегменти та нішеві напрями; висока адаптивність управлінських та виробничих процесів; здатність оперативно змінювати тип господарської діяльності відповідно до потреб ринку.

Таким чином, в умовах війни конкурентоспроможність незалежно від розміру підприємства формується під впливом спільного комплексу негативних чинників, серед яких ключовими виступають скорочення внутрішнього попиту, інфляційний тиск, порушення логістичних ланцюгів, девальваційні коливання, зростання фінансових і безпекових ризиків, кадрові втрати та психологічне напруження персоналу. Зазначені фактори мають системний характер і визначають загальне зниження стабільності операційної діяльності та ринкових позицій більшості суб'єктів господарювання. Разом із тим результати аналізу підтверджують наявність суттєвих відмінностей у характері впливу воєнних викликів залежно від типу підприємств. Для великих компаній визначальними стають ризики міжнародної взаємодії, обережність іноземних контрагентів, складність зовнішньої логістики, необхідність адаптації маркетингових і економічних стратегій до умов зовнішніх ринків, а також масштабні репутаційні та операційні загрози. Середні підприємства виявляються більш уразливими до скорочення корпоративного попиту, організаційно-адміністративних труднощів збуту та високої залежності від внутрішнього ринку, демонструючи відносно

стабільніше утримання персоналу. Для малих підприємств критичними є втрата локальних ринків збуту, зниження платоспроможності населення та ускладнення управлінських процесів унаслідок міграції власників, що змушує їх активно змінювати бізнес-моделі. Мікропідприємства характеризуються максимальною залежністю від локального попиту і високим рівнем психологічного навантаження на власників, однак саме вони мають найвищу гнучкість та здатність швидко змінювати вид діяльності відповідно до поточних потреб ринку. Отже, війна посилює диференціацію конкурентних позицій підприємств, формуючи різні траєкторії адаптації: для великих компаній – через стратегічну переорієнтацію та інституційну підтримку, для середніх – через оптимізацію внутрішніх процесів, для малих і мікропідприємств – через підвищення гнучкості, швидку зміну форматів діяльності та використання локальних і нішевих можливостей ринку.

1.2. Характеристика елементів системи управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації

Управління конкурентоспроможністю продукції посідає вагомe місце у системі менеджменту, адже саме від його якості залежить здатність товару зберігати ринкові позиції, підсилювати привабливість для споживачів та забезпечувати стабільні обсяги продажу. Підґрунтям концепції управління конкурентоспроможністю продукції виступають фундаментальні положення управлінської науки: визначення цілей, окреслення об'єктів та суб'єктів управління, формування методологічної основи, дотримання системи принципів, а також організація логічної послідовності управлінських дій, спрямованих на підвищення ринкової цінності товару.

Основна мета управління конкурентоспроможністю продукції полягає у забезпеченні її стійкого ринкового становища за умов змін зовнішнього

середовища – економічних, технологічних, політичних чи соціальних. Для досягнення такої мети управлінський процес спрямовується на [7]:

1. Послаблення негативного впливу факторів, які знижують конкурентні позиції продукції, досягається через створення системи інструментів, здатних забезпечувати стабільний рівень якості, надійності та відповідності споживчим вимогам навіть за умов нестійкого ринкового середовища.

2. Реалізація зовнішніх можливостей для посилення конкурентного потенціалу продукції передбачає використання умов, що сприяють удосконаленню технічних характеристик, сервісного забезпечення, дизайнерських рішень, технологічних елементів чи формату пакування.

3. Запровадження адаптивного управлінського механізму, який дає змогу своєчасно реагувати на зміни у структурі споживчого попиту, появу нових технологічних трендів, посилення ринкового тиску або зміну стандартів конкурентного середовища.

У результаті підприємство отримує можливість формувати продукцію, здатну зміцнювати ринкові позиції, відповідати очікуванням споживачів та пристосовуватися до швидкоплинних умов розвитку ринку.

У контексті управління конкурентоспроможністю підприємства виокремлюють кілька ключових завдань [4]:

1. Розвиток та підтримка ринкового попиту на продукцію та послуги, що забезпечується через формування ефективної маркетингової інфраструктури, здатної створювати стійкі конкурентні переваги підприємства та зміцнювати його позиції на ринку.

2. Формування умов для реалізації соціально орієнтованої інноваційної політики, що передбачає стимулювання створення нових продуктів та техніко-технологічних рішень, спрямованих на задоволення актуальних суспільних потреб.

3. Побудова послідовного управлінського механізму, орієнтованого на підвищення конкурентних можливостей підприємства. Такий механізм має виконувати функцію стратегічного орієнтира та включати систематизований

аналіз, планування та реалізацію управлінських дій, спрямованих на укріплення ринкової позиції.

Отже, організація управління конкурентоспроможністю може набувати різних форматів, проте в будь-якому випадку процес спрямовується на посилення ринкових можливостей підприємства та підвищення результативності його інноваційної діяльності.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства формується як цілісне поєднання організаційної побудови, ресурсного забезпечення, управлінських процедур і методів, спрямованих на створення та реалізацію умов для виникнення та розвитку конкурентних переваг у поточному або перспективному бізнес-середовищі. Зазначена система має поширюватися на всі напрями діяльності, пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства. Її дія охоплює повний життєвий цикл продукції та відповідні процеси [9]:

- виготовлення продукції або надання послуг;
- планування та розвиток виробничих і управлінських процесів;
- маркетингову діяльність і дослідження ринкової кон'юнктури;
- організацію збуту та просування продукції;
- здійснення контролю;
- технічний супровід і сервісне обслуговування;
- монтажні та налагоджувальні роботи;
- утилізацію або повторну переробку продукції після завершення строку експлуатації.

Ключовими напрямками системи управління конкурентоспроможністю підприємства виступають [4, с. 51]:

- зниження впливу деструктивних чинників, які негативно позначаються на рівні конкурентних можливостей підприємства;
- нарощування та закріплення конкурентних переваг;
- забезпечення адаптивності управлінських рішень відповідно до умов конкуренції на конкретному ринку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно розглядати як реалізацію базових управлінських функцій – планування, організації, мотивації та контролю, що формують стратегічні орієнтири і політику у сфері створення та реалізації конкурентоспроможної продукції, визначають цілі та розподіл відповідальності у межах зазначеного напрямку діяльності суб'єкта господарювання. Зазначені функції реалізуються через інструменти планування конкурентоспроможності, її оперативного регулювання, забезпечення та посилення в межах сформованої системи конкурентоспроможності [1, с. 78].

Для підтримання належного рівня конкурентоспроможності підприємства здійснюється реалізація таких управлінських функцій [6, с. 13-14]:

- планування, яке передбачає формування стратегії та тактики досягнення визначених цілей, розроблення програм, складання планів і календарних графіків виконання окремих заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства загалом та його структурних підрозділів;
- організаційна функція, що забезпечує практичну реалізацію затверджених планів і програм та пов'язана з розподілом матеріальних, фінансових і трудових ресурсів між напрямками операційної діяльності; у її межах також забезпечується узгодженість дій підрозділів і окремих фахівців у процесі виконання поставлених завдань;
- контроль, спрямований на перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності встановленим вимогам; передбачає формування системи кількісних показників контролю, що дають змогу оцінювати результативність реалізації запланованих заходів, своєчасно коригувати управлінські рішення та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства;
- мотивація, яка забезпечує використання економічних і психологічних стимулів для активізації діяльності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства орієнтований на реалізацію сукупності базових управлінських функцій, спрямованих на послідовне посилення ринкових позицій суб'єкта

господарювання. У наукових дослідженнях до таких функцій зараховують формування цілей, аналітичну діяльність, планування, організацію, мотиваційне забезпечення, контрольні процедури та регулювальні впливи. Визначення цілей полягає у спрямуванні діяльності підприємства на досягнення стійких конкурентних переваг у межах обраної сфери діяльності.

Аналітична складова передбачає проведення маркетингової оцінки конкурентного середовища, а також дослідження поточного рівня конкурентних позицій шляхом використання комплексу методів оцінювання конкурентоспроможності.

Планувальна діяльність пов'язана з розробленням конкурентних стратегій і деталізованих програм дій, сформованих відповідно до визначених орієнтирів і результатів попереднього аналізу.

Організаційна функція забезпечує практичне втілення обраної конкурентної стратегії через координацію дій підрозділів та реалізацію конкретних заходів, спрямованих на підвищення конкурентних можливостей підприємства. Мотиваційний аспект управління ґрунтується на використанні інструментів стимулювання персоналу з метою зростання трудової активності, відповідальності та зацікавленості працівників у досягненні визначених конкурентних орієнтирів.

Контрольна функція передбачає систематичне відстеження рівня досягнення поставлених цілей і виконання запланованих завдань конкурентної стратегії шляхом порівняння запланованих показників із фактичними результатами діяльності.

Регулювання реалізується через коригування стратегічних і поточних рішень, програм та завдань з урахуванням результатів контролю, а також змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі господарювання [10].

Запропонований механізм виходить із припущення, що сукупність застосовуваних управлінських методів має забезпечувати отримання прибутку, відповідність регуляторним вимогам держави, а також узгодженість з базовими запитами споживачів продукції. Виконання зазначеної умови стає можливим за

умови концентрації всіх підсистем управління підприємством на задоволенні ключових інтересів споживача, що формує цілісну логіку прийняття управлінських рішень (табл. 1.4).

За таких обставин виникає синергетичний результат, за якого різні напрями діяльності підприємства поєднуються у єдиний управлінський контур та взаємно підсилюють ефективність один одного.

Таблиця 1.4 – Сполучення та взаємне посилення методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства

Групи методів управління	Орієнтація на інтерес споживача: економія часу та витрат	Орієнтація на інтерес споживача: забезпечення високої якості
Управління формуванням товару	Зосередження на випуску продукції з високим рівнем стандартизації, що забезпечує зниження витрат і прискорення процесів обслуговування	Використання сучасних і якісних засобів виробництва, включно з машинами та технологічним обладнанням
Цінова політика	Формування рівня цін, здатного забезпечити конкурентні переваги за рахунок доступності продукції	Встановлення цін, співмірних із рівнем якості виробів і наданих послуг
Комунікаційна політика	Інформаційне просування переваг цінової доступності та високої оперативності постачання продукції	Акцентування у рекламних повідомленнях високих якісних характеристик продукції
Збутова діяльність	Організація процесів реалізації продукції з орієнтацією на мінімізацію цін та підвищення швидкості обслуговування споживачів	Побудова збуту в умовах, що підкреслюють якісні характеристики продукції та комфортність процесу придбання
Управління виробництвом	Орієнтація на масовий випуск продукції з метою зниження собівартості одиниці виробу	Зосередження на серійному виробництві продукції або наданні послуг із підвищеними вимогами до якості
Управління персоналом	Залучення висококваліфікованих працівників для забезпечення продуктивності виробничих процесів	Формування кадрового складу з фахівців, орієнтованих на раціоналізацію процесів забезпечення якості, а також створення умов для її постійного вдосконалення
Управління витратами	Усунення непродуктивних витрат і концентрація ресурсів на процесах, що підвищують продуктивність та економічну ефективність виробництва	Оптимізація витрат із пріоритетом фінансування заходів, спрямованих на досягнення високого рівня якості продукції
Управління прибутком	Спрямування прибутку на придбання високопродуктивного обладнання та передових технологій	Інвестування прибутку у технічні і технологічні рішення, що забезпечують підвищення якості товарів
Фінансове управління	Активне залучення кредитних ресурсів для підтримання операційної діяльності та розвитку	Переважне використання власних фінансових ресурсів підприємства для забезпечення стабільності та

		якості
--	--	--------

Джерело: адаптовано автором за [10, с. 8]

Досягнення синергії в системі управління конкурентоспроможністю зумовлюється комплексом перетворень, що включає глибоку трансформацію організаційно-господарської архітектури управління, формування результативних центрів прибутку та відповідальності за господарсько-розрахункові показники, упровадження підприємницької моделі внутрішньо-фірмового менеджменту.

Підґрунтям для посилення синергетичного ефекту також виступає інтеграція рішень у процесі реорганізації системи та структури внутрішньо-фірмового управління, розвиток організаційних форм та інструментарію маркетингових досліджень, а також раціональне розв'язання завдань реформування відносин власності. Сукупна реалізація зазначених заходів формує передумови для узгодженого розвитку управлінських процесів і підвищення результативності конкурентної діяльності підприємства.

Узагальнення зазначених умов дозволяє сформувати низку напрямів трансформації конкурентного менеджменту великих українських компаній в умовах російської військової агресії. До таких напрямів можна віднести:

- 1) зміцнення прихильності внутрішніх споживачів через участь у національних соціальних ініціативах;
- 2) підтримку розвитку соціально-економічних груп населення із середнім рівнем доходу;
- 3) коригування цінової політики шляхом пошуку внутрішніх резервів стабілізації вартості продукції, робіт та послуг;
- 4) нарощення присутності на зовнішніх ринках та підсилення міжнародної впізнаваності компанії через модернізацію маркетингових стратегій;
- 5) освоєння частини внутрішнього сегмента продажів, який залишився після виходу або заморожування діяльності окремих конкурентів.

Також визначимо шляхи модернізації управління конкурентними перевагами середніх українських компаній у період збройної агресії росії. До таких шляхів належать:

- розроблення стратегічних рішень, спрямованих на подолання кризових явищ та зміцнення ринкових позицій;
- розширення присутності на зовнішніх ринках, що стає можливим завдяки пом'якшенню бар'єрів для українських експортерів;
- оновлення маркетингових стратегій та інструментів просування продукції, а саме через реалізацію соціальних ініціатив, орієнтованих на підтримку українських біженців як усередині країни, так і за її межами.

Таблиця 1.5 – Напрями трансформації управління конкурентоспроможністю підприємства та продукції в умовах війни в Україні

Група підприємств	Напрями трансформації управління конкурентоспроможністю
1. Великі українські компанії	Посилення зв'язку з внутрішніми споживачами через соціальні ініціативи Підтримка середнього класу Оптимізація цінової політики Модернізація маркетингових стратегій для міжнародних ринків Освоєння вільних сегментів після виходу конкурентів
2. Середні українські компанії	Розроблення антикризових стратегій Розширення експортної присутності Оновлення маркетингових інструментів Участь у соціальних ініціативах, орієнтованих на підтримку біженців
3. Малий та середній бізнес (МСП)	Освоєння нових ринкових ніш Розширення зовнішньоекономічної присутності Участь у проєктах післявоєнного відновлення Оновлення товарного портфеля з урахуванням змінених потреб населення.
4. Мікробізнес	Активний пошук перспективних ринків Участь у програмах національного відновлення Використання міжнародної довіри до українських виробників Зміна спеціалізації відповідно до ринкових умов.

Джерело: складено автором

Основними напрямками модернізації управління конкурентоспроможністю малого та середнього бізнесу України в умовах російської збройної агресії належать:

- 1) пошук незайнятих ринкових сегментів і потенційних ніш, які втратили актуальність для великих компаній;

- 2) розширення присутності на зовнішніх ринках через використання позитивного міжнародного сприйняття українських підприємців;
- 3) активну участь бізнесу у проєктах післявоєнного відновлення країни;
- 4) оновлення портфеля продукції відповідно до умов війни та змінених потреб населення.

Напрямами вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю для мікропідприємств України під впливом російської військової агресії є:

- активний пошук перспективних внутрішніх і зовнішніх ринків з можливістю змінити економічну спеціалізацію;
- участь у програмах національного відновлення та соціальних ініціативах, включно з проєктами міжнародних організацій;
- використання позитивного міжнародного сприйняття України та довіри іноземних споживачів до продукції та послуг українських мікропідприємств.

Отже, повномасштабна війна в Україні змінює підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств та продукції. Великі компанії спрямовують зусилля на збереження внутрішнього споживчого попиту, корекцію цінових механізмів, а також розширення присутності за межами країни із залученням економічних та соціально орієнтованих інструментів. Підприємства середнього масштабу концентруються на утриманні власних ринкових позицій, нарощуванні експортної активності, перегляді маркетингових рішень з урахуванням трансформації суспільних потреб. Малий та середній бізнес отримує простір для освоєння вільних сегментів, переорієнтації асортименту відповідно до умов воєнного періоду, а також участі у відбудовчих процесах після завершення бойових дій. Для мікропідприємств пріоритетного значення набувають здатність змінювати напрям економічної діяльності, залучення до державних та міжнародних програм підтримки, використання високого рівня довіри іноземних споживачів до продукції українського походження. Сукупність окреслених напрямів створює основу для підтримання ділової активності та поступового зміцнення позицій національного бізнесу за умов затяжної нестабільності.

Також розглянемо особливості європейської інтеграції України.

Розширення Європейського Союзу створює умови для поступового та закономірного впливу європейського права на правові системи сусідніх держав, наприклад, України, яка активно розвиває співпрацю з ЄС.

Вступ держави до європейського правового простору передбачає формування демократичних основ, що забезпечують розвиток громадянського суспільства, впровадження принципів верховенства права та проведення реформ у нормативно-правовій і інституційній сферах національної системи права. Потреба в правовій інтеграції України виникла з набуттям незалежності, що обумовило необхідність встановлення внутрішніх правових механізмів, здатних забезпечити відповідність національної правової системи європейським стандартам [40].

В Україні сформовано комплексну правову базу та інституційну структуру, яка включає центральний орган виконавчої влади (Міністерство юстиції) та відповідальних посадових осіб, що забезпечують реалізацію процесів інтеграції в правову систему ЄС. Європейський вибір передбачає поступове включення національної правової системи до єдиного європейського простору, її адаптацію до норм і стандартів ЄС, що виступає основою для проведення реформ у сфері права. Основними напрямками євроінтеграції України визначено:

- гармонізацію національного законодавства із законодавством ЄС;
- створення поглибленої зони вільної торгівлі між Україною та Євросоюзом;
- запровадження безвізового режиму з країнами ЄС.

Євроінтеграція України виступає комплексним процесом, що охоплює політичну, економічну та соціальну сфери, кожна з яких містить власні завдання та перспективи розвитку [39].

У політичній площині інтеграція передбачає приведення національного законодавства у відповідність до норм і стандартів Європейського Союзу, що включає:

- реформування судової системи;
- зміцнення антикорупційних механізмів;

- забезпечення прав людини та верховенства права.

Україна вже здійснила низку важливих кроків у цьому напрямку, серед яких підписання Угоди про асоціацію з ЄС та імплементація окремих ключових реформ. Проте залишаються завдання, пов'язані з завершенням процесу адаптації законодавства та вдосконаленням державних інституцій.

Економічна інтеграція відкриває Україні перспективи доступу до європейських ринків, залучення інвестицій та отримання підтримки від європейських фінансових структур. Для реалізації можливостей необхідно провести економічні перетворення, що передбачають:

- лібералізацію ринків;
- модернізацію транспортної та виробничої інфраструктури;
- підвищення конкурентоздатності національної продукції.

Особливої уваги потребує адаптація економічної системи до високих стандартів ЄС, що передбачає концентрацію ресурсів та послідовне впровадження реформ.

Соціальний вимір інтеграції пов'язаний із підвищенням рівня життя громадян, розширенням системи соціального захисту та розвитком громадянського суспільства. Процес європейської інтеграції сприяє покращенню освіти, охорони здоров'я та забезпеченню прав і свобод населення. Разом із тим, існує завдання зменшення регіональних соціальних розривів і забезпечення рівного доступу до соціальних благ.

Досягнення інтеграційних цілей обіцяє Україні стабільність у політичній сфері, економічне зростання та покращення якості життя населення. Успішна реалізація завдань потребує скоординованої співпраці між державними органами України та інституціями ЄС, систематичного впровадження реформ та ефективного використання ресурсів на національному рівні.

Сучасні міжнародні процеси свідчать про те, що жодна держава не може залишатися осторонь глобального економічного розвитку. Стратегічні прагнення держав повинні реалізовуватися з метою зміцнення національної економіки, підвищення рівня добробуту громадян та оптимізації соціальних взаємозв'язків.

Під час визначення завдань економічної інтеграції України необхідно враховувати досвід інших країн, але і враховуючи унікальні особливості національної економіки та специфіку внутрішніх процесів. Економічна інтеграція передбачає об'єднання двох або більше держав для формування ширшого економічного простору, який забезпечує поліпшення умов торгівлі, розширення ринків, реалізацію ефекту масштабу виробництва, розвиток інфраструктури, поширення передових технологій і стимулювання конкуренції на регіональному рівні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ КД ВАЦАК В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

2.1 Економічна характеристика та діагностика конкурентоспроможності продукції ТОВ КД ВАЦАК

Кондитерський дім «Вацак» розпочав діяльність 1 березня 2001 року, коли на території м. Могилів-Подільський Вінницької області було відкрито невеликий виробничий підрозділ, заснований на сімейній традиції виготовлення солодких виробів. На початковому етапі підприємство працювало у форматі творчого експерименту та поступового професійного становлення.

Повна назва	• ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОНДИТЕРСЬКИЙ ДІМ „ВАЦАК“»
Назва англійською мовою	• LIMITED LIABILITY COMPANY “CONFECTIONERY HOUSE ‘VATSAK’”
Адреса	• 24000, Україна, Вінницька обл., м. Могилів- Подільський, вул.Вірменська, буд. 12
Дата заснування	• 05.02.2019
Директор	• Твердохліб Валерій Володимирович
Код ЄДРПОУ	• 42796845
Основний вид діяльності	• 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
Інші види діяльності	• Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання • Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів • Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
Власник	• Вацак Геннадій Анатолійович

Рисунок 2.1 – Загальна характеристика ТОВ КД ВАЦАК

Джерело: [12]

Подальший розвиток підприємства супроводжувався активною участю у міжнародних виставках, обміном практиками з іноземними виробниками та розширенням професійної компетентності. Накопичені помилки трансформувалися у виробничі напрацювання, а сильні сторони перетворилися на основу для формування нових технологічних рішень.

Із невеликої родинної ініціативи підприємство поступово перейшло на рівень масштабної корпорації, що сформувала розгалужену структуру працівників. Сьогодні три виробничі філії об'єднують сотні фахівців, які забезпечують виготовлення продукції для національного ринку. Особливої уваги заслуговує підрозділ виготовлення тортів на замовлення, де майстри створюють індивідуальні вироби з урахуванням авторських декоративних рішень.

Підприємство самостійно виробляє ключові складові для власної продукції, використовуючи спеціалізоване обладнання для виготовлення джемів і цукатів зі свіжої рослинної сировини. Постачальників базових інгредієнтів відбирають серед найнадійніших партнерів, а декоративне оформлення тортів здійснюється вручну, що підсилює унікальність кінцевого продукту.

Організація виробництва передбачає постійне оновлення технологій та модернізацію процесів. Нині реалізація фірмової продукції «Вацак» відбувається через розгалужену мережу роздрібної торгівлі, до складу якої входять 882 магазини, що працюють під однойменною торговельною маркою як на території України, так і за її межами. Продукція компанії представлена у спеціалізованих точках продажу, в найбільших національних торговельних мережах, що розширює доступ споживачів до асортименту бренду. Розвиток підприємства спирається на глибоку зацікавленість у власній справі, постійне вдосконалення виробничих і організаційних процесів, а також прагнення до подальшого розширення присутності на ринку [15].

Підприємство сформувало репутацію виробника, який самостійно створив власну бізнес-модель і став орієнтиром для інших учасників ринку.

Переваги, що визначають довіру споживачів:

1. Високий рівень якості сировини. Усі інгредієнти проходять багатоступеневий відбір, співпраця здійснюється з українськими та зарубіжними партнерами.

2. Власні рецептурні рішення. Розроблені унікальні рецептури забезпечують стабільність смакових характеристик та індивідуальність продукції.

3. Сучасні технології виробництва. Виробничі процеси підтверджені лабораторними випробуваннями, сертифіковані відповідно до європейських стандартів і дають змогу працювати на міжнародному ринку. Підприємство послідовно підвищує технологічний рівень, орієнтуючись на вимоги українських та міжнародних норм.

Основними конкурентами ТОВ КД «ВАЦАК» на національному ринку виступають Кондитерська корпорація Roshen та Київський БКК, які належать до провідних українських виробників солодошів.

Найбільшу ширину продуктового портфеля формує Кондитерська корпорація Roshen, пропонуючи понад 320 позицій. Корпорація посідає першість за масштабами випуску продукції та обсягами реалізації. Вироби Roshen надходять на внутрішній ринок та експортуються у шістдесят держав світу, серед яких США, Канада, країни Європи, Грузія, Китай, Японія, Корея, Казахстан, Вірменія. Частка експорту сягає приблизно 40%. Для виробництва застосовують інгредієнти високого гатунку, що надходять від постачальників із різних регіонів світу. Лінійка продукції включає шоколадні та желейні цукерки, карамель, ірис, шоколадні плитки, батончики, печиво, вафлі, бісквітні рулети, тістечка та торти, частина яких представлена на ринку в унікальних форматах. Сумарний річний обсяг виробництва наближається до 300 тис. тон. Сучасне обладнання, точна рецептура, використання високоякісної сировини та контроль параметрів виробництва формують основні конкурентні переваги корпорації. Усі виробничі майданчики сертифіковані за міжнародними вимогами безпечності харчових продуктів. Фабрики оснащені системами контролю параметрів якості та лабораторним обладнанням. Технологічні рішення та запуск нових продуктів забезпечують фахівці, підготовлені у зарубіжних профільних центрах[13].

Проаналізуємо фінансові показники компанії за 2022-2024 рр. в таблиці А.1 додатку А.

Дохід ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2022 році становив 903 195 тис. грн., у 2023 р. збільшився на 40,86 % до 1 272 251 тис. грн. У 2024 р. зафіксовано подальше зростання доходу на 15,34 % до 1 467 450 тис. грн., що свідчить про посилення обсягів реалізації та стабільне розширення ринкової активності. У 2022 році підприємство отримало збиток у розмірі –984 тис. грн, а у 2023 р. прибуток підвищився до 11 387 тис. грн., що відповідає різкому приросту на 1257,22 %. У 2024 р. чистий прибуток зменшився на 38,71 % до 6 979 тис. грн.

Активи підприємства у 2022 році становили 3 114 538 тис. грн., у 2023 р. підвищилися на 1,62 % до 3 165 126 тис. грн. У 2024 р. активи зросли на 8,90 % до 3 446 738 тис. грн.. Власний капітал у 2022 році становив 1 945 395 тис. грн., у 2023 р. збільшився на 25,38 % до 2 439 050 тис. грн. У 2024 р. зростання становило 0,19 %, а показник досяг 2 443 632 тис. грн. Зобов'язання у 2022 році становили 1 169 143 тис. грн., у 2023 р. скоротилися на 37,90 % до 726 076 тис. грн. У 2024 р. обсяг зобов'язань зріс на 38,15 % до 1 003 106 тис. грн., що свідчить про активізацію залучення позикових ресурсів.

Кількість працівників у 2022 році становила 981 особу, у 2023 р. зросла на 255 осіб до 1 236 працівників. У 2024 р. чисельність збільшилася ще на 115 осіб до 1 351 працівника. Середня зарплата у 2022 році становила 32 986 грн., у 2023 р. збільшилася на 23,52 % до 40 745 грн. У 2024 р. відбулося подальше підвищення на 15,50 % до 47 060 грн.. Продуктивність праці у 2022 році становила 920,69 тис. грн./особу, у 2023 р. підвищилася на 11,80 % до 1 029,33 тис. грн./особу. У 2024 р. темп зростання уповільнився, проте продуктивність збільшилася на 5,52 % до 1 086,20 тис. грн./особу.

Рентабельність продажів у 2022 році була від'ємною -0,11 %, у 2023 р. піднялася на 1,00 % до 0,90 %. У 2024 р. відбулося зниження на 0,42 % до 0,48 %, що свідчить про зростання витратного навантаження. Рентабельність активів у 2022 році становила -0,03 %, у 2023 р. підвищилася на 0,39 % до 0,36 %. У 2024 р.

показник знизився на 0,16 % до 0,20 %. Рентабельність власного капіталу у 2022 році становила -0,05 %, у 2023 р. зросла на 0,52 % до 0,47 %. У 2024 р. відбулося зниження на 0,18 % до 0,29 %, що свідчить про зменшення віддачі від вкладеного капіталу.

Коефіцієнт автономії у 2022 році становив 0,62, у 2023 р. збільшився на 0,15 до 0,77. У 2024 р. показник скоротився на 0,06 до 0,71, що свідчить про часткове зниження частки власного капіталу в структурі фінансування, однак рівень фінансової незалежності залишається високим.

Асортимент ТОВ КД «ВАЦАК» охоплює понад 150 позицій кондитерських виробів. Під торговою маркою «ВАЦАК» працює 989 магазинів у різних регіонах України та за кордоном. Щоденний випуск становить 50 тис. одиниць продукції, доставка здійснюється власним автопарком із 129 транспортних засобів. З 2022 року солодощі компанії представлені у 1200 магазинах провідних національних торговельних мереж. Для виготовлення виробів застосовують добірну сировину, що проходить багатоступеневий контроль. Підприємство співпрацює з постачальниками інгредієнтів українського та іноземного походження. Продукція пройшла лабораторні випробування, отримала європейський сертифікат відповідності та представлена на міжнародних ринках [15].

Дохід у 2022 році становив 488 607,60 тис. грн, у 2023 р. підвищився на 63,44 % до 798 596 тис. грн. У 2024 р. відбулося зростання доходу на 30,81 % до 1044625 тис. грн, що засвідчує розширення ринкових можливостей та збільшення обсягів реалізації. Чистий прибуток у 2022 році становив 20 733,40 тис. грн, у 2023 р. зріс на 74,85 % до 36 252 тис. грн. У 2024 р. зафіксовано зростання чистого прибутку на 26,29 % до 45 783 тис. грн, що підтверджує посилення результативності господарської діяльності.

Загальний обсяг активів у 2022 році становив 232 722,10 тис. грн, у 2023 р. збільшився на 82,37 % до 424 424 тис. грн. У 2024 р. активи зросли на 33,06 % до 564 733 тис. грн, що відображає розширення ресурсної бази підприємства. Власний капітал у 2022 році становив 80 541,70 тис. грн, у 2023 р. зріс на 119,32

% до 176 648 тис. грн. У 2024 р. відбулося зростання на 30,05 % до 229 722 тис. грн., що свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства. Сума зобов'язань у 2022 році становила 152 180,40 тис. грн, у 2023 р. зросла на 62,82 % до 247 776 тис. грн. У 2024 р. вони збільшилися ще на 35,21 % до 335 011 тис. грн, що вказує на активне залучення ресурсів для підтримки розвитку.

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ КД «ВАЦАК» в 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024
Дохід, тис. грн.	488 607,60	798 596	1 044 625
Темп приросту, %		63,44	30,81
Чистий прибуток, тис. грн.	20 733,40	36 252	45 783
Темп приросту, %		74,85	26,29
Активи, тис. грн.	232 722,10	424 424	564 733
Темп приросту, %		82,37	33,06
Власний капітал, тис. грн.	80 541,70	176 648,00	229 722,00
Темп приросту, %		119,32	30,05
Зобов'язання, тис. грн.	152 180,40	247 776	335 011
Темп приросту, %		62,82	35,21
Середня зарплата до оподаткування, грн.	5 146	6 281	10 253
Темп приросту, %		22,06	63,24
Кількість працівників, осіб	362	419	503
Абсолютний приріст		57,00	84,00
Продуктивність праці, тис. грн./особу	1349,74	1905,96	2076,79
Темп приросту, %		41,21	8,96
Рентабельність продажів, %	4,24	4,54	4,38
Абсолютний приріст		0,30	-0,16
Рентабельність діяльності, %	8,91	8,54	8,11
Абсолютний приріст		-0,37	-0,43
Рентабельність власного капіталу, %	25,74	20,52	19,93
Абсолютний приріст		-5,22	-0,59
Коефіцієнт автономії	0,35	0,42	0,41
Абсолютний приріст		0,07	-0,01

Джерело: [12]

Кількість працівників у 2022 році становила 362 особи, у 2023 р. збільшилася на 57 осіб до 419 працівників. У 2024 р. чисельність персоналу зросла на 84 особи та досягла 503 працівників. Середня зарплата в 2022 році становила 5 146 грн., у 2023 р. зросла на 22,06 % до 6 281 грн. У 2024 р. відбулося значне збільшення на 63,24 % до 10 253 грн., що свідчить про зміну рівня

кадрового забезпечення на підприємстві. Продуктивність праці у 2022 році становила 1 349,74 тис. грн./особу, у 2023 р. підвищилася на 41,21 % до 1 905,96 тис. грн./особу. У 2024 р. продуктивність зросла до 2 076,79 тис. грн./особу, тобто на 8,96 %, що підтверджує підвищення результативності використання трудових ресурсів.

Рентабельність продажів у 2022 році становила 4,24 %, у 2023 р. зросла на 0,30 % до 4,54 %. У 2024 р. рентабельність продажів знизилася на 0,16 % до 4,38 %, що відображає посилення витратного навантаження на кінцевий фінансовий результат. Рентабельність діяльності у 2022 році становила 8,91 %, у 2023 р. зменшилася на 0,37 % до 8,54 %. У 2024 р. відбулося зниження на 0,43 % до 8,11 %, що свідчить про скорочення операційної ефективності. Рентабельність власного капіталу у 2022 році становила 25,74 %, у 2023 р. знизилася на 5,22 % до 20,52 %. У 2024 р. показник продовжив тенденцію зменшення на 0,59 % до 19,93 %, що відображає зменшення ефективності використання вкладеного капіталу.

Коефіцієнт автономії у 2022 році становив 0,35, у 2023 р. підвищився на 0,07 до 0,42. У 2024 р. коефіцієнт автономії скоротився на 0,01 та становив 0,41, що вказує на фінансову залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

У межах дослідження конкурентоспроможності продукції здійснимо аналіз на рівні компаній-виробників, оскільки властивості та ринковий потенціал продукції безпосередньо залежать від виробничих, технологічних, фінансових і маркетингових можливостей підприємства. Якість кондитерських виробів, широта асортименту, цінова політика, рівень пакування, стабільність постачання, відповідність міжнародним стандартам безпечності та доступність продукції у торговельних мережах формуються під впливом ресурсного забезпечення та стратегічних рішень компанії. Для об'єктивного визначення конкурентоспроможності продукції ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК» доцільним є аналіз діяльності основних виробників-конкурентів, адже порівняння лише окремих товарних позицій не дає змоги врахувати чинники, що забезпечують їх ринкову стійкість і формують споживчу цінність продукції. Дослідження компаній

дозволить встановити, за рахунок яких організаційно-економічних передумов формується конкурентоспроможність їхньої продукції та визначити напрями посилення позицій ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК» на ринку.

ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК» є провідним національним виробником тортів та тістечок. Асортимент налічує понад 90 позицій, серед яких широко відомі торговельні марки: «Грильязний глазурований», «Празький з вишнею», «Хрещатий яр», «Київські каштани», а також тістечка «Заварні з кремом», «Бісквітно–кремові», «Трюфельні». Частка компанії у випуску м'яких кондитерських виробів становить 18%. Десерти бренду постачаються у національні торговельні мережі, серед яких «АТБ», «Billa», «Брусничка», «Варус», «Велика Кишеня», «Metro», «Novus», «Вопак», «Сільпо», «Таврія», «Фора», «Фуршет», «Еко–маркет». Крім того, продукція надходить до роздрібних та гуртових покупців, а також експортується до країн Європи, Північної Америки та держав Близького Сходу. Середній добовий обсяг виробництва становить приблизно 20 тон. Основою рецептур є натуральні інгредієнти, такі як натуральне вершкове масло; не застосовують компоненти, що можуть завдати шкоди здоров'ю споживачів. Декорування тортів виконується вручну, що забезпечує індивідуальний вигляд кожного виробу. На виробничому майданчику запроваджені системи управління безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог ISO 22000, FSSC 22000, а також інтегровані системи менеджменту згідно зі стандартом IFS Food.

Динаміка фінансово-економічних показників діяльності Київський БКК наведена в Додатку Б.

Дохід ТОВ «Київський БКК» у 2022 році становив 730 500 тис. грн., у 2023 р. підвищився на 31,53 % до 960 804 тис. грн. У 2024 р. відбулося зростання на 13,18 % до 1 087 395 тис. грн., що свідчить про зростання обсягів реалізації продукції підприємством. Чистий прибуток у 2022 році становив 98 494 тис. грн., у 2023 р. зріс на 21,20 % до 119 376 тис. грн. Однак у 2024 р. зафіксовано зниження на 19,37 % до 96 249 тис. грн..

Активи підприємства у 2022 році становили 464 492 тис. грн., у 2023 р. збільшилися на 23,61 % до 574 170 тис. грн. У 2024 р. активи зросли на 18,78 % до 682 024 тис. грн.. Власний капітал у 2022 році становив 359 440 тис. грн., у 2023 р. підвищився на 29,57 % до 465 735 тис. грн. У 2024 р. відбулося скорочення на 3,64 % до 448 802 тис. грн. Зобов'язання підприємства у 2022 році становили 105 052 тис. грн., у 2023 р. зросли на 3,22 % до 108 435 тис. грн. У 2024 р. їх обсяг різко збільшився на 115,08 % до 233 222 тис. грн..

Кількість працівників у 2022 році становила 760 осіб, у 2023 р. скоротилася на 59 осіб до 701 працівника. У 2024 р. зменшилася ще на 15 осіб та досягла 686 працівників. Середня зарплата у 2022 році становила 14 943 грн., у 2023 р. зросла на 32,16 % до 19 749 грн. У 2024 р. зафіксовано значне підвищення – на 42,10 % до 28 063 грн.. Продуктивність праці у 2022 році становила 961,18 тис. грн./особу, у 2023 р. підвищилася на 42,60 % до 1 370,62 тис. грн./особу. У 2024 р. зросла на 15,65 % до 1 585,12 тис. грн./особу.

Рентабельність продажів у 2022 році становила 13,48 %, у 2023 р. знизилася на 1,06 % до 12,42 %. У 2024 р. спад продовжився на 3,57 % до 8,85 %. Рентабельність діяльності у 2022 році становила 21,20 %, у 2023 р. скоротилася на 0,41 % до 20,79 %. У 2024 р. рентабельність діяльності скоротилася на 6,68 % до 14,11 %. Рентабельність власного капіталу у 2022 році становила 27,40 %, у 2023 р. зменшилася на 1,77 % до 25,63 %. У 2024 р. рентабельність знизилася ще на 4,19 % до 21,45 %. Коефіцієнт автономії у 2022 році становив 0,77, у 2023 р. підвищився на 0,04 до 0,81. У 2024 р. показник скоротився на 0,15 до 0,66, що свідчить про зменшення частки власних ресурсів.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика кондитерських підприємств Roshen, КД «Вацак» та Київського БКК в 2024 році

Показник	Кондитерська корпорація Roshen	ТОВ ТД «Вацак»	ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»
1	2	3	4
Рік заснування	1994	2019	2016
Асортимент (кількість позицій)	Понад 320	Понад 150	Понад 90

Сертифікація та стандарти	Усі майданчики сертифіковані за міжнародними вимогами безпечності харчових продуктів ISO 22000, FSSC 22000, IFS Food	Європейський сертифікат відповідності	Впроваджені стандарти ISO 22000, FSSC 22000, IFS Food
Експортна географія	60 держав: США, Канада, ЄС, Грузія, Китай, Японія, Корея, Казахстан, Вірменія	Представлена на міжнародних ринках	Європа, Північна Америка, Близький Схід

Продовження таблиця 2.2

1	2	3	4
Основні групи продукції	Шоколадні та желейні цукерки, карамель, ірис, шоколадні плитки, батончики, печиво, вафлі, рулети, тістечка, торти	Тістечка, торти, інші кондитерські вироби (загальна лінійка 150+)	Торти та тістечка: «Грильажний глаурований», «Празький з вишнею», «Хрещатий яр», «Київські каштани», «Заварні з кремом», «Трюфельні»
Масштаб виробництва	300 тис. тон/рік (800 тон/день)	50 тис. одиниць/день	20 тон/день
Мережа магазинів	Власна мережа Roshen охоплює 97 магазинів у 17 містах України. Також постачання у національні мережі: «АТБ», «Billa», «Metro», «Novus», «Сільпо», «Фора» тощо	989 магазинів + представлення у 1200 магазинах національних мереж	Постачання у національні мережі: «АТБ», «Billa», «Брусничка», «Варус», «Metro», «Novus», «Сільпо», «Фора» тощо
Сировина та інгредієнти	Інгредієнти високого гатунку від постачальників із різних регіонів світу	Добірна сировина, багатоступеневий контроль, українські та іноземні постачальники	Натуральні інгредієнти, а саме вершкове масло; відсутність шкідливих компонентів
Технологічні особливості	Сучасне обладнання, контроль параметрів виробництва; лабораторії; запуск нових продуктів фахівцями, підготовленими за кордоном	Лабораторні випробування, контроль якості сировини та готової продукції	Ручне декорування тортів; натурингредієнти
Чистий прибуток, тис. грн.	6 979	45 783	96 249
Рентабельність активів, %	0,20	8,11	14,11
Основні конкурентні переваги	Широка лінійка, масштаб виробництва, експорт у 60 країн, якісна сировина, сучасне обладнання	Розгалужена мережа магазинів, власна логістика, постачання в національні мережі, сертифікація	Висока якість десертів, ручне декорування, робота з натуральними інгредієнтами, сертифіковане виробництво
Кількість працівників в 2024 р., осіб	1351	503	686
Продуктивність праці, тис. грн.	1086,20	2076,79	1585,12
Коефіцієнт автономії	0,71	0,41	0,66

Джерело: складено автором за [12-17]

Roshen посідає провідну позицію за розмірами виробництва, асортиментом та міжнародною присутністю. Підприємство має найбільш диверсифіковану продуктову лінійку та розгалужену експортну географію, що формує високу стійкість до ринкових коливань. Його рентабельність активів в 2024 р. залишається низькою (0,20%), що свідчить про значні виробничі витрати, масштабні інвестиції чи вплив зовнішніх факторів. ТОВ КД «ВАЦАК», попри менший період діяльності, демонструє збалансоване поєднання виробничих можливостей та ефективності. Компанія має одну з найбільших роздрібних мереж серед українських кондитерських брендів, що забезпечує стабільний попит і високу продуктивність праці (2076,79 тис. грн./працівника). Показник рентабельності активів (8,11%) істотно перевищує результат Roshen, проте поступається ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК». Масштаб виробництва обмежений порівняно з конкурентами, однак мережевий формат збуту виступає ключовою стратегічною перевагою. ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК» вирізняється найвищою рентабельністю (14,11%) та найбільшим чистим прибутком серед трьох виробників, що вказує на ефективну спеціалізацію у сегменті тортів та тістечок. Орієнтація на натуральні інгредієнти та ручне оздоблення сприяє формуванню унікального продукту з високою доданою вартістю. Хоча масштаби виробництва та асортимент значно менші за Roshen, вузька спеціалізація дозволила досягти помітних фінансових результатів.

З метою визначення конкурентних переваг кожного з підприємств здійснимо бальну оцінку даних, відображених в табл. 2.3 у відповідності до яких 5 – максимальна оцінка.

Таблиця 2.3 – Оцінка конкурентоспроможності Roshen, КД «Вацак» та Київського БКК, бали

Показник	Кондитерська корпорація Roshen	ТОВ КД «Вацак»	Київський БКК
Асортимент продукції	5	4	3
Масштаб виробництва	5	4	4
Мережа магазинів	4	5	3
Сертифікація та стандарти продукції	5	5	5

Ціна продукції (на прикладі торту Наполеон)	4	4	5
Пакування	5	4	5
Калорійність	4	3	4

Джерело: складено автором

Також на основі даних табл. 2.3 здійснимо візуалізацію даних на рисунку 2.2.

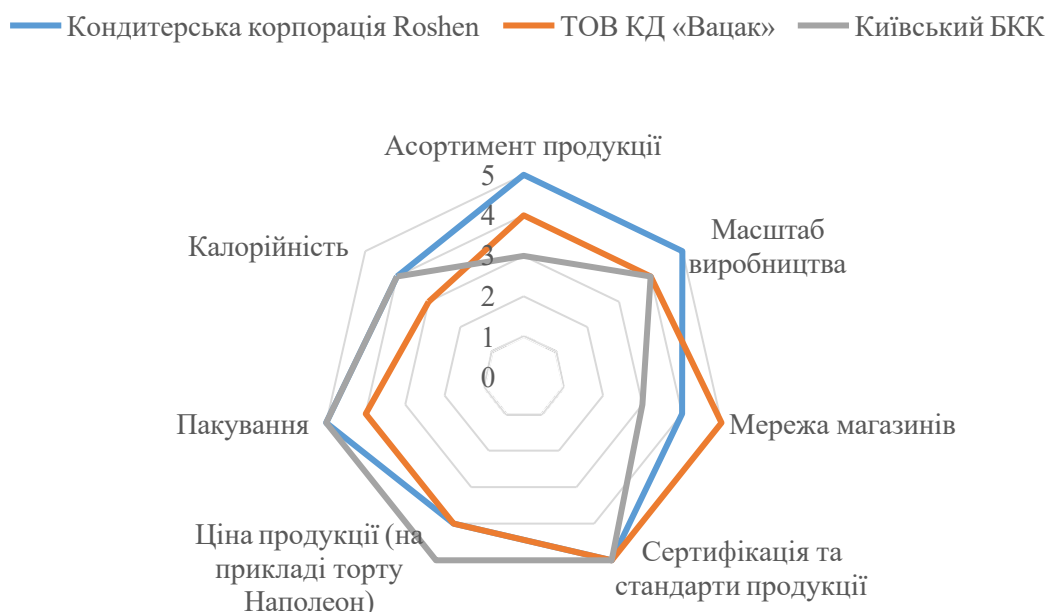


Рисунок 2.2 – Багатокутник конкурентоспроможності кондитерських підприємств Roshen, КД «Вацак» та Київського БКК

Джерело: складено автором

Таким чином, широкий асортимент Roshen формує сильні конкурентні переваги у роботі з роздрібними мережами та на експортних ринках. ТОВ КД «ВАЦАК» (4 бали) забезпечує достатньо різноманітне портфоліо, однак поступається масштабами лінійки. ТОВ «Київський БКК» (3 бали) демонструє більш вузьку спеціалізацію, що звужує конкурентні можливості. Roshen має найбільш розгалужену експортну мережу, що зменшує ризики залежності від внутрішнього ринку. Сильна мережа ТОВ КД «ВАЦАК» забезпечує ефективний збут, контроль асортименту та високу лояльність споживачів. У сфері сертифікації підприємства діють на єдиному високому рівні, що формує базову

конкурентну перевагу. Київський БКК має перевагу за рахунок поєднання доступнішої ціни та високого рівня пакування при прийнятній калорійності. Кондитерська корпорація Roshen утримує сильні позиції завдяки пакуванню та збалансованим характеристикам, хоча поступається за ціною. КД «Вацак» відстає за двома з трьох показників, що знижує його позицію у порівнянні з іншими виробниками.

У межах дослідження конкурентного середовища на кондитерському ринку Європейського Союзу доцільно здійснювати аналіз саме на рівні провідних компаній-виробників, адже конкурентні переваги продукції визначаються її смаковими характеристиками, ціновими параметрами та значною мірою залежать від масштабів виробництва, рівня технологічного оснащення, інноваційної активності, ефективності логістичних процесів, маркетингової стратегії та здатності підприємства адаптуватися до змін споживчих переваг. Саме виробничо-економічний потенціал компанії формує можливості для створення конкурентоспроможного асортименту, підтримання стабільної якості продукції, впровадження сучасних рецептур, забезпечення екологічної безпечності, сертифікації відповідно до стандартів ЄС і розширення присутності в міжнародних каналах збуту.

Для формування об'єктивної оцінки позицій ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК» на європейському кондитерському ринку необхідним є порівняльний аналіз діяльності ключових конкурентів, - August Storck KG, Cémoi, Roshen Confectionery Corp. та Baronie Belgium N.V., які представляють різні бізнес-моделі розвитку, ринкові стратегії та підходи до формування товарного портфеля. Кожне із підприємств має власні конкурентні переваги: потужну виробничу базу; сформовану репутацію брендів; налагоджені експортні канали; високий рівень автоматизації виробництва; орієнтацію на інновації або сильні позиції у певних товарних сегментах. Порівняння діяльності зазначених компаній дає змогу оцінити їхню ринкову стійкість, виявити чинники, що забезпечують високу конкурентоспроможність їхньої продукції на ринку ЄС. Аналіз конкурентних переваг підприємств-конкурентів дозволить визначити, які саме організаційно-

економічні механізми сприяють формуванню споживчої лояльності, розширенню частки ринку та зміцненню позицій у міжнародному конкурентному середовищі. Отримані результати створюють підґрунтя для визначення стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК», адаптації його продукції до вимог європейського споживача та посилення експортного потенціалу підприємства.

Розмір європейського кондитерського ринку зростає з 73,55 млрд. євро в 2025 році до 75,60 млрд. євро в 2026 році і, за прогнозами, досягне 92,12 млрд. євро до 2031 року при середньорічному вираженні 4,03% в 2026-2031. На тлі коливань цін на какао та суворих правил ЄС три ключові фактори, преміалізація, зміна рецептури на основі рослин та цифрова комерція, сприяють зростанню доходів. У той час як шоколад домінує у споживчих витратах, цукрові кондитерські вироби швидко набирають популярності: функціональні жувальні цукерки та жорсткі цукерки з порційним контролем займають більше місця на полицях. Рітейлери змінюють динаміку ринку, змішуючи масові приватні торгові марки з преміальними розділами, що куруються. Одночасно виробники прагнуть отримати сертифікати етичного походження, прив'язані до крайнього терміну дотримання вимог щодо вирубування лісів у грудні 2025 року. У цьому ландшафті, що розвивається, надійна омніканальна стратегія стала ключовою конкурентною перевагою, органічно поєднуючи імпульсно-орієнтовану внутрішню стратегію купівлі в магазинах з послугами підписки та онлайн-платформами, орієнтованими безпосередньо на споживача.

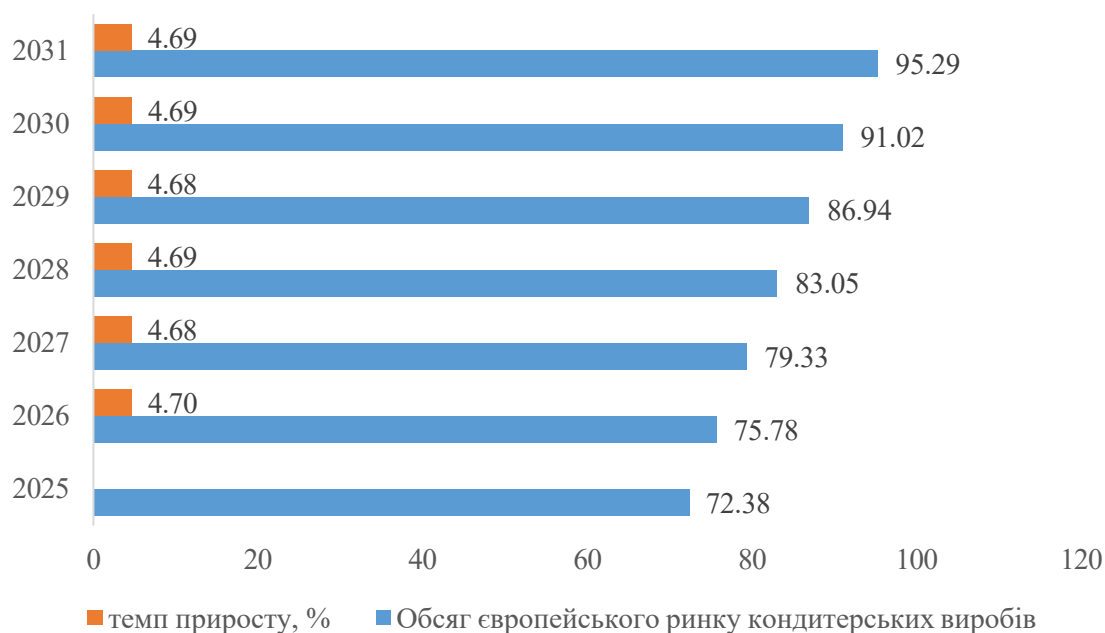


Рисунок 2.3 – Динаміка європейського ринку кондитерських виробів в 2025-2031 рр., млрд. євро

Джерело: [37]

У 2025 році шоколадні кондитерські вироби займали домінуючу частку ринку 66,96%. Проте, за прогнозами, до 2031 року цукрові кондитерські вироби зростатимуть із середньорічним значенням 5,80%, випереджаючи зростання шоколаду. Це відродження обумовлено функціональними жувальними цукерками, жорсткими цукерками з порційним контролем та ностальгічними форматами. За даними Управління національної статистики Великобританії, напередодні повного введення обмежень на розміщення HFSS обсяги виробництва цукрових кондитерських виробів у Великобританії зросли на 3,7% у 2025 році, оскільки виробники попередньо завантажили роздрібні магазини з відповідними форматами подарунків та мініатюрним Impact Assessment,” Office for National Statistics, ons.gov.uk. Хоча жувальна гумка традиційно лідирує за обсягом, вона стикається з проблемами у Західній Європі, але процвітає на ринках Центральної та Східної Європи завдяки таким запускам, як Extra Mints, Orbit Drops та Hubba Bubba Mix and Match у Франції, Німеччині та Польщі. Щоб протистояти зниженню споживання молоддю на зрілих ринках, категорія жувальної гумки переходить до варіантів, що не містять цукру, з перевагами ксиліту та зубів. Тим

часом, інші сегменти, такі як протеїнові батончики, іриски та нуги, переймають преміалізацію, при цьому ремісничі виробники наголошують на натуральні інгредієнти та контроль порцій, щоб конкурувати з домінуванням шоколаду. Частка ринку шоколаду в 66,96% відображає вкоренені моделі споживання. У Німеччині споживання шоколаду душу населення щорічно сягає 11,9 кг, а Франції споживання темного шоколаду зросло. Сезонні варіанти та формати з начинкою підтримують обсяги молока та білого шоколаду, а темний шоколад приваблює споживачів, які дбають про своє здоров'я, антиоксидантними властивостями та нижчим вмістом цукру. Швидше зростання виробництва цукрових кондитерських виробів частково відбиває корекцію після багатьох років інновацій, орієнтованих шоколад.

Також визначимо конкурентні переваги підприємства у порівнянні з європейськими компаніями, такими як August Storck KG та Cémoi в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Компанії на ринку країни ЄС, конкуренти ТОВ КД «ВАЦАК»

Компанія	Продукти	Штаб-квартира	Обсяг продаж у 2025 р (млн \$)	Керуюча компанія	Кількість працівників, тис. осіб	Кількість заводів
August Storck KG	Шоколадні батончики/шоколадне печиво, шоколад з начинкою, формовані шоколадні вироби, торти, карамель, тофі, горіхові цукерки, твердий цукор/льодяники/м'ятні /карамельні пастилки, мармеладні/жувальні цукерки, цукерки з низьким вмістом цукру	Берлін, Німеччина	2,000	Axel Oberweiland, CEO	7,0	3
Cémoi	Шоколадні батончики, шоколад з начинкою, формовані шоколадні вироби, карамель, тофі, горіхові цукерки,	Перпін'ян, Франція	968	Patrick Collin, CEO; Patrick Poirrier	3,4	14

	торти, маршмеллоу, какао/пасти, цукерки з низьким вмістом цукру, енергетичні батончики			, preside nt		
Roshen Confectionery Corp.	Шоколадні батончики, печиво в шоколаді, шоколад з начинкою з лікерів, формовані шоколадні цукерки, шоколад в глазурі, карамель, іриски, горіхові цукерки, нуга, льодяники на паличці, желе, зефір, помадка, жувальна гумка	Київ, Україна	800	Vyacheslav Moskalovsky, president	10,0	8
Baronie Belgium N.V.	Шоколадні плиточки, шоколадні цукерки з начинкою, формовані шоколадні цукерки, шоколадні цукерки в глазурі, тістечка	Гамбург, Німеччина та Брюгге, Бельгія	608	Fons Walder, CEO	1,38	8

Джерело: [38]

Складемо бальну оцінку конкурентоспроможності компанії в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ КД «Вацак» у порівнянні з європейськими компаніями в 2024 р., бали

Показник	August Storck KG	ТОВ КД «Вацак»	Cémoi	Roshen Confectionery Corp.	Baronie Belgium N.V.
Експортна географія	5	1	4	4	4
Мережа магазинів	5	2	4	3	4
Сертифікація та стандарти	5	4	5	5	5
Чистий дохід	5	2	4	3	3
Кількість працівників	5	2	4	5	3

Джерело: складено автором

Найбільший розрив спостерігається за експортною географією: у August Storck KG максимальний бал (5), у Cémoi, Roshen Confectionery Corporation та Baronie Belgium N.V. - по 4, тоді як у ТОВ КД «Вацак» лише 1, що означає обмежену присутність на зовнішніх ринках і концентрацію на внутрішньому попиті. Схожа ситуація з мережею магазинів: 5 балів у August Storck KG, 4 – у Cémoi та Baronie Belgium N.V., 3 – у Roshen Confectionery Corporation і лише 2 – у ТОВ КД «Вацак». За сертифікацією та стандартами відставання мінімальне: ТОВ

КД «Вацак» отримує 4 бали проти 5 у всіх інших компаній, що вказує на наближеність до міжнародних вимог, хоча повної відповідності провідним практикам не досягнуто.

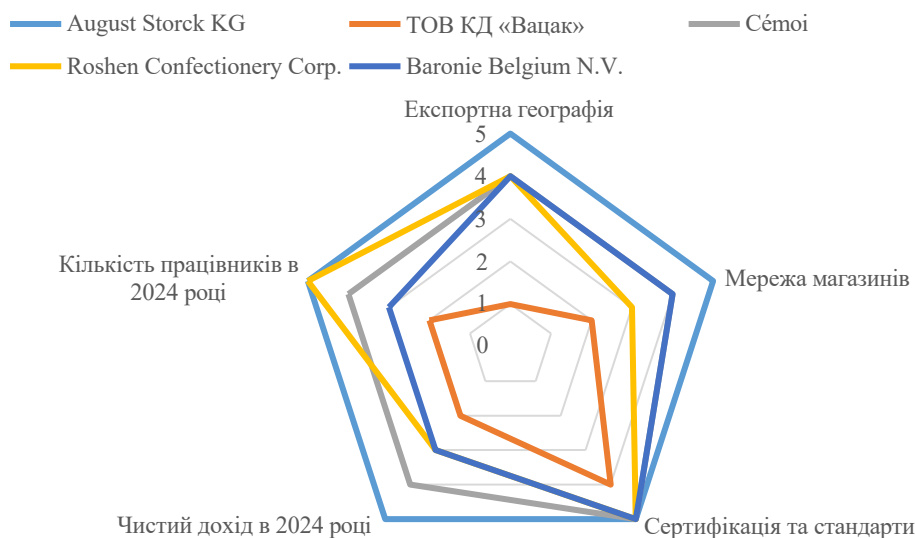


Рисунок 2.4 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ КД «Вацак» у порівнянні з європейськими компаніями, бали

Джерело: складено автором

Фінансовий показник (чистий дохід за 2024 рік) відображає значний розрив: 5 балів у August Storck KG, 4 – у Cémoi, 3 – у Roshen Confectionery Corporation та Baronie Belgium N.V., тоді як у ТОВ КД «Вацак» – 2, що відображає різницю в масштабах бізнесу та обсягах реалізації. За чисельністю персоналу ТОВ КД «Вацак» має 2 бали, тоді як у August Storck KG і Roshen Confectionery Corporation – по 5, у Cémoi – 4, у Baronie Belgium N.V. – 3. Менша кількість працівників відповідає нижчому рівню виробничих потужностей і обсягів діяльності.

Отже, ТОВ КД «Вацак» наближається до міжнародних виробників за вимогами до якості та сертифікації, однак істотно поступається за масштабами діяльності, розвитком збуту та присутністю на зовнішніх ринках. Європейські компанії та Roshen Confectionery Corporation демонструють більш розвинену інфраструктуру, ширшу географію продажів і вищі фінансові результати, що забезпечує їм сильніші позиції на міжнародному ринку.

Наступним кроком здійснимо оцінку конкурентоспроможності продукції компанії у порівнянні з конкурентами на ринку країн ЄС, що наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка конкурентоспроможності продукції ТОВ КД «Вацак» у порівнянні з європейськими компаніями, бали

Показник	August Storck KG	ТОВ КД «Вацак»	Cémoi	Roshen Confectionery Corp.	Baronie Belgium N.V.
Асортимент продукції	5	3	4	5	4
Дизайн та привабливість упаковки	5	3	4	5	4
Впізнаваність бренду продукції	5	2	4	5	4
Ціна	5	4	4	5	4
Відповідність міжнародним стандартам якості продукції	5	4	5	5	5

Джерело: складено автором

За асортиментом лідируючі позиції займають August Storck KG та Roshen Confectionery Corporation (по 5 балів), нижчі значення у Cémoi і Baronie Belgium N.V. (по 4). У ТОВ КД «Вацак» 3 бали, що вказує на вужчу номенклатуру продукції. Дизайн та привабливість упаковки повторюють аналогічну структуру: максимальні оцінки у August Storck KG та Roshen Confectionery Corporation (5), середній рівень у Cémoi і Baronie Belgium N.V. (4), тоді як у ТОВ КД «Вацак» – 3, що означає менш виражений акцент на візуальній складовій продукту. Найбільше відставання фіксується за впізнаваністю бренду: у August Storck KG та Roshen Confectionery Corporation – 5 балів, у Cémoi і Baronie Belgium N.V. – по 4, у ТОВ КД «Вацак» - 2, що відображає обмежений рівень ринкової присутності та комунікацій.

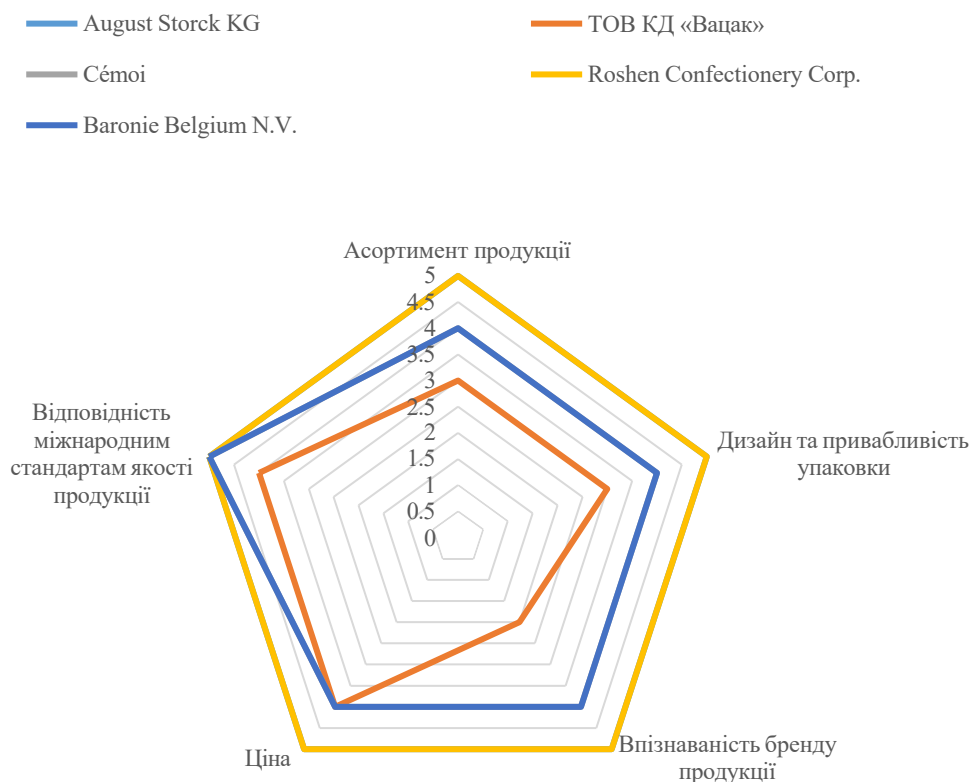


Рисунок 2.5 – Багатокутник конкурентоспроможності продукції ТОВ КД «Вацак» у порівнянні з європейськими компаніями, бали

Джерело: складено автором

За ціною розрив мінімальний: August Storck KG та Roshen Confectionery Corporation отримують по 5 балів, інші компанії – по 4. ТОВ КД «Вацак» перебуває в одному діапазоні з європейськими виробниками, що свідчить про конкурентний рівень ціноутворення. Відповідність міжнародним стандартам якості у більшості компаній максимальна (5 балів), тоді як у ТОВ КД «Вацак» – 4. Розрив незначний і свідчить про близький рівень дотримання вимог.

Отже, продукція ТОВ КД «Вацак» поступається за асортиментом, дизайном і впізнаваністю бренду, що обмежує її позиції на європейському ринку.

2.2 Обґрунтування комплексу управлінських заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «КД ВАЦАК» в умовах євроінтеграції

Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «КД ВАЦАК» доцільно забезпечувати через комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень, орієнтованих на трансформацію товарної, виробничої, цінової та збутової політики підприємства відповідно до сучасних ринкових вимог.

1. Удосконалення товарної політики. Підвищення конкурентоспроможності продукції передбачає систематичне оновлення асортименту з урахуванням змін споживчих переваг. Доцільним є: розширення лінійки функціональних та здорових продуктів (низькокалорійні вироби, використання крохмалю замість борошна); впровадження сезонних та обмежених колекцій; адаптація рецептур під вимоги зовнішніх ринків.

2. Інноваційний розвиток виробництва. Збільшення виробничих потужностей і модернізація обладнання є важливою передумовою зниження собівартості. Досягти цього можна за рахунок: автоматизації виробничих процесів; впровадження енергоефективних технологій; використання сучасного кондитерського обладнання для підвищення продуктивності.

3. Оптимізація цінової політики. Конкурентоспроможність значною мірою залежить від співвідношення «ціна–якість». Доцільним є: застосування гнучких систем знижок; сегментація продукції за ціновими категоріями (економ, середній, преміум); оптимізація витрат для стримування зростання цін.

4. Розширення каналів збуту. Компанія вже має розгалужену мережу реалізації продукції, однак конкурентоспроможність можна підвищити через: розвиток онлайн-продажів і доставки; співпрацю з торговельними мережами та маркетплейсами; вихід на нові регіональні та міжнародні ринки.

З урахуванням виявлених обмежень діяльності підприємства одним із напрямів посилення конкурентних позицій підприємства є вихід на європейський

ринок. Доцільним також є розширення асортименту за рахунок випуску нових видів кондитерських виробів, а саме тортів із використанням крохмалю та стевії [41]. Орієнтація на виготовлення продукції з альтернативними інгредієнтами узгоджується з сучасними тенденціями розвитку харчової промисловості Європи, де значна увага приділяється складу продуктів, їх харчовій цінності, рівню цукру та калорійності [37;42;43].

Підвищений інтерес споживачів до десертів зі зменшеним вмістом рафінованого цукру, до продукції, пов'язаної з ідеєю збалансованого харчування, спонукає кондитерські підприємства переглядати структуру асортименту під час виходу на європейські ринки. Поширення культури усвідомленого споживання у країнах Європи стимулює виробників солодошів приділяти більшу увагу складу продукції, поживним властивостям інгредієнтів та впливу десертів на організм людини. У зв'язку з таким споживчим запитом дедалі більший інтерес викликають альтернативні підсолоджувачі природного походження, серед яких вагоме місце посідає цукрозамінник з стевії.

Включення такого підсолоджувача до рецептури сприяє більш плавній зміні рівня глюкози у крові після споживання солодких виробів. Подібна властивість набуває особливої ваги для людей, які уважно ставляться до власного раціону, надають перевагу продуктам із помірним вмістом цукру або дотримуються спеціальних режимів харчування. Завдяки використанню стевії кондитерські вироби можуть отримати інше ринкове позиціонування, пов'язане з підвищеною поживною цінністю порівняно з традиційними тортами. Разом із модифікацією підсолоджувача у рецептурі передбачається заміна пшеничного борошна крохмалем під час виготовлення коржів. Таке технологічне рішення дозволяє зменшити енергетичну цінність виробу та скоротити частку складних вуглеводів. Зміна рецептури впливає на структуру тіста, надаючи коржам більш легкої текстури, а також розширює можливості виходу на сегмент споживачів, які обмежують споживання глютену або надають перевагу менш калорійним десертам.

У країнах Європейського Союзу попит на безглютенову та функціональну продукцію зростає, тому подібні зміни рецептури створюють передумови для адаптації українських кондитерських виробів до вимог європейського споживчого ринку. У підсумку формується новий вид продукції, орієнтований на ширше коло споживачів, включаючи осіб, які дотримуються дієтичних обмежень або прагнуть підтримувати збалансований раціон. Поєднання стевії та крохмалю у рецептурі дає змогу ТОВ «КД ВАЦАК» запропонувати відмінну від традиційних тортів категорію десертів, що сприятиме зміцненню позицій підприємства у конкурентному середовищі. Випуск такої продукції формує окремий сегмент ринку – низькокалорійних і функціональних десертів, який меншою мірою залежить від прямого цінового суперництва з масовими кондитерськими виробами. Спрямування інновацій у рецептурі на підвищення харчової цінності виробів створює можливості для формування вищої доданої вартості продукції.

На європейських ринках споживчий вибір дедалі частіше визначається смаковими властивостями десертів, показниками їх поживності, складом інгредієнтів та рівнем безпечності. Урахування таких критеріїв під час розроблення нових видів тортів сприятиме зміцненню ділової репутації підприємства як виробника, який орієнтується на сучасні вимоги європейського харчового ринку та враховує суспільний інтерес до здорового харчування.



Рисунок 2.6 – Пропонована лінія виробництва низькокалорійних тортів для ТОВ «КД ВАЦАК»

Джерело: [17]

Характеристика лінії [17]:

- продуктивність – 150-400 кг/год;
- ширина бісквітного пласта – до 1200 мм;
- обслуговуючий персонал – 2 людини;
- вартість лінії – 4345,7 тис. грн.

Автоматизовані модульні виробничі лінії становлять основу нової концепції, де основну роль відіграють гнучкість та можливість зміни конфігурації. Такі лінії застосовуються у різних сегментах харчової промисловості, а саме в кондитерському та хлібобулочному виробництві, а також у інших галузях. Конструкція лінії включає робочий стіл із конвеєрною стрічкою з регульованою швидкістю руху та системою управління з сенсорною панеллю. До складу входять пристрої для поливу сиропом, дозатори крему та обмазки, маніпулятори для укладання заготовок, дозатори порошкових та гранульованих інгредієнтів, установки для різання, екструдери та інші модулі. Модульне обладнання можна легко розташовувати вздовж робочого столу та комбінувати з операторами, що дозволяє формувати індивідуальні, спеціалізовані конфігурації та швидко переналаштовувати лінію під різні види виробів. Колісна база полегшує пересування модулів, а їхня конструкція забезпечує простоту розбирання та очищення.

Загальні витрати на впровадження лінії становитимуть 5295 тис. грн.:

- вартість лінії – 4345,7 тис. грн.;
- 2 працівника – із заробітною платою в сумі 25 тис. грн. на місяць, тобто загальна сума витрат становитиме $(2 \cdot (25000 \cdot 12 + 22\%)) = 732$ тис. грн.);
- вартість налаштування – становитиме 5% від вартості нової лінії.

Враховуючи потужність лінії, а саме 150-400 кг/год., розрахунковий обсяг щоденного виробництва становитиме 160 кг/день. Розрахункова ціна одного кілограму тортів становитиме 450 грн., Щоденний виторг становитиме $160 \cdot 450 = 72\,000$ грн. З урахуванням терміну роботи лінії протягом року 280 днів можемо

визначити сукупний виторг від реалізації продукції за рік: $72 * 280 = 20\,160$ тис. грн.

Для обґрунтування коефіцієнту дисконтування слід враховувати прогнозний рівень інфляції ($i=7,5\%$ та середній процент отримання кредити $CR=18-24\%$). Для наших розрахунків будемо використовувати значення коефіцієнту дисконтування на рівні 25% .

Таблиця 2.7 – Розрахунок економічної доцільності впровадження ліній виробництва низькокалорійних тортів для ТОВ «КД ВАЦАК»

Показник	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	Всього за проектом
1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід від реалізації, тис. грн.		20 160	21 672	23 297,4	25 044,71	26 923,06	117 097,16
Собівартість, тис. грн.		17 559,36	18 876,31	20 292,04	21 813,94	23 449,98	101 991,63
Амортизація, тис. грн.		1,06	1,06	1,06	1,06	1,06	5,30
Прибуток до оподаткування, тис. грн.		2 600,64	2 795,69	3 005,36	3 230,77	3 473,07	15 105,53
Податок на прибуток, тис. грн.		468,12	503,22	540,97	581,54	625,15	2719,00
Чистий прибуток, тис. грн.		2 132,52	2 292,46	2 464,40	2 649,23	2 847,92	12 386,54
Інвестиції, тис. грн.	5 295,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5295,00
Дисконтний множник		0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	-

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Дисконтовані інвестиції, тис. грн		4 236,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4 236,00
Грошовий потік за проектом, тис. грн		2 133,58	2 293,52	2 465,46	2 650,29	2 848,98	12 391,83
Дисконтований грошовий потік, тис. грн		1 706,87	1 467,85	1 262,31	1 085,56	933,55	6 456,15
Приведений дохід (PV), тис. грн		-2 529,13	-1 061,28	201,04	1 286,59	2 220,15	117,37
Термін окупності проекту, рік							2,20

Джерело: складено автором

На основі даних таблиці 2.7 можна побудувати графік приведеної вартості, який наочно показує термін окупності.

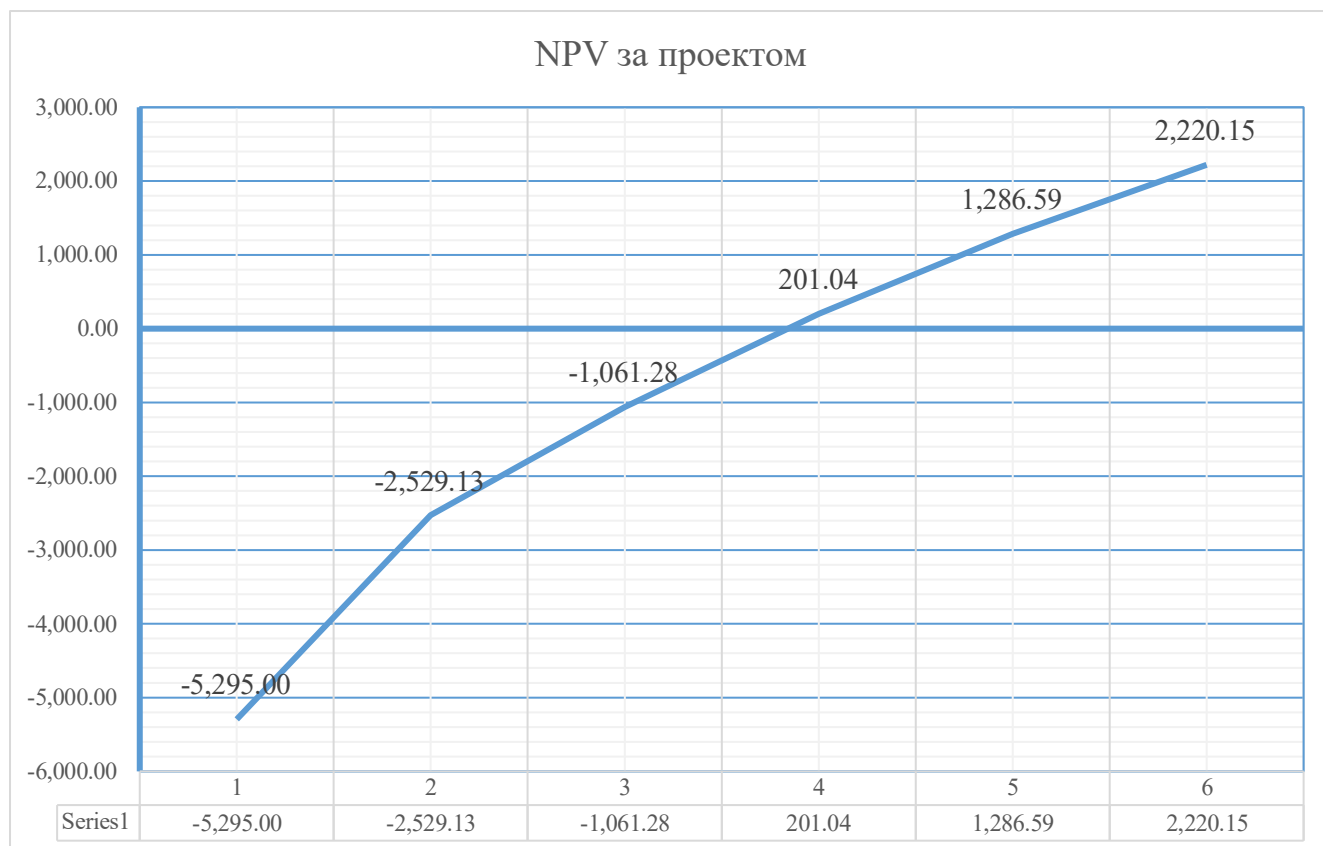


Рисунок 2.7 – Графік приведеної вартості за проектом

Джерело: складено автором

Також побудуємо графік впровадження нової лінії виробництва низькокалорійних тортів для ТОВ «КД ВАЦАК» в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Етапи та відповідальні за впровадження нової лінії виробництва низькокалорійних тортів для ТОВ «КД ВАЦАК»

Етап	Опис	Відповідальні	Орієнтовний термін
1	Аналіз ринку та планування асортименту – дослідження попиту, цінового сегмента та конкурентів; визначення рецептур	Керівник проекту, Маркетолог, Технолог	1–2 тижні
2	Розробка рецептур та тестування продукції – створення прототипів тортів, лабораторні випробування текстури, смаку та стабільності	Технолог, Відділ контролю якості	2–4 тижні
3	Вибір та закупівля модульної лінії – огляд постачальників, узгодження конфігурації, підготовка договорів	Керівник проекту, Фінансовий менеджер, Відділ закупівель	3–4 тижні
4	Доставка, монтаж та налаштування обладнання – установка робочого столу, конвеєрів, дозаторів та інших модулів; тестові запуски	Технолог, Операційний персонал	2–3 тижні

5	Підготовка персоналу – навчання операторів та обслуговуючого персоналу роботі з лінією та контролю якості	Керівник проєкту, Технолог, Операційний персонал	1–2 тижні
6	Запуск виробництва пілотної серії – виробництво обмеженої партії для перевірки якості та корекції технології	Технолог, Операційний персонал	2 тижні
7	Контроль якості та корекція рецептур – внесення змін до виробничого процесу після тестових партій	Технолог	1–2 тижні
8	Повномасштабний запуск виробництва – досягнення планової продуктивності (275 кг/год)	Керівник проєкту, Технолог	1 тиждень
9	Маркетингова підтримка та вихід на ринок – рекламна кампанія, запуск продажів, моніторинг продажів та відгуків	Маркетолог	2–4 тижні

Джерело: складено автором

Пропонована структура відповідальних за впровадження заходу забезпечить контроль на всіх ключових етапах – від планування та тестування до повномасштабного виробництва і виходу на ринок, що зменшить ризики та підвищить ймовірність успішного впровадження нової лінії.

Отже, впровадження лінії виробництва низькокалорійних тортів забезпечить значний фінансовий результат при різних рівнях завантаження обладнання. Найбільший ефект досягається за повного використання потужностей, однак і при зниженні обсягів виробництва проєкт збереже позитивні економічні показники та швидке повернення інвестицій.

Впровадження пропонованих заходів також матиме позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності продукції підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Оцінка конкурентоспроможності продукції ТОВ КД «Вацак» у порівнянні з європейськими компаніями, бали

Показник	August Storck KG	ТОВ КД «Вацак»		Cémoi	Roshen Confectionery Corp.	Baronie Belgium N.V.
		До впровадження	Після впровадження			
Асортимент продукції	5	3	4	4	5	4
Дизайн та привабливість упаковки	5	3	3	4	5	4
Впізнаваність бренду продукції	5	2	3	4	5	4
Ціна	5	4	5	4	5	4
Відповідність міжнародним стандартам якості продукції	5	4	5	5	5	5

Джерело: складено автором

Візуалізуємо дані на рис. 2.6.

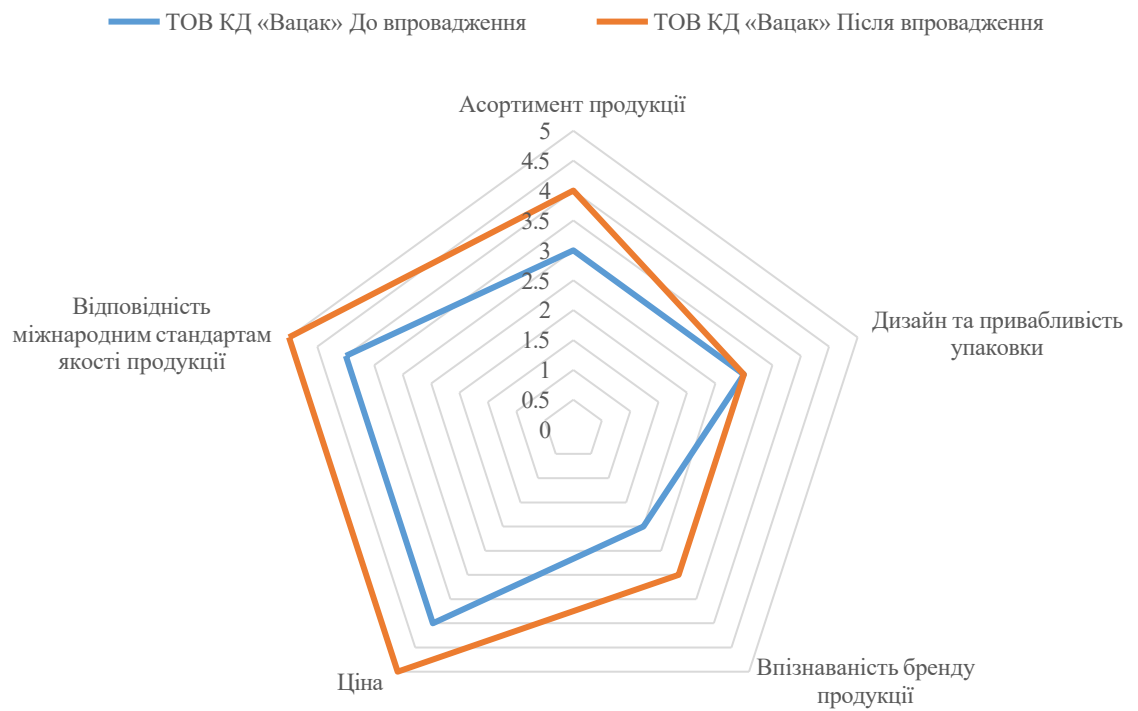


Рисунок 2.6 – Багатокутник конкурентоспроможності продукції ТОВ КД «Вацак» після впровадження пропонованих заходів, бали

Джерело: складено автором

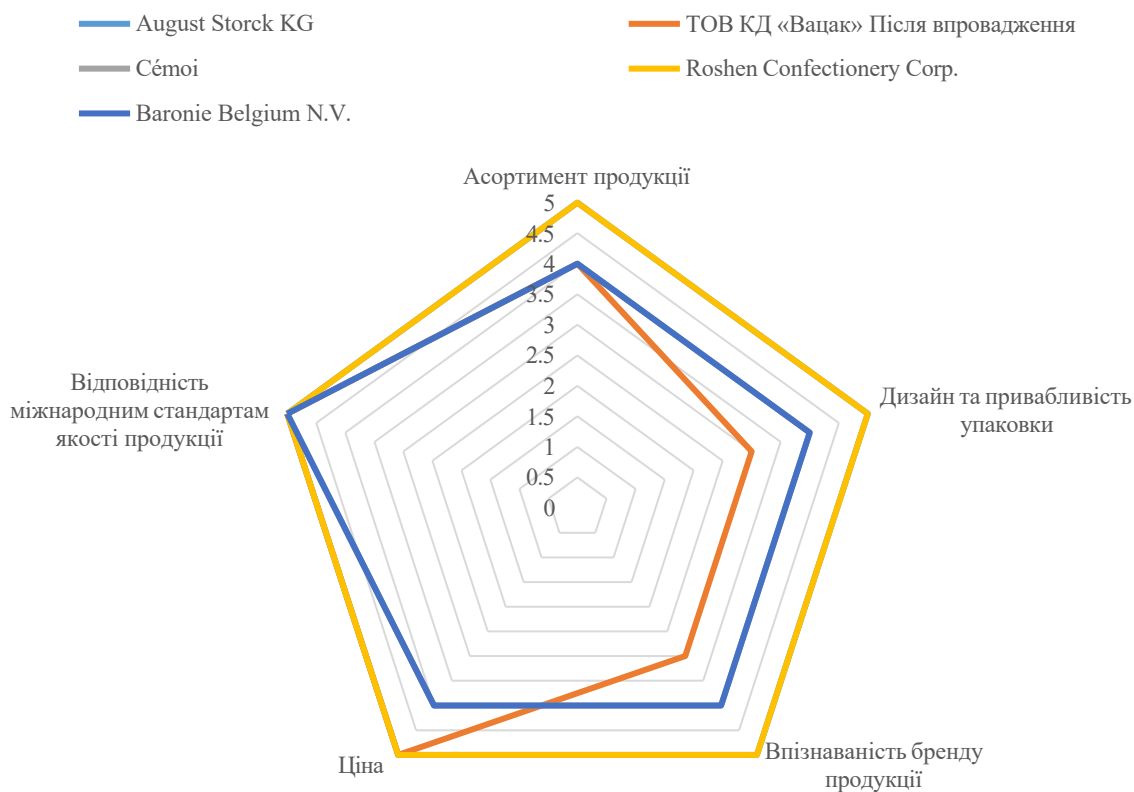


Рисунок 2.7 – Багатокутник конкурентоспроможності продукції ТОВ КД «Вацак» після впровадження пропонованих заходів у порівнянні з європейськими компаніями, бали

Джерело: складено автором

Отже, впровадження нової лінії виробництва низькокалорійних тортів позитивно вплине на конкурентоспроможність продукції ТОВ КД «Вацак», особливо у таких напрямках, як асортимент, цінові позиції, відповідність стандартам і впізнаваність бренду.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки.

Визначено, що конкурентоспроможність продукції являє собою поєднання якості та здатності успішно реалізувати продукцію на конкурентному внутрішньому або міжнародному ринку в певний момент часу шляхом досягнення конкурентних переваг». При цьому, конкурентоспроможність продукції слід визначати за трьома необхідними елементами: властивостями досліджуваної продукції, властивостями конкуруючих товарів, особливостями споживачів. В умовах війни конкурентоспроможність незалежно від розміру підприємства формується під впливом спільного комплексу негативних чинників, серед яких ключовими виступають скорочення внутрішнього попиту, інфляційний тиск, порушення логістичних ланцюгів, девальваційні коливання, зростання фінансових і безпекових ризиків, кадрові втрати та психологічне напруження персоналу. Зазначені фактори мають системний характер і визначають загальне зниження стабільності операційної діяльності та ринкових позицій більшості суб'єктів господарювання.

Встановлено, що система управління конкурентоспроможністю підприємства формується як цілісне поєднання організаційної побудови, ресурсного забезпечення, управлінських процедур і методів, спрямованих на створення та реалізацію умов для виникнення та розвитку конкурентних переваг у поточному або перспективному бізнес-середовищі. Зазначена система має поширюватися на всі напрями діяльності, пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства. Повномасштабна війна в Україні змінює підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств та продукції. Великі компанії спрямовують зусилля на збереження внутрішнього споживчого попиту, корекцію цінових механізмів, а також розширення присутності за межами країни із залученням економічних та соціально орієнтованих інструментів. Підприємства

середнього масштабу концентруються на утриманні власних ринкових позицій, нарощуванні експортної активності, перегляді маркетингових рішень з урахуванням трансформації суспільних потреб. Малий та середній бізнес отримує простір для освоєння вільних сегментів, переорієнтації асортименту відповідно до умов воєнного періоду, а також участі у відбудовчих процесах після завершення бойових дій. Для мікропідприємств пріоритетного значення набувають здатність змінювати напрям економічної діяльності, залучення до державних та міжнародних програм підтримки, використання високого рівня довіри іноземних споживачів до продукції українського походження. Сукупність окреслених напрямів створює основу для підтримання ділової активності та поступового зміцнення позицій національного бізнесу за умов затяжної нестабільності.

Проаналізовано, що основними конкурентами ТОВ КД «ВАЦАК» на національному ринку виступають Кондитерська корпорація Roshen та Київський БКК, які належать до провідних українських виробників солодощів. Аналіз свідчить про три різні моделі конкурентних переваг: кондитерська корпорація Roshen має сильні позиції за масштабами, експортом, асортиментом і фінансовою автономією, а слабші – у показниках прибутку, рентабельності та продуктивності. Підприємство ТОВ КД «ВАЦАК» має домінування у продуктивності праці та розвиненій роздрібній мережі, стабільній рентабельності і прибутковості; основним обмеженням залишається нижчий рівень автономії. Підприємство ТОВ «Київський БКК» має найкращі фінансові результати (прибуток і рентабельність) та середній рівень асортименту та експорту, збалансовані виробничі та кадрові параметри. Порівняння трьох кондитерських підприємств засвідчує різні стратегічні моделі розвитку та унікальні конкурентні траєкторії. Кондитерська корпорація Roshen виступає виробником із найбільш масштабною інфраструктурою, розгалуженою експортною присутністю та найширшим асортиментом, що формує стійкі позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках; проте нижчі показники рентабельності та продуктивності порівняно з конкурентами відображають значні витрати на підтримання великих виробничих комплексів і складної логістичної системи. ТОВ КД «ВАЦАК» вирізняється

ефективною операційною моделлю, високою продуктивністю праці та найпотужнішою мережею фірмових магазинів, що забезпечує прямий доступ до споживача та гнучкість у формуванні попиту; проте обмежені масштаби та нижчий коефіцієнт автономії зумовлюють певну залежність від зовнішнього фінансування. ТОВ «Київський БКК» демонструє найбільш вигідну фінансову структуру: високий рівень чистого прибутку та рентабельності поєднується зі стабільними виробничими характеристиками та належною кадровою базою, хоча асортиментна та експортна складові поступаються іншим компаніям. У сукупності три підприємства репрезентують різні моделі конкурентоспроможності – системну інтеграцію та масштабність у Roshen, операційну ефективність і клієнтську орієнтацію у ТОВ КД «ВАЦАК», фінансову результативність і збалансованість ресурсів у ТОВ «Київського БКК».

Обґрунтовано, що впровадження лінії виробництва низькокалорійних тортів забезпечить значний фінансовий результат при різних рівнях завантаження обладнання. Найбільший ефект досягається за повного використання потужностей, однак і при зниженні обсягів виробництва проєкт збереже позитивні економічні показники та швидке повернення інвестицій. Впровадження нової лінії виробництва низькокалорійних тортів позитивно вплине на конкурентоспроможність продукції ТОВ КД «Вацак», особливо у таких напрямках, як асортимент, цінові позиції, відповідність стандартам і впізнаваність бренду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончаренко О. В., Дідур К. М., Ткаченко М. С. Сучасні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства для зміцнення продовольчої безпеки країни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 71-79. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/4997/5041/11387> (дата звернення: 5.02.2026)
2. Бурачек І.В. Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2016. Випуск 14. С. 288-293 URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/60.pdf> (дата звернення: 11.02.2026)
3. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Інтелект XXI* № 1 '2017. С. 66-71 URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/9.pdf (дата звернення: 9.02.2026)
4. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Котловська Н. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 49–53. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/10808> (дата звернення: 5.02.2026)
5. Дашко І. М. Аналіз факторів впливу на формування конкурентоспроможності промислових підприємств. *Інтелект XXI*. 2022. № 1. С. 12-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2022_1_4 (дата звернення: 10.02.2026)
6. Кравець О. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю продукції. *Агросвіт*. 2024. № 20. С. 146-155. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/11460> (дата звернення: 11.02.2026)
7. Михайлик О. М., Давидчук М. С. Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія:*

- "Економічні науки". 2025. № 2. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17413700757597.pdf> (дата звернення: 8.02.2026)
8. Ansoff H. Igor. Strategic management. Wiley, 1979. 236 p.
9. Балдинюк, В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. (42). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення: 6.02.2026)
10. Машевська А. А. Організаційно-економічні заходи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. С. 1-6 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_73 (дата звернення: 4.02.2026)
11. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Одінцова О.О. Механізм формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1030/987/> (дата звернення: 15.02.2026)
12. OPENDATA 42796845 - ТОВ КД „ВАЦАК URL: <https://opendatabot.ua/c/42796845> (дата звернення: 16.02.2026)
13. Офіційний сайт ROSHEN. URL: <https://roshenstores.com/> <https://opendatabot.ua/c/42796845> (дата звернення: 16.02.2026)
14. OPENDATA. 00382125 - ПРАТ КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА РОШЕН URL: <https://opendatabot.ua/c/00382125> (дата звернення: 16.02.2026)
15. Офіційний сайт ТОВ ТД «Вацак». URL: <https://vatsak.com.ua/> (дата звернення: 16.02.2026)
16. OPENDATA. 40877052 - ТОВ Київський БКК URL: <https://opendatabot.ua/c/40877052> (дата звернення: 16.02.2026)
17. Кондитерська лінія Multicut купити в Київ <https://ua.all.biz/uk/kondyterskaya-lynyya-multicut-g3057360> (дата звернення: 16.02.2026)
18. Сарай, Н. Оцінка конкурентного статусу торговельного підприємства: аналітичний аспект. *Трансформаційна економіка*, 2023. (3 (03), 40-44.

<https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-7>

URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/30> (дата звернення: 18.02.2026)

19. Сарай Н., Григорук А., Литвин, Л. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*, 2024. (1 (06), 58-62. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11> (дата звернення: 13.02.2026)

20. Закрижевська І.В., Полозова В.М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2021. № 6. Том 2. С. 211–215. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf> (дата звернення: 14.02.2026)

21. Салій Є.Ю., Салій О.О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 3(14). С. 58–71. URL: https://www.researchgate.net/publication/373906460_ZMINI_U_ZOVNISNOEKONOMICNIJ_DIALNOSTI_UKRAINI_V_UMOVAH_VIJNI (дата звернення: 12.02.2026)

22. Сім'ячко О.І., Савчук А.М., Танасійчук А.М. Формування конкурентних переваг на міжнародному ринку. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2020. № 5. С. 208–212. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/40-17.pdf> (дата звернення: 18.02.2026)

23. Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf (дата звернення: 18.02.2026)

24. Мігалатій О. В. Фактори формування конкурентоспроможності у системі управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2023. № 7. С. 45-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_7_8 (дата звернення: 18.02.2026)

25. Ходаківський В.М., Аврамець І.С., Дурицька Д.М. Економічна діагностика конкурентоспроможності підприємств в середньостроковій

перспективі їх ефективного розвитку та сталого функціонування. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_68 (дата звернення: 18.02.2026)

26. Дашко І. М. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Зап. нац. ун-т. Запоріжжя, 2021. 470 с. URL: https://phd.znu.edu.ua/reader/index.php?dir=08_2021/Dashko_dis_.pdf (дата звернення: 7.02.2026)

27. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості та аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни :аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан, Л. А. Жураковська] ;за ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2023. 49 с. URL:<https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04> (дата звернення: 11.02.2026)

28. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягати стабільно високих результатів: перекл. з англ. Київ: «Наш формат». 2019. 624 с.

29. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Котловська Н. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 49-53. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/10808> (дата звернення: 13.02.2026)

30. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.

31. Вербівська Л.В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 187. Дніпро: ПДАБА, 2023. 192 с. С. 78-84. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1322> (дата звернення: 7.02.2026)

32. Вербівська Л.В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №10. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_10_2023 (дата звернення: 10.02.2026)

33. Балдинюк, В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*, (42). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення: 9.02.2026)
34. Богацька Н.М., Цинкобур Л.Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4(44). С. 599-604. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4/139.pdf> (дата звернення: 14.02.2026)
35. Повна С. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій. *Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал*. 2020. № 1(21). С. 63–71. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/211371> (дата звернення: 12.02.2026)
36. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2016. 294 с.
37. Emerging Market Insights in Europe Confectionery Market: 2025-2033 Overview URL: <https://www.marketreportanalytics.com/reports/europe-confectionery-market-97905> (дата звернення: 11.02.2026)
38. The top candy companies in Europe | Snack Food & Wholesale Bakery URL: <https://www.snackandbakery.com/candy-industry/top-companies-europe> (дата звернення: 10.02.2026)
39. Євроінтеграція України в ЄС: політичні, економічні та соціальні аспекти. 2024 URL: <https://ants.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/yevrointegracziya-ukrayiny-v-yes-1.pdf> (дата звернення: 13.02.2026)
40. Дорогіх О. Правові засади європейської інтеграції України. 2020. С. 54-63 URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy_Bolgaria_03.20/Tezy_Bolgaria_03.20_10.pdf (дата звернення: 14.01.2026)
41. Improvement of functional cake formulation using Jerusalem artichoke flour as inulin source and resistant starch (RS4) - ScienceDirect URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0023643821004540>

(дата

звернення: 12.02.2026)

42. Food-Based Dietary Guidelines recommendations for sugars | Knowledge for policy URL: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/health-promotion-knowledge-gateway/food-based-dietary-guidelines-europe-table-14_en (дата звернення: 16.01.2026)

43. Sugars and Sweeteners | Knowledge for policy URL: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/node/11282_da (дата звернення: 19.02.2026)