

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

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»

Форма навчання
очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
Будька Андрія Сергійовича**

**на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ
ПІДПРИЄМСТВА»**

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Будько Андрій Сергійович
підпис*

Науковий керівник:
докт.екон.наук, доцент
_____Олена КИЗЕНКО

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК) «__» _____ 20__ р. протокол № __

В.о. зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2025

ЗМІСТ

ЗМІСТ	2
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність, види та ключові детермінанти конкурентоспроможності продукції підприємства	6
1.2 Аналіз структури та основних чинників забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства	9
1.3 Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ»	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ»	19
2.2 Аналіз макросередовища та конкурентного оточення підприємства	24
2.3 Аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» і визначення резервів підвищення конкурентоспроможності продукції	28
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ»	34
3.1 Зміст і характеристика бізнес-пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності	34
3.2 Обґрунтування економічної доцільності та оцінювання результатів впровадження запропонованої бізнес-пропозиції	43
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та зростаючої динаміки ринкових змін здатність підприємства зберігати стабільну присутність на ринку та забезпечувати сталий розвиток безпосередньо залежить від рівня його конкурентоспроможності. З огляду на те, що вітчизняні підприємства перебувають під постійним впливом складного зовнішнього середовища, включаючи воєнні ризики, економічні коливання та зміну споживчих уподобань, дослідження механізмів формування й підтримки конкурентоспроможності набуває особливої значущості для України. Особливої актуальності набуває розробка практичних рішень, які враховують специфіку національного ринку, обмеженість ресурсів та необхідність адаптації до змін регуляторного середовища, що робить доцільним проведення досліджень, спрямованих на виявлення внутрішніх резервів і стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств.

У контексті наукового опрацювання проблеми конкурентоспроможності підприємств варто відзначити праці таких вітчизняних та зарубіжних дослідників, як З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, О. І. Амоша, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, котрі розкривали різні аспекти теоретичного змісту поняття конкурентоспроможності, її багаторівневої структури, індикаторів оцінювання та впливу зовнішніх чинників на конкурентні позиції суб'єктів господарювання. Проте, попри наявну теоретичну базу, залишаються невирішеними питання щодо ефективної інтеграції різних методів оцінювання конкурентоспроможності в управлінські процеси конкретних підприємств, а також практичного використання результатів аналізу для формування стратегічних рішень. Недостатньо розробленими залишаються інструменти оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі, адаптовані до реалій українських підприємств, особливо у галузі торгівлі продовольчими товарами в умовах воєнного стану.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад визначення конкурентоспроможності продукції підприємства та обґрунтування напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» з урахуванням особливостей його функціонування в сучасному конкурентному середовищі. Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань:

- Проаналізувати сутність, види та ключові детермінанти конкурентоспроможності продукції підприємства.
- Дослідити структуру та складові забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.
- Систематизувати методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства.
- Охарактеризувати організаційно-економічну структуру та фінансову динаміку ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ».
- Здійснити оцінку макросередовища, конкурентного оточення та ринкових позицій ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ».
- Визначити сильні й слабкі сторони підприємства, а також виявити внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на його конкурентоспроможність.
- Розробити бізнес-пропозицію щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства.
- Обґрунтувати економічну доцільність і здійснити оцінювання результатів впровадження бізнес-пропозиції.

Об'єктом дослідження є процес формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано низку **методів дослідження**, зокрема: теоретичного узагальнення – для аналізу існуючих наукових підходів до визначення конкурентоспроможності; порівняльного аналізу – для оцінки конкурентних позицій підприємства на ринку; економіко-статистичного аналізу – для дослідження фінансових показників підприємства; SWOT-аналізу – для систематизації внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність; синтезу – для формулювання практичних пропозицій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Теоретична значущість дослідження полягає у систематизації наукових підходів до розуміння конкурентоспроможності підприємства, в узагальненні критеріїв та методів її оцінювання, а також у розробці узагальненого алгоритму аналізу конкурентних позицій, що може бути використаний для подальших досліджень у галузі стратегічного управління.

Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування запропонованих у роботі рішень до вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ», а також до формування стратегій розвитку інших підприємств аналогічного профілю в умовах зростання конкуренції.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України, фінансова звітність ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» за 2020–2024 роки, аналітичні огляди стану ринку кондитерської продукції, статистичні дані Державної служби статистики України, публікації вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали консалтингових компаній і рейтингових агентств, а також офіційні вебсайти підприємств-конкурентів.

Кваліфікаційна робота складається зі: вступу, трьох розділів, 2-х рисунків, 11-ти таблиць, загальних висновків та списку використаних джерел, який включає 41 найменування та додатків. Загальний обсяг роботи становить 62 сторінки, з яких основного тексту – 52 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, види та ключові детермінанти конкурентоспроможності продукції підприємства

У більшості країн світу сьогодні передові технології та міжнародні стандарти надають суб'єктам господарювання майже однакові можливості для здійснення підприємницької діяльності. Швидка еволюція ринкових відносин та постійні структурні зміни зумовлюють необхідність розробки неповторної стратегії підприємства, що спрямована на забезпечення його конкурентних позицій, а також конкурентоздатності його продукції чи послуг. Сучасні компанії вкладають значні кошти у формування конкурентних переваг, оскільки це єдиний шлях до продовження функціонування на ринку, де цінові показники та якість вже не є виключними факторами привабливості для кінцевих споживачів.

Із розвитком економічних систем окремих держав та глобальної економіки загалом, природно змінювалося й розуміння концепції конкурентоспроможності. Проте через багатогранність цього економічного поняття та різноманітність підходів до його вивчення науковцями з різних сфер, загальноприйнятого визначення досі не існує [1, с. 170]. Тому критично важливо спочатку сформулювати власне розуміння цієї категорії для подальшого визначення її складових та методології оцінювання (додаток А).

Формування концепції конкуренції почалося приблизно у XVIII столітті, а одним із перших дослідників ринкових механізмів та їх рушійних сил вважається Адам Сміт. Хоча в той історичний період поняття конкурентоспроможності як такого не існувало через цілком інші принципи

ринкової поведінки, праці Адама Сміта стали фундаментом для подальших наукових розвідок [2, с. 117]. Важливо підкреслити значущість ринку для розуміння конкурентоспроможності [3, с. 73], адже це поняття вимагає порівняльного аналізу з подібними об'єктами (товарами, послугами, підприємствами). Термін «конкуренція» (від латинського *concurrentia*) означає змагання або суперництво [4, с. 8]. Отже, ключовою ознакою конкурентоспроможності є наявність щонайменше двох гравців у подібному ринковому середовищі.

У наш час потреба підприємства в конкурентній боротьбі викликана не прагненням до самовдосконалення та розвитку заради суспільного блага, а насамперед необхідністю збереження своєї присутності на нестабільному ринку. Тому потрібно враховувати таку характеристику конкурентоспроможності як динамічність. Питання досягнення підприємством конкурентоспроможності завжди залишається актуальним, оскільки будь-які якісні чи кількісні зміни в середовищі змінюють ринкову ситуацію. Таким чином, досягнення конкурентоспроможності не може розглядатися як довготривала стратегія. Цю думку поділяють З. Є. Шершньова та С. В. Оборська: конкурентоспроможність не є постійною характеристикою підприємства [5, с. 71]. Її потрібно розглядати як здатність вести успішну конкурентну боротьбу в певний часовий проміжок з групою основних конкурентів. Зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ впливають на конкурентні переваги (характеристики, споживчі властивості товарів чи послуг) відносно інших підприємств галузі. Але важливо зазначити ще одну особливість конкурентоспроможності: не лише власна ефективність підприємства визначає його позицію на ринку. Існує ймовірність, що інші учасники ринку є менш ефективними у порівнянні [6, с. 128].

Економічну категорію конкурентоспроможності вважають багаторівневою, яку класифікують за певними критеріями. Наприклад, конкурентоспроможність може поділятися за територіальним або географічним розташуванням підприємств: міжнародна, національна,

регіональна. Але ця класифікація є дещо застарілою, оскільки сучасна тенденція до глобалізації розмиває чіткі межі ведення господарської діяльності – одне підприємство може одночасно належати до кількох категорій. Також існує класифікація за часовою ознакою: на конкретну дату, поточна та прогнозна. Поточна конкурентоспроможність стосується оцінки досягнутих результатів (частка ринку, фінансовий результат, продуктивність виробництва). Натомість прогнозна конкурентоспроможність пов'язана з припущеннями та стратегічним плануванням показників, оскільки однією з ознак конкурентоспроможності є динамічність. Бізнес-стратегія виступає інструментом досягнення певного рівня показників оцінки ефективної діяльності підприємства порівняно з конкурентами.

Поширеною класифікацією є розподіл за рівнем конкуруючих об'єктів: галузі, підприємства, товари чи послуги [7]. У більшості наукових робіт та публікацій вітчизняних та зарубіжних дослідників можна знайти визначення конкурентоспроможності в контексті цього розподілу. Однак ці поняття взаємопов'язані, і кожне з них визначає наступний логічний рівень. Тобто, конкурентоспроможні товари та послуги є передумовою конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможна галузь – це результат ефективної діяльності підприємств. Конкурентоспроможність на рівні національної економіки – це узагальнена характеристика конкурентоспроможності тих самих підприємств.

Деякі наукові дослідження стверджують, що кінцевий споживач визначає конкурентоспроможність продукції, яка своєю чергою визначає конкурентоспроможність підприємства [8, с. 57]. Проте можна розглядати споживача як наслідок для підприємства, що застосовує заходи конкурентної боротьби. Виходячи з цієї думки, було сформовано власне обґрунтування конкурентоспроможності у трьох вимірах (рис. 1.1).

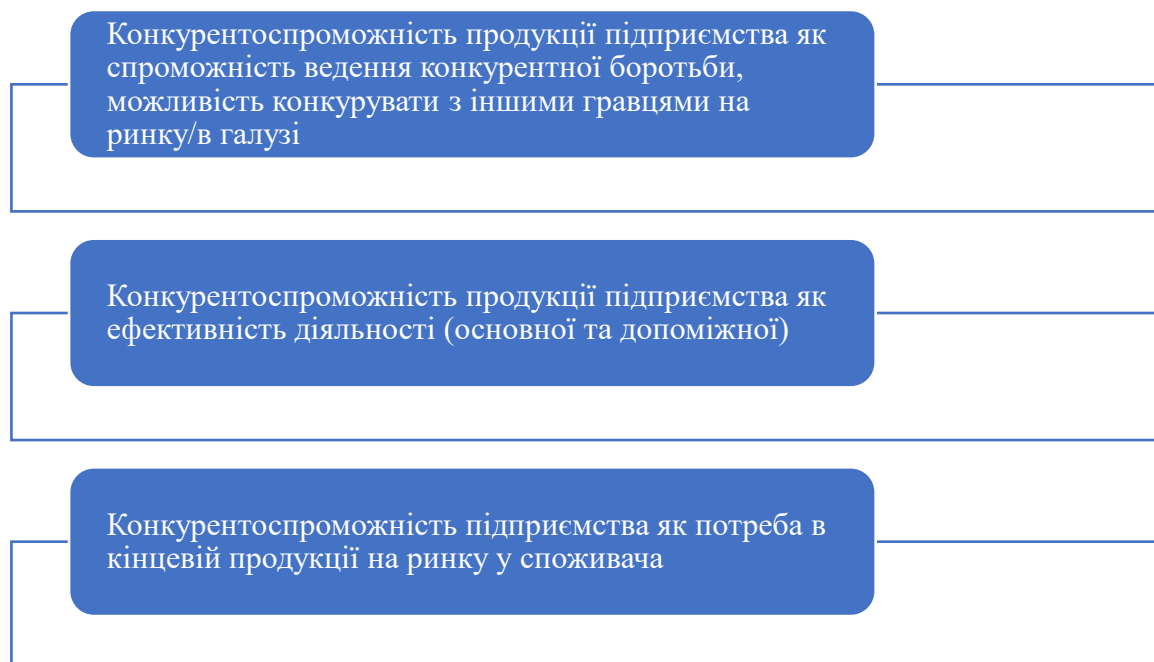


Рис.1.1 – Обґрунтування конкурентоспроможності у трьох вимірах
Джерело: розроблено автором на основі [7; 8; 15]

Отже, конкурентоспроможність продукції підприємства – це здатність реалізовувати стратегію ведення діяльності, яку можна якісно та кількісно оцінити, а результат порівняти з іншими гравцями на ринку, тобто визначити рівень конкурентоспроможності.

1.2 Аналіз структури та основних чинників забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства

Основною метою конкурентоспроможності виступає забезпечення ефективного функціонування підприємства через формування стратегії досягнення запланованого результату – результативної діяльності компанії в умовах мінливості зовнішніх та внутрішніх чинників. Стратегію можна охарактеризувати як комплекс цілей і дій, спрямованих на створення та втілення довгострокового плану для задоволення потреб організації – здобуття

конкурентної переваги, враховуючи непередбачуваність ринкових умов, зовнішні фактори та суб'єктивність оцінювання стратегічного управління через неможливість врахування всіх аспектів функціонування та недостатність інформації щодо ринкової поведінки. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства відбувається завдяки взаємодії факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ.

До внутрішніх аспектів конкурентоспроможності належать потенціал ресурсів та способи їх розподілу, тобто управлінські процеси. Ключові складові функціонування підприємства зображені наочно на рис. 1.2.

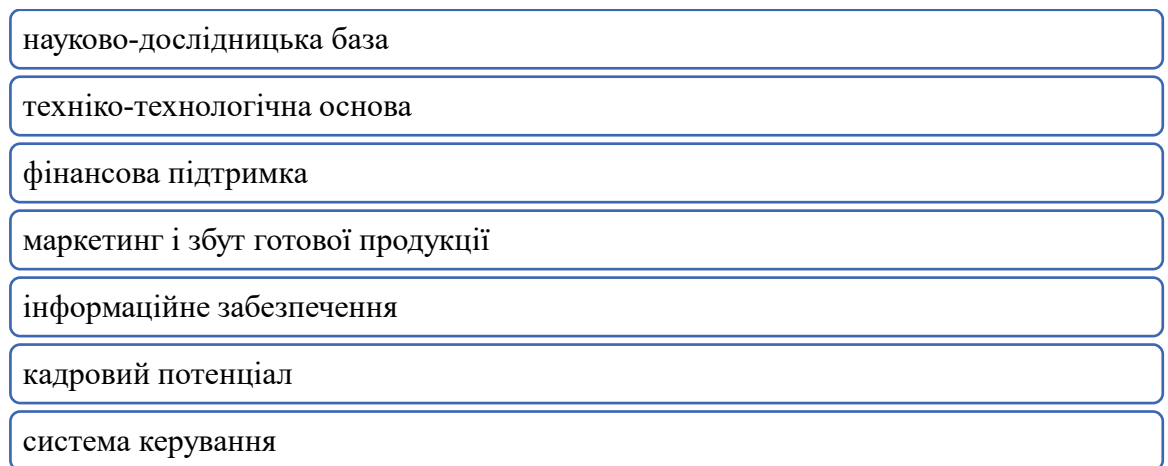


Рисунок 1.2 – Ключові складові функціонування підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [18, с. 18]

До елементів науково-дослідницької бази відносяться: існуючі розробки та нові дослідження продукції чи послуг підприємства; функціонування підрозділу, що відповідає за напрямок Research and Development (R&D) – включаючи фізичний простір, дослідницькі можливості та персонал, залучений до цього процесу; вивчення та оптимізація наявних виробничих механізмів для досягнення високої якості кінцевого продукту. Для оцінювання цієї складової можна використовувати такі показники: обсяг власних розробок (асортиментний портфель), темп появи інновацій, кількість

залученого персоналу, обсяг інвестицій у R&D підприємством порівняно з ринком.

Наступним компонентом є техніко-технологічна основа. Вона охоплює основні та допоміжні виробничі процеси (послідовність, тривалість, ресурсні потреби), виробничі потужності та обладнання, виробничий персонал, методологію оцінки потенційних ризиків та способи їх усунення. Для визначення рівня конкурентоспроможності необхідно аналізувати такі параметри: виробничі обсяги, наявність і якість сировини, використання виробничих потужностей, стан обладнання, фондівіддача, рентабельність активів [19, с. 15].

Фінансова підтримка має вирішальне значення та забезпечує функціонування всіх інших конкурентних елементів організації. Ця категорія включає власний і позиковий капітал, а також механізми його розподілу. Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається наступними фінансовими індикаторами: чистий дохід, чистий прибуток, собівартість виробництва, коефіцієнти автономії, ліквідності та фінансової стабільності, рентабельність власного капіталу.

Маркетинг і збут продукції поєднує два аспекти конкурентоспроможності підприємства, відображені на рис. 1.1: дослідження ринкового попиту та забезпечення ефективної маркетингової діяльності. Компанія розробляє стратегію підвищення попиту на свою продукцію, формування та реалізації споживчої цінності товару чи послуги, підтримки задоволеності клієнтів. Відповідно до цієї бізнес-стратегії встановлюються параметри та показники для реалізації продукції, наприклад: визначення ємності ринку (обсяги реалізації), визначення цільових ринків та каналів збуту, рентабельність продукції. При цьому враховується аналіз існуючих і потенційних конкурентів, а також параметри аналогічної продукції (ціна, якість, обсяги продажів).

Невід'ємною складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є інформаційне забезпечення. Воно використовується на

кожному етапі та для кожного аспекту діяльності. Інформація повинна бути доступною, достовірною, об'єктивною, адекватною, універсальною, вичерпною та актуальною. Кількісне вимірювання інформації може бути складним через широке трактування цієї категорії. Однак для корпоративної інформації важливою якісною характеристикою є захищеність. Для досягнення захищеності можливі два протилежні підходи: централізація всієї інформації з формуванням універсальної системи збору, обробки та зберігання даних; або розподіл інформації між окремими системами, щоб при спробі витоку створити численні перешкоди та встигнути відреагувати на інциденти.

Невід'ємною частиною структури підприємства є трудові ресурси. Вони складаються з працівників компанії, які мають певну кваліфікацію, рівень знань та навичок, взаємодіють між собою в середовищі, яке має забезпечити саме підприємство відповідно до законодавчих вимог. Персонал формує та одночасно є складовою інтелектуального капіталу організації, який можна оцінити такими показниками: чисельність персоналу та його плінність, середній вік працівників, рівень і якість професійної підготовки, рівень задоволення соціальним середовищем компанії, продуктивність праці.

Кожен із цих компонентів є частиною загальної системи управління, яка представляє собою організаційну структуру, ієрархію та підпорядкованість персоналу, визначення зон відповідальності кожного працівника, призначення функціональних обов'язків та критеріїв оцінки праці. Саме ця складова забезпечує ефективність діяльності підприємства через виконання процесів планування, організації, мотивації, контролю, регулювання та прийняття рішень.

Структура конкурентоспроможності підприємства також включає зовнішній вплив на діяльність, тобто ринкові фактори. Держава, конкуренти та споживачі визначають здатність організації вести конкурентну боротьбу.

Політичний, економічний та соціальний вплив держави на підприємство чітко окреслює права та свободу діяльності, встановлює межі відповідальності. Цей вплив можна якісно оцінити через опис потенційних

ризиків, а кількісне вимірювання стає можливим безпосередньо в процесі функціонування підприємства.

Конкуренти та споживачі формують загальні тенденції розвитку ринку, визначають рівень показників внутрішнього середовища (обсяги виробництва, ефективність використання ресурсів), а також вимоги до кінцевого продукту через різні характеристики товару (якість, ціна, споживча цінність). Основними індикаторами для оцінки рівня конкурентоспроможності є частка ринку та продуктовий портфель компанії. Оскільки підприємство не має прямого впливу та можливості контролювати зовнішнє середовище (в умовах вільної або монопольної конкуренції), яке до того ж постійно змінюється і важко піддається прогнозуванню, вплив на національний та міжнародний ринок можна відобразити лише через показник обсягів реалізації продукції в певному сегменті та оцінити успішність діяльності шляхом порівняння цього показника з конкурентами.

Отже, оцінювання рівня конкурентоспроможності є комплексним процесом, що включає вимірювання показників як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ. Ефективність конкурентної боротьби оцінюється через низку якісних та кількісних економічних критеріїв і очікуваних показників діяльності підприємства, які повинні відповідати наступним вимогам: збалансоване поєднання фінансових і нефінансових критеріїв успішності за допомогою відповідної системи показників; повнота інформації й адекватна інтерпретація результатів вимірювання для осіб, що приймають стратегічні рішення щодо ринкової поведінки.

1.3 Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства

Сучасна економічна наука пропонує близько 15 різноманітних підходів до оцінювання конкурентних переваг суб'єктів господарювання, залежно від ринкової структури та потреб самих підприємств. Потрібно зазначити, що

економічна еволюція призвела до часткової або повної втрати актуальності деяких методів (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Група класифікацій	Методи оцінки групи
Спосіб формування інформаційної бази	Критеріальний	• Метод бенчмаркінгу • Метод інтегрального критерію • SPACE-аналіз • Метод набору конкурентоспроможних елементів
	Експертний	• Аналіз п'яти сил Портера • SWOT-аналіз • PEST-аналіз • Метод рангів (порівнянь) • Канва Остервальдера
Спосіб відображення кінцевих результатів	Графічний	• Аналіз п'яти сил Портера • SWOT-аналіз • Канва Остервальдера
	Математичний	• Метод бенчмаркінгу • Метод набору конкурентоспроможних елементів • Метод рангів (порівнянь) • Метод інтегрального критерію
	Логістичний	• PEST-аналіз • SPACE-аналіз
Можливість розробки управлінських рішень	Тактичний	• Метод бенчмаркінгу • Метод інтегрального критерію • Метод набору конкурентоспроможних елементів • Метод рангів (порівнянь)
	Стратегічний	• Аналіз п'яти сил Портера • SWOT-аналіз • PEST-аналіз • SPACE-аналіз • Канва Остервальдера
Спосіб оцінки	Індикаторний	• Метод набору конкурентоспроможних елементів • Метод рангів (порівнянь) • Метод інтегрального критерію
	Матричний (табличний)	• Аналіз п'яти сил Портера • Метод бенчмаркінгу • SWOT-аналіз • PEST-аналіз • SPACE-аналіз • Канва Остервальдера

Джерело: розроблено автором на основі [20; 21]

Зокрема, підхід Ж-Ж. Ламбена до аналізу конкурентних позицій вже не відповідає сучасним реаліям, оскільки внутрішні конкурентні переваги сьогодні формуються не лише на основі зниження витрат, а насамперед через розвиток нематеріальних активів.

Слід відзначити суб'єктивність окремих методів, як-от модель Мак-Кінсі 7S або метод вивчення профілю об'єкта, що впливає на достовірність результатів. Натомість для стратегічного управління значну цінність становлять практичні моделі оцінювання конкурентоспроможності, зокрема метод експертного оцінювання. Даний підхід застосовується за умов обмеженого доступу до інформації – проблеми, що часто виникає під час аналізу. Метод передбачає залучення спеціалістів, здатних точніше визначити ключові показники функціонування підприємства.

Заслуговує на увагу метод набору конкурентоспроможних елементів, який досліджує позиції підприємства шляхом порівняння найважливіших складових кінцевої продукції або інших аспектів діяльності. Загалом класифікація основних методів оцінювання здійснюється за головними класифікаційними ознаками, найпоширенішим з яких є поділ на оцінювання поточних результатів та оцінювання для стратегічного планування.

До тактичного оцінювання належить метод бенчмаркінгу, який передбачає зіставлення підприємств-конкурентів та впровадження їхнього досвіду в діяльність аналізованого суб'єкта господарювання. Ключовими показниками аналізу виступають: асортимент продукції, кадровий склад, виробничі можливості, обсяги виробництва, географічне розташування потужностей, ринки збуту, ринкова частка, інвестиції у розвиток, дохід, собівартість, прибуток та рентабельність продажу.

Результатом такого аналізу може стати розробка власних бізнес-пропозицій для зміцнення ринкових позицій та формування конкурентних переваг на основі відомостей про потенціал ринку та особливості діяльності основних конкурентів. Водночас основними перешкодами застосування методу залишаються брак інформації та непрозорість бізнес-середовища.

Стратегічні методи оцінювання конкурентоспроможності передбачають комплексний аналіз середовища функціонування та мають прогностичний характер. До популярних методів належать аналіз п'яти сил Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, а також побудова бізнес-моделі

Остервальдера, яка описує діяльність підприємства за ключовими показниками формування конкурентних переваг.

Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження. Наприклад, PEST-аналіз розглядає лише найбільш очевидні та вагомі зовнішні фактори, що дозволяє передбачити певні ризики для підприємства та розробити програми протидії наслідкам. Проте існують фактори, які можуть виникнути неочікувано або змінити характер впливу з позитивного на негативний, завдаючи значної шкоди підприємству. В умовах глобалізації ринку неможливо точно визначити кожен фактор впливу. Події 2022 року в Україні вплинули на світову економіку, через що іноземні компанії на інших континентах зазнали збитків, хоча навряд чи передбачали такі наслідки при стратегічному плануванні.

Проблематичним аспектом PEST-аналізу є оцінювання впливу на діяльність та встановлення вагомості для кожного з виявлених факторів. Зазвичай оцінювання здійснюється шляхом залучення експертів та використання їхнього досвіду, що свідчить про певний рівень суб'єктивності висновків, який необхідно враховувати.

SWOT-аналіз також характеризується неповнотою відображення інформації про поточний стан підприємства, оскільки неможливо врахувати всі аспекти зовнішнього середовища. При оцінюванні внутрішніх ресурсів компанії існує ризик некоректного визначення сильних та слабких сторін. Іноді слабкі сторони підприємства можуть становити перевагу в конкурентній боротьбі у певних галузях, тому результати такого оцінювання слід адаптувати під конкретну діяльність.

Цей метод застосовується для різних цілей і на різних рівнях діяльності завдяки універсальності структури. Важливим елементом аналізу є підсумкова матриця з пропозиціями щодо стратегічної діяльності підприємства, яка спрощено відображає можливі напрямки розвитку, враховуючи можливості та загрози. На цьому етапі принципово важливою є точна оцінка наявних ресурсів для реалізації того чи іншого напрямку, оскільки іноді способи

запобігання загрозам через використання сильних чи слабких сторін виявляються складнішими в реалізації, ніж передбачалося на початковому етапі розробки плану досягнення бізнес-цілей.

Оцінювання конкурентоспроможності також можливе за допомогою аналізу п'яти сил конкуренції за Майклом Портером. Розроблена ним у 1979 році модель зберігає актуальність для сучасної економіки, хоча повнота оцінки викликає дискусії серед науковців. Цей метод створено для визначення рівня конкурентного середовища в галузі. Проте сьогодні підприємства використовують його для побудови стратегічного плану діяльності, а не для аналізу галузі, як це передбачалося автором моделі.

Метод має певні недоліки, зокрема, використання поточних даних аналізу при динамічності сучасного ринку та конкурентоспроможності. Результати аналізу залишаються актуальними лише у короткостроковій перспективі. Модель п'яти сил Портера не враховує технологічний прогрес, зовнішнє або державне регулювання ринку, а також ринкові тенденції. Як зазначалося раніше, відбувається оцінювання однієї конкретної галузі, хоча в сучасному світі інновації одного напрямку можуть змінювати профіль діяльності інших галузей. Метод також не враховує обсяги ринку, життєвий цикл галузі. Система оцінювання побудована так, що окреме підприємство належить до однієї галузевої групи, тоді як світові компанії прагнуть диверсифікувати діяльність на ринку.

Важливо зауважити, що вага кожної з п'яти сил має різний рівень впливу на підприємство, і цей показник вагомості відрізняється залежно від галузі. Тому постає питання оцінювання рівня кожної з сил та конкурентоспроможності діяльності у галузі. Зазвичай аналіз передбачає експертну оцінку сили та використання рейтингової оцінки для кожної з сил залежно від рівня впливу на підприємство.

Ринкова влада споживачів визначається за рівнем попиту на продукцію – чи задовольняє пропозиція галузі попит на товар чи послугу повною мірою. Якщо споживачі лише збільшують споживання чи зростає кількість

споживачів, це свідчить про низький рівень влади, оскільки підприємство завжди знайде спосіб збуту продукції.

Ринкова влада постачальників визначає спроможність підприємства здійснювати діяльність. Якщо на ринку обмежена кількість постачальників сировини або устаткування для виробництва, рівень цієї сили лише зростає для галузі та підприємства зокрема.

Загроза появи продуктів-замінників визначає життєвий цикл галузі, а також потребу у створенні та управлінні підприємствами цього напрямку. Цю загрозу найскладніше визначити та оцінити серед складових моделі Портера. Серед можливих способів оцінки – використання Глобального індексу інновацій (Global Innovation Index), який формується Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (WIPO), та відстеження обсягів інвестицій у дослідження й розробки (R&D) суміжних галузей.

Загроза появи нових гравців на ринку залежить від потреб у ресурсах для ведення конкурентної діяльності. Якщо підприємство на початку діяльності має володіти та управляти значними обсягами ресурсів, то поріг виходу на ринок є високим, а загроза появи конкурентів – низькою.

Рівень конкурентної боротьби в галузі відображає взаємозв'язок попередніх чотирьох сил Портера. Показник частки ринку можна вважати основним для визначення інтенсивності конкуренції. Ця сила також описує наявний потенціал конкурентів у середовищі, що необхідно для визначення резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства в галузі.

Підсумовуючи, для оцінювання конкурентоспроможності підприємства можуть застосовуватися різноманітні за структурою методи. Жоден з них не є досконалим, проте вони зберігають популярність завдяки універсальності та можливості адаптації до конкретних умов. Визначення конкурентоспроможності підприємства – складний процес, що вимагає високої кваліфікації та завжди містить певний ступінь суб'єктивності результатів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «РОШЕН-ЛЬВІВ» є юридичною особою, зареєстрованою 17 червня 2014 року, що функціонує на ринку України вже понад десять років та дев'ять місяців, про що свідчать дані з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань [22]. Компанія розташована за адресою Україна, 79035, Львівська область, місто Львів, вулиця Бузкова, будинок 2, де також зареєстровано ще 88 компаній, серед яких 16% є неактивними, що свідчить про значну концентрацію підприємницької діяльності за цією адресою [22]. Статутний капітал підприємства становить 1 220 гривень, який розподілений між засновниками у відповідних частках: 75,01% статутного капіталу в розмірі 915,12 грн належить ТОВ «Український кондитерський холдинг» (код ЄДРПОУ 44443900), а 24,99% статутного капіталу в розмірі 304,88 грн належить фізичній особі – Будьку Сергію Петровичу [23].

Структура власності компанії демонструє наявність кінцевого бенефіціарного власника в особі Порошенка Олексія Петровича, який здійснює непрямий вирішальний вплив через володіння 75,01% частки статутного капіталу опосередковано через ТОВ «Український кондитерський холдинг» [24]. Відповідно до чинного законодавства, уповноваженою особою юридичної особи ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» є директор Будько Сергій Петрович, який одночасно виступає і як один із засновників компанії [24]. Організаційно-правова форма юридичної особи визначена як товариство з обмеженою

відповідальністю, що передбачає відповідну структуру управління, де вищим органом товариства виступають загальні збори учасників [24].

Основним видом діяльності відповідно до класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) є 46.36 – оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами, що відображає спеціалізацію підприємства на дистрибуції кондитерської продукції [22]. Окрім основного виду діяльності, товариство зареєстровано за багатьма додатковими напрямками, серед яких: оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами (46.37); неспеціалізована оптова торгівля (46.90); роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (47.11); роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах (47.24); роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах (47.26); роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах (47.29); діяльність холдингових компаній (64.20) [22].

Додатково ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» здійснює діяльність рекламних агентств (73.11); дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки (73.20); надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів (77.11); надання в оренду вантажних автомобілів (77.12); роздрібну торгівлю, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет (47.91); транспортне оброблення вантажів (52.24); торгівлю іншими автотранспортними засобами (45.19); діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами (46.18); діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту (46.19); надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, не віднесених до інших угруповань (77.39) [30]. Такий широкий перелік зареєстрованих видів діяльності свідчить про багатовекторність бізнес-стратегії компанії та її готовність адаптуватися до різних напрямків розвитку ринку.

Контактна інформація юридичної особи включає телефонний номер +380674338180 та електронну пошту roshen.lviv@ukr.net, що забезпечує

можливість ефективної комунікації з партнерами та клієнтами [23]. Компанія функціонує за загальною системою оподаткування та є зареєстрованим платником податку на додану вартість (ПДВ), що свідчить про її повноцінну інтеграцію в економічну систему країни та дотримання податкового законодавства [22]. Реєстраційна справа компанії знаходиться в Управлінні державної реєстрації юридичного департаменту Львівської міської ради, а взяття на облік у відповідних державних органах відбулося 18 червня 2014 року [24].

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» демонструють стабільне зростання протягом останніх п'яти років, що відображає позитивну динаміку розвитку підприємства навіть в умовах складної економічної ситуації в країні. Аналіз фінансових результатів за 2020-2024 роки показує, що дохід компанії зріс з 238 302 700 грн у 2020 році до 768 585 000 грн у 2024 році, що в процентному співвідношенні становить зростання на 222,5% за п'ятирічний період [22]. Особливо різке збільшення доходу спостерігалось у 2022-2024 роках, що може свідчити про успішну адаптацію бізнес-процесів компанії до викликів воєнного стану в Україні та пошук нових ринків збуту.

Динаміка чистого прибутку компанії також демонструє позитивний тренд, змінюючись з 685 000 грн у 2020 році до 13 335 000 грн у 2024 році, що становить зростання в 19,5 разів [22]. Потрібно зазначити, що найменший показник чистого прибутку спостерігався у 2021 році – 71 700 грн, після чого відбулося різке зростання до 7 924 300 грн у 2022 році, і тенденція до зростання зберігалася надалі [22]. Така динаміка свідчить про значне підвищення ефективності операційної діяльності підприємства та оптимізацію бізнес-процесів у складний економічний період для країни.

Активи підприємства також демонструють стабільне зростання: з 33 166 300 грн у 2020 році до 77 812 000 грн у 2024 році, що свідчить про збільшення майнового комплексу компанії на 134,6% за п'ять років [22]. Паралельно із зростанням активів спостерігається й збільшення зобов'язань

підприємства: з 19 758 200 грн у 2020 році до 49 440 000 грн у 2024 році, що відображає розширення операційної діяльності компанії та залучення додаткових фінансових ресурсів для забезпечення зростання [22]. При цьому співвідношення зобов'язань до активів залишається в межах від 49,4% до 67,7% протягом аналізованого періоду, що вказує на задовільний рівень фінансової стійкості підприємства [22].

Аналіз судових справ за участю ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» показує наявність 8 судових документів станом на 10 квітня 2025 року, де компанія виступає позивачем або відповідачем [22]. Серед цих документів є судові накази та ухвали, що розглядалися в господарських судах Волинської, Львівської та Закарпатської областей, що свідчить про географічну диверсифікацію бізнес-діяльності підприємства [22]. Найновіші судові рішення датуються 31 березня та 1 квітня 2025 року, що вказує на актуальну господарську активність компанії та її взаємодію з контрагентами в різних регіонах України [22]. Наявність судових справ є типовим явищем для підприємств такого масштабу та може бути пов'язана із захистом інтересів компанії у взаємовідносинах з партнерами та контрагентами.

ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» зареєстроване у Головному управлінні ДПС у Львівській області, Львівській державній податковій інспекції з реєстраційним номером платника єдиного внеску 10000000209900, що підтверджує його офіційний статус та виконання зобов'язань перед бюджетом [24]. Компанія була взята на облік Державною службою статистики України 18 червня 2014 року, що відповідає даті її реєстрації як юридичної особи [24].

Співставлення фінансових показників ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» за кілька років демонструє стрімке зростання доходу компанії з 238 302 700 грн у 2020 році до 354 297 600 грн у 2022 році, що становить збільшення на 48,7%, і подальше зростання до 616 180 000 грн у 2023 році, що відображає приріст у 73,9% порівняно з попереднім роком [22]. Останній звітний 2024 рік показав дохід у розмірі 768 585 000 грн, що на 24,7% більше, ніж у 2023 році [22]. Така

позитивна динаміка доходу свідчить про успішну бізнес-модель підприємства та ефективне управління в умовах складної економічної ситуації.

Аналізуючи показники чистого прибутку, можна відзначити суттєві коливання протягом досліджуваного періоду: від мінімального значення 71 700 грн у 2021 році до максимального 13 335 000 грн у 2024 році [22]. Найбільш різке зростання прибутку спостерігалось між 2021 та 2022 роками – з 71 700 грн до 7 924 300 грн, що становить збільшення в 110,5 разів [22]. Такий стрибок може бути пов'язаний із суттєвою оптимізацією бізнес-процесів, зміною асортиментної політики або переорієнтацією на більш прибуткові напрямки діяльності в умовах економічних трансформацій.

Вартість активів ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» також демонструє позитивну динаміку: з 33 166 300 грн у 2020 році до 44 351 700 грн у 2021 році, що становить зростання на 33,7% [22]. У 2022 році вартість активів зросла незначно – до 44 704 100 грн, проте у 2023 році відбувся суттєвий приріст до 77 373 000 грн, що становить збільшення на 73,1% порівняно з попереднім роком [22]. Станом на 2024 рік вартість активів складає 77 812 000 грн, що на 0,6% більше, ніж у 2023 році, що свідчить про стабілізацію майнового стану підприємства після періоду активного зростання [22].

Аналіз зобов'язань підприємства показує їх зростання з 19 758 200 грн у 2020 році до 30 142 400 грн у 2021 році, що відповідає збільшенню на 52,6% [22]. У 2022 році спостерігається зменшення зобов'язань до 22 081 600 грн, що на 26,7% менше, ніж у попередньому році, що свідчить про погашення частини боргових зобов'язань [22]. Однак у 2023 році відбувається значне зростання зобов'язань до 57 766 000 грн, що більш ніж удвічі перевищує показник 2022 року [22]. У 2024 році зобов'язання зменшилися до 49 440 000 грн, що на 14,4% менше, ніж у попередньому році, що може свідчити про покращення фінансової дисципліни та оптимізацію структури капіталу підприємства [22].

Співвідношення зобов'язань до активів (фінансовий леверидж) демонструє різні тенденції протягом аналізованого періоду: від 59,6% у 2020 році до 67,7% у 2021 році, з подальшим зниженням до 49,4% у 2022 році та

зростанням до 74,7% у 2023 році [22]. У 2024 році цей показник становить 63,5%, що свідчить про певну стабілізацію фінансової структури підприємства [22]. Такі коливання пов'язані зі зміною стратегії фінансування діяльності компанії та адаптацією до нових економічних умов.

На основі аналізу фінансово-економічних показників ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» за 2020-2024 роки можна зробити висновок про стабільний розвиток та зростання підприємства. Компанія демонструє значне збільшення доходу (на 222,5%) та стрімке зростання чистого прибутку (в 19,5 разів), особливо після 2021 року, що свідчить про ефективну адаптацію бізнес-моделі до складних економічних умов воєнного стану. Зростання активів на 134,6% при помірному коливанні фінансового левериджу (від 49,4% до 74,7%) вказує на розширення діяльності за збереження відносної фінансової стійкості. Широка диверсифікація напрямків діяльності, географічна присутність у різних регіонах України та успішне функціонування протягом понад десяти років дозволяють характеризувати ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» як стабільне підприємство з ефективною системою управління та адаптивною бізнес-стратегією.

2.2 Аналіз макросередовища та конкурентного оточення підприємства

Макросередовище, у якому функціонує ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ», формує складну сукупність факторів, що впливають на діяльність компанії незалежно від її волі, причому ці фактори охоплюють економічну, політичну, правову, технологічну, соціокультурну та демографічну сфери. Стан економіки України, зокрема динаміка ВВП, інфляція, рівень безробіття та курс національної валюти, безпосередньо позначаються на купівельній спроможності населення, що, своєю чергою, впливає на попит на

кондитерську продукцію, а також визначає доцільність розширення дистрибуційної мережі компанії. Згідно з даними Державної служби статистики, у 2023 році споживчі ціни на продукти харчування зросли на 17,8%, що зменшило реальні доходи громадян та призвело до перерозподілу попиту в бік дешевших товарів [25].

Політична нестабільність, що супроводжується військовими діями, створює додаткові ризики для ведення господарської діяльності, змушуючи компанію коригувати логістичні маршрути та адаптувати механізми взаємодії з партнерами на окремих територіях. У результаті активних бойових дій підприємства Західного регіону отримали певні конкурентні переваги через безпечніше розташування, що дало змогу оптимізувати виробничу та збутову логістику, зменшуючи витрати на безпекові заходи.

Правове регулювання підприємницької діяльності, включаючи зміни до податкового кодексу, регламентів з маркування та сертифікації харчової продукції, а також трудового законодавства, встановлює певні обмеження, які потребують постійного моніторингу та відповідного коригування внутрішньої нормативної документації. Зокрема, запровадження електронного документообігу та обов'язкової податкової звітності через систему електронного кабінету платника податків значно вплинуло на трансформацію внутрішніх процесів компанії.

Технологічні зрушення, включаючи автоматизацію складських процесів, впровадження цифрових систем управління логістикою та обліком, стимулюють модернізацію інфраструктури, що дозволяє знижувати витрати на обслуговування товарних потоків і підвищувати точність виконання замовлень. Компанії, які першими впроваджують хмарні ERP-рішення, демонструють підвищення ефективності операційної діяльності до 20%, що доводять результати дослідження компанії Deloitte [26].

Соціокультурні зміни, пов'язані зі зміною споживчих уподобань у бік здорового харчування, зумовлюють необхідність адаптації асортименту відповідно до очікувань цільової аудиторії, яка все частіше звертає увагу на

склад, калорійність та походження продуктів. Демографічні процеси, зокрема старіння населення, урбанізація та зростання частки молоді у структурі споживачів, вимагають побудови таргетованих маркетингових кампаній, орієнтованих на відповідні сегменти ринку.

Конкурентне середовище, в якому діє ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ», характеризується високою насиченістю ринку кондитерських виробів, де функціонують як великі національні виробники, так і численні регіональні підприємства. Серед ключових конкурентів можна виокремити такі компанії, як ПрАТ «Кондитерська корпорація «РОШЕН», ТОВ «Монделіс Україна» та ПрАТ «КФ «Ярич». Кожне з цих підприємств має власні конкурентні переваги, що формуються через масштаб виробництва, глибину дистрибуційного покриття, асортиментну політику та інвестиції у маркетинг.

Порівняльна характеристика ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» із конкурентами наведена нижче (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Порівняльна характеристика ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» із конкурентами

Показник	ТОВ «РОШЕН- ЛЬВІВ»	ПрАТ «РОШЕН»	ТОВ «Монделіс Україна»	ПрАТ «КФ «Ярич»
Дохід 2024, млн грн	768,6	1 467,5	9 517,5	979,4
Чистий прибуток, млн грн	13,3	7,0	626,9	143,6
Активи, млн грн	77,8	3 446,7	6 268,4	557,1
Зобов'язання, млн грн	49,4	1 003,1	3 089,3	95,4
Основні канали збуту	Регіональні мережі	Національні мережі, експорт	Рітейл, онлайн	Регіональні мережі

Джерело: розроблено автором на основі [22, 27, 28, 29]

ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» відрізняється меншою масштабністю операцій, однак демонструє позитивну динаміку зростання ключових фінансових показників, що свідчить про ефективність обраної бізнес-моделі. Водночас

підтримка материнської компанії у вигляді централізованих закупівель, методологічної допомоги та єдиної маркетингової стратегії дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах домінування великих гравців ринку.

Цінова конкуренція на ринку змушує підприємство ретельно оптимізувати виробничі та торгово-логістичні процеси, зменшуючи витрати без втрати якості продукції, а також здійснювати постійний аналіз ринкових цін конкурентів для своєчасного коригування власної цінової політики. У контексті маркетингової конкуренції важливим інструментом залишається активна участь у регіональних виставках, розвиток програм лояльності для гуртових та роздрібних клієнтів, а також впровадження сучасних форм комунікації з покупцями, включаючи соціальні мережі та інтернет-рекламу.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність компанії, можна простежити через аналіз її фінансових показників, зокрема стабільного зростання доходу, що свідчить про ефективність обраної бізнес-моделі. Розширення активів у поєднанні зі зменшенням частки короткострокових зобов'язань демонструє підвищення рівня фінансової стійкості, а зростання чистого прибутку дає змогу інвестувати у розвиток логістичної інфраструктури та модернізацію технічних засобів. Оскільки компанія входить до складу великого холдингу, її конкурентні переваги також підсилюються ефектом масштабу, централізацією закупівель і єдиною маркетинговою стратегією, реалізація якої координується з іншими структурними підрозділами групи.

Продовжуючи аналіз конкурентного середовища, зазначимо, що одним із чинників конкурентоспроможності ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» є наявність гнучкої дистрибуційної мережі, що дозволяє швидко реагувати на коливання попиту та ефективно обслуговувати регіональних споживачів, а також підтримка постійного товарного запасу, що знижує ризик дефіциту на полицях торговельних мереж. Стратегія розвитку компанії орієнтована на розширення асортименту з урахуванням змін споживчих очікувань, а також на поступове

розширення географії постачання, що дозволяє збільшувати охоплення без необхідності значного зростання адміністративних витрат. У результаті такого підходу підприємство формує стабільну клієнтську базу та забезпечує лояльність партнерів, що в умовах конкурентного тиску набуває важливого значення.

Таким чином, аналіз макросередовища, конкурентного оточення та конкурентоспроможності ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» засвідчує тісний взаємозв'язок між впливом зовнішніх чинників, стратегічним управлінням та фінансовими результатами діяльності підприємства, що визначає подальші напрями розвитку компанії на ринку кондитерських виробів України.

2.3 Аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» і визначення резервів підвищення конкурентоспроможності продукції

Для забезпечення більш детального аналізу сильних і слабких сторін ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» та резервів підвищення рівня його конкурентоспроможності доцільно також використати метод SWOT-аналізу. Цей метод дозволяє систематизувати і візуалізувати основні внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність компанії, і розробити стратегічні рішення, які сприятимуть підвищенню її конкурентоспроможності (табл. 2.2).

Однією з найбільш важливих сильних сторін ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» є добре розвинута виробнича інфраструктура. Компанія володіє сучасними виробничими потужностями, що дозволяють забезпечувати високий рівень автоматизації процесів і ефективно реагувати на змінювані вимоги ринку. Високотехнологічне обладнання сприяє підвищенню якості продукції та зниженню витрат на виробництво. Завдяки цьому ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» здатне виготовляти кондитерські вироби в обсягах, які відповідають високим

вимогам споживачів як на національному, так і на міжнародному ринках. Продукція компанії характеризується високою якістю та смачними властивостями, що забезпечує її популярність серед споживачів і дозволяє зберігати стабільний попит.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Сучасні виробничі потужності та високий рівень автоматизації. - Висока якість продукції та широке виробниче портфоліо. - Розвинутий бренд з високою впізнаваністю на ринку. - Стабільні фінансові показники та здатність до інвестування.	- Залежність від зовнішніх постачальників сировини. - Недостатня диверсифікація асортименту продукції. - Обмежене просування на міжнародних ринках. - Низька активність у просуванні нових продуктів на ринках.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Розширення асортименту продукції в напрямку здорового харчування та органічних продуктів. - Розширення присутності на міжнародних ринках. - Використання онлайн-каналів продажів для досягнення нових споживачів. - Поглиблення маркетингових кампаній на нових ринках.	- Підвищена конкуренція з боку великих міжнародних гравців. - Коливання вартості сировини та змін валютних курсів. - Зміни в законодавчому середовищі, які можуть вплинути на бізнес. - Зростання витрат на виробництво через підвищення цін на сировину.

Джерело: розроблено автором на основі [22, 23, 24]

Ще однією сильною стороною є бренд «РОШЕН», який має величезний потенціал на внутрішньому ринку України та за її межами. За роки діяльності компанія зарекомендувала себе як лідер на ринку кондитерських виробів, здобувши довіру і лояльність споживачів. Кожен продукт компанії має високу

впізнаваність завдяки ефективній маркетинговій стратегії і правильному позиціюванню бренду. Клієнти відзначають не тільки високу якість, але й доступність продукції, що дозволяє компанії утримувати стабільні позиції на ринку.

До сильних сторін варто також віднести стабільність фінансових показників компанії, яка може похвалитися високими обсягами виробництва і постійно зростаючими доходами. Зокрема, ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» здатне інвестувати в нові проекти та модернізацію виробничих потужностей, що дає можливість зберігати високий рівень конкурентоспроможності. Компанія також активно використовує прогресивні методи управління персоналом і стимулює розвиток працівників, що сприяє підвищенню загальної ефективності організації.

Не зважаючи на численні переваги, ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» має низку слабких сторін, які можуть обмежувати її розвиток і підвищувати ризики для бізнесу. Однією з головних проблем є залежність від зовнішніх постачальників сировини, що підвищує ризик значних коливань вартості сировини. В умовах глобальних економічних криз і нестабільності на ринку енергоресурсів ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» може стикатися з підвищенням собівартості продукції, що негативно позначається на її конкурентоспроможності. Наприклад, вартість цукру та інших базових інгредієнтів може значно змінюватися через глобальні економічні коливання або природні катастрофи в країнах-виробниках.

Ще однією проблемою є недостатня диверсифікація асортименту продукції. Хоча ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» має широкий спектр кондитерських виробів, більшість з них орієнтовані на один сегмент ринку, що знижує гнучкість компанії в умовах зміни споживчих уподобань. Важливою проблемою є також недостатній розвиток асортименту продуктів для дієтичного харчування, безглютенових та органічних кондитерських виробів, попит на які постійно зростає, особливо на європейських ринках.

Не менш важливим є й недостатньо активне просування бренду на зовнішніх ринках. Компанія здебільшого орієнтована на внутрішній ринок

України, де вона займає лідируючі позиції. Однак на міжнародних ринках компанія поки що не досягла таких же результатів. У країнах Європейського Союзу, де конкуренція в галузі кондитерських виробів надзвичайно висока, ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» стикається з труднощами щодо розширення своєї частки ринку, що обмежує потенціал компанії в глобальному масштабі.

Збільшення конкурентоспроможності ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» значною мірою залежить від здатності компанії скористатися своїми можливостями. Перша з таких можливостей полягає у розширенні асортименту продуктів, що відповідають вимогам здорового харчування, дієтичних і органічних продуктів. Це дозволить не тільки задовольнити попит нової категорії споживачів, а й забезпечити компанії конкурентну перевагу на ринку. Крім того, є великий потенціал для розвитку продуктових ліній, орієнтованих на преміум-сегмент, що дозволить збільшити маржу компанії та покращити її фінансові показники.

Іншою значною можливістю є активне розширення присутності на міжнародних ринках. Попри те, що ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» вже має певну репутацію в країнах СНД, компанія може досягти значних успіхів у Європі та інших регіонах, де кондитерські вироби українського виробництва можуть знайти своїх споживачів. Важливою частиною стратегії на міжнародних ринках є активні маркетингові кампанії, участь у міжнародних виставках та співпраця з іноземними дистриб'юторами.

Ще однією можливістю є розвиток онлайн-каналів продажів. В умовах пандемії та постійного розвитку електронної комерції інтернет-продажі можуть стати важливим каналом для розширення ринку збуту. Впровадження онлайн-магазинів, просування продукції через соціальні мережі та мобільні додатки дозволить компанії не лише досягти нових споживачів, а й зменшити витрати на традиційні канали збуту.

Незважаючи на наявність значних можливостей, ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» також стикається з кількома серйозними загрозами, які можуть негативно вплинути на його конкурентоспроможність. Однією з таких загроз

є посилення конкуренції з боку інших великих виробників кондитерських виробів, як на національному, так і на міжнародному рівнях. Зокрема, багато компаній значно збільшили свої інвестиції в інновації та автоматизацію виробництва, що дозволяє їм знижувати витрати і пропонувати продукцію за більш конкурентоспроможними цінами, що створює додатковий тиск на ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» та вимагає від компанії постійного вдосконалення технологій та процесів для збереження своєї ринкової частки.

Ще однією загрозою є коливання вартості сировини і зміна валютних курсів, що може суттєво збільшити витрати на виробництво і знизити рентабельність. В умовах глобальних економічних криз і нестабільності на світових фінансових ринках, компанії можуть бути змушені скорочувати виробництво або підвищувати ціни на свою продукцію, що знижує її конкурентоспроможність.

Іншою загрозою є зміни в законодавчому середовищі, зокрема в частині регулювання харчових стандартів, податкових ставок або екологічних норм. ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» повинно постійно моніторити зміни в нормативно-правовій базі, щоб уникнути штрафних санкцій або інших негативних наслідків для бізнесу.

Основними резервами для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» є інвестування в інновації та модернізацію виробництва, розширення асортименту продукції, активізація маркетингових кампаній на міжнародних ринках, а також розвиток онлайн-продажів. Важливим резервом є також поліпшення взаємодії з постачальниками та зменшення залежності від імпортованої сировини, що дозволить знизити ризики, пов'язані з глобальними економічними коливаннями [23].

Після проведеного SWOT-аналізу ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» можна зробити кілька важливих висновків щодо його конкурентоспроможності та перспектив розвитку.

Сильні сторони компанії, зокрема високий рівень автоматизації виробничих процесів, стабільна фінансова позиція, сильний бренд і висока

якість продукції, забезпечують ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» значну конкурентну перевагу на ринку. Проте існують певні слабкі сторони, які обмежують потенціал для подальшого зростання. Це, зокрема, залежність від зовнішніх постачальників сировини, обмежена диверсифікація асортименту та недостатньо активне просування на міжнародних ринках.

Можливості для підвищення конкурентоспроможності компанії лежать у розвитку нових продуктів, орієнтованих на здорове харчування та органічні продукти, розширенні присутності на міжнародних ринках і активному використанні онлайн-каналів продажу. Крім того, поглиблені маркетингові кампанії можуть сприяти зміцненню позицій компанії в різних регіонах.

Проте, ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» також має врахувати зовнішні загрози, зокрема зростаючу конкуренцію, нестабільність ринку сировини і зміни в законодавчій базі, що можуть ускладнити ведення бізнесу.

Отже, для досягнення подальших успіхів і підвищення рівня конкурентоспроможності компанії необхідно використовувати наявні можливості для розширення асортименту і географії продажів, а також активно працювати над усуненням слабких сторін і нейтралізацією зовнішніх загроз. Успішна адаптація до цих викликів дозволить ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» зміцнити свої позиції на ринку і досягти ще більших фінансових та стратегічних результатів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ»

3.1 Зміст і характеристика бізнес-пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності

Проведений у попередньому розділі комплексний аналіз діяльності ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» дав змогу обґрунтувати поточний рівень конкурентоспроможності підприємства та виявити резерви, котрі можуть бути ефективно використані компанією для покращення своїх ринкових позицій у наступних періодах (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Динаміка ключових фінансово-економічних показників ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» у 2020–2024 рр.

Показник	2020 рік	2024 рік	Зміна, %
Обсяг реалізованої продукції, грн	238 302 700	768 585 000	+222,5%
Чистий прибуток, грн	685 000	13 335 000	+1847%
Вартість активів, грн	33 166 300	77 812 000	+134,6%
Співвідношення зобов'язань до активів	49,4–74,7%	49,4–74,7%	стабільно

Джерело: узагальнено та розраховано автором

Підприємство створює конкурентоспроможну продукцію на національному ринку кондитерських виробів, про що переконливо свідчить зростання обсягів реалізованої продукції з 238 302 700 грн у 2020 році до 768 585 000 грн у 2024 році, демонструючи стрімке зростання на рівні 222,5% протягом п'ятирічного періоду. Наявні на українському ринку конкуренти з числа вітчизняних та іноземних компаній не становлять критичної загрози для ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» у короткостроковій перспективі, враховуючи стабільне зростання прибутковості підприємства, яке продемонструвало

зростання чистого прибутку з 685 000 грн у 2020 році до 13 335 000 грн у 2024 році.

Підприємство достатньо ефективно використовує наявні ресурси та працює над удосконаленням внутрішніх складових своєї конкурентоспроможності через цілеспрямовані інвестиції в оптимізацію виробничих процесів, модернізацію обладнання та технологій, підвищення кваліфікації персоналу, що підтверджується зростанням вартості активів компанії на 134,6% за п'ять років – з 33 166 300 грн у 2020 році до 77 812 000 грн у 2024 році. Компанія приділяє значну увагу якісному використанню власного капіталу, зокрема, через реінвестування прибутку в розвиток, що знаходить відображення у співвідношенні зобов'язань до активів, яке зберігається в діапазоні від 49,4% до 74,7% протягом аналізованого періоду, вказуючи на помірний фінансовий леверидж та відносну фінансову стійкість підприємства.

Структура процесу підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» полягає у безперервній взаємодії виробничих потужностей як інструменту для створення доданої вартості та людського потенціалу, представленого працівниками підприємства, їхніми знаннями, компетенціями та здібностями, а також внутрішніми та зовнішніми інформаційними потоками. Саме в процесі цієї багатовимірної взаємодії формується кінцевий продукт, а також генеруються потенційні можливості та цінності, серед яких примножений досвід, розширена база знань, досягнення конкретних показників діяльності, передумови для отримання прибутку та інших фінансових результатів, необхідних для стабільного функціонування та розвитку підприємства в конкурентному середовищі.

Сукупність результатів виробничо-господарської діяльності матеріалізується у вигляді ресурсів різної природи - матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, нематеріальних, які згодом можуть трансформуватися в резерви для подальшого розвитку компанії. У контексті значущості цих компонентів питання підвищення ефективності використання

виробничих потужностей та максимального розкриття людського потенціалу залишається перманентно актуальним для підприємства. На підставі проведеного SWOT-аналізу конкурентоспроможності ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» виявлено кілька проблемних аспектів, вирішення яких сформує сутність запропонованої бізнес-пропозиції з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Виявлені проблеми конкурентоспроможності та ринкові передумови

Проблемний аспект	Ринкові передумови
1. Недостатня диверсифікація в сегменті здорового харчування	Зростання світового ринку на 8,3% щорічно (2020–2024), обсяг \$47,2 млрд у 2024, прогноз 9,5% до 2030 [30]
2. Обмежене просування на ринки ЄС	ЄС-ринок: €96,3 млрд у 2024, зростання 3,2% щорічно, попит на преміальні вироби [31]
3. Відсутність онлайн-каналів збуту	Онлайн-продажі харчових продуктів зросли з 3,4% (2019) до 12,7% (2024), прогноз 18,5% до 2027 [32]
4. Залежність від зовнішніх постачальників сировини	Ціни на цукор +21,9% (2023), +8,6% (Q1 2024); какао +47,3% (2023), +36,8% (H1 2024) [33]
5. Недостатній рівень автоматизації виробництва	Автоматизація знижує витрати на 12–18%, підвищує продуктивність на 15–25% [34]

Джерело: узагальнено та розраховано автором

Першим проблемним аспектом, виявленим під час аналізу, є недостатня диверсифікація асортименту продукції у напрямку задоволення зростаючого попиту на продукти для здорового харчування, органічні та дієтичні кондитерські вироби. Динаміка світового ринку здорових кондитерських виробів демонструє стабільне зростання протягом останніх років – за даними дослідницької компанії Grand View Research, ринок органічних та функціональних кондитерських виробів зростав у середньому на 8,3% щорічно протягом 2020-2024 років, сягнувши обсягу в 47,2 млрд доларів станом на 2024 рік, при цьому прогнозоване зростання до 2030 року оцінюється в 9,5% щорічно [30]. Враховуючи глобальні тенденції, коли споживачі все частіше обирають продукти, збагачені корисними інгредієнтами, зі зниженим вмістом цукру, безглютенові чи органічні, сегмент

здорового харчування залишається недостатньо представленим в асортименті ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ».

Другим важливим аспектом проблематики є обмежене просування продукції підприємства на міжнародних ринках, зокрема в країнах Європейського Союзу, де попит на якісні кондитерські вироби демонструє стабільне зростання. Згідно з даними Euromonitor International, європейський ринок кондитерських виробів оцінювався у 96,3 млрд євро в 2024 році, зростаючи в середньому на 3,2% щорічно, незважаючи на інфляційні процеси та коливання споживчого попиту [31]. При цьому, найбільш динамічно зростаючими сегментами залишаються преміальні кондитерські вироби, а також продукція з чистим складом, без штучних компонентів, що відповідає сучасним трендам на свідоме споживання.

Третім значущим проблемним питанням є відсутність ефективних онлайн-каналів продажу та цифрових інструментів взаємодії зі споживачами, що обмежує потенціал розширення ринку збуту та залучення нових категорій покупців. За даними дослідницької компанії McKinsey, частка онлайн-продажів продуктів харчування, включаючи кондитерські вироби, зросла з 3,4% у 2019 році до 12,7% у 2024 році у глобальному масштабі, при цьому прогнозується подальше зростання до 18,5% до 2027 року [32]. Онлайн-канали не лише забезпечують додатковий обсяг продажів, але й формують важливу платформу для комунікації зі споживачами, збору даних про їхні уподобання та формування персоналізованих пропозицій, що сьогодні є невід'ємною складовою конкурентоспроможності на ринку кондитерських виробів.

Четвертим аспектом, що потребує вирішення, є залежність підприємства від зовнішніх постачальників сировини, особливо в умовах світової економічної нестабільності та коливання цін на базові інгредієнти для кондитерського виробництва. За даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), ціни на цукор зросли на 21,9% у 2023 році та продовжили зростання на 8,6% у першому кварталі 2024 року, що становить найвищий рівень за останнє десятиліття [33]. Подібна ситуація

спостерігається з цінами на какао, які зросли на 47,3% у 2023 році та на додаткові 36,8% у першій половині 2024 року через несприятливі погодні умови в країнах-виробниках та глобальні логістичні проблеми. Така волатильність ринку сировини створює суттєві ризики для підприємства, оскільки зовнішні постачальники можуть диктувати цінову політику та умови постачання, що негативно впливає на собівартість продукції та, відповідно, конкурентоспроможність компанії на ринку.

П'ятим проблемним аспектом є недостатній рівень автоматизації та цифровізації виробничих процесів, що обмежує можливості підприємства щодо зниження собівартості продукції та підвищення її якості. Згідно з дослідженням компанії Deloitte, підприємства харчової промисловості, які впровадили сучасні технології автоматизації та цифрові рішення в управлінні виробничими процесами, демонструють зниження операційних витрат у середньому на 12-18% та підвищення продуктивності праці на 15-25% [34]. Використання предиктивної аналітики в управлінні виробничими процесами дозволяє скоротити виробничі втрати на 5-10% та зменшити витрати на обслуговування обладнання на 10-15%, що суттєво впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

Враховуючи виявлені проблемні аспекти, сутність бізнес-пропозиції з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» полягає у комплексній реалізації взаємопов'язаних заходів, спрямованих на трансформацію бізнес-моделі підприємства відповідно до сучасних ринкових тенденцій та запитів споживачів. Зважаючи на стабільне фінансове становище компанії, яке демонструє значне зростання активів з 33 166 300 грн у 2020 році до 77 812 000 грн у 2024 році та збільшення чистого прибутку до 13 335 000 грн у 2024 році, підприємство має достатній фінансовий ресурс для реалізації трансформаційних ініціатив (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Бізнес-пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності

№	Напрямок бізнес-пропозиції	Основні заходи	Очікуваний ефект
1	Випуск лінійки здорових кондитерських виробів	Новий бренд, рецептури, сертифікація, екоупаковка	Залучення нової цільової аудиторії, темп зростання сегменту +12,4% [35]
2	Розширення експорту до ЄС	Сертифікати (ISO 22000, BRC), локалізація смаків, партнерства з дистриб'юторами	Підвищення ціни на продукцію до +15–20%, ймовірність виходу на мережі +78% [36]
3	Розвиток цифрових каналів і омніканальної моделі продажів	Власна платформа, CRM, аналітика, логістика	Приріст виручки +15–25% за 18–24 міс. [32]
4	Диверсифікація постачання та вертикальна інтеграція	Контракти з українськими постачальниками, створення потужностей для зберігання	Зниження витрат на сировину -8–12%, стабільність цін -15–20% [37]
5	Автоматизація та цифровізація виробництва	Впровадження предиктивної аналітики, модернізація ліній	Зниження витрат на обслуговування -10–15%, підвищення продуктивності +15–25% [34]

Джерело: узагальнено та розраховано автором

Першим напрямом бізнес-пропозиції є розробка та впровадження нової лінійки кондитерських виробів, орієнтованих на сегмент здорового харчування. Пропонується створення окремого бренду в рамках компанії, який буде спеціалізуватися на виробництві органічних, безглютенових, низькокалорійних та функціональних кондитерських виробів з підвищеним вмістом корисних мікроелементів, протеїнів та клітковини. Дослідження показують, що ринок функціональних кондитерських виробів в Україні зростає на 12,4% щорічно, що значно перевищує темпи зростання традиційного сегменту кондитерського ринку, який демонструє приріст на рівні 3,1-4,2% [35]. Реалізація цього напрямку передбачає інвестиції у розробку нових рецептур, сертифікацію продукції відповідно до міжнародних стандартів органічного виробництва, модернізацію виробничих ліній для забезпечення відокремленого виробництва без ризику контамінації, а також розробку нової упаковки з акцентом на екологічність та переробку.

Другим напрямом бізнес-пропозиції є активізація експортної діяльності з фокусом на ринки країн Європейського Союзу, де спостерігається зростаючий попит на якісні кондитерські вироби з третіх країн. Згідно з даними Eurostat, імпорт кондитерських виробів до країн ЄС зріс на 7,9% у 2023 році та на 5,6% у першому півріччі 2024 року, досягнувши обсягу в 11,8 млрд євро [31]. Перспективними напрямками для експансії є ринки Польщі, Німеччини, Румунії та країн Балтії, де спостерігається високий попит на продукцію середнього цінового сегменту з унікальними смаковими характеристиками. Для ефективного просування на європейських ринках необхідно адаптувати продукцію відповідно до смакових уподобань та регуляторних вимог цільових країн, розробити маркетингову стратегію з акцентом на українське походження та високу якість продукції, а також налагодити партнерські відносини з місцевими дистриб'юторами та торговельними мережами.

Для підтримки експортних ініціатив доцільно інвестувати в отримання міжнародних сертифікатів якості, зокрема ISO 22000, FSSC 22000, BRC Global Standard for Food Safety, що значно полегшить вихід на європейські торговельні мережі. Згідно з дослідженням Accenture, наявність міжнародних сертифікатів якості підвищує ймовірність успішного розміщення продукції в європейських торговельних мережах на 78%, а також дозволяє встановлювати ціни на 15-20% вищі порівняно з несертифікованими аналогами [36].

Третім напрямом бізнес-пропозиції є розвиток цифрових каналів взаємодії зі споживачами та побудова омніканальної системи продажів. Пропонується розробка сучасного e-commerce рішення з інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом, персоналізованими рекомендаціями на основі аналізу поведінки користувачів, програмою лояльності та зручними опціями доставки. Інтеграція онлайн-платформи з CRM-системою дозволить накопичувати та аналізувати дані про споживчі уподобання, що стане основою для розробки персоналізованих маркетингових кампаній та формування оптимального асортименту.

Для ефективного функціонування омніканальної системи продажів необхідно також оптимізувати логістичну інфраструктуру, забезпечити інтеграцію складських систем з онлайн-платформою для відстеження наявності товарів у реальному часі, а також впровадити сучасні рішення для швидкої та безпечної доставки продукції споживачам. За оцінками експертів McKinsey, інвестиції в розвиток омніканальної системи продажів окуповуються протягом 18-24 місяців та забезпечують зростання виручки на 15-25% у середньостроковій перспективі [32].

Четвертим напрямом бізнес-пропозиції є диверсифікація ланцюга постачання та зниження залежності від зовнішніх постачальників критично важливої сировини. Пропонується реалізація стратегії вертикальної інтеграції через встановлення довгострокових партнерських відносин з вітчизняними виробниками цукру, борошна та інших інгредієнтів, що передбачає підписання довгострокових контрактів з фіксованими цінами та гарантованими обсягами постачання. Крім того, доцільним є створення власних потужностей з первинної переробки та зберігання сировини, що дозволить мінімізувати залежність від коливань ринкових цін та забезпечити стабільність виробничого процесу.

Дослідження компанії Gartner демонструють, що підприємства, які впровадили стратегію диверсифікації постачальників та вертикальної інтеграції, змогли знизити витрати на закупівлю сировини на 8-12% та зменшити волатильність цін на 15-20% протягом дворічного періоду [37]. Додатковим ефектом від реалізації цього напрямку стане зниження логістичних витрат та підвищення контролю за якістю сировини, що позитивно вплине на собівартість кінцевої продукції та її конкурентоспроможність на ринку.

П'ятим напрямом бізнес-пропозиції є комплексна цифрова трансформація виробничих та управлінських процесів на підприємстві. Пропонується впровадження сучасних технологій Індустрії 4.0, включаючи автоматизацію виробничих ліній, використання промислового інтернету речей

(ІоТ) для моніторингу стану обладнання та контролю якості продукції, впровадження систем предиктивної аналітики для оптимізації виробничих процесів та запобігання простоям. Згідно з дослідженням Deloitte, підприємства харчової промисловості, які інвестували в цифрову трансформацію, демонструють зростання продуктивності праці на 20-30% та зниження операційних витрат на 15-20% протягом трьох років після впровадження [34].

На управлінському рівні пропонується впровадження інтегрованої ERP-системи, яка об'єднає всі бізнес-процеси підприємства в єдиний інформаційний простір, забезпечить прозорість та оперативність прийняття рішень, а також дозволить ефективно управляти ресурсами компанії. Інтеграція ERP-системи з системами управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та постачальниками (SRM) створить єдиний цифровий ландшафт, що забезпечить синхронізацію всіх бізнес-процесів та підвищить ефективність діяльності підприємства в цілому.

Реалізація запропонованих напрямів бізнес-пропозиції потребуватиме значних інвестицій, однак, враховуючи стабільне фінансове становище ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ», яке демонструє зростання доходу з 238 302 700 грн у 2020 році до 768 585 000 грн у 2024 році, компанія має достатній фінансовий ресурс для здійснення необхідних капіталовкладень. Крім того, для фінансування окремих проектів можливе залучення зовнішнього фінансування, зокрема, банківських кредитів на пільгових умовах у рамках програм підтримки експорту та модернізації виробництва, а також коштів міжнародних фінансових організацій, які активно підтримують проекти з цифрової трансформації та підвищення енергоефективності підприємств харчової промисловості в Україні.

Очікуваними результатами реалізації запропонованої бізнес-пропозиції є підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» на національному та міжнародному ринках, диверсифікація джерел доходів, зниження операційних ризиків та забезпечення стабільного зростання

фінансових показників компанії у середньо- та довгостроковій перспективі. За нашими оцінками, комплексна реалізація запропонованих ініціатив дозволить збільшити дохід підприємства на 30-40% протягом трьох років та підвищити рентабельність операційної діяльності на 5-7 процентних пунктів [33].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства через реалізацію запропонованої бізнес-пропозиції матиме також значний соціально-економічний ефект, включаючи створення нових робочих місць, збільшення податкових надходжень до бюджетів різних рівнів, розвиток суміжних галузей економіки, зокрема, сільського господарства та логістики, а також зміцнення позицій українських виробників на міжнародних ринках.

Таким чином, комплексна реалізація запропонованої бізнес-пропозиції з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» дозволить трансформувати бізнес-модель підприємства відповідно до сучасних ринкових тенденцій та забезпечити стійкі конкурентні переваги на національному та міжнародному ринках кондитерських виробів в умовах зростаючої глобальної конкуренції та динамічних змін споживчих уподобань.

3.2 Обґрунтування економічної доцільності та оцінювання результатів впровадження запропонованої бізнес-пропозиції

Запропоноване бізнес-рішення, сформоване на підставі результатів SWOT-аналізу та діагностики внутрішнього і зовнішнього середовищ діяльності ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ», передбачає реалізацію цілісного стратегічного курсу, спрямованого на збільшення рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом розширення асортиментного портфеля в сегменті виробів із доданою функціональною цінністю та розвитку інструментів логістичної оптимізації із частковим впровадженням моделі регіональних складів у межах Західного регіону України. Зважаючи на

динаміку зростання фінансових показників підприємства у 2020–2024 роках, коли дохід збільшився на 222,5% (з 238 302 700 грн до 768 585 000 грн), а чистий прибуток зріс у 19,5 разів (від 685 000 грн до 13 335 000 грн), слід констатувати наявність позитивного вектора розвитку бізнесу, що створює передумови для ефективного використання внутрішнього капіталу в рамках інвестиційної ініціативи.

В економічному контексті обґрунтування доцільності обраної бізнес-пропозиції базується на необхідності підвищення маржинальності операцій за рахунок перерозподілу витратної структури, зменшення транспортно-логістичних витрат на етапах реалізації продукції та формування стійкого каналу збуту через склади дистрибуції. Механізм реалізації цієї частини проєкту передбачає створення єдиного логістичного центру з супровідною інфраструктурою та запровадження дворівневої моделі постачання з урахуванням географічного тяжіння основних ринків збуту компанії. Вартість реалізації цього блоку пропозиції, за розрахунками, становитиме 5 800 000 грн, включаючи придбання складського обладнання, витрати на оренду площі терміном на три роки, інженерну адаптацію приміщень та формування базового запасу логістичного обслуговування. З урахуванням частки логістичних витрат у структурі собівартості, яка у 2023 році становила приблизно 12,3%, очікується, що протягом першого року експлуатації нового формату вдасться зменшити цю частку до 9,8%, що відповідатиме орієнтовному скороченню витрат на 6 800 000 грн у річному розрахунку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Загальна характеристика бізнес-пропозиції для ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ»

Елемент	Характеристика
Назва ініціативи	Розширення асортименту функціональної продукції та оптимізація логістики
Мета	Підвищення конкурентоспроможності підприємства
Обсяги інвестицій	8 700 000 грн
Джерела фінансування	65% – внутрішній прибуток, 35% – короткостроковий кредит
Очікувана рентабельність	238% за 3 роки
Період окупності	1,8 року

Джерело: узагальнено та розраховано автором

Паралельним напрямом бізнес-пропозиції є впровадження продуктової лінії на основі принципів функціонального харчування, зокрема за рахунок розширення асортименту батончиків, десертів та глазурованих виробів зі зниженою калорійністю, вмістом цукру не більше 8 г на 100 г продукту та включенням харчових волокон. Розробка нової лінійки продукції, на яку передбачається спрямувати інвестиції в обсязі 2 900 000 грн, охоплюватиме витрати на дослідження рецептур, тестування зразків, сертифікацію, запуск пробного виробництва та первинну промо-кампанію. Очікуваний середній рівень націнки на нову продукцію може становити 29–33%, що забезпечить вищу прибутковість порівняно зі стандартною групою товарів, рентабельність якої у 2024 році коливалася в межах 18,2–20,4% (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Очікувані економічні результати впровадження бізнес-пропозиції

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Дохід, грн	768 585 000	+73 800 000	+9,6%
Чистий прибуток, грн	13 335 000	+16 200 000	+121%
Рентабельність продукції	18,2–20,4%	28–33%	+9–12 п.п.
Оборотність капіталу	2,6 обороти/рік	3,2 обороти/рік	+0,6
Фінансовий леверидж	63,5%	58–60%	знизиться

Джерело: узагальнено та розраховано автором

На фоні реалізації бізнес-пропозиції загальний обсяг капітальних вкладень складе орієнтовно 8 700 000 грн, що в структурі активів підприємства за станом на кінець 2024 року (77 812 000 грн) становить 11,2%, тобто не призведе до критичного навантаження на інвестиційну ємність. Часткове фінансування передбачається за рахунок акумульованого прибутку, що за 2022–2024 роки сумарно склав 25 384 600 грн, із резервом покриття в обсязі 3 000 000 грн за рахунок короткострокового кредитного ресурсу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Витрати на реалізацію проєкту за напрямками

Напрямок	Сума, грн	Частка у загальному бюджеті
Логістичний центр	5 800 000	66,7%
Нова продуктова лінія	2 900 000	33,3%
Разом	8 700 000	100%

Джерело: узагальнено та розраховано автором

Згідно з даними Національного банку України, середньозважена вартість кредитування суб'єктів господарювання у гривні станом на кінець 2024 року становила 17,8% річних, що дозволяє вбудувати позиковий ресурс у бізнес-план без загрози порушення фінансової стійкості [38].

Прогнозна оцінка результативності реалізації бізнес-пропозиції базується на рентабельності, обіговості активів, співвідношення капіталу до зобов'язань та динаміки чистого прибутку протягом трирічного періоду після впровадження проєкту. У разі реалізації функціональної продуктової лінії вже в першому році очікується приріст доходу не менш як на 9,6% у межах загального товарообігу, що відповідатиме приблизно 73 800 000 грн додаткових надходжень.

Таблиця 3.7 – Зміна основних статей доходів і витрат ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» після впровадження бізнес-пропозиції

Стаття	До впровадження (2024 р.), тис. грн	Після впровадження (2026 р.), тис. грн	Зміна, %
1	2	3	4
Доходи			
Дохід від реалізації продукції	768 585	907 931	+18,1%
у т.ч. від традиційного асортименту	768 585	832 331	+8,3%
у т.ч. від нової лінійки здорового харчування	0	75 600	—
Витрати			
Собівартість реалізованої продукції	614 868	707 085	+15,0%

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4
у т.ч. собівартість традиційного асортименту	614 868	660 885	+7,5%
у т.ч. собівартість нової лінійки	0	46 200	—
Логістичні витрати	75 521	69 004	-8,6%
Адміністративні витрати	48 621	45 123	-7,2%
Витрати на збут	21 504	24 962	+16,1%
Фінансові результати			
Валовий прибуток	153 717	200 846	+30,7%
Операційний прибуток	17 923	38 757	+116,2 %
Чистий прибуток	13 335	29 535	+121,0 %
Рентабельність операційної діяльності, %	2,3%	4,3%	+2,0 п.п.
Рентабельність за чистим прибутком, %	1,7%	3,3%	+1,6 п.п.

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, впровадження запропонованої бізнес-пропозиції суттєво покращує фінансові показники ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ». Очікується збільшення доходу від реалізації на 18,1%, причому 75 600 тис. грн надходжень забезпечуватиме нова лінійка продукції для здорового харчування. Важливим результатом є зниження логістичних витрат на 8,6% та адміністративних витрат на 7,2%, що разом із вищою рентабельністю нової продуктової лінії дозволить збільшити операційний прибуток на 116,2%, а чистий прибуток — на 121,0%. Показник рентабельності за чистим прибутком зросте з 1,7% до 3,3%, що свідчить про суттєве підвищення ефективності діяльності підприємства.

За умови середньої рентабельності 28% для нової групи товарів, прогнозований обсяг прибутку лише від нової лінійки продукції сягне 20 664 000 грн упродовж перших двох років експлуатації, що становитиме понад 155% від початкових витрат на запуск напрямку (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Прогнозований фінансовий ефект від реалізації проєкту
(у млн грн)

Показник	Значення
Додаткові надходження від нової продуктової лінії	73,8
Прогнозований прибуток від нової лінії (за два роки)	20,664
Рівень рентабельності нової продукції	28%
Початкові витрати на запуск напряду	13,3
Відношення прибутку до витрат	155%
Щорічний прибуток від логістичного ефекту	4,1
Очікуване скорочення часу доставки	з 48 до 30 годин
Зниження втрат від температурних порушень	19–21%

Джерело: узагальнено та розраховано автором

Однотиме зменшення витрат на транспортування, яке оцінюється в межах 2,5–2,7% від загального обсягу реалізації, дозволить перерозподілити витрати на підтримку складських запасів у межах логістичного центру, а також підвищити ефективність обслуговування торговельних точок, зокрема зменшити середній час доставки з 48 до 30 годин і знизити втрати внаслідок порушення температурного режиму на 19–21%. Згідно з даними FasterCapital, скорочення логістичних витрат на 1% в компаніях сектору FMCG супроводжується підвищенням операційної маржинальності в середньому на 0,6% [39]. Відповідно до цих співвідношень, очікуваний приріст чистого прибутку ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» за рахунок логістичної складової може становити до 4 100 000 грн щороку.

У контексті оцінювання результативності запропонованого стратегічного курсу доцільно враховувати показник періоду окупності інвестицій, який, за розрахунками, становить приблизно 1,8 року, що є прийнятним критерієм для швидкообігових галузей. Відношення сукупного приросту прибутку до загального обсягу капітальних вкладень протягом трирічного періоду реалізації ініціативи дозволяє очікувати загальну норму прибутковості на рівні 238%, що вказує на економічну доцільність прийнятого управлінського рішення.

Фінансова модель після впровадження бізнес-пропозиції передбачає також зниження коефіцієнта фінансового левериджу з 63,5% у 2024 році до рівня 58–60% у 2025–2026 роках, що свідчитиме про зміцнення фінансової стійкості компанії. Завдяки зростанню грошових потоків, а також використанню частини прибутку для реінвестування очікується покращення показників обіговості активів: зокрема, підвищення оборотності власного капіталу до 3,2 обороти на рік і скорочення тривалості фінансового циклу на 7–8 днів. За інформацією щорічного дослідження McKinsey Global Institute, підвищення оборотності активів на 0,1 обороту в середньому збільшує рентабельність підприємств на 1,2–1,5% у секторах торгівлі [32].

Позитивний вплив на загальні конкурентні позиції ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» очікується також внаслідок підвищення рівня задоволеності споживачів завдяки розширенню вибору продукції, що відповідає сучасним запитам на функціональність і здорове харчування. На дослідження Kantar Ukraine, у 2023 році понад 61% споживачів віддавали перевагу продукції з природними підсолоджувачами та зниженою калорійністю, тоді як 48% декларували готовність платити на 10–15% більше за товари, які мають функціональне призначення [40]. Впровадження подібних характеристик у продукцію дозволяє компанії вийти на нові цільові сегменти з вищою еластичністю до цінових змін і потенційно вищою лояльністю.

На додаток до прогнозованого приросту фінансових показників, необхідно врахувати вторинний ефект від впровадження бізнес-пропозиції, який проявлятиметься в покращенні внутрішньої організаційної структури підприємства, насамперед за рахунок інтеграції моделі децентралізованого управління складською логістикою та підвищення рівня автоматизації облікових і контрольних функцій. Очікуване скорочення непрямих адміністративних витрат, пов'язаних із обробкою замовлень, складає 7–9% у середньому на одиницю реалізованої продукції в рамках нового каналу дистрибуції, що, згідно з наявною собівартісною структурою, еквівалентно приблизно 1,2–1,4 млн грн щорічно. Водночас створення окремої товарної

лінії дозволить перерозподілити функції маркетингового відділу шляхом формування спеціалізованої команди брендингу, що знизить потребу в зовнішньому аутсорсингу просування продукції в середньому на 35% у межах цього напрямку, або приблизно на 870 000 грн на рік.

Узагальнена модель витрат та очікуваних результатів упровадження бізнес-пропозиції свідчить про її придатність до поетапного впровадження з можливістю внутрішнього фінансування на понад 65% від загального обсягу витрат. У межах аналізованого періоду очікується приріст чистого прибутку щонайменше на 16,2 млн грн на рік починаючи з другого року реалізації, що дозволить досягнути стратегічної мети – збереження позитивного приросту фінансових результатів навіть за умов кон'юнктурного тиску з боку конкурентів.

Таблиця 3.9 – Прогноз грошових потоків від впровадження бізнес-пропозиції ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» (2025–2027 рр., тис. грн)

Показник	2025 рік	2026 рік	2027 рік	Разом за 3 роки
1	2	3	4	5
1. Інвестиційні витрати	-8 700	0	0	-8 700
1.1 Розвиток логістичного центру	-5 800	0	0	-5 800
1.2 Розробка нової продуктової лінії	-2 900	0	0	-2 900
2. Операційні грошові надходження	26 500	42 100	51 800	120 400
2.1 Додатковий дохід від нової продуктової лінії	24 600	36 900	49 100	110 600
2.2 Економія на логістичних витратах	1 900	4 100	4 300	10 300
2.3 Зниження адміністративних витрат	870	1 300	1 400	3 570
3. Операційні грошові витрати	-18 450	-25 830	-31 390	-75 670
3.1 Собівартість нової продукції	-17 712	-26 568	-35 352	-79 632
3.2 Витрати на обслуговування логістичного центру	-738	-1 182	-1 238	-3 158
4. Фінансові витрати (обслуговування кредиту)	-534	-356	-178	-1 068
5. Чистий грошовий потік (1+2+3+4)	-1 184	15 914	20 232	34 962
6. Кумулятивний грошовий потік	-1 184	14 730	34 962	—

Джерело: розраховано автором

Детальний аналіз прогнозних грошових потоків від впровадження бізнес-пропозиції підтверджує її економічну доцільність. Незважаючи на

від’ємний грошовий потік у перший рік реалізації (-1 184 тис. грн), що пояснюється значними інвестиційними витратами, вже з другого року проєкт генерує суттєвий позитивний грошовий потік. Сукупний чистий грошовий потік за три роки складає 34 962 тис. грн, що в 4 рази перевищує початкові інвестиції. Основними джерелами надходжень є додатковий дохід від реалізації нової продуктової лінії (110 600 тис. грн за три роки) та економія на логістичних витратах (10 300 тис. грн). Згідно з офіційним прогнозом Міністерства економіки України, реальне зростання ВВП у 2025 році очікується на рівні 5,2%, що формуватиме передумови для відновлення споживчого попиту, особливо у секторах товарів повсякденного вжитку [41].

Таблиця 3.10 – Інтегральна оцінка ефективності бізнес-пропозиції ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ»

Критерій	Значення
Загальний приріст доходу (прогноз до 2027 р.)	+18–20% щорічно
Очікуване зростання чистого прибутку з другого року	$\geq 16,2$ млн грн/рік
Сума інвестицій у проєкт	13,3 млн грн
Строк окупності	1,8 року
Норма прибутковості (сукупна, за три роки)	238%
Частка внутрішнього фінансування витрат	понад 65%
Скорочення адміністративних витрат (обробка замовлень)	1,2–1,4 млн грн/рік
Зниження витрат на маркетинговий аутсорсинг	≈ 870 тис. грн/рік

Джерело: узагальнено та розраховано автором

Загальний підсумок результативності впровадження бізнес-пропозиції свідчить про її відповідність фінансовим і стратегічним можливостям підприємства, підтверджуючи економічну доцільність та перспективність обраного вектору розвитку.

Розрахунок показників економічної ефективності (табл. 3.11) підтверджує високу інвестиційну привабливість запропонованої бізнес-пропозиції. Чиста приведена вартість проєкту становить 27 486 тис. грн при ставці дисконтування 19,5%, що враховує ризики та альтернативну вартість капіталу. Індекс прибутковості 3,16 свідчить, що на кожную інвестовану гривню

проект генерує 3,16 грн дисконтованих надходжень. Внутрішня норма прибутковості (92,4%) значно перевищує вартість капіталу підприємства, а дисконтований період окупності становить лише 1,8 року, що відповідає швидкоокупним інвестиційним проектам у галузі.

Таблиця 3.11 – Показники економічної ефективності інвестиційної бізнес-пропозиції ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ»

Показник	Значення
1. Чиста приведена вартість (NPV), тис. грн	27 486
2. Індекс прибутковості (PI)	3,16
3. Внутрішня норма прибутковості (IRR), %	92,4%
4. Дисконтований період окупності (DPP), років	1,8
5. Ставка дисконтування, %	19,5%
6. Рентабельність проекту, %	238%
7. Точка беззбитковості проекту (у грошовому вираженні), тис. грн	37 920

Джерело: узагальнено та розраховано автором

За умови забезпечення внутрішньої дисципліни реалізації окремих етапів і контролю над витратами, а також за відсутності критичних зовнішньоекономічних коливань, підприємство може досягти не лише зростання фінансових результатів, але й якісного посилення конкурентних позицій за рахунок виходу на нові ринкові сегменти, зміцнення зв'язків з регіональними партнерами, оптимізації логістичних операцій і посилення іміджу гнучкого та клієнтоорієнтованого виробника. З урахуванням зазначеного, а також показників норми прибутковості, скорочення періоду фінансового циклу, зростання оборотності активів та зменшення витратної структури, запропонована бізнес-пропозиція відповідає вимогам раціонального управлінського рішення та може бути розглянута як економічно обґрунтована.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було виявлено, що забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасному економічному середовищі вимагає всебічного теоретико-методичного підґрунтя, яке дозволяє сформулювати ефективні управлінські підходи, здатні забезпечити стійке функціонування підприємства за умов зростаючого тиску з боку внутрішніх і зовнішніх факторів. Аналіз сутності поняття конкурентоспроможності засвідчив наявність різних наукових підходів до його тлумачення, що обумовлено як багаторівневим характером самого явища, так і особливостями його прояву на рівні товару, підприємства, галузі чи національної економіки. Обґрунтування конкурентоспроможності як здатності підприємства реалізовувати стратегію, спрямовану на досягнення стабільної переваги над конкурентами, виявило потребу в деталізації її складових та визначенні чіткої методики оцінювання, що враховує динамічність ринкового середовища та складність взаємодії між внутрішніми ресурсами й зовнішніми викликами.

Розгляд структурних елементів, які формують конкурентоспроможність продукції підприємства, дозволив з'ясувати, що вона є результатом узгодженої взаємодії організаційного, фінансового, маркетингового, технологічного, інформаційного та кадрового потенціалів, які у своїй сукупності забезпечують здатність підприємства не лише виживати в умовах конкуренції, а й ефективно використовувати наявні можливості для розвитку. Виокремлення окремих внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність, дало змогу зробити висновок про необхідність комплексного підходу до їх ідентифікації, аналізу й коригування з метою досягнення відповідності обраній бізнес-стратегії та специфіці галузі.

У процесі вивчення методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності було встановлено, що жоден з існуючих підходів не

забезпечує повної об'єктивності результатів, проте комбіноване застосування кількісних і якісних методів дозволяє досягти задовільного рівня достовірності висновків. Найбільш інформативними виявилися методи SWOT-аналізу, аналізу п'яти сил Портера та метод інтегрального критерію, які, у поєднанні з бенчмаркінгом, дали можливість оцінити реальний стан конкурентоспроможності підприємства, порівняно з основними учасниками ринку, а також виявити напрями для підвищення ефективності його діяльності.

Аналітична частина роботи, що базується на вивченні діяльності ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ», підтвердила наявність позитивної динаміки зростання основних фінансово-економічних показників, зокрема обсягів реалізації, чистого прибутку та вартості активів, що свідчить про належну реалізацію стратегічного управління та ефективне функціонування системи дистрибуції. Визначення ролі підприємства в структурі холдингу дало змогу охарактеризувати його як складову вертикально інтегрованої системи, здатної швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі завдяки централізованому управлінню, що поєднує стандартизацію, уніфікацію процесів і одночасну адаптацію до регіональних умов збуту.

Аналіз макросередовища, в якому функціонує підприємство, виявив наявність численних викликів, пов'язаних із політичною та економічною нестабільністю, зростанням витрат на логістику, змінами у податковому законодавстві та трансформацією споживчих уподобань. Разом з тим, географічне розташування підприємства на Заході України створює певні логістичні та безпекові переваги, що можуть використовуватись як точка опори для зміцнення ринкових позицій в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки. Додатковим чинником підвищення конкурентоспроможності виступає поступова цифровізація бізнес-процесів, яка дозволяє оптимізувати витрати та забезпечувати більш гнучке управління ресурсами.

SWOT-аналіз, здійснений для ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ», дав змогу систематизувати ключові внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а

також виявити зовнішні можливості та загрози, що впливають на стратегічні перспективи його розвитку. До сильних сторін було віднесено стабільну фінансову позицію, наявність впізнаваного бренду, сучасні виробничі потужності та ефективну систему логістики. Серед слабких сторін варто виокремити залежність від імпортової сировини, недостатню диверсифікацію асортименту й обмежену присутність на міжнародних ринках, що знижує потенціал до масштабування бізнесу та підвищує вразливість у разі змін ринкової кон'юнктури.

Загрози, пов'язані з підвищенням конкуренції, нестабільністю вартості сировини та змінами в регуляторному середовищі, були розглянуті як чинники, що вимагають формування механізмів адаптації та ризик-менеджменту. Можливості, які підприємство може реалізувати, включають розширення асортименту за рахунок інноваційних продуктів, зокрема у сфері здорового харчування, інтенсифікацію маркетингової активності та розвиток онлайн-каналів збуту, що дозволяє досягати нових цільових аудиторій з мінімальними витратами на інфраструктуру.

Конструктивна частина дипломної роботи передбачала розробку конкретної бізнес-пропозиції щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, яка базується на поетапному впровадженні ряду заходів, серед яких першочергове місце посідає впровадження системи управління новим асортиментом на основі аналізу споживчих тенденцій та даних ринкового моніторингу. Застосування підходу до формування продуктових інновацій з урахуванням локальних смакових переваг та вимог до здорового харчування дозволяє адаптувати продукцію до запитів різних сегментів споживачів, що, у свою чергу, підвищує частку підприємства на відповідних ринках.

Реалізація запропонованої системи автоматизації обліку та логістики дає можливість скоротити часові витрати на виконання типових операцій, зменшити кількість помилок у ланцюгах постачання та забезпечити вищу ефективність контролю на кожному етапі переміщення товару. Впровадження

CRM-системи дозволяє налагодити ефективну взаємодію з клієнтами, а також забезпечити гнучке управління замовленнями, з урахуванням їхніх потреб, історії покупок та прогнозованої поведінки. Паралельно із цим, інвестиції в маркетинг, орієнтований на цифрові платформи, забезпечують розширення каналів взаємодії з кінцевим споживачем, підвищуючи рівень довіри до бренду та збільшуючи його впізнаваність серед молодіжної аудиторії.

Таким чином, запропоновані заходи є не лише реакцією на виявлені загрози, а й інструментом проактивного впливу на ринкове середовище, що дозволяє не тільки зберігати наявні конкурентні переваги, а й формувати нові. Перспективність упровадження запропонованих змін підтверджується високими темпами зростання обсягів реалізації продукції та позитивною динамікою прибутковості, що створює передумови для подальших інвестицій у розвиток та інновації. Системний підхід до підвищення рівня конкурентоспроможності, що поєднує стратегічне бачення з оперативним управлінням, дозволяє підприємству гнучко реагувати на виклики середовища та формувати стійкі конкурентні позиції на ринку, що зумовлює доцільність подальшого використання результатів цього дослідження як у внутрішній політиці компанії, так і для розробки стратегічних планів розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Смолін І. В. Конкурентоспроможність підприємства: об'єкти, критерії, показники оцінювання. Конкурентоспроможність національної економіки: матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції. 2017. С. 170–175.
2. Талер Р. Поведінкова економіка. Чому люди діють ірраціонально і як отримати з цього вигоду : книга / пер. з англ. С. Крикуненко. 3-тє вид. Київ : Наш Формат, 2022. 464 с.
3. Литвиненко Т. Базові складові поняття «конкуренція». Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2008. № 99-100. С. 72–75. URL: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/23.pdf> (дата звернення: 02.04.2025).
4. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
5. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
6. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. Стратегія економічного розвитку України. 2015. № 36. С. 126–137.
7. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення: 02.04.2025).
8. Наливайко А. П., Гаращенко Н. М., Прохорова Є. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 485 с.
9. Страшинський В. І. Теоретико-методологічні підходи до визначення понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність

підприємства». Стратегія розвитку України. 2015. № 2. С. 172–176. URL: <https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/14110> (дата звернення: 02.04.2025).

10. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 274–282.

11. Voloshyn A. Competitiveness and Determination of its Essence. Economics: time realities. 2023. Vol. 4, no. 68. P. 83–88. URL: <https://doi.org/10.15276/etr.04.2023.9> (дата звернення: 03.04.2025).

12. Полянська А. С., Поплавська Ж. В. Детермінанти конкурентного розвитку вітчизняних підприємств. 2015. С. 198–207.

13. Кваша С. М., Голомша Н. Є. Конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції на світовому аграрному ринку. Економіка АПК. 2006. Т. 5. С. 99–104.

14. Основи аграрного підприємництва : наук. вид. / М. Й. Малік та ін. ; ред. М. Й. Маліка. Київ : Ін-т аграр. економіки, 2000. 581 с.

15. Пуцентайло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. Інноваційна економіка. 2015. Т. 59, № 4. С. 80–86.

16. Костюк В. М. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр». Івано-Франківськ, 2012. 138 с.

17. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль :Наукова думка, 2006. 390 с.

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

19. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / ред. О. Є. Кузьміна. ІваноФранківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

20. Брижань І. А., Чевганова В. Я. Comparison of methods of enterprise competitiveness estimation. Technology audit and production reserves. 2015. Vol. 4, no. 5(24). Р. 10. URL: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.47269> (дата звернення: 03.04.2025).
21. Кулакова С. Ю., Міняйленко І. В. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Полтава : ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка, 2015. 214 с.
22. Опендатабот. ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» [Електронний ресурс] // Opendatabot. – URL: <https://opendatabot.ua/c/39260338> (дата звернення: 10.04.2025).
23. YouControl. ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» [Електронний ресурс] // YouControl – Аналітика, перевірка контрагентів онлайн. – URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/39260338/ (дата звернення: 10.04.2025).
24. VKURSI.PRO. ТОВ «РОШЕН-ЛЬВІВ» [Електронний ресурс] // VKURSI.PRO. – URL: <https://vkursi.pro/card/tov-roshen-lviv-39260338> (дата звернення: 10.04.2025).
25. Індекси споживчих цін у 1993–2024 роках (до відповідного періоду попереднього року) [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.04.2025).
26. 2024 Global Impact Report [Електронний ресурс] // Deloitte. – URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/kr/Documents/about-deloitte/report/global-report-narrative-gir2024.pdf> (дата звернення: 10.04.2025).
27. ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»» [Електронний ресурс] // Opendatabot. – URL: <https://opendatabot.ua/c/00382125> (дата звернення: 10.04.2025).
28. ТОВ «КФ «ЯРИЧ»» [Електронний ресурс] // Opendatabot. – URL: <https://opendatabot.ua/c/36767366> (дата звернення: 10.04.2025).

29. ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА» [Електронний ресурс] // Opendatabot. – URL: <https://opendatabot.ua/c/00382220> (дата звернення: 10.04.2025).

30. Market Research Reports [Електронний ресурс] // Grand View Research. – URL: <https://www.grandviewresearch.com/services/market-research-reports> (дата звернення: 10.04.2025).

31. Top Global Consumer Trends 2025 [Електронний ресурс] // Euromonitor. – URL: <https://go.euromonitor.com/white-paper-2025-global-consumer-trends.html> (дата звернення: 10.04.2025).

32. State of Grocery Europe 2024: Signs of Hope [Електронний ресурс] // McKinsey & Company. – URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-grocery-europe-2024-signs-of-hope> (дата звернення: 10.04.2025).

33. FAO Food Price Index [Електронний ресурс] // Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО). – URL: <https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en/> (дата звернення: 10.04.2025).

34. Future of work: Digital skills in the food industry [Електронний ресурс] // Deloitte. – URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/us164659_cic-fow-digital-skills-in-the-food-industry/DI_CIC-FoW-Digital-skills-in-the-food-industry.pdf (дата звернення: 10.04.2025).

35. Confectionery in Ukraine [Електронний ресурс] // Statista. – URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/confectionery-snacks/confectionery/ukraine> (дата звернення: 10.04.2025).

36. Accenture 360° Value Report 2024 [Електронний ресурс] // Accenture. – URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/corporate/company-information/document/Accenture-360-Value-Report-2024.pdf> (дата звернення: 10.04.2025).

37. Supply Chain Diversity, Equity & Inclusion [Електронний ресурс] // Gartner. – URL: <https://www.gartner.com/en/supply-chain/trends/supply-chain-diversity-equity-inclusion> (дата звернення: 10.04.2025).

38. Кредити, надані депозитними корпораціями (крім Національного банку України) [Електронний ресурс] // Національний банк України. – URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (дата звернення: 10.04.2025).

39. 10 Ways to Improve Profit Margins through Supply Chain Optimization [Електронний ресурс] // FasterCapital. – URL: <https://fastercapital.com/articles/10-Ways-to-Improve-Profit-Margins-through-Supply-Chain-Optimization.html> (дата звернення: 10.04.2025).

40. Запит на новинки: яких інновацій очікують українці [Електронний ресурс] // Kantar. – URL: <https://www.kantar.com/ua/inspiration/consumers/innovations-in-ukraine> (дата звернення: 10.04.2025).

41. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2025-2027 роки [Електронний ресурс] // Міністерство економіки України. – URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=428b492a-6d7c-4380-97c7-78ccb7f4a1fa&lang=uk-UA&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkrainiNa2025-2027-Roki&utm_source (дата звернення: 10.04.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Визначення терміну «конкурентоспроможність продукції підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Конкурентоспроможність підприємства як потреба в кінцевій продукції на ринку	
Д. Дж. Стівенсон [9, с. 174]	Оцінка рівня задоволення потреб споживача у порівнянні з іншими підприємствами, які пропонують подібний товар або послугу.
Конкурентоспроможність продукції підприємства як ефективність діяльності	
С. П. Ярошенко [10, с. 276]	Спроможність впродовж тривалого терміну відстоювати власні переваги на ринку завдяки застосуванню ефективної стратегії або мати прибуткову діяльність, коли при переробленні фінансових ресурсів залишається можливість для вдосконалення виробничого процесу.
З. Є. Шершньова, С. В. Оборська [11, с. 85]	Можливість ефективно використовувати власні та позикові ресурси в умовах конкурентного ринку. Являє собою комплексну порівняльну характеристику, що відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників діяльності по відношенню до сукупності показників конкурентів за певний проміжок часу.
Представники Світового Економічного Форуму (WEF) [12, с. 200]	Здатність створювати додану вартість, збільшувати національне багатство шляхом управління ресурсами та процесами, привабливості й агресивності у глобальному/локальному вимірах та через інтеграцію цих зв'язків у соціально-економічній моделі.
С. М. Клаша [13, с. 100]	Категорія у ринковій системі господарювання, що відображає економічні, виробничі, науково-технічні, організаційно-управлінські, маркетингові та інші можливості підприємства.
П. К. Канінський [14, с. 12]	Здатність отримувати ту величину прибутку, котра є достатньою для відтворення простого розширеного виробництва, поліпшення властивостей продукції та мотивації працівників.
Конкурентоспроможність продукції підприємства як спроможність ведення конкурентної боротьби	

Продовження додатку А

1	2
М. Портер [15, с. 81]	Властивість бути представленим на ринку за рівних з аналогічними продуктами чи послугами, конкуруючих суб'єктів ринкових відносин.
В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко [9, с. 175]	Динамічна характеристика вмінь підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати в цих умовах певний рівень конкурентних переваг.
Ю. М. Пахомов, Д. Г. Лук'яненко, Б. В. Губський [16, с. 11]	Позиція на внутрішньому і зовнішньому ринках, що зумовлена економічними, соціальними і політичними чинниками. Здатність в умовах ринкової економіки протистояти міжнародній конкуренції на ринках третіх країн і на власному ринку.
М. Г. Саєнко [17, с. 259]	Комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваг підприємства над конкурентами по сукупності оцінюваних показників діяльності на ринку за певний проміжок часу.

Джерело: розроблено автором на основі [7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17]

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА



СЕРТИФІКАТ

ПІДТВЕРДЖУЄ, ЩО

Будько Андрій Сергійович

взяв участь у роботі платформи
«Імперативи розвитку
бізнес-економіки та підприємництва в Україні»

в межах 92-ОЇ ЩОРІЧНОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКОВОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ
У ПАРАДИГМІ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ»

Проректор з наукової роботи
д.е.н., професор

Лариса Антонюк

17 КВІТНЯ - 17 ТРАВНЯ 2025 РОКУ
М. КИЇВ, УКРАЇНА