

Державний торговельно-економічний університет  
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу  
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Хоменко Дарина Олександрівна

### **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

## **РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр  
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:  
Болотова Тетяна Миколаївна,  
кандидат економічних наук, доцент

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління  
та адміністрування,  
кандидат економічних наук

М. О. Мельничук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ  
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,  
протокол від 19.06.2024 р. № 12

Гарант освітньої програми  
«Торговельний менеджмент»,  
кандидат економічних наук,  
доцент

Т. М. Болотова

Нормоконтролер,  
викладач

Н. О. Резенкіна

Науковий керівник,  
кандидат економічних наук,  
доцент

Т. М. Болотова

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

Д. О. Хоменко

Підсумкова оцінка: 92 А (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії

Н. М. Курилова

Державний торговельно-економічний університет  
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу  
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобувачу групи ЗМТ-20 Хоменко Дарині Олександрівні

#### 1. Тема роботи: Розробка конкурентної стратегії торговельного підприємства

Тему затверджено наказом директора від 30.10.2023 р. № 185-О.

#### 2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 21.06.2024 р.

#### 3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	20.05-21.05.2024
Розділ 1 Теоретико-методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства	22.05-26.05.2024
Розділ 2 Дослідження рівня конкурентоспроможності торговельного підприємства	27.05-29.05.2024
Розділ 3 Удосконалення організаційно-економічного механізму формування конкурентної стратегії торговельного підприємства	30.05-02.06.2024
Висновки	03.06-04.06.2024
Список використаних джерел	05.06.2024
Подання завершеної роботи керівнику	06.06-07.06.2024
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	08.06-09.06.2024
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	10.06-11.06.2024
Нормоконтроль	12.06-14.06.2024
Отримання допуску до захисту у завідувача циклової комісії	17.06-20.06.2024

#### 4. Методичні вказівки щодо виконання

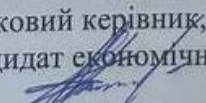
В першому розділі необхідно розкрити: теоретико-методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства.

В другому розділі наводиться аналіз фінансових результатів господарської діяльності підприємства.

В третьому розділі розробляється: удосконалення організаційно-економічного механізму формування конкурентної стратегії торговельного підприємства.

При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні дані.

Завдання видав

Науковий керівник,  
кандидат економічних наук, доцент  
  
Т. М. Болотова

«20» 05 2024 р.

Завдання отримав

Здобувач  
  
Д. О. Хоменко

«20» 05 2024 р.

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 32 с., 13 рис., 12 табл., 42 джерел.

Об'єкт дослідження – процеси забезпечення ефективності конкурентної діяльності підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні і практичні аспекти управління конкурентними перевагами підприємства за ціннісно-орієнтованими параметрами.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ПАТ «Харківська бісквітна фабрика», м. Харків.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування організаційно-правових засад, які ґрунтуються на принципах управління конкурентними перевагами підприємства.

Методи дослідження – методи системного аналізу, абстракції та аналогії, економіко-статистичні, порівняльного аналізу, графічний.

Практична значимість роботи визначається тим, що результати дають змогу українським підприємствам, що діють за умов інтенсивної конкуренції, здійснювати ефективне формування, функціонування, розвиток і управління конкурентними перевагами.

Розглянуто теоретико-методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства, проаналізовано конкурентне середовище підприємства та провідний фактор конкурентоспроможності - проблему збуту, проведено аналіз економічно-господарської діяльності підприємства. Розроблено заходи щодо удосконалення організаційно-економічного механізму формування конкурентної стратегії підприємства, надано економічне обґрунтування запропонованих заходів.

**КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, РИНОК ЗБУТУ, ЕКСПОРТ, ІМПОРТ, ФІНАНСОВИЙ СТАН, ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ.**

## **ABSTRACT**

Qualification work: 32 pp., 13 figures, 12 tables, 42 sources.

Object of research - processes of ensuring the efficiency of competitive activity of an enterprise.

The subject of the study is theoretical and practical aspects of managing the competitive advantages of an enterprise by value-oriented parameters.

The enterprise on the example of which the work is carried out is PJSC «Kharkiv Biscuit Factory», Kharkiv.

Purpose - to theoretically substantiate and develop practical recommendations for the formation of organisational and legal framework based on the principles of managing the competitive advantages of an enterprise.

Methods of research - methods of system analysis, abstraction and analogy, economic and statistical, comparative analysis, graphical.

The practical significance of the work is determined by the fact that the results allow Ukrainian enterprises operating in an intensively competitive environment to effectively form, function, develop and manage competitive advantages.

The article considers theoretical and methodological bases of formation of the competitive strategy of enterprise, analyses the competitive environment of enterprise and the leading factor of competitiveness - the problem of sales, analyses economic and economic activity of enterprise. It develops measures on improvement of the organisational and economic mechanism of formation of the competitive strategy of an enterprise and provides economic justification of the proposed measures.

**COMPETITIVE STRATEGY, COMPETITIVENESS, COMPETITIVE ADVANTAGES, SALES MARKET, EXPORT, IMPORT, FINANCIAL STATUS, VALUE-BASED MANAGEMENT.**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства.....	10
1.1. Формування конкурентної стратегії підприємства.....	10
1.2. Методи формування та реалізації .....	15
Розділ 2. Дослідження рівня конкурентоспроможності торговельного підприємства.....	19
2.1. Загальна оцінка конкурентного середовища підприємства.....	19
2.2. Визначення провідних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	21
2.3. Аналіз фінансових результатів господарської діяльності підприємства.....	24
Розділ 3. Удосконалення організаційно-економічного механізму формування конкурентної стратегії торговельного підприємства.....	29
3.1. Обґрунтування технології ціннісно-орієнтованого управління конкурентними перевагами підприємств.....	29
3.2. Удосконалення методичних підходів щодо моделювання впливу логістичної системи на забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	31
Висновки .....	37
Список використаних джерел .....	40
Додатки	
Додаток А. Визначення терміну «конкурентна стратегія організації» вітчизняними та зарубіжними науковцями.....	45
Додаток Б. Організаційно-економічний механізм формування конкурентної стратегії підприємства.....	46
Додаток В. Процес ціннісно-орієнтованого управління конкурентними перевагами підприємства.....	47

Додаток Г. Конкуренстоспроможність найбільших підприємств кондитерської промисловості та канали реалізації продукції .....	48
Додаток Д. Обсяги збуту кондитерських виробів.....	52
Додаток Ж. Головні оператори кондитерського ринку та їх частки на ринку.....	53
Додаток З. Показники експорту кондитерських виробів.....	54
Додаток К. Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» .....	55
Додаток Л. Алгоритм управління конкурентними перевагами на підприємстві.....	57
Додаток М. Технологія ціннісно-орієнтованого управління конкурентними перевагами підприємства.....	58
Додаток Н. Зміна рівня конкурентоспроможності та реконверсійна цінність підприємства ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» .....	59
Додаток П. Ефективність технології ціннісно-орієнтованого управління конкурентними перевагами підприємства ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» .....	60
Додаток Р. Показники діяльності ПАТ «Харківська бісквітна фабрика».....	61
Додаток С. Алгоритм методики кількісної оцінки впливу логістичної системи на результати господарської діяльності підприємства.....	62
Додаток Т. Матриці зв'язків та основні підсумки канонічного аналізу.....	63

## ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний стан економіки України, позиції, які займають більшість українських підприємств у до кінця несформованому конкурентному середовищі, безпосередньо вказують на існування та вплив конкуренції як вітчизняних, так і з боку іноземних підприємств. Очевидно, що така тенденція буде посилюватися, а відтак уміння перемагати в конкурентній боротьбі стає одним з важливих факторів створення конкурентних переваг. Запровадження на підприємствах механізму управління конкурентними перевагами є проблемою відносно новою, багатогранною і міждисциплінарною.

У такій комплексній постановці проблемні питання управління конкурентними перевагами як оцінка рівня конкурентоспроможності продукції й підприємства методи їх визначення та підходи до класифікації конкурентних переваг, висвітлюються у наукових працях багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених: І. Ансоффа, Г. Л. Азоєва, Л. В. Балабанової, Д. О. Барабася, С. М. Бондаренко, А. Е. Воронкової, О. А. Горбашко, І. М. Герчикової, А. П. Градова, В. Л. Диканя, Ю. Б. Іванова, С. М. Клименко, Ф. Котлера, В. Ф. Оберемчук, М. Портера, К. К. Прахалада, Ю. Б. Рубіна, Г. М. Скударя, І. А. Спірідонова, А. Томпсона, Т. В. Омеляненко, Р. А. Фатхутдінова, Г. Хамела, О. П. Челенкова, А. Ю. Юданова та інших.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо формування організаційно-правових засад, які ґрунтуються на принципах управління конкурентними перевагами підприємства ПАТ «Харківська бісквітна фабрика».

Для досягнення мети поставлено і вирішено такі завдання:

- визначено теоретико-методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства;
- досліджено рівень конкурентоспроможності торговельного підприємства;



– удосконалено організаційно-економічний механізм формування конкурентної стратегії торговельного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення ефективності конкурентної діяльності підприємства ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних питань управління конкурентними перевагами підприємства за ціннісно-орієнтованими параметрами.

При обґрунтуванні теоретико-методичних засад дослідження використано методи наукової абстракції, індукції та дедукції, аналізу й синтезу; при здійсненні галузевого аналізу і формуванні аналітичної оцінки існуючих конкурентних переваг підприємства – методи статистичних порівнянь, вибіркового обстеження, групування та екстраполяції.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному: запропоновано теоретико-методичні засади розробки технології ціннісно-орієнтованого управління конкурентними перевагами підприємства, яка включає сукупність процесів управління маркетингом, інноваціями, виробництвом, персоналом, фінансами та іншими і дозволяє формувати, утримувати та розвивати конкурентні переваги на основі ринкових механізмів і підвищувати ефективність їх використання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у впровадженні технології ціннісно-орієнтованого управління конкурентними перевагами на підприємстві ПАТ «Харківська бісквітна фабрика». Основні наукові положення роботи доведені до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що дає змогу здійснювати ефективне формування, функціонування, розвиток і управління конкурентними перевагами, які призначені для широкого практичного використання вітчизняними підприємствами різних галузей, що діють за умов інтенсивної конкуренції.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Формування конкурентної стратегії підприємства

Конкурентна стратегія – це спосіб довгострокових дій фірми в боротьбі з конкурентами, який ґрунтується на підвищенні якості товарів, зниженні витрат, диференціюванні продукту, проникненні на нові ринки з метою отримання конкурентних переваг. Спільними для багатьох науковців критеріями визначення поняття «конкурентна стратегія» є: отримання конкурентної переваги; досягнення конкурентної позиції; досягнення рівня конкурентоспроможності. Визначення терміну «конкурентна стратегія організації» вітчизняними та зарубіжними науковцями подано у таблиці А.1, додатку А.

Формування конкурентної стратегії ґрунтується на застосуванні певного набору аналітичних інструментів, які у комплексній взаємодії утворюють певний механізм. Тому розуміючи під механізмом формування конкурентної стратегії сукупність системних елементів, що забезпечують формування інструментарію управління діяльністю підприємства на ринку в конкуренції та сприяють досягненню цілей конкурентної боротьби з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, визначимо основні його складові.

Головними елементами механізму формування конкурентної стратегії є мета, концепція, загальна стратегія, принципи, функції, інструментарій, забезпечення.

В основі функціонування механізму формування конкурентної стратегії лежить загальна стратегія підприємства, яка являє собою комплексний план діяльності підприємства, що забезпечує реалізацію його місії та цілей і орієнтований переважно на підвищення довгострокової ефективності.

Концепція ж являє собою комплекс певних положень, які пов'язані головною ідеєю та спрямовані на досягнення конкретної мети. Вона повинна базуватися на поєднанні ринкових та ресурсних підходів, акцентуючи увагу на специфіці ринку, технологічних новаціях виробництва продукції, розширенні торговельних відносин тощо.

Необхідно зазначити, що формування конкурентної стратегії повинно мати системний характер, тобто всі елементи механізму взаємопов'язані та цілеспрямовано функціонують на досягнення поставленої мети, а саме забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Важливим елементом механізму є принципи формування конкурентної стратегії, до яких необхідно віднести (розроблено за [28]): цілеспрямованість (орієнтованість на досягнення конкретних цілей); системність (урахування ієрархічності та взаємообумовленості у взаємозв'язку між ланками стратегії); обмеженість ресурсів; комплексність (урахування всіх сфер та факторів, які впливають на розробку та реалізацію конкурентної стратегії); альтернативність (вибір конкурентної стратегії з великої кількості); оптимальність (досягнення найбільшого ефекту за умови досягнення поставленої цілі за рахунок реалізації послідовності етапів, які забезпечують оптимальність управління); послідовність дій, які становлять процес розробки стратегії з урахуванням фактору часу; керованість (процес впливу керуючої системи на керовану); гнучкість (здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища); ефективність (реалізація зовнішнього зв'язку та контролю для визначення міри досягнення поставлених цілей шляхом використання визначеного обсягу ресурсів).

Ефективна реалізація механізму формування конкурентної стратегії визначається наявністю відповідного забезпечення цього процесу, що включає в себе такі складові, як нормативно-правове, організаційне, інформаційне, ресурсне. Під нормативно-правовим забезпеченням розуміється наявність законодавчих актів, необхідних для формування конкурентної стратегії підприємства: Конституція України, Господарський кодекс України, Закон

України «Про захист економічної конкуренції» [33], Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [32], Закон України «Про Антимонопольний комітет України» [29] тощо. Організаційне забезпечення передбачає формування та функціонування необхідних організаційних структур, які здійснюють дії з активізації, розвитку і контролю за досягненням цілей стратегії. Ресурсне забезпечення, до складу якого входять фінансове, кадрове- та матеріально-технічне, відіграє не останню роль у формуванні конкурентної стратегії. Саме ресурсне забезпечення виступає тим базисом, який необхідний для здійснення всіх управлінських функцій та процедур у межах формування конкурентної стратегії. Інформаційне забезпечення являє собою сукупність інформаційних ресурсів, засобів, методів та технологій, що необхідні для ефективною розробки та реалізації управлінських рішень стосовно механізму формування конкурентної стратегії.

Поряд із зазначеними складовими забезпечення механізму формування конкурентної стратегії розглядаються функції управління, серед яких – планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.

Під функцією планування розуміється певний вид управлінської діяльності, який дозволяє вирішити питання ціле-покладання та організаційно-ресурсного забезпечення досліджуваного процесу. За допомогою планування вирішуються завдання – виявлення наявної конкурентної стратегії (визначення сильних та слабких місць, факторів впливу на процес формування), обґрунтування бажаної конкурентної стратегії та необхідного інструментарію для її формування та реалізації.

Функція організації спрямована на структурування та розподіл усіх робіт у рамках механізму, вона забезпечує встановлення взаємовідносин між підрозділами підприємства та розподіл функціональних обов'язків, створення необхідних умов для досягнення поставлених цілей, розробку структури управління. Головною властивістю цієї функції є можливість упорядкування нормативно-правової, фінансово-економічної, техніко-технологічної, соціально-психологічної сторін діяльності підприємства.

Функція мотивації забезпечує активізацію діяльності щодо формування та реалізації конкурентної стратегії. На думку М. Портера [28], мотиваційні установки і потреби топ-менеджменту та інших працівників, які задіяні у процесі формування та впровадження обраної стратегії, здійснюють значущий вплив на вибір та успішну реалізацію конкурентної стратегії. На сучасному підприємстві функція мотивації полягає в створенні умов для зацікавленості учасників формування та реалізації стратегії, моральному та матеріальному стимулюванні. У свою чергу, завдяки впливу на спонукальні мотиви персоналу можливе підвищення якості процесу формування конкурентної стратегії зокрема та більш ефективне функціонування підприємства взагалі.

Контроль формування конкурентної стратегії є заключною функцією, яка забезпечує зворотний зв'язок між процесом планування та кінцевими результатами управлінських рішень у цій сфері. Основними завданнями контролю є: визначення базових показників для перевірки; оцінка та порівняння стану об'єкта, що контролюється, відповідно до прийнятих нормативів та стандартів; виявлення причин наявних відхилень; здійснення коригування. Успіх реалізації розробленої конкурентної стратегії підприємства залежатиме від діючої системи контролю, який здійснюється не тільки протягом етапу її формування, але й реалізації.

Ефективність контролю значною мірою залежить від функції регулювання, яка полягає в забезпеченні узгодженості дій всіх функцій системи управління. Регулювання в першу чергу спрямоване на коригування стратегії та процесу її формування, що забезпечує своєчасність та адекватність сформованих цілей і завдань стосовно розробки конкурентної стратегії [36].

На підставі узагальнення діяльності вітчизняних підприємств визначено інструментарій, використання якого можливе в процесі формування конкурентної стратегії: аналіз інтенсивності конкуренції на ринку, ринкової частки конкурентів, темпів її приросту, аналіз структури стратегічного потенціалу, особливостей галузі, SWOT-аналіз, аналіз споживачів,

сегментація і цілепокладання, матриця «Продукт–ринок», матриця БКГ, модель «Привабливість ринку – переваги в конкуренції» тощо [2].

Отже, механізм формування конкурентної стратегії наведено на рисунку Б.1 додатку Б. Процес формування конкурентної стратегії включає такі етапи: визначення цілей конкурентної боротьби, аналіз факторів зовнішнього середовища, аналіз стратегічного потенціалу, визначення наявних конкурентних переваг та можливостей сформувавши нові, формулювання множини конкурентних стратегій, вибір конкурентної стратегії.

Вихідною точкою процесу формування конкурентної стратегії є визначення цілей конкурентної боротьби. Встановлення довгострокових та короткострокових цілей гарантує чітке розуміння та ґрунтовне пояснення сенсу формування конкурентної стратегії підприємства. Конкретна постановка завдань, що потребують вирішення, в підсумку дозволить підприємству збільшити частку ринку, освоїти нові сегменти або ж утримати існуючу частку, захистившись від нападу агресивних конкурентів.

З метою виявлення наявних загроз та сприятливих можливостей, що впливають на досягнення сформованої мети, важливим етапом процесу формування конкурентної стратегії є аналіз факторів зовнішнього середовища. Окрім того, реалізація цього етапу дасть можливість визначити стадії життєвого циклу, в якій перебуває галузь, особливостей її структури, уточнити суть та вагомість шести конкурентних сил (постачальники, споживачі, наявні та майбутні конкуренти, товари-замінники та компліментори), оцінку масштабів діяльності конкурентів тощо.

Аналіз стратегічного потенціалу, визначення ключових факторів успіху підприємства та його слабких місць у конкурентній боротьбі дозволить виявити внутрішні процеси на підприємстві, які можуть розглядатися як його сильні або слабкі сторони, оцінити їх важливість та визначити конкурентні переваги. Зазначимо, що важливою складовою цього етапу є оцінка конкурентоспроможності підприємства, основна суть якої полягає у

можливості порівняння між собою підприємств певної конкурентної групи. Визначення наявних конкурентних переваг та можливостей формування нових є наступним етапом запропонованого механізму, який проводиться з урахуванням аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища [39].

Формулювання множини конкурентних стратегій запропоновано здійснювати шляхом визначення місця підприємства на ринку – його частки, типу конкурентної переваги та перспективних дій на ринку. Одним із ключових процесів формування конкурентної стратегії є її вибір, який доводить той факт, що підприємство дуже рідко стикається з однією стратегією, тому потрібні конкретні критерії, щоб виявляти та аналізувати інші стратегії. Останній етап здійснюється на основі сукупності критеріїв, а саме: унікальності, ситуативності, невизначеності, адекватності, інтенсивності, швидкості.

## 1.2 Основи управління конкурентними перевагами підприємства за ціннісно-орієнтованими параметрами

За результатами етимологічного і сутнісного аналізу наукових джерел встановлено, що сучасні тенденції розвитку середовища функціонування підприємства зумовили неоднозначність поглядів науковців і практиків на визначення понять «конкуренція» та «конкурентна перевага».

Управління конкурентними перевагами підприємства за ціннісно-орієнтованими параметрами є ключовим аспектом сучасного менеджменту. Це підхід, який передбачає створення і підтримку переваг на ринку шляхом забезпечення цінності для споживачів та інших стейкхолдерів. Основні аспекти цього підходу включають:

1. Визначення ціннісно-орієнтованих параметрів – це характеристики продуктів або послуг, які забезпечують високу цінність для споживачів.

До таких параметрів можуть належати:

- Якість продукції: відповідність продукції високим стандартам якості та надійності;

- Інноваційність: використання нових технологій і рішень для задоволення потреб споживачів;
- Бренд: визнання і довіра до бренду, його репутація на ринку;
- Сервіс: високий рівень обслуговування клієнтів, включаючи післяпродажний сервіс;
- Ціна: конкурентна цінова політика, яка відповідає очікуванням споживачів щодо вартості.

## 2. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів:

- Внутрішній аналіз: оцінка ресурсів, компетенцій, організаційної структури, корпоративної культури та управлінських процесів;
- Зовнішній аналіз: вивчення ринкового середовища, конкурентного оточення, тенденцій і змін у поведінці споживачів;

## 3. Розробка стратегій, спрямованих на:

- Підвищення якості продукції та послуг: впровадження стандартів якості, постійне вдосконалення виробничих процесів;
- Інноваційний розвиток: інвестування в дослідження та розробки, впровадження нових технологій;
- Розвиток бренду: створення позитивного іміджу, реклама, PR-кампанії;
- Покращення сервісу: навчання персоналу, розвиток системи обслуговування клієнтів;
- Цінова політика: оптимізація витрат, розробка гнучкої цінової стратегії;

4. Впровадження та моніторинг. Після розробки стратегій важливо впровадити їх у діяльність підприємства та регулярно моніторити результати:

- Виконання планів: забезпечення виконання розроблених стратегій на всіх рівнях організації;



- Моніторинг та оцінка: регулярне оцінювання досягнутих результатів, корекція стратегій у разі необхідності;

5. Постійне вдосконалення, що включає:

- Аналіз ринку: постійне вивчення змін на ринку, адаптація до нових умов;

- Зворотній зв'язок: збір і аналіз відгуків споживачів, врахування їхніх потреб і побажань;

- Інновації: безперервний пошук нових рішень і технологій для підтримки конкурентних переваг.

На основі дослідження сутності конкурентної переваги підприємства зроблено висновок, що вона не може розглядатись без визначення цінності, яку створює підприємство для своїх контрагентів. Конструктивний аналіз теорій конкуренції та цінності дав змогу визначити конкурентну перевагу як цінність створену підприємством в деяких або в усіх видах діяльності, яка вища ніж у конкурентів і забезпечує підвищення економічної ефективності й виживання за рахунок постійного пошуку нових можливостей та швидкої адаптації до змін і умов конкурентної боротьби. Такий підхід дозволив виокремити причинно-наслідкові зв'язки конкурентних переваг, тобто розглядати їх як результат і як причину. В умовах здійснення підприємницької діяльності відбувається процес формування конкурентної переваги в результаті впровадження концептуальних змін у виробничій та організаційній структурі підприємства. В даному випадку конкурентна перевага проявляється як результат певних дій. Далі конкурентна перевага вже розглядається як причина подальших змін, так як створивши конкурентну перевагу, підприємство отримує вигоди в тій чи іншій сфері функціонування. У такому контексті конкурентна перевага через її подвійний зміст (характер) є складовою процесу створення цінності, що в сукупності формують управлінський механізм – ціннісно-орієнтоване управління конкурентними перевагами (рисунк В.1 додаток В).

Під процесом ціннісно-орієнтованого управління конкурентними перевагами розуміється сукупність принципів і механізмів, що спрямовані на формування та розвиток конкурентних переваг через створення цінності. Динамічність економічного середовища вимагає від науковців розроблення й адаптування низки сучасних трансформаційних технологій. Однією з них є реконверсія. Можна визнати що, це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних дій, щодо зміни стану об'єкта, яка за допомогою певних технологій та стратегічних ресурсів і за певний термін циклічно трансформує підприємство, створюючи нові й утримуючи існуючі конкурентні переваги, в результаті чого рівень конкурентоспроможності підприємства зростає.

Реконверсія розглядається як процес послідовної зміни станів об'єкта в часі. Природа об'єкта може бути довільною: матеріальною (природною, штучною) або ідеальною (поняття, теорія й т. д.) [34].

Таким чином, в роботі запропоновано формування організаційно-економічного механізму формування конкурентної стратегії підприємства на засадах впровадження ціннісно-орієнтованого управління конкурентними перевагами.

Сучасні конкурентні відносини, особливо механізми визначення конкурентних переваг, підпадають під вплив циклічності – загальнотеоретичного процесу розвитку економіки в цілому та її суб'єктів. Отже, конкурентні переваги у кожному новому циклі набувають нових ресурсних, організаційних, технологічних, інформаційних та інших ознак, і кожний новий цикл є якісно новими відносинами.

Порівняльна характеристика наукових концепцій виявила спільне в їх розумінні: це переваги над конкурентами, хоча й при наявності розбіжностей у джерелах, засоби їх досягнення або результати функціонування конкурентних переваг, що дає можливість узагальнити основні положення теорії конкуренції в рамках основних сучасних економічних течій.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1 Загальна оцінка конкурентного середовища підприємства

Корпорація «Бісквіт-Шоколад» один з найбільших в Україні виробників кондитерської продукції і поєднує ряд підприємств, що забезпечують всі основні технологічні етапи виробництва, від заготівлі сировини до виготовлення готових виробів. До складу корпорації входять два виробничих підприємства ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» і ПАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка». Аналізуючи фінансовий стан підприємства головним завданням є виявлення шляхів покращення стану фінансової конкурентоспроможності підприємства за рахунок мобілізації внутрішніх резервів підприємства. За допомогою структурного, функціонального методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, а також методу експертних оцінок отримано багатокутник конкурентоспроможності найбільших підприємств кондитерської промисловості в Україні (рисунок Г.1 додаток Г).

Розвиток Корпорації «Бісквіт-Шоколад» відбувається в умовах конкурентного середовища підприємств кондитерської промисловості України. Такий аналіз зроблений шляхом розрахунку показника інтенсивності конкуренції, чотиричасткового показника концентрації та індексу Херфіндела-Хіршмана (таблиця Г.1 додаток Г).

Результати проведеного дослідження показали, що найбільш конкурентоспроможними на ринку є Корпорація «Roshen», ЗАТ «А.В.К.» та ЗАТ «ВО «Конті». В роботі була зроблена також детальна оцінка конкурентоспроможності підприємств, ринкова частка яких перевищує 2% (таблиця Г.2 додаток Г). Слід зазначити, що одним з факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства, є конкурентоспроможність його

продукції, яка прямо залежить від ціни на цю продукцію, її якості та безпечності.

Одним із шляхів забезпечення належної якості й безпеки продукції та формування у споживачів впевненості в цьому є розробка та сертифікація системи управління якістю та безпекою харчової продукції.

Організація виробництва кондитерського підприємства виглядає сьогодні як застаріле обладнання, збереження якого лише шкодить розвитку.

Аналіз структури виробництва Корпорації Бісквіт–Шоколад (місто Харків) дозволяє зробити висновок, що виробництво зорієнтовано на борошняних кондитерських виробів, асортимент яких налічує більше 100 найменувань, спеціалізується на випуску карамелі, глазурованих цукерок, мармеладних виробів, зефіру та ін.

За результатами дослідження вітчизняних кондитерських підприємств виявлено, що питому вагу продукції корпорації – майже 6,3% загальноукраїнських обсягів сегменту – складають печиво, крекери, вафлі, бісквіти, рулети та торти.

27,3% підприємств, які брали участь у дослідженні, реалізують продукцію через власну роздрібну мережу (більшість - це малі підприємства) та через гуртових торговців-посередників (рисунок Г.2 додаток Г).

Власну роздрібну мережу мають підприємства усіх типів: переважають великі виробники (27,0%); 21,0% малих та середніх підприємств також використовують цей канал збуту. Малі підприємства рівномірно представлені у всіх каналах реалізації (рисунок Г.3 додаток Г).

Таким чином, ринок кондитерських виробів в Україні є достатньо сформованим, оскільки понад 2/3 обсягів готової продукції на ньому забезпечують «Міжнародна кондитерська корпорація «РОШЕН», ЗАТ «Виробниче об'єднання «КОНТІ», ЗАТ «АВК» та корпорація «Бісквіт-шоколад». Внутрішній ринок перенасичений кондитерськими виробами. При нормі споживання 14 кг на рік, фактично виробляється 15,8 кг на душу населення.

## 2.2 Визначення провідних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Проведемо дослідження провідного фактору конкурентоспроможності, а саме проаналізуємо проблему збуту: за рахунок збільшення внутрішнього ринку, який в першу чергу залежить від доходів громадян; збільшення експорту, за рахунок пошуку нових ринків збуту (таблиця Д.1 додаток Д).

У 2023 р. було експортовано 437 тис. т кондвиробів на суму майже 1 млрд. дол., що складає 41,2% від загального виробництва. Зростаючий експорт свідчить про конкурентоспроможність виробів і, одночасно, збільшує залежність від зовнішніх ринків збуту.

До десятки лідерів (підприємства, які виробляють більше 1% кондитерської продукції) також увійшли Харківське кондитерське об'єднання Бісквіт-Шоколад, Світоч, Світ ласощів, Полтавакондитер, Житомирські ласощі, Одеса, Запорозька КФ, Крафт Фудз Україна та Рівненська КФ (таблиця Ж.1 додаток Ж).

Частки ринку основних операторів сектору кондитерських виробів за 2023 р. наведено на рисунку Ж.1 додатку Ж. Згідно з даними Державної служби статистики, виробництво кондитерських виробів в Україні протягом останніх років зменшувалось. Так, згідно з офіційними даними, в період за 2011-2017 рр. зниження склало 22,2%.

Згідно даних Державної митної служби, за перший місяць 2024 р. з України було експортовано 6,165 тис. т кондитерських виробів (у т. ч. білий шоколад), що на 25% більше за експорт січня 2023 р. та на 3,367 тис. т, у порівнянні з аналогічним місяцем 2022 р. (рисунок Ж.1 додатку Ж.)

Основними країнами, куди відбувались поставки, були Польща (0,353 тис. т), Азербайджан (0,339 тис. т), Монголія (0,309 тис. т), Ірак (0,308 тис. т), Данія (0,302 тис. т), Іран (0,231 тис. т), Литва (0,226 тис. т).

Динаміка експорту кондитерських виробів протягом 2022-2024 рр. надана на рисунку З.1 додатку З.

Експортний обсяг перевищує імпортний у 9 разів. Згідно з інформацією Державної митної служби, у січні 2024 р. загальний обсяг імпорту кондитерських виробів склав 0,673 тис. т із загальною вартістю 2,904 млн USD. Цей показник (в обсязі) перевищує минулорічний за аналогічний період на 30%, а показник січня 2022 р. – на 0,368 тис. т. Найбільшим постачальником виступає ЄС (262 тис. т).

За перший місяць 2024 р. українські підприємства експортували близько 5,699 тис. т шоколадних виробів на суму близько 14,074 млн USD. Основними покупцями українських шоколадних виробів виступали Молдова (0,276 тис. т), Казахстан (0,482 тис. т), Грузія (0,326 тис. т), Азербайджан (0,316 тис. т), Румунія (0,281 тис. т), Болгарія (0,229 тис. т), Польща (0,177 тис. т), Латвія (0,161 тис. т), Ірак (0,145 тис. т). У 2023 році загальний обсяг експорту шоколадних виробів становив 60,898 тис. т із загальною вартістю 150,113 млн USD (рисунок 3.2 додаток 3).

Імпортні поставки шоколадних виробів нижчі за експортні, відповідно до офіційних даних. У січні поточного року показник імпорту становив 2,389 тис. т, що на 43,5% перевищує січневий обсяг 2023 р. та на 1,8 тис. т більше, ніж у січні 2022 р.

Використавши аспектний підхід та проаналізувавши розвиток промисловості за останні десятиріччя, виділено провідні фактори, які суттєво впливають на результати господарської діяльності Корпорація «Бісквіт-Шоколад»:

1. участь іноземного капіталу – іноземні компанії проводять активну політику завойовування ринку шляхом придбання контрольного пакету акцій вітчизняних підприємств або будівництва нових виробництв.

2. Горизонтальна інтеграція підприємств – збільшення виробничих потужностей шляхом придбання у власність більш слабкого, але досить привабливого конкурента. Цей процес спрямований, в основному, на досягнення двох цілей: збільшення частки ринку та розширення виробничих

потужностей. Але він супроводжується більшою концентрацією галузі, що вже призвело до формування олігополістичного ринку.

3. Динаміка цін на сировину – ціни на основну сировину – цукор – справляють значний вплив на розвиток всієї промисловості, визначення конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках, коливання цін на продукцію за рахунок зміни її собівартості. Значно впливає на розвиток промисловості й ціни на імпорتنу сировину, які мають властивість стрімко збільшуватися в зв'язку з природними катаклізмами в країнах її виробництва.

4. Законодавча база митного регулювання експорту кінцевої продукції – введення заборони на ввезення українських солодоців та збільшення мита з боку Російської Федерації значно зменшила обсяги експорту та виробництва української кондитерської продукції.

Серед головних проблем: сезонне коливання цін на цукор. Найнижчі у вересні-жовтні, коли переробляється врожай поточного року, вони зростають влітку. Ця проблема змушує виробників щороку шукати спосіб закупки солодкої сировини дешевше, ніж пропонує ринок. Одним з виходів з ситуації було підписання угод про постачання цукру з фіксованими цінами на рік. Але такі угоди під силу лише великим підприємствам. Середнім і особливо малим підприємствам доводиться купувати цукор за цінами, що постійно змінюються, як і, власне, якість цукру. Для виробництва деяких видів кондитерської продукції застосовується цукор, який Україна просто не виробляє (наприклад, так званий *custom sugar*, який має розмір кристала у 300-500 мк та застосовується для виробництва шоколаду).

Згідно з даними Державної служби статистики, виробництво кондитерських виробів в Україні протягом останніх років зменшувалось. Так, згідно з офіційними даними, в період за 2017-2023 рр. зниження склало 22,2%.

Експортний обсяг перевищує імпорتنий у 9 разів. Згідно з інформацією Державної митної служби, у січні 2024 р. загальний обсяг імпорту кондитерських виробів склав 0,673 тис. т із загальною вартістю 2,904 млн.

USD. Цей показник (в обсязі) перевищує минулорічний за аналогічний період на 30%, а показник січня 2022 р. – на 0,368 тис. т. Найбільшим постачальником виступає ЄС (262 тис. т).

Проведений аналіз фінансової діяльності показав, що ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» відноситься до підприємств, фінансовий стан яких можна охарактеризувати як стійкий.

### 2.3 Аналіз фінансових результатів господарської діяльності підприємства

Успіх конкурентної стратегії підприємства гарантується, коли фінансові стратегічні цілі відповідають реальним економічним та фінансовим можливостям, коли управління фінансами централізовано, а методи його є гнучкими та адекватними змінам фінансово-економічної ситуації.

Корпорація «Бісквіт-Шоколад» один з найбільших в Україні виробників кондитерської продукції і поєднує ряд підприємств, що забезпечують всі основні технологічні етапи виробництва, від заготівлі сировини до виготовлення готових виробів. До складу корпорації входять два виробничих підприємства: ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» і ПАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка». Кількість робітників – близько 3000 людей. Добове виготовлення продукції – до 180 тон. Продукція – борошняні та цукристі кондитерські вироби.

До асортименту борошняних кондитерських виробів, що виробляє корпорація, входять печиво (цукрове, здобне, зтяжне, вівсяне), крекер, галети, вафлі, вафельні трубочки, бісквіти, рулети, торти вафельні та шоколадно-вафельні, пироги пісочні, вафельні десерти, батончики шоколадно-горіхові. Асортимент цукрової групи складається з карамелі, глазурованих та неглазурованих цукерок, шоколаду, тортів, зефіру, ірису, мармеладу.



Широкий асортимент, вигідні умови співпраці з оптовими покупцями дозволили розширити ринки збуту, і сьогодні кондитерські вироби харківських підприємств експортуються до Казахстану, Киргизстану, Грузії, Азербайджану, Молдови, Латвії, Литви, Естонії, Монголії, США, Канади, Ізраїлю, Німеччини. Частка експорту в реалізації продукції складає близько 30 відсотків.

Фінансовий стан підприємства – це показник його фінансової конкурентоспроможності, тобто кредитоспроможності, платоспроможності, виконання зобов'язань перед державою та іншими підприємствами. Неефективність використання фінансових ресурсів призводить до низької платоспроможності підприємства, і як наслідок, перебоїв у постачанні, виробництві та реалізації продукції; до невиконання плану прибутку; зниження рентабельності підприємств. Для загальної оцінки фінансового стану підприємства складають спрощений баланс, в якому об'єднують в окремі групи однорідні статті. І для того, щоб аналіз загального фінансового стану був повним, необхідно дати оцінку змінам окремих статей. Така оцінка надається за допомогою горизонтального (часового) і вертикального (структурного) аналізів [22]. При горизонтальному аналізі виявляються абсолютний та відносні зміни величин статей балансу за певний період і надається оцінка цим змінам. Для того, щоб проаналізувати структуру капіталу підприємства, дати більш конкретну оцінку статей балансу, розглянемо баланс підприємства, що досліджується за вертикальними показникам (таблиця К.1 додаток К). Згідно з даними спостерігаємо динаміку статей балансу в часі і за структурою, а саме: зростання необоротних активів може розглядатися позитивно, тому що сприяє підвищенню виробничого потенціалу підприємства.

За період 2022-2024 роки необоротні активи збільшились на 1,63%; збільшення дебіторської заборгованості на 73,54% негативно впливає на стан підприємства. Збільшення обсягів готової продукції на 9719 тис. грн. свідчить про недостатній розвиток на підприємстві маркетингової діяльності щодо вивчення ринку споживачів, конкурентів, цін та вимог до асортименту та

якісних параметрів виробничої продукції. Негативним явищем на підприємстві є також збільшення обсягів виробничих запасів на 111470 тис. грн. Розглядаючи структуру пасивів підприємства, можна дійти висновку, що довгострокові та поточні зобов'язання підприємства зросли на 11354 тис. грн. та 2117 тис. грн. відповідно. Власний капітал збільшився за розглянутий період в основному за рахунок нерозподіленого прибутку на 74715 тис. грн. та за рахунок збільшення іншого додаткового капіталу на 411 тис. грн.

Аналізуючи фінансовий стан підприємств головним завданням є виявлення шляхів покращення стану фінансової конкурентоспроможності підприємства за рахунок мобілізації внутрішніх резервів підприємства [20].

Проведений аналіз фінансової діяльності показав, що ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» відноситься до підприємств, фінансовий стан яких можна охарактеризувати як стійкий. ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» вже значно наростило обсяги власної діяльності та планує і подальше їх збільшення. Але основним недоліком фінансової звітності підприємства є те, що об'єм виробничих запасів і НЗВ більше ніж сума готової продукції і товарів. Це свідчить про наявність надлишкових і непотрібних виробничих запасів.

Враховуючи загальний стан підприємства ПАТ «Харківська Бісквітна Фабрика» визначено такі фактори впливу на фінансовий стан:

1. для зменшення виробничих запасів: впровадити економічно обґрунтовані норми запасу; наблизити постачальників сировини, напівфабрикатів, комплектуючих виробів до споживачів; широко використовувати прямі тривалі зв'язки; розширити складську систему матеріально-технічного забезпечення, а також оптової торгівлі матеріалами й устаткуванням; запровадити комплексну механізацію й автоматизацію вантажно-розвантажувальних робіт на складах.

2. Для незавершеного виробництва: прискорити упровадження прогресивної технології і техніки; удосконалити план розвитку стандартизації, уніфікації, типізації; удосконалити форми організації промислового виробництва; застосувати більш дешеві конструкційні матеріали;

удосконалити системи економічного стимулювання; економічного використання сировинних і паливно-енергетичних ресурсів; збільшити питому вагу продукції, що користується підвищеним попитом.

Показано, що одним із шляхів забезпечення належної якості й безпеки продукції та формування у споживачів впевненості в цьому є розробка та сертифікація системи управління якістю та безпекою харчової продукції.

Аналіз організації внутрішньо логістичної діяльності торговельного підприємства дозволив зробити висновок щодо структури виробництва, що найбільші підприємства сектору і досі зберігають успадковану структуру і:

- діють як універсальні виробники, але послідовно розширюють свою присутність в обраному сегменті ринку;
- працюють за планом, розрахованим на місяць або квартал (деякі найбільші виробники використовують також річні програми, розроблені на основі маркетингових передбачень);

Збереження універсальної структури допомагає підтримувати належний рівень присутності на ринку, оскільки диверсифікація виробництва корисна для збуту.

Аналіз ринку кондитерських виробів України дозволив проаналізувати ємність внутрішнього ринку, за оцінками експертів, складає 710 тис. тон. Поряд з цим приріст виробництва у 2021 р. проти 2020 р. склав 3,8% (41 тис.т).

У країнах Євросоюзу частка борошняних досягає більше 50% за рахунок зменшення цукристих. Тобто і Україна поступово буде збільшувати обсяги виробництва борошняної групи, на яку є попит.

Ринок кондитерських виробів в Україні є достатньо сформованим, оскільки понад 2/3 обсягів готової продукції на ньому забезпечують «Міжнародна кондитерська корпорація «РОШЕН», ЗАТ «Виробниче об'єднання «КОНТИ», ЗАТ «АВК» та корпорація «Бісквіт-шоколад».

Внутрішній ринок перенасичений кондитерськими виробами. При нормі споживання 14 кг на рік, фактично виробляється 15,8 кг на душу населення.

Тому, основною проблемою виробництва є проблема збуту: за рахунок збільшення внутрішнього ринку, який в першу чергу залежить від доходів громадян; збільшення експорту, за рахунок пошуку нових ринків збуту.

Найбільший потенціал щодо збільшення збуту наших кондитерських виробів мають ринки країн ЄС з об'ємом 2,7 млрд. доларів США на рік. З України експортовано до країн-членів ЄС кондитерських виробів у 2021 році – 20 тис. т на суму 37 млн. дол., а у 2022 році – 25 тис. т на суму 50 млн. доларів.

Зазначено, що головною перешкодою щодо збільшення обсягів експорту до країн ЄС є високі ставки ввізного мита, які визначено Угодою про СОТ. Так продукція за кодами УКТЗЕД має такі показники: 1704 – 36-46%; 1806 – 8-44%; 1905 – 12-34%. Ставки ж ввізного мита на цю ж продукцію згідно законодавства України складають лише 5-10%. Як наслідок, експорт кондвиробів до країн ЄС складає лише 5% від загального експорту.

З метою збільшення виробництва та розширення ринків збуту і вільного доступу до ринків ЄС слід внести зміни до проекту консолідованої митної пропозиції, а саме: включити кондвироби коду УКТЗЕД 1704, 1806, 1905 до переліку товарів з нульовою ставкою ввізного мита, що дасть потужний імпульс для подальшого розвитку кондитерської галузі відповідно до вимог світових стандартів.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1 Обґрунтування технології ціннісно-орієнтованого управління конкурентними перевагами підприємств

Теоретичні узагальнення й аналітичні висновки дали можливість запропонувати технологію ціннісно-орієнтованого управління конкурентними перевагами, яка дає змогу визначити, оцінити та покращити рівень конкурентоспроможності підприємства за допомогою існуючих або набутих конкурентних переваг. Вона описує послідовність процесів й операцій з визначення наявних і формування нових конкурентних переваг через рівень конкурентоспроможності підприємства й охоплює методи забезпечення його зростання (рисунок Л.1 додаток Л). Таким чином, розроблена технологія ціннісно-орієнтованого управління конкурентними перевагами підприємства інтегрує сукупність параметрів формування, використання й утримання конкурентних переваг підприємства в процесі здійснення господарської діяльності за конкурентних умов і дає змогу управляти ними.

У технологію ціннісно-орієнтованого управління конкурентними перевагами підприємства включено три блоки: формування, функціонування та розвиток. У першому блоці відбувається розробка концепції розвитку підприємства за рахунок конкурентних переваг, постановка цілей, завдань і заходів досягнення їх кінцевого результату. Даний блок містить чотири драйвера, які виступають факторами впливу на подальше функціонування підприємства, і одночасно результатами його функціонування та розвитку. У рамках даного блоку зазначені драйвери пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками. Оцінювання ефективності досліджуваного блоку

технології проводиться за параметрами цінності та реальності, тобто здатності у довгостроковій перспективі створення цінності для споживача та спроможності досягнення поставлених завдань.

Ефективність другого блоку визначається в процесі його діагностики, яка передбачає попередній аналіз визначених показників драйверів впливу на формування конкурентних переваг і нарощення цінності, а також проведення поточного контролю (рисунок М.1 додаток М).

Третій блок відображає комплексну систему оцінки ефективності технології ціннісно-орієнтованого управління конкурентними перевагами підприємства як результат функціонування системи забезпечення конкурентоспроможності. Кожному її рівню належить певний набір показників, що характеризують його. Більш наглядно зміни рівня конкурентоспроможності підприємства можна побачити, побудувавши багатокутник конкурентоспроможності підприємства, з огляду його позиції на ринку (тобто по одному підприємству з виділених груп), до та після впровадження технології ціннісно-орієнтованого управління конкурентними перевагами підприємства ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» (рисунок Н.1 додаток Н).

У даному випадку розглядаємо драйвери «Маркетинг / Споживачі» та «Внутрішні бізнес-процеси» (рисунок Н.2 додаток Н).

Результати апробації запропонованої технології ціннісно-орієнтованого управління конкурентними перевагами підприємства показали, що її ефективність залежить від створеної реконверсійної цінності. Це відображається у підвищенні рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства ПАТ «Харківська бісквітна фабрика».

Управління конкурентними перевагами підприємства за ціннісно-орієнтованими параметрами дає можливість чітко спланувати показники, що їх намагається досягти підприємство у кожному періоді, спрогнозувати майбутній результат для встановлення подальших цілей, проконтролювати

ефективність виконання запланованих завдань і коригувати отримані результати (таблиця П.1 додаток П).

У роботі доведено, що в результаті використання запропонованої технології ціннісно-орієнтованого управління конкурентними перевагами підприємства ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» створюють нові реконверсійні конкурентні переваги, формуючи при цьому реконверсійну цінність, яка забезпечує підприємству якісно новий рівень управління з використанням логістичних підходів.

3.2 Удосконалення методичних підходів щодо моделювання впливу логістичної системи на забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Запропонована методика кількісної оцінки впливу логістичної системи на рівень конкурентоспроможності базується на канонічному та кореляційно-регресійному аналізі і вивчає взаємний вплив факторів та параметрів діяльності підприємства. Вона ґрунтується на принципі «набігаючої хвилі».

Моделювання впливу системи постачання та управління запасами на рівень конкурентоспроможності підприємства почнемо з економічного аналізу предмету дослідження, який складається з двох основних стадій:

- вибір показників результативної ознаки і визначення головних чинників, виконання аналізу;
- встановлення напрямку та висування гіпотез про форму зв'язку між результативною ознакою і чинниками.

Чим менші матеріальні запаси, тим менші витрати та втрати прибутку і меншою є собівартість, і більшим прибуток. Знижувати витрати за рахунок створення логістичної системи і таким чином збільшувати прибуток нерідко буває простіше, ніж збільшувати прибуток за рахунок зростання обсягу продаж. Таким є механізм впливу логістичної системи на забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Обсяг виробничих запасів більшою мірою визначається ефективністю функціонування постачальницького апарату. Обсяг запасів готової продукції визначається їх середньодобовим надходженням на склад та середнім часом знаходження на складі. Отже, можна зробити наступні висновки:

1. запаси, витрати які складають основу логістичних витрат, об'єктивно обумовлені. Дійсно, час виконання кожного окремого технологічного процесу знаходиться під впливом великої кількості незначно діючих факторів і можуть вважатися випадковою величиною. Згідно центральної граничної теореми теорії вірогідності її можна вважати розподіленою по нормальному закону. Саме тому на межі двох технологічних процесів об'єктивно можуть виникнути наступні варіанти ситуацій: оптимістичний варіант; помірний оптимізм; песимістичний варіант.

Витрати на утримання запасів не є безперервною функцією його обсягу. На підприємстві, де у наявності є склад критичної (граничної) місткості ( $V_{\text{крит}}$ ), складські витрати при обсязі зберігання менші за  $V_{\text{крит}}$  будемо вважати умовно постійними, тобто не залежними від обсягу зберігання.

Якщо обсяг необхідного зберігання перевищує  $V_{\text{крит}}$ , то потрібно або розуміти, що виникнуть додаткові втрати, обумовлені псуванням запасів, або здійснити додаткові витрати на розширення складських потужностей. В обох випадках при перевищенні  $V_{\text{крит}}$  витрати зростають стрибкоподібно (дискретно). Такі міркування відіграють істотну роль на етапі проектування логістичної системи підприємства, коли є можливість визначити з одного боку максимальний обсяг матеріальних запасів, з іншого — вид логістичної операційної системи і на цій інформаційній базі визначити потужність складських споруд.

Отже, найбільш ефективно регулювати складські витрати можливо на етапі проектування. У межах діючого підприємства величина  $V_{\text{крит}}$  детермінує процедуру управління запасами.



Розроблена методика оцінки впливу логістичної системи на результати конкурентоспроможності підприємства розглянута на прикладі ПАТ «Харківська бісквітна фабрика». Запропонована методика кількісної оцінки впливу логістичної системи на рівень конкурентоспроможності базується на канонічному та кореляційно-регресійному аналізі і вивчає взаємний вплив факторів та параметрів діяльності підприємства.

В таблиці Р.1 додатку Р міститься вихідна інформація.

Як показано на рисунку С.1 додатку С, її алгоритм полягає у послідовному виявленні впливу: усіх видів матеріальних запасів на логістичні витрати; логістичних витрат на собівартість; собівартості на прибуток від реалізації; порівняння можливостей та ефекту від зниження логістичних витрат з можливостями та ефектом від зростання обсягів реалізації готової продукції. Отже, спочатку потрібно знайти вплив матеріальних запасів на логістичні витрати. Потім, — логістичних витрат на собівартість. Потім, — собівартості на прибуток. І далі, порівняти отриманий ефект з ефектом від впливу зростання обсягів реалізації готової продукції на прибуток.

Введемо позначення:  $y_1$  — прибуток від реалізації, тис. грн.

де  $y_2$  — собівартість, тис. грн.;

$x$  — логістичні витрати, тис. грн.;

$x_1$  — виробничі запаси сировини, тис. грн.;

$x_2$  — запаси незавершеного виробництва сухарів, печива, пирогів і тістечок з тривалим терміном зберігання, тис. грн.;

$x_3$  — запаси незавершеного виробництва решти харчових продуктів, тис. грн.;

$x_4$  — запаси незавершеного виробництва какао, шоколаду, тис. грн.;

$x_5$  — запаси незавершеного виробництва дільниці пакування, тис. грн.;

$x_6$  — товарні запаси заготовок для виробництва харчових продуктів, тис. грн.

Таким чином, до переліку показників результативної ознаки відносяться показники  $(y_1, y_2)$  – прибуток і собівартість. До переліку головних чинників показники  $(x, x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6)$  – відповідно логістичні витрати та матеріальні запаси (виробничі, запаси незавершеного виробництва на кожній стадії технологічного процесу, товарні). Проте, мета та логіка дослідження визначає, що логістичні витрати виступають і як результуючий показник, і як головний чинник.

Лінійна гіпотеза про математичну форму зв'язку між результативними та факторними змінними є первинною, основною. У роботах багатьох авторів, що досліджували матрицю побудови регресійних моделей вказується на недостатню коректність використання лінійних моделей.

Взаємозв'язки між групами ознак, за якими ведеться спостереження, повинні вивчатися на базі канонічного аналізу. За допомогою системи STATISTICA проведемо найважливіші етапи канонічного аналізу [68, 69].

Розглянемо його основні підсумки (таблиця Р.1 додатку Р). Величина першого канонічного коефіцієнта кореляції ( $R=0,988$ ) вказує на дуже тісний кореляційний зв'язок між групами змінних.

З матриці зв'язків між результативними показниками, матриці зв'язків між результативними показниками та головними чинниками, матриці зв'язків між головними чинниками можна зробити певні висновки (таблиці Т.1-Т.4 додатку Т). Матриця зв'язків між результативними показниками та головними чинниками показана в таблиці Т.2 додатку Т. Матриця зв'язків між головними чинниками показана в таблиці Т.3 додатку Т.

Значення критерію « $\chi^2$ -квадрат», знайденого для 14 ( $2 \times 7$ ) ступенів вільності ( $Chi^2=30,732$ ). Воно має ймовірність помилки 1-го роду ( $p=0,00606$ ). Оскільки ( $p < 0,05$ ), то нульова гіпотеза ( $H_0: R=0$ ) відхиляється і виявлена канонічна кореляція між ознаками вважається статистично значимою, істотною [22, с. 15].

Для з'ясування гіпотетичної наявності лінійної кореляційної залежності між результативною ознакою та чинниками на підставі вихідної інформації розраховано матриці коефіцієнтів парної кореляції згідно з формулою (3.1):

$$r_{yx} = \frac{\sum (y_i - \bar{y}) \cdot (x_i - \bar{x})}{N \sigma_y \sigma_x}, \quad (3.1)$$

де  $r_{yx}$  – коефіцієнт парної кореляції;

$\bar{y}, \bar{x}$  – середні значення змінних  $y, x$ ;

$\sigma_y, \sigma_x$  – середні квадратичні відхилення змінних  $y, x$ .

Коефіцієнт парної кореляції не залежить від початку відліку і одиниць виміру. Він приймає значення від -1 до +1, включаючи 0. В останньому випадку змінні вважаються незалежними. Від'ємна величина ( $r_{yx}$ ) вказує на зворотній зв'язок між ознаками, а додатня — на прямий. При  $|r_{yx}|=1$  зв'язок є функціональним, тобто ніякі інші чинники, крім даного, не впливають на варіацію результативної ознаки.

Коефіцієнт парної кореляції тлумачиться наступним чином:

- 1) при  $0 \leq |r_{yx}| \leq 0,3$  слабкий зв'язок;
- 2) при  $0,3 < |r_{yx}| \leq 0,7$  середній зв'язок;
- 3) при  $0,7 < |r_{yx}| \leq 1$  тісний зв'язок.

Необхідно мати на увазі, що сама по собі величина коефіцієнта парної кореляції, навіть близька до одиниці, не є доказом наявності причинно-наслідкового зв'язку між змінними, що вивчаються. Величина коефіцієнта парної кореляції характеризує лише міру кореляції між ними.

Таким чином, перша кореляційна матриця вказує на дуже слабкі зв'язки між результативними показниками ( $r=0,173$ ). Друга кореляційна матриця вказує на:

а) тісні і середні зв'язки між результативними показниками з величиною логістичних витрат ( $r > 0,323$ );

б) по окремих позиціях середні і слабкі зв'язки між результативними показниками з матеріальними запасами ( $0,172 < r < 0,647$ ).

Третя матриця показує тісні та середні зв'язки між логістичними витратами і матеріальними запасами, а також характеризує зв'язки між окремими видами матеріальних запасів, які переважно є слабкими та середніми.

Відповідно до поставленого завдання щодо удосконалення методичних підходів щодо моделювання впливу логістичної системи на результати конкурентоспроможність підприємства в роботі розроблено методику оцінки впливу логістичної системи на результати господарської діяльності підприємства розглянута на прикладі ПАТ «Харківська бісквітна фабрика».

Запропонована методика кількісної оцінки впливу логістичної системи на результати господарської діяльності базується на канонічному та кореляційно-регресійному аналізі, і досліджує взаємний вплив факторів та параметрів діяльності підприємства.

Вона базується на принципі «набігаючої хвилі». Її алгоритм включає послідовне визначення впливу:

- а) усіх видів матеріальних запасів на логістичні витрати;
- б) логістичних витрат на собівартість;
- в) собівартості на прибуток від реалізації;
- г) порівняння можливостей та ефекту від зниження логістичних витрат з можливостями та ефектом від зростання обсягів реалізації готової продукції.

## ВИСНОВКИ

1. В роботі запропоновано формування організаційно-економічного механізму конкурентної стратегії підприємства на засадах впровадження ціннісно-орієнтованого управління конкурентними перевагами.

Сучасні конкурентні відносини, зокрема механізми визначення конкурентних переваг, піддаються впливу циклічності – загального теоретичного процесу розвитку економіки в цілому та її суб'єктів.

Отже, конкурентні переваги у кожному новому циклі набувають нових ресурсних, організаційних, технологічних, інформаційних та інших ознак, і кожний новий цикл є якісно новими відносинами.

Порівняльна характеристика наукових концепцій виявила спільне в їх розумінні: це переваги над конкурентами, хоча й при наявності розбіжностей у джерелах, засоби їх досягнення або результати функціонування конкурентних переваг, що дає можливість узагальнити основні положення теорії конкуренції в рамках основних сучасних економічних течій.

2. Згідно з даними Державної служби статистики, виробництво кондитерських виробів в Україні протягом останніх років зменшувалось. Так, згідно з офіційними даними, в період за 2017-2023 р. зниження склало 22,2%.

Експортний обсяг перевищує імпорнтний у 9 разів. Згідно з інформацією Державної митної служби, у січні 2024 р. загальний обсяг імпорту кондитерських виробів становив 0,673 тис. т із загальною вартістю 2,904 млн. USD. Цей показник (в обсязі) перевищує минулорічний за аналогічний період на 30%, а показник січня 2022 р. – на 0,368 тис. т. ЄС виступає найбільшим постачальником (262 тис. т).

Зазначено, що головною перешкодою щодо збільшення обсягів експорту до країн ЄС є високі ставки ввізного мита, які визначено Угодою про СОТ. З метою збільшення виробництва та розширення ринків збуту і вільного доступу до ринків ЄС слід внести зміни до проекту консолідованої митної пропозиції, а саме: включити кондвироби коду УКТЗЕД 1704, 1806, 1905 до переліку

товарів з нульовою ставкою ввізного мита, що дасть потужний імпульс для подальшого розвитку кондитерської галузі відповідно до вимог світових стандартів.

Проведений аналіз фінансової діяльності показав, що ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» належить до підприємств із стабільним фінансовим станом. Розвиток Корпорації «Бісквіт-Шоколад» відбувається в умовах конкурентного середовища підприємств кондитерської промисловості України.

Проведено розрахунок показника інтенсивності конкуренції, часткового показника концентрації та індексу Херфіндела-Хіршмана. Результати проведеного дослідження показали, що найконкурентоспроможнішими на ринку є Корпорація «Roshen», ЗАТ «А.В.К.» та ЗАТ «ВО «Конті». У роботі також було проведено детальну оцінку конкурентоспроможності підприємств, чия ринкова частка перевищує 2%.

3. У роботі доведено, що в результаті використання запропонованої технології ціннісно-орієнтованого управління конкурентними перевагами підприємства ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» створюють нові реконверсійні конкурентні переваги, формуючи при цьому реконверсійну цінність, яка забезпечує підприємству якісно новий рівень управління з використанням логістичних підходів. Результати апробації запропонованої технології ціннісно-орієнтованого управління конкурентними перевагами підприємства показали, що її ефективність залежить від створеної реконверсійної цінності. Це відображається у підвищенні рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства ПАТ «Харківська бісквітна фабрика».

Запропонована методика кількісної оцінки впливу логістичної системи на результати господарської діяльності базується на канонічному та кореляційно-регресійному аналізі, і досліджує взаємний вплив факторів та параметрів діяльності підприємства.

Вона базується на принципі «набігаючої хвилі». Її алгоритм включає послідовне визначення впливу:

а) усіх видів матеріальних запасів на логістичні витрати;

б) логістичних витрат на собівартість;

в) собівартості на прибуток від реалізації;

г) порівняння можливостей та ефекту від зниження логістичних витрат з можливостями та ефектом від зростання обсягів реалізації готової продукції.

За допомогою системи STATISTICA проведено найважливіші етапи канонічного аналізу перша кореляційна матриця вказує на дуже слабкі зв'язки між результативними показниками ( $r=0,173$ ). Друга кореляційна матриця вказує на: тісні і середні зв'язки між результативними показниками з величиною логістичних витрат ( $r>0,323$ ); по окремих позиціях середні і слабкі зв'язки між результативними показниками з матеріальними запасами ( $0,172<r<0,647$ ). Третя матриця вказує на тісні і середні зв'язки між логістичними витратами і матеріальними запасами, а також характеризує тісноту зв'язків між окремими видами матеріальних запасів — в основному слабкі і середні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації / Л. Л. Антонюк. Київ : КНЕУ, 2004. 275 с.
2. Антонюк Л. Л. Порівняльний аналіз методик оцінки міжнародної конкурентоспроможності національних економік / Л. Л. Антонюк // Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. Дніпропетровськ : ДНУ, 2003. С. 437-449.
3. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. Методологічні підходи реалізації інноваційного управління розвитком підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2017. Випуск 3 (6). URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/125-vipusk-3-6-2017>
4. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2020. С. 398–404. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404>
5. Базилюк Я. Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення / Я. Б. Базилюк. Київ : НІСД, 2002. 186 с.
6. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі швейної галузі) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ : КНЕУ, 2003. 18 с.
7. Белопольський М.Г. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств / М. Г. Белопольський, О. В. Кузьміна // Вісник Дніпропетровського університету. 2016. № 6. С. 23-33.
8. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 21. С. 31-33.



9. Гращенко І. С. Формування конкурентного потенціалу підприємств за умов зростання міжнародної конкуренції / І. С. Гращенко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. № 4 (04). С. 118-122.
10. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
11. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс] : офіційний сайт. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
12. Довбуш Р. А., Зозуля А. Л.. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Харків : Основа, 2003. 250 с.
13. Должанський І. З., Лозюк В. М. Диверсифікація товарної пропозиції торгового підприємства. Механізм регулювання економіки. 2009. № 4. Т. 2. С. 70-78.
14. Загальнодержавна програма розвитку конкуренції на 2014-2024 рр. : Концепція // Верховна Рада України : офіційний веб-портал. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/690-2012-%D1%80>.
15. Зовнішньоекономічна діяльність України : [статистична інформація] // Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
16. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / Ю. Б. Іванов [та ін.] ; за заг. ред. Ю. Б. Іванова ; ХНЕУ. Харків : ІНЖЕК, 2006. 383 с.
17. Іващенко А. Г. Процесний підхід до управління як передумова підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства / А. Г. Іващенко // Фінансовий простір. 2015. № 2 (18). С. 390-395.
18. Кізін Г. В. Напрями інноваційного розвитку в контексті забезпечення соціальної відповідальності бізнесу / Г. В. Кізін , Н. М. Заярна // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : збірник наукових праць. 2016. № 1 (11). С. 322-330.
19. Кузнецова І. О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації. Методологія та практика стратегічного управління

розвитком сучасних організацій : монографія. за ред. І. О. Кузнецової. Одеса : ОНЕУ, 2016. С. 24–34.

20. Левицький В.В. Операційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 110 с.

21. Малащенко В. Економічна безпека підприємства як чинник ефективного корпоративного управління / В. Малащенко // Вісник Національної академії державного управління. 2011. № 3. С. 283-291.

22. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Надія Михайлівна Буняк. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 192 с.

23. Міжнародний валютний фонд : офіційний сайт. URL : <http://www.imf.org.ua>.

24. Міністерство економічного розвитку та торгівлі України : офіційний сайт. URL : <http://www.me.gov.ua/?lang=u>.

25. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. Вісник економічної науки України. 2008. № 2(14). С. 117–120.

26. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти денної, заочної форми навчання та дистанційного навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» / Укладачі: Снітко Є.О., Завгородня Є.Є. Старобільськ: Видво ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 184 с.

27. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 5(67). С. 100-106.

28. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.

29. Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 19.04.2014 р. № 3659-12. // Верховна Рада України : офіційний веб-портал. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>.

30. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо подальшого удосконалення адміністрування податків і зборів : Закон України від 6 грудня 2012 р. № 5519-VI // Верховна Рада України : офіційний веб-портал. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5519-17>.

31. Про затвердження методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : Наказ Міністерства економічного розвитку та торгівлі України від 29 жовтня 2013 р. № 1277 // Верховна Рада України : офіційний веб-портал. URL : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ME131588.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME131588.html).

32. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 13.01.2009 р. № 236/96-вр. // Верховна Рада України : офіційний веб-портал. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>.

33. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.08.2013 р. № 2210-14. // Верховна Рада України : офіційний веб-портал. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.

34. Роженко О. В. Обґрунтування системи показників оцінки рівня економічної безпеки торговельних підприємств / О. В. Роженко // Ефективна економіка. 2015. № 6. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?n=6&y=2015>.

35. Роженко О. В. Обґрунтування складових економічної безпеки торговельних підприємств / О. В. Роженко // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Економічні науки. 2014. № 10 (218). С. 134-148.

36. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : «Економічна думка», 2006. 390 с.

37. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2022. № 6. С. 108–117. URL: [https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022\\_6\\_0\\_108\\_117](https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_6_0_108_117)

38. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

39. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

40. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. Київ : Академвидав, 2013. 608 с.

41. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. Київ : Знання, 2014. 687 с.

42. Шоқун В. В. Основи менеджменту : навчальний посібник / В. В. Шоқун, Т. І. Пішеніна. Київ : Університет України, 2015. 340 с.

## **ДОДАТКИ**

**ДОДАТОК А**  
**ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНУ «КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ**  
**ОРГАНІЗАЦІЇ» ВІТЧИЗНЯНИМИ ТА ЗАРУБІЖНИМИ**  
**НАУКОВЦЯМИ**

Таблиця А.1 – Визначення терміну «конкурентна стратегія організації» вітчизняними та зарубіжними науковцями

Автор	Сутність поняття «конкурентна стратегія організації»
Г. Азоєв	«...план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку».
І. Ансофф	«...стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу(стратегічній зоні)».
Ю. Іванов	«...ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі».
М. Саєнко	«...спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі».
А. Томпсон, А. Стрікланд	«...спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти».
Н. Тренцов	«...розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі».
А. Філатов	«...стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності».
З. Шершньова	«...це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага».

*Джерело: складено автором*

## ДОДАТОК Б

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

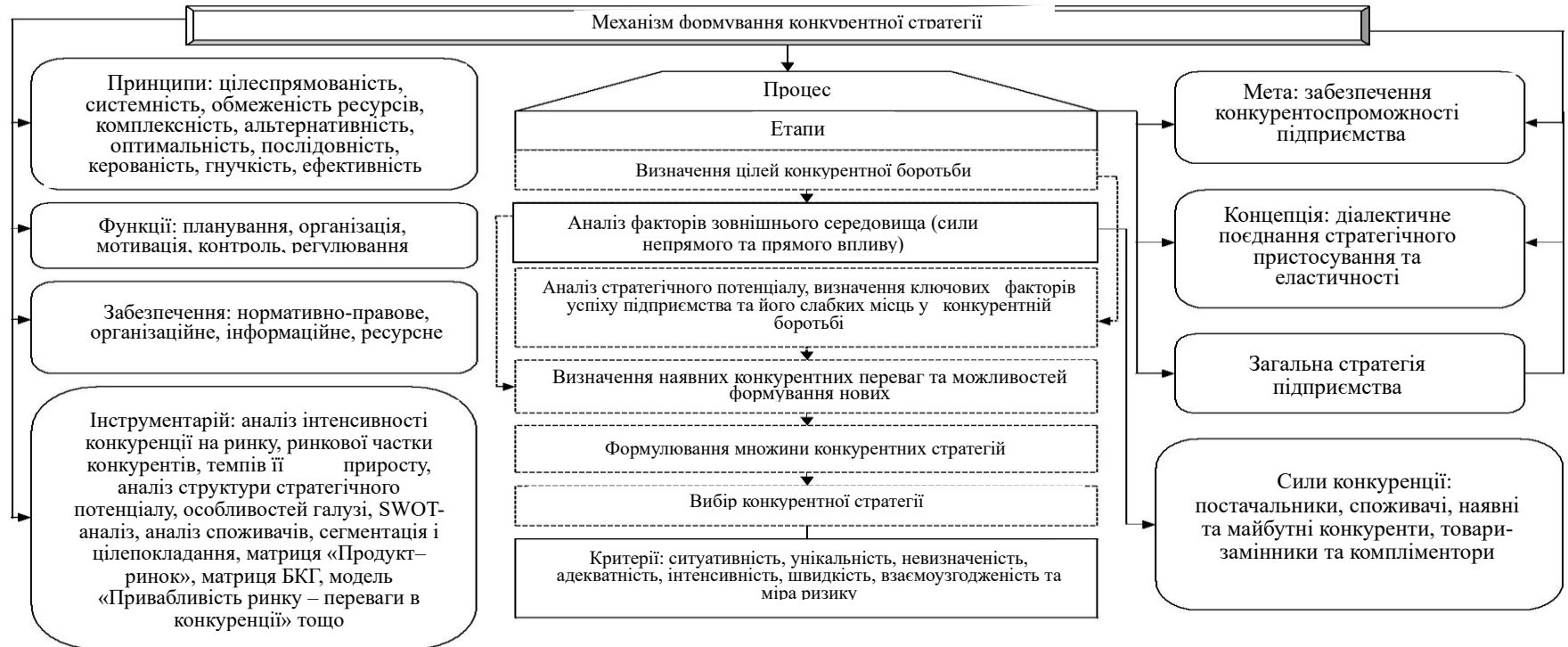


Рисунок Б.1 – Організаційно-економічний механізм формування конкурентної стратегії підприємства

*Джерело: розроблено за [7, 9, 39]*

## ДОДАТОК В

### ПРОЦЕС ЦІНІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

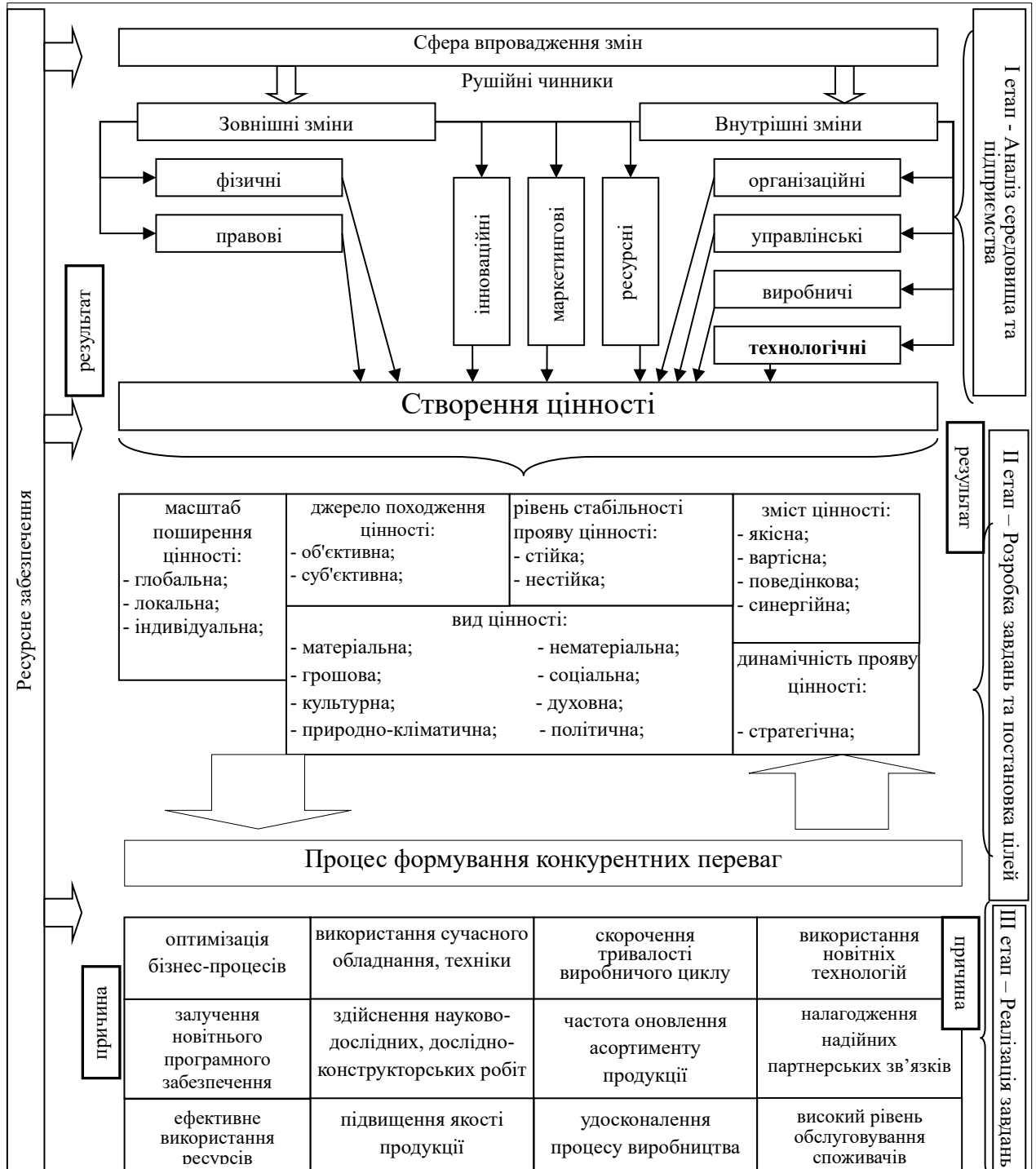


Рисунок В.1 – Процес ціннісно-орієнтованого управління конкурентними перевагами підприємства

*Джерело: розроблено за [36,41]*



**ДОДАТОК Г**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НАЙБІЛЬШИХ ПІДПРИЄМСТВ**  
**КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ТА КАНАЛИ РЕАЛІЗАЦІЇ**  
**ПРОДУКЦІЇ**

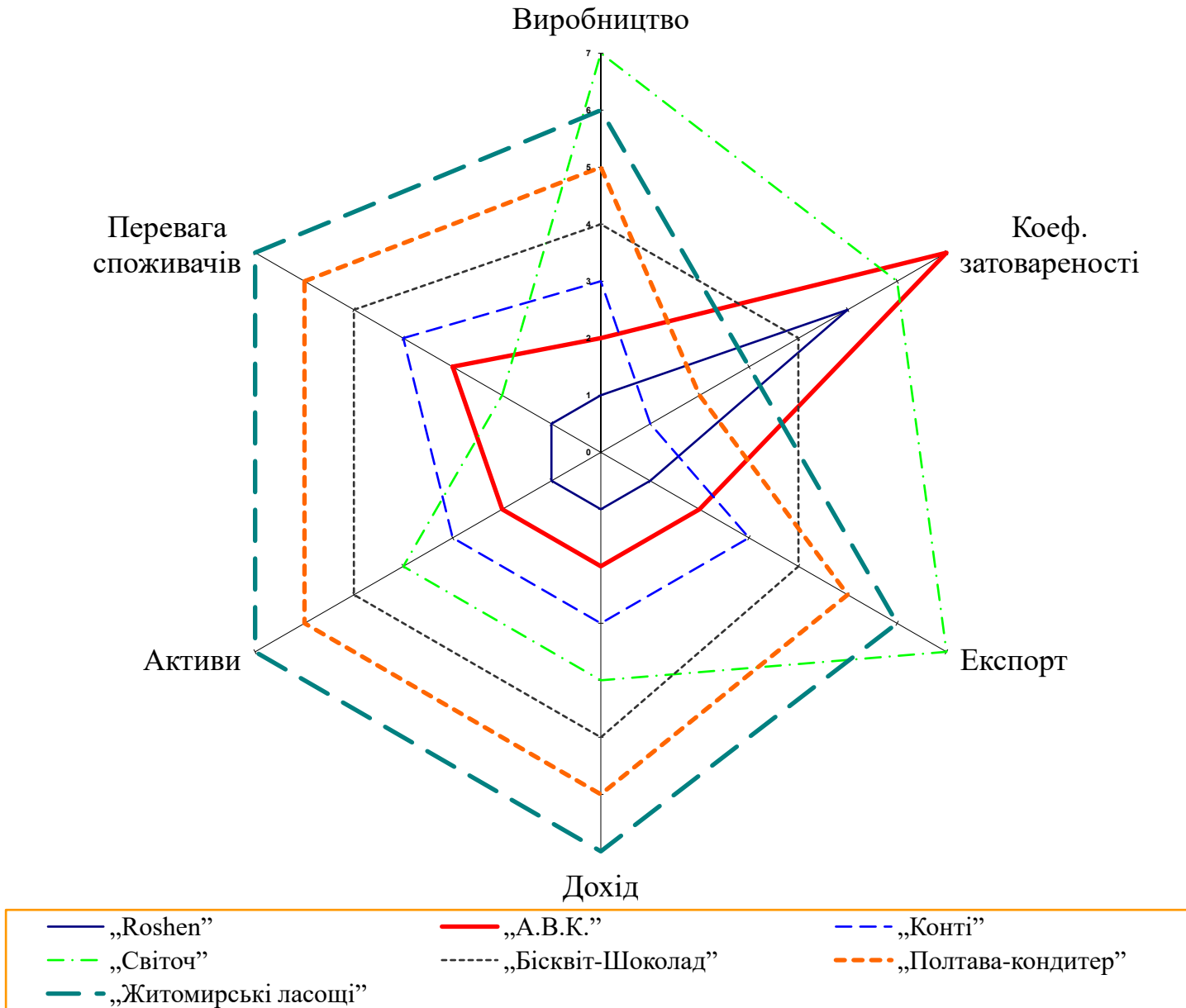


Рисунок Г.1 – Багатокутник конкурентоспроможності найбільших підприємств кондитерської промисловості в 2023 р.

Таблиця Г.1 – Ринкова частка підприємств та розрахунок індексу Херфіндела-Хіршмана на ринку кондитерської продукції

Виробник	Ринкова частка підприємств, %			Складові індексу Херфіндела-Хіршмана		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Корпорація «Roshen»	22,6	21,5	21,6	510,76	462,25	466,56
ЗАТ «А.В.К.»	12,0	12,8	11,6	144	163,84	134,56
ВО «Конті»	9,5	10,3	11,0	90,25	106,09	121,0
Корпорація «Бісквіт-Шоколад»	4,5	4,8	5,3	20,25	23,04	28,09
ВАТ «Полтавакондитер»	3,5	4,4	4,7	12,25	19,36	22,09
ЗАТ «Житомирські ласощі»	3,0	3,7	4,0	9,0	13,69	16,0
ЗАТ «Світоч»	4,4	3,0	3,0	19,36	9,0	9,0
ТОВ «Світ ласощів»	3,6	3,1	2,5	12,96	9,61	6,25
ЗАТ «Одесакондитер»	2,9	2,9	2,2	8,41	8,41	4,84
ЗАТ «Запорізька к.ф.»	2,3	2,7	2,1	5,29	7,29	4,41
ЗАТ «Крафт Фудз Україна»	2,4	2,3	2,0	5,76	5,29	4,0
Разом	70,7	71,3	70,0	818,04	827,87	816,8

Таблиця Г.2 – Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємств у 2023 р.

Підприємство	Зведені показники, долі одиниць				Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємств
	ефективність виробничої діяльності	фінансове положення підприємств	збут та просування продукції	конкурентоспроможності продукції	
Корпорація «Бісквіт-Шоколад»	15,070	2,147	0,572	1	3,345
ВАТ «Полтавакондитер»	15,171	2,569	0,532	0	3,143
ЗАТ «Житомирські ласощі»	17,975	2,463	0,562	0	3,540
ЗАТ «Світоч»	29,973	1,514	0,707	1	5,427
ТОВ «Світ ласощів»	9,694	0,665	0,591	1	2,113
ЗАТ «Одесакондитер»	11,122	2,335	0,590	0	2,481
ЗАТ «Запорізька к.ф.»	12,804	1,648	0,588	0	2,534
ЗАТ «Крафт Фудз Україна»	36,500	12,818	1,056	1	9,765



Рисунок Г.2 – Канали реалізації продукції

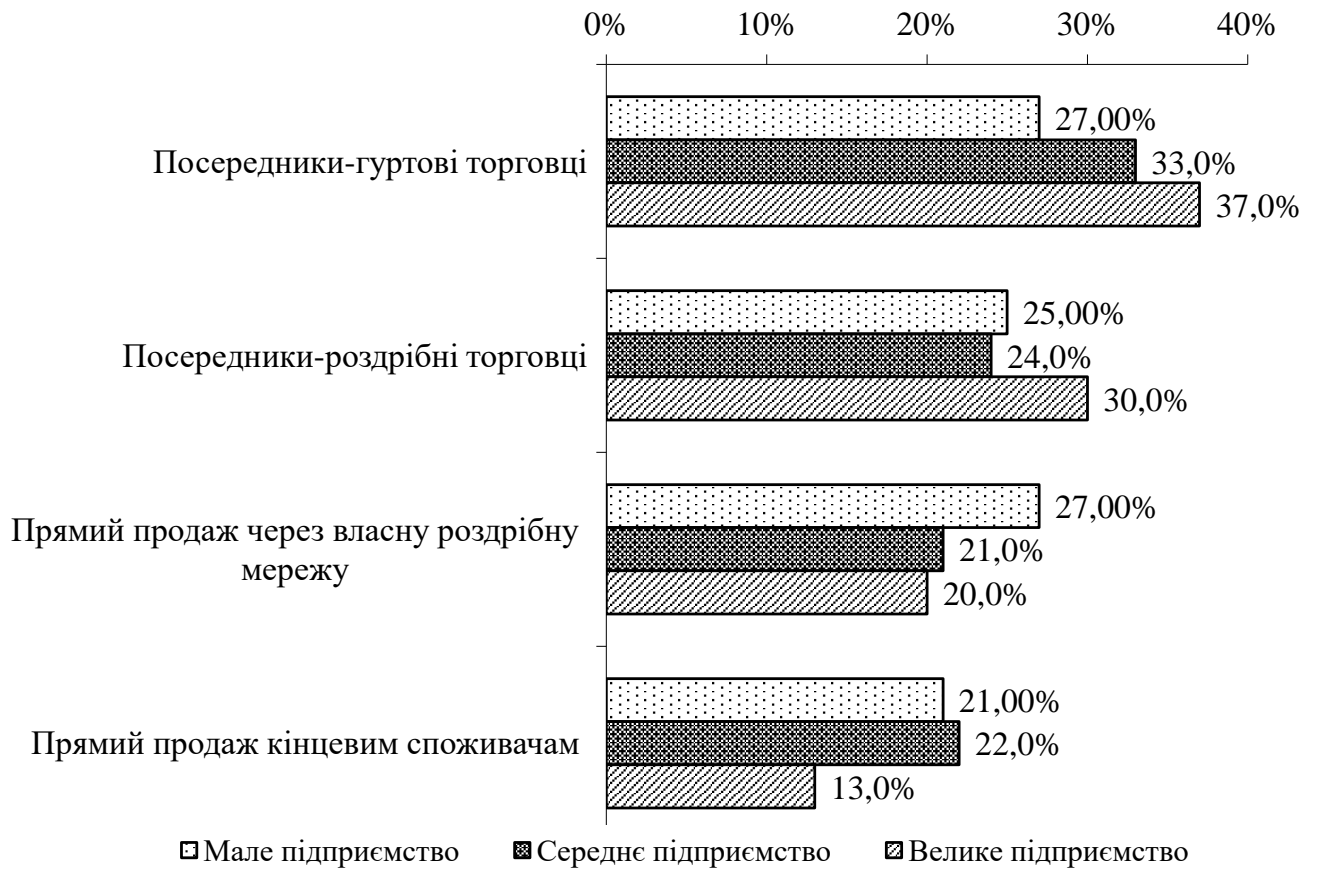


Рисунок Г.3 – Канали реалізації продукції за розмірами підприємства

**ДОДАТОК Д**  
**ОБСЯГИ ЗБУТУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ**

Таблиця Д.1 – Обсяги збуту кондитерських виробів

Рік	Експорт		Імпорт	
	тис. т	млн. дол.	тис. т	млн. дол.
2018	292	378	30,1	53,4
2019	276	415	37,4	109
2020	331	569	48,8	156
2021	368	802	56,3	205
2022	378	715	57,3	137
2023	437	972	63,8	209

## ДОДАТОК Ж

### ГОЛОВНІ ОПЕРАТОРИ КОНДИТЕРСЬКОГО РИНКУ ТА ЇХ ЧАСТКИ НА РИНКУ

Таблиця Ж.1 – Головні оператори кондитерського ринку, 2023 р.

Виробник	Виробництво кондитерських виробів, тис. т	Частка у виробництві,%
Roshen	202,0	21,7
АВК	121,0	12,9
Київ-Конті	97,0	10,4
Бісквіт-Шоколад	45,0	4,8
Полтавакондитер	41,0	4,4
Житомирські ласощі	35,0	3,8
Світ Ласощів	30,0	3,2
Світоч	28,0	3,1
Запорізька КФ	26,0	2,7
Одеса	25,0	2,7
Крафт Фудз Україна	21,0	2,3
Рівненська КФ	15,0	1,8
Інші	244,0	26,2

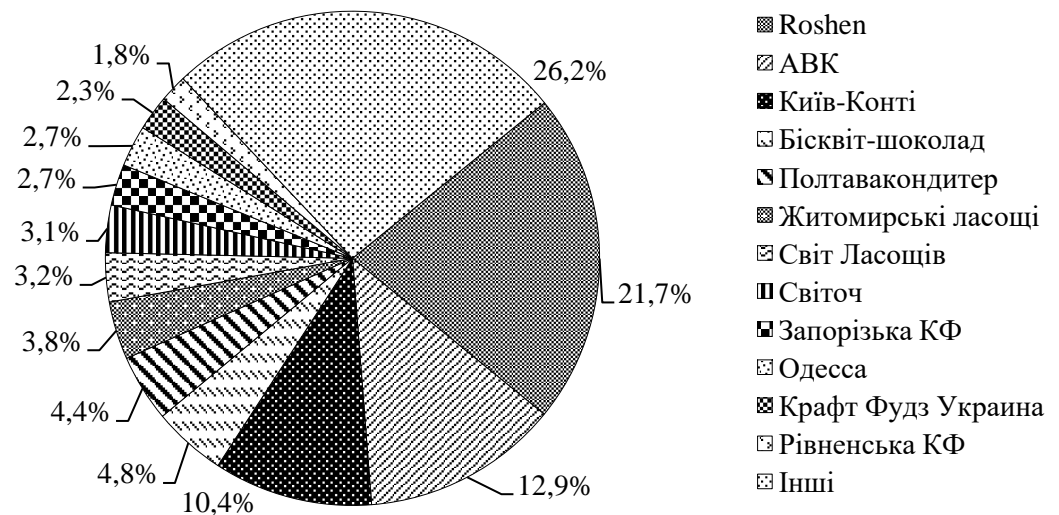


Рисунок Ж.1 – Частки ринку основних операторів сектору  
кондитерських виробів за 2023 р.

### ДОДАТОК 3

## ПОКАЗНИКИ ЕКСПОРТУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ



Рисунок 3.1 – Динаміка експорту кондитерських виробів протягом 2021-2023 рр.



Рисунок 3.2 – Експорт шоколадних виробів У 2021-2023 рр., тис. т

**ДОДАТОК К**  
**ГОРИЗОНТАЛЬНИЙ ТА ВЕРТИКАЛЬНИЙ АНАЛІЗ БАЛАНСУ ПАТ «ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА**  
**ФАБРИКА»**

Таблиця К.1 – Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ПАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Статті	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміни 2022 р. до 2023 р.		Зміни 2023 р. до 2024 р.		Зміни 2024 р. до 2023 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	Темп зростання, %	тис. грн.	Темп зростання, %	тис. грн.	Темп зростання, %
Майно, всього	390245	100,00	351220	100,00	398741	100,00	4097	13,21	47521	13,53	88496	28,52
1. Необоротні активи	156704	50,51	149967	42,70	159263	39,94	-6737	4,30	9296	6,20	2559	1,63
2. Оборотні активи	151850	48,95	199945	56,93	239332	60,02	48095	31,67	39387	19,70	87482	57,61
2.1. Виробничі запаси	59092	19,05	57854	16,47	62916	15,78	-1238	-2,10	5062	8,75	3824	6,47
2.2. Незавершене виробництво	49	0,02	53	0,01	179	0,04	-5	-10,20	135	306,82	130	265,31
2.3. Готова продукція	9663	3,11	10770	3,07	19382	4,86	1 107	11,46	8612	79,96	9719	100,58
2.4. Товари	159	0,05	252	0,07	575	0,14	93	58,49	323	128,17	416	261,64
2.5. Дебіторська заборгованість	80288	25,88	126061	35,89	139328	34,94	45773	57,01	13267	10,52	59040	73,54
2.7. Грошові кошти і їх еквіваленти	2517	0,81	4946	1,41	16927	4,25	2429	96,50	11981	242,24	14410	572,51
2.8. Інші оборотні активи	82	0,03	18	0,01	25	0,01	-64	-78,05	7	38,89	-57	-69,51
3. Витрати майбутніх періодів	1691	0,55	1308	0,37	146	0,04	-383	-22,65	-1162	-88,84	-1545	-91,37



## Закінчення таблиці К.1

Статті	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміни 2022 р. до 2023 р.		Зміни 2023 р. до 2024 р.		Зміни 2024 р. до 2023 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	Темп зростання, %	тис. грн.	Темп зростання, %	тис. грн.	Темп зростання, %
Джерела майна, всього	310245	100,00	351220	100,00	398741	100,00	40975	13,21	47521	13,53	88496	28,52
1. Власний капітал	239729	77,27	274272	78,09	314855	78,96	34543	14,41	40583	14,80	75126	31,34
1.1. Статутний капітал	10630	3,43	10630	3,03	10630	2,67	0	0,00	0	0,00	0	0,00
1.2. Додатковий вкладений капітал	904	0,29	904	0,26	904	0,23	0	0,00	0	0,00	0	0,00
1.3. Інший додатковий капітал	48352	15,59	48763	13,88	48763	12,23	411	0,85	0	0,00	411	0,85
1.4. Резервний капітал	2658	0,86	2658	0,76	2658	0,67	0	0,00	0	0,00	0	0,00
1.5. Нерозподілений прибуток	177185	57,11	211317	60,17	251900	63,17	34132	19,26	40583	19 ДО	74715	42,17
2. Забезпечення наступних витрат і платежів	780	0,25	859	0,24	679	0,17	79	10,13	-180	-20,95	-101	-12,95
3. Довгострокові зобов'язання	4303	1,39	3154	0,90	15657	3,93	-1149	-26,70	12503	396,42	11354	263,86
4. Поточні зобов'язання	65433	21,09	72935	20,77	67550	16,94	7502	11,47	-5385	-7,38	2117	3,24

## ДОДАТОК Л

### АЛГОРИТМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

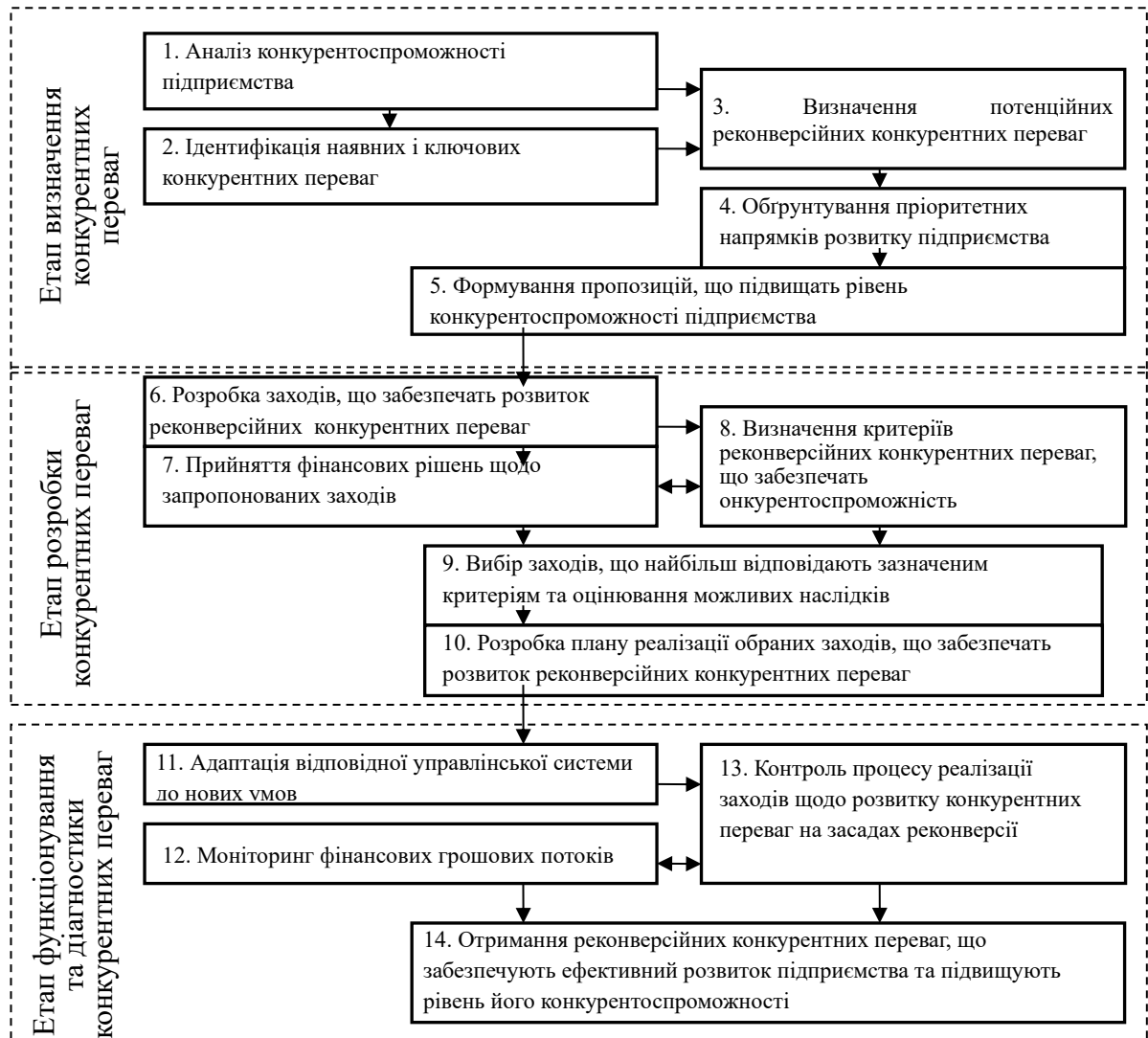


Рисунок Л.1 – Алгоритм управління конкурентними перевагами на підприємстві

**ДОДАТОК М**  
**ТЕХНОЛОГІЯ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ**  
**ПІДПРИЄМСТВА**

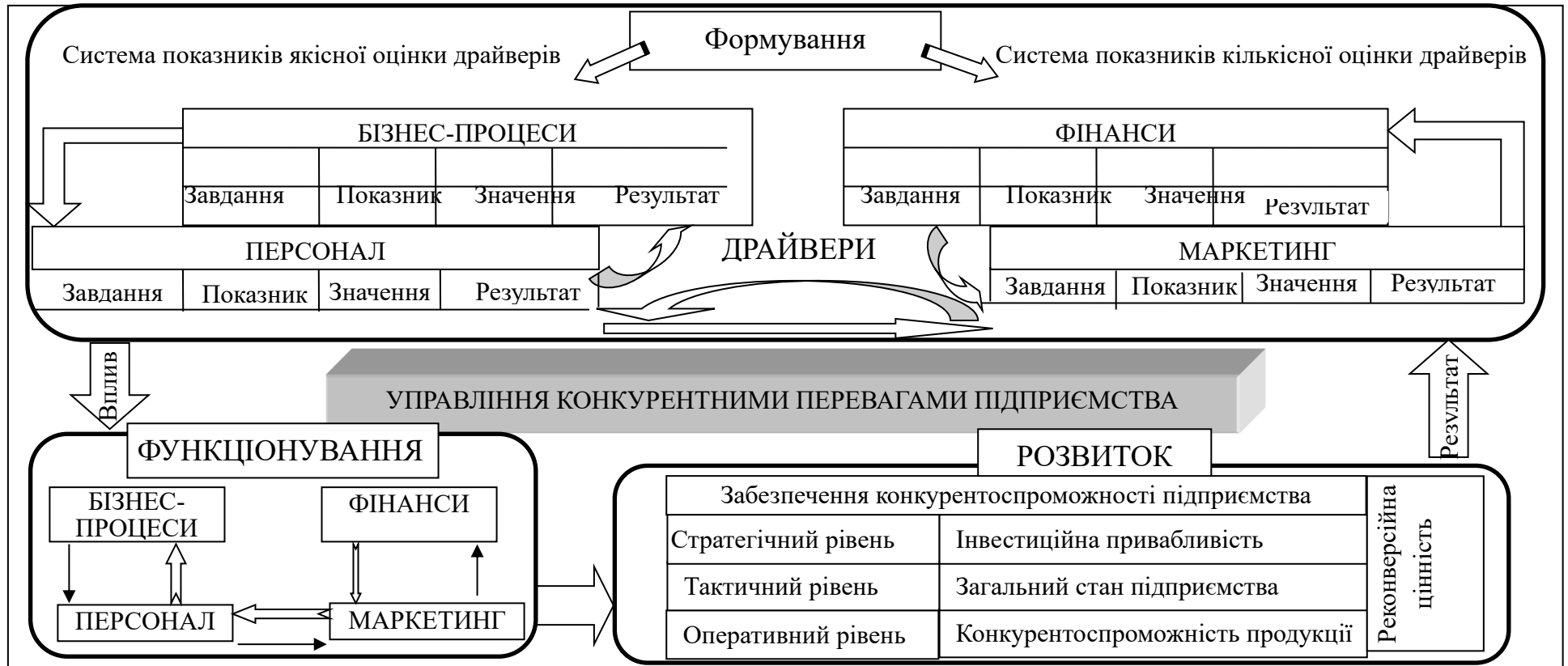


Рисунок М.1 – Технологія ціннісно-орієнтованого управління конкурентними перевагами підприємства

**ДОДАТОК Н**

**ЗМІНА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА**

**РЕКОНВЕРСІЙНА ЦІННІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

**ПАТ «ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА»**

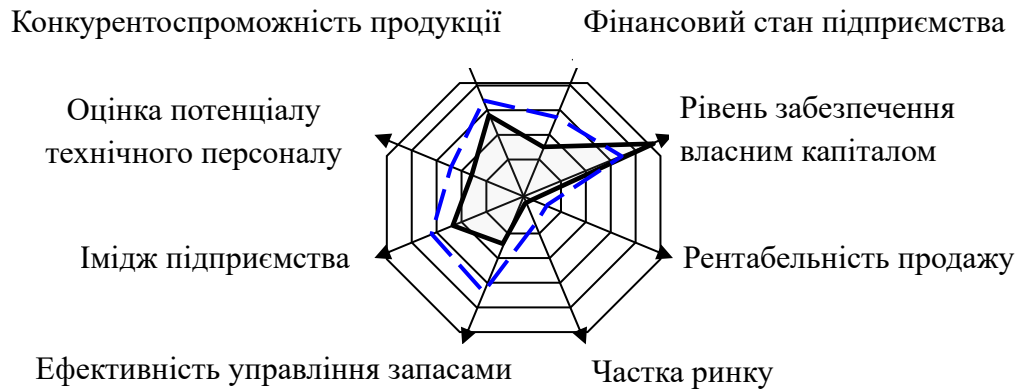


Рисунок Н.1 – Зміна рівня конкурентоспроможності підприємства



Рисунок Н.2 – Реконверсійна цінність підприємства ПАТ «Харківська бісквітна фабрика»

**ДОДАТОК П**

**ЕФЕКТИВНІСТЬ ТЕХНОЛОГІЇ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО  
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА  
ПАТ «ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА»**

Таблиця П.1 – Ефективність технології ціннісно-орієнтованого управління конкурентними перевагами підприємства ПАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Поточний рівень		Прогнозований рівень		Приріст		Темп зростання	
Площа багатокутника	Рівень конкурентоспроможності	Площа багатокутника	Рівень конкурентоспроможності	Площа багатокутника	Рівень конкурентоспроможності	Площа багатокутника	Рівень конкурентоспроможності
0,32	0,60	0,45	0,63	0,13	0,03	1,39	1,05

**ДОДАТОК Р**  
**ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА**  
**ФАБРИКА»**

Таблиця Р.1 – Результати господарської діяльності та рівень матеріальних запасів ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» (станом на 1 число кожного календарного місяця 2023 р.)

Термін	Результати господарської діяльності			Матеріальні запаси					
	прибуток від реалізації	собівартість	логістичні витрати	виробничі	виробництво сухарів, печива, пирогів	виробництво решти харчових продуктів	виробництво какао, шоколаду	дільниця пакування	товарні
1.01	33	4083	267,4	771	229	477	19	176	1008
1.02	783	3880	276,0	833	251	447	28	353	877
1.03	168	5841	363,0	3454	378	504	195	363	544
1.04	1753	4321	352,0	5085	281	546	90	488	681
1.05	1458	4155	276,8	6913	241	468	101	648	681
1.06	961	3415	223,9	3344	299	564	65	503	751
1.07	1240	4043	284,8	1461	203	507	39	527	899
1.08	161	3129	210,5	457	363	423	59	371	537
1.09	-59	2975	206,5	517	147	510	135	23	781
1.10	429	2202	92,0	193	71	129	12	68	370
1.11	557	2394	111,1	101	109	174	104	21	443
1.12	1038	3434	207,1	812	184	161	8	98	500
Сер. знач.	710,166667	3656	239,25833	1995,08	229,667	409,167	71,25	303,25	672,667
Сер. квад відх.	566,523879	931,0988	79,018863	2113,4	89,9873	151,794	54,028	209,255	189,861

**ДОДАТОК С**

**АЛГОРИТМ МЕТОДИКИ КІЛЬКІСНОЇ ОЦІНКИ ВПЛИВУ  
ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ НА РЕЗУЛЬТАТИ ГОСПОДАРСЬКОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

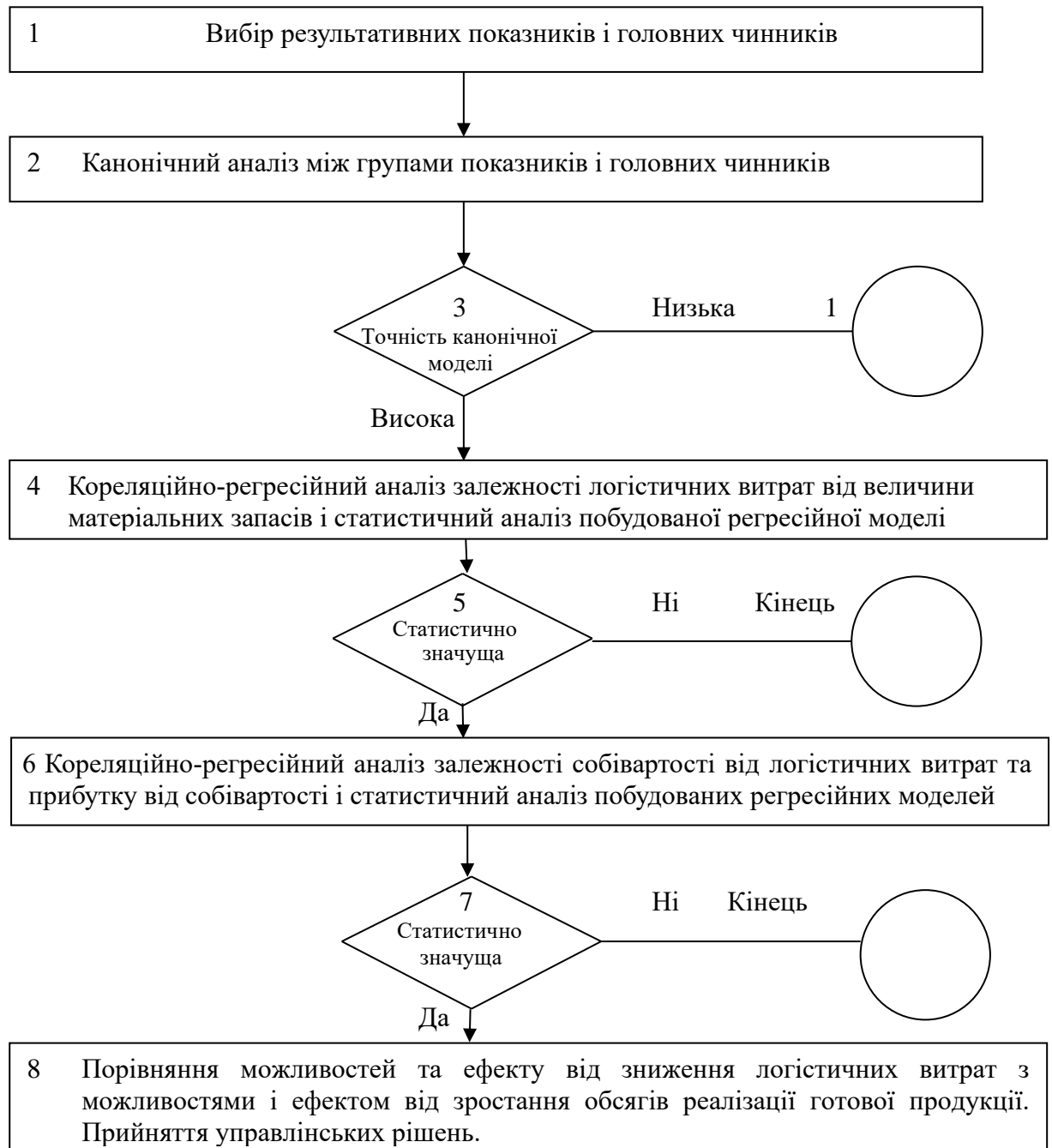


Рисунок С.1 – Алгоритм методики кількісної оцінки впливу логістичної системи на результати господарської діяльності підприємства

**ДОДАТОК Т**  
**МАТРИЦІ ЗВ'ЯЗКІВ ТА ОСНОВНІ ПІДСУМКИ КАНОНІЧНОГО**  
**АНАЛІЗУ**

Таблиця Т.1 – Матриця зв'язків між результативними показниками

Correlations, left set (new.sta)		
	VAR1	VAR2
VAR1	1,0000	0,1732
VAR2	0,1732	1,0000

Таблиця Т.2 – Матриця зв'язків між результативними показниками та  
ГОЛОВНИМИ ЧИННИКАМИ

Correlations, left set with right set (new.sta)							
	VAR3	VAR4	VAR5	VAR6	VAR7	VAR8	VAR9
VAR1	0,32378	0,64722	0,04142	0,127	-0,1718	0,63053	0,05183
VAR2	0,93568	0,57051	0,71661	0,6184	0,45826	0,56443	0,35459

Таблиця Т.3 – Матриця зв'язків між головними чинниками

Correlations, right set (new.sta)							
	VAR3	VAR4	VAR5	VAR6	VAR7	VAR8	VAR9
VAR3	1,00000	0,61383	0,72924	0,76716	0,36965	0,66113	0,50707
VAR4	0,61383	1,00000	0,43824	0,50749	0,40284	0,77497	0,09327
VAR5	0,72924	0,43824	1,00000	0,66082	0,35359	0,63834	0,20264
VAR6	0,76716	0,50749	0,66082	1,00000	0,38208	0,66427	0,70808
VAR7	0,36965	0,40284	0,35359	0,38208	1,00000	0,11888	-0,1606
VAR8	0,66113	0,77497	0,63834	0,66427	0,11888	1,00000	0,34068
VAR9	0,50707	0,09327	0,20264	0,70808	-0,1606	0,34068	1,00000



Таблиця Т.4 – Основні підсумки канонічного аналізу

Canonical Analysis Summary (new.sta)		
Canonical R: 0,98805		
<i>Chi</i> (14)=30,732; <i>p</i> =0,00606		
	Left set	Right set
No. of variables	2	7
Variance extracted	100,000%	53,0420%
Total redundancy	87,8378%	49,3358%
Variables: 1	VAR1	VAR3
2	VAR2	VAR4
3		VAR5
4		VAR6
5		VAR7
6		VAR8
7		VAR9