

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Магістерська робота
освітній ступінь – магістр

на тему: **«Маркетингові методи забезпечення конкурентоспроможності підприємства»**

Виконала: студентка 2-го року
навчання,

Спеціальності

075 Маркетинг

Зайнчуковська Валерія Русланівна

Керівник Могилова М.М.,
доктор економічних наук, доцент

Рецензент

доктор економічних наук, професор














Магістерська робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«_____» _____ 2022 р.

Київ – 2022

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п		Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
	ПЕРЕЛІК РОБІТ				
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	27 жовтня 2021 року		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	15 листопада 2021 року		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	22 листопада 2021 року		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень			
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	20 лютого 2022 року		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	листопад-січень	18 січня 2022 року		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)	січень-лютий	21 лютого 2022 року		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)	лютий-березень	4 квітня 2022 року		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня	2 червня 2022 року		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня	9 червня 2022 року		
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня	12 червня 2022 року		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 22 травня			
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 червня	14 червня 2022 року		
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Науковий керівник



Могилова М. М.

Виконавець кваліфікаційної роботи



Зайнчуковська В. Р. (ПІБ)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**

Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**

Освітній ступінь **магістр**

Спеціальність **075 Маркетинг**

(код і назва)

Освітньо-наукова програма **Маркетинг**

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Пічик К.В.

“ _____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я

ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Зайнчуковській Валерії Русланівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Маркетингові методи забезпечення конкурентоспроможності підприємства»**

керівник роботи: Могилова М. М. доктор економічних наук, доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» червня 2022 року

№ _____

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.

3. План роботи:

На основі опрацювання і критичного аналізу наукових джерел з проблем маркетингу та конкурентоспроможності підприємства, нормативно-правових актів, ринкової інформації, даних звітності компанії слід: розкрити теоретичні засади щодо сутності конкурентоспроможності підприємства та впливу на його забезпечення системи маркетингових методів; провести дослідження діяльності корпорації «Рошен» відповідно до його внутрішнього

та зовнішнього середовища і здійснити діагностику її конкурентоспроможності на ринку кондитерських виробів; обґрунтувати пропозиції з підвищення конкурентоспроможності компанії за зовнішньому та внутрішньому ринках шляхом доведення доцільності запропонованих заходів.

ПЛАН

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства.

1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Роль маркетингових методів в забезпеченні конкурентоспроможності компанії та методи їх оцінки.

1.3 Методичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств за допомогою маркетингових методів.

РОЗДІЛ 2. Дослідження конкурентоспроможності корпорації «Рошен»

2.1 Загальна характеристика діяльності корпорації «Рошен».

2.2 Аналіз маркетингової діяльності корпорації «Рошен».

2.3 Оцінка конкурентоспроможності корпорації «Рошен».

РОЗДІЛ 3. Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках для корпорації «Рошен».

3.1 Розробка шляхів щодо підвищення конкурентоспроможності корпорації «Рошен» на внутрішньому ринку.

3.2 Розробка шляхів щодо підвищення конкурентоспроможності корпорації «Рошен» на зовнішньому ринку.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності проведення запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства.....	6
1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства.....	6
1.2. Роль маркетингових методів в забезпеченні конкурентоспроможності компанії та методи їх оцінки	14
1.3. Методичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств за допомогою маркетингових методик.....	19
РОЗДІЛ 2. Дослідження конкурентоспроможності корпорації «Рошен»	25
2.1 Загальна характеристика діяльності корпорації «Рошен»	25
2.2 Аналіз маркетингової діяльності корпорації «Рошен»	34
2.3 Оцінка конкурентоспроможності корпорації «Рошен».....	40
РОЗДІЛ 3. Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках для корпорації «Рошен»	49
3.1 Розробка шляхів щодо підвищення конкурентоспроможності корпорації «Рошен» на внутрішньому ринку.....	49
3.2 Розробка шляхів щодо підвищення конкурентоспроможності корпорації «Рошен» на зовнішньому ринку.....	57
3.3 Економічне обґрунтування доцільності проведення запропонованих заходів.....	62
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Актуальність теми дослідження: Конкуренентоспроможність компанії є одним з найважливіших аспектів ринкової економіки. Українська економіка зможе позиціонуватися серед світових економік лише за умови створення певного конкурентоспроможного кола підприємств, що зможуть створити скелет економіки країни. В умовах євроінтеграційних процесів України, динамічних загальносвітових економічних змін, стрімкого технічного прогресу, глобалізації ринку робочої сили, а також періодичних криз у соціально-економічній сфері, зокрема внаслідок пандемії COVID-19 і військових дій, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств (фірм, компаній), напруженого зовнішньополітичного положення країни набуває все більшого значення. В часи жорсткої конкуренції підприємств є необхідність у найбільш ефективному використанні вже наявних ресурсів, а також у залученні нових. Висока конкуренція змушує підприємства шукати нові стратегії розвитку, удосконалення технології виробленої продукції чи наданих послуг та шляхи до нових ринків збуту. Таким чином, конкурентоспроможність - це єдина можливість виживання для компанії на даному етапі розвитку економічного становища у світі.

Огляд літератури з теми дослідження: Дослідженню конкурентоспроможності компанії приділяється достатня увага як українських, так і закордонних науковців. Переважна більшість українських (Брусенцева О. А., Зозульов О. В., Троян А. В.) та зарубіжних (Портер М. Е., Хулей Греєм) науковців приділяє увагу теоретико-методологічним підходам до визначення сутності конкурентоспроможності компанії та чинників, що впливають та формують її. В контексті методичного забезпечення цього процесу науковцями обґрунтовано систему показників та рекомендацій, які дають можливість провести комплексну оцінку конкурентоспроможності

підприємства та надати потенційну характеристику можливих шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності.

Мета і завдання дослідження: Мета дослідження полягає в обґрунтуванні максимально ефективної стратегії ведення маркетингової політики шляхом застосування відповідних маркетингових методів для забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства (прикладі корпорації «Рошен»). Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- узагальнити теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати способи діагностики конкурентоспроможності;
- визначити критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- довести значення маркетингових методів для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- провести економічно-маркетингову діагностику підприємства на прикладі корпорації «Рошен»;
- провести оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства на прикладі корпорації «Рошен»;
- розробити стратегію підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринку;
- обґрунтувати економічну значущість запропонованих стратегій.

Об’єкт дослідження: маркетингові методи, що використовуються для стабілізації та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Предмет дослідження: конкурентоспроможність корпорації «Рошен» та можливі стратегії підвищення її рівня на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Методи дослідження: в основу теоретико-методологічних засад роботи покладено основні теоретичні положення українських і зарубіжних вчених у сфері конкурентоспроможності підприємств. У процесі роботи, залежно від поставлених цілей і завдань, використовувалися відповідні методи дослідження: абстрагування, аналіз і синтез, графічні методи, формалізація, групування, систематизація, статистичні методи.

Практичне значення: наведена інформація та запропоновані стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності можуть бути використані як практичні рекомендації для корпорації «Рошен» для посилення її позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства

1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства.

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки підприємства діють в умовах ринкового маркетингового середовища. Будь-який фактор, як внутрішньоринковий так і зовнішньоринковий, може певною мірою вплинути на суб'єкт економічних відносин. Особливо важливим є середовище, в якому існує цей суб'єкт. Складовою частиною є мікросередовище, одним з його елементів виступає конкуренція. Вона є головною причиною та рушійною силою існування ринкової економіки.

Для підприємства рівень його конкурентоспроможності допомагає визначити не лише його становище серед інших компаній з аналогічним представленням продукції чи послуг, а й рівень економічних показників, що слугують базою для ухвалення певних управлінських та операційних рішень.

Не бажано характеризувати ринкове економічне середовище без такої суттєвої економічної закономірності, як конкуренція. Без неї характеристика буде неповною. Ринок – це складна економічна структура, яка має певний порядок. Цей порядок забезпечується силою, яка упорядковує взаємовідносини між споживачами та виробниками, і цією силою є конкуренція.

На сьогодні немає загальноприйнятого визначення поняття «конкуренція», існує велика кількість визначень та трактувань, проте всі одностайно визнають, що конкуренцію можна назвати відмінною рисою бізнесу, що є двигуном економічного прогресу, механізмом саморегуляції ринкової економіки та ключом до вирішення світової економічної кризи. Неможливо розглядати категорію в вакуумі, без сприймання впливів зі сторони зовнішніх факторів. Різні науковці по-різному визначають поняття конкурентоспроможності, в залежності від розрізу, в якому розглядається категорія. Якщо розглядати ринок товарів та послуг, то це боротьба за увагу

покупця. Якщо розглядати зі сторони держави, конкурентоспроможність це рушійна сила розвитку економіки та виведення її на зовнішньополітичну арену. Якщо розглядати зі сторони підприємства, то конкурентоспроможність - це якості, що відрізняють вироблений продукт чи надану послугу серед аналогів створених підприємствами-конкурентами. Якщо розглядати ринок праці, конкурентоспроможність - це боротьба роботодавців за кваліфіковані кадри та боротьба спеціаліста за найсприятливіші умови роботи. Різні трактування поняття конкуренція наведені в таб. 1.1. [27]

Таблиця 1. 1

Визначення поняття конкуренція

Джерело	Визначення економічної сутності конкуренції
А.Ю. Юданов	«Конкуренція - боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку» [39, с.12]
Г.Л. Азоев	«Конкуренція - суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими у досягненні спільної мети» [2, с.208]
Н.С. Педченко	«Конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке в розвиненому товарному виробництві примушує господарчі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, зростання продуктивності праці та удосконалення форм організації виробничого процесу» [20, с.48-49]
Б. Шлюсарчик	«Конкуренція в економічному розумінні – це боротьба підприємств за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, а також за ринки постачання і збуту, за робочу силу» [38, с.21]

Джерело: складено автором на основі джерел [2, 20, 38, 39]

Конкуренція – це ключове поняття, яке виражає саму суть ринкових відносин. Готовність суб'єктів економіки до конкурентної боротьби залежить від усвідомлення природи конкуренції, форм її прояву, методів конкурентної боротьби та чинників, що визначають ефективність господарювання суб'єктів економіки в такій боротьбі. [28]

В умовах існування значної кількості різних наукових підходів особливого значення набуває дослідження еволюції поглядів на конкуренцію,

так як це єдиний шлях до систематизації та нормалізації рекомендацій, щодо утримання або підвищення рівня конкурентоспроможності як суб'єктів господарювання, певних галузей та ринків та економіки країни чи світу в цілому.

У ринковій економіці конкуренція – це боротьба, суперництво між виробниками товарів та послуг за економічно вигідніші умови господарювання, за обмежені ресурси, за кращі умови виробництва та реалізації продукту. Означене визначення конкуренції панувало в класичній та неокласичній теорії. В цих теоріях, конкурентність розглядається, як окреме незалежне поняття – поведінка суб'єктів господарювання, що мають спільну мету та прагнення до позиції лідера в конкретній галузі.

На перших етапах дослідження теорії конкурентності та конкурентоспроможності, ці поняття розглядалися без прив'язки до інших економічних факторів, виключно як відносини між виробниками та споживачами, що конкурують за кращі умови взаємної угоди про купівлю чи надання послуги. Така ситуація є типовою для досконалої конкуренції – це конкуренція, за якої ні споживачі, ні виробники не впливають на процес ціноутворення і ціна залежить виключно від якісних характеристик продуктів чи послуг.

Для неокласичної теорії, вже типовим можна вважати розгляд конкуренції у зв'язку з іншими економічними чинниками, тобто поведінка виробників та споживачів набуває раціоналізму – тобто конкуренція суб'єктів господарювання за отримання максимального прибутку, за обмеженості ресурсів. До представників цієї теорії можна віднести А. Сміта і Д. Рікардо. Вони повністю раціоналізували поняття конкуренції, та визначили її виключно як змагання за прибуток.

Однією із передумов появи конкуренції можна вважати обмеженість ресурсів. Саме обмеженість ресурсів спонукає виробників ефективно їх використовувати та розподіляти, задля максимізації ефективності їх використання при мінімальному їх залученні. Поруч з цим, перед споживачем

постає проблема вибору та використання власних коштів, що змушує виробників, що проводять свою діяльність в одній галузі, конкурувати між собою.

Головна мета конкуренції – отримати максимальний прибуток, з мінімальним використанням ресурсів, бути обраним споживачами та отримати статус лідера серед конкурентів.

Одним із регуляторів пропорцій суспільного виробництва виступає економічна конкуренція. Вона стимулює ефективність виробництва, визначає ринкову вартість товару, слугує фактором формування середньої норми прибутку, розподіляє товаровиробників за рівнем доходу, реалізує матеріальний інтерес товаровиробників.

Конкуренція, спираючись на об'єктивні процеси й закономірності, виступає засобом успішного функціонування ринкової економіки в усіх своїх проявах та не вступає в конфронтацію з основними тенденціями прогресу продуктивних сил. Конкуренція – це економічний процес, який виникає між суб'єктами господарювання, що ведуть свою діяльність в одній галузі чи на одному ринку та мають однакову економічну мету.

Об'єктом конкуренції суб'єктів ринку є економічні блага – товари та послуги (їх ціни, якість, кількість, складність у покупці, престижність, рейтинг тощо). Звідси конкуренції товарів як явища економічного життя не існує: конкурентну боротьбу ведуть не товари (об'єкти конкуренції), а діючі на ринку агенти (суб'єкти конкуренції).

Конкуренція охоплює мікро-, мезо-, макро- і мегарівні економічної системи. Основні ознаки кожного з рівнів показані на рис. 1.1



Рисунок 1.1 Ознаки конкуренції на різних рівнях економіки

На мікрорівні конкуренції розглядається саме середньогалузева конкуренція, тобто розглядається конкуренція між компаніями зі схожим асортиментом вироблюваної продукції чи наданих послуг. Мікрорівнева конкуренція – це конкуренція між підприємствами однієї галузі. Об'єктами конкуренції на мікрорівні є саме продукти та послуги. Основними завданнями такої конкуренції є:

- Ціноутворення – формування середньої ціни та категоризації цін у певній галузі чи на конкретному ринку.
- Стандартизація – утворення якісних показників, що є мінімально необхідними для вихід на конкурентний ринок.
- Утворення репутації – упізнаваність певного бренду чи компанії серед компаній-конкурентів.

На мезорівні об'єктами конкуренції виступають вже не просто продукти та послуги, а саме підприємства різних галузей. Основна різниця між мікрорівнем та мезорівнем виступає різниця у предметі конкуренції – якщо на мікрорівні конкурують за потенційного покупця на аналогічну продукцію, то на мезорівні за невзаємозамінні товари та послуги. Результатом такої конкуренції є встановлення середньої норми прибутку в економіці у цілому.

Конкуренція в такому випадку впливає на певні показники вже на рівні держави – показники попиту і пропозиції, показники доходів до бюджетів, рівня безробіття .

На макrorівні та мегарівні конкуренція відбувається не між підприємствами, а, безпосередньо, між країнами та територіальними угрупованнями. Предметами конкуренції такого рівня виступають якість життя та умов існування населення, економічні показники, умови ведення бізнесу.

Таким чином, конкуренція це круговий безперервний процес, що стимулює економіку в цілому, та підприємства в розрізі, тобто забезпечує стабільність економічного стану, подальший розвиток та інноваційність усіх процесів. [3]

Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання відображає перспективи ведення бізнесу та отримання доходу, його становище серед конкурентів, еластичність та пристосованість до навколишньої економічної ситуації. Характеризує можливості і динаміку його пристосування до умов ринкової конкуренції, демонструє його мобільність та пластичність до світових тенденцій. В умовах ринкової економіки, є необхідним урахуванням таких факторів:

- Дослідження та задоволення потреб споживачів, у розрізі моди та тенденцій на ринку;
- Розуміння поведінки та можливостей потенційних конкурентів;
- Розуміння актуальної ситуації на ринку та тенденцій;
- Можливість створити унікальний продукт, та запропонувати його споживачеві так, щоб позбавити його проблеми вибору. [12]

Таке широке поняття як «конкуренція» не можна залишити без контролю з боку державних інституцій, адже воно складає надто велике поле для неправомірних дій та махінацій. Конкуренція повинна виконувати не лише

правила гри ринкової економіки, а й мати певні обмеження з законодавчої сторони.

Відповідно до Закону України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» та Закону України «Про захист економічної конкуренції»: «конкуренція – це змагальність суб'єктів, що хазяюють, коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку». [22, 23]

Це означає не обмеження конкуренції в цілому, а скоріше державну політику, спрямовану на стимулювання конкуренції. Але є межі того, що є незаконним для учасника конкурентних взаємовідносин. Ми говоримо про так звану «нечесну, неякісну конкуренцію», прикладами такої нечесної конкуренції є: промислове шпигунство, використання таємної чи неправдивої інформації по відношенню до конкурентів, створення перешкод до чесних конкурентних відносин, використання власної репутації для введення в оману споживачів, недобросовісне використання реклами, злочинні способи конкуренції тощо. [11]

Можна зробити висновки, що політика нашої країни по відношенню до конкуренції полягає в тому, що конкурентоспроможність це не лише основний двигун якості та різноманітності пропонованих товарів і послуг на конкретному ринку чи галузі, а й виступає головним стимулом для появи повністю нових інноваційних та унікальних пропозицій та ринках збуту і пропозиції. [13]

Для забезпечення ефективної роботи підприємства та прийнятті вірних управлінських рішень, у довгостроковій перспективі, є необхідним забезпечення підтримки, підвищення та дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства по кожному з аспектів його діяльності. Ключові аспекти для забезпечення конкурентної роботи підприємства наведені в таб. 1.2.

Ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності компанії

Аспект	Характеристика
Маркетинговий	Основними завданнями цього аспекту є вивчення та прогнозування стану ринку.
Виробничий	Якісні та кількісні якості асортименту продукції або послуг. Проблематика використання вичерпної кількості ресурсів.
Фінансовий	Ефективне використання та залучення додаткових коштів, для функціонування підприємства.
Інноваційний	Залучення новітніх розробок не тільки у виробництві продукції, а й просуванні та веденні бізнесу.
Кадровий та організаційно-культурний	Ефективне використання людського ресурсу, забезпечення комфортних умов та оплати праці.

Джерело: складено автором [19]

Таким чином, можна зробити висновки, що конкурентоспроможність – це загальна економічна категорія, яка характеризує загальну ситуацію на ринку. Українські та зарубіжні вчені трактують по-різному цю економічну категорію у зв'язку з її широким охопленням показників та гнучкістю у розумінні, в залежності від контексту.

1.2. Роль маркетингових методів в забезпеченні конкурентоспроможності компанії та методи їх оцінки

На сучасному етапі розвитку економічного становища у світі є необхідність у визначенні та оцінці рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Як процес визначення сильних і слабких сторін бізнесу, визначення рівня конкурентоспроможності, дає можливість максимально підвищити його результативність і виявити його прихований потенціал. Цей процес необхідно здійснювати за різними напрямками діяльності підприємства – таким як ринок збуту, ринок товарів чи послуг, ринок праці та інші.

Визначення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є найпопулярнішою процедурою, за запитами до спеціалістів-маркетологів, перед стратегічним плануванням виходу підприємства на зовнішні ринки. Але на внутрішньому ринку, компанії також зазнають впливу іноземних конкурентів через глобалізаційні процеси у світі. У зв'язку з цим зростають вимоги до процедури оцінки конкурентоспроможності.

Показники конкурентоспроможності підприємства призначені для відображення найбільш значущих досягнень і потенціалів діяльності всіх служб і секторів підприємства, а також еластичності, мобільності та здатності реагувати на зміни факторів зовнішнього середовища.

Головною ціллю оцінки рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання можна вважати визначення та оцінку факторів, які впливають на ставлення споживачів до продукції, послуг та репутації суб'єкта господарювання, а також створення можливості конкурувати з іншими виробниками та мати стабільні показники чи статус лідера. Конкурентоспроможність фірми можна оцінити лише за допомогою зіставлення умов, ресурсів і досягнень фірми з групою фірм-конкурентів.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності компанії, необхідно мати повноцінно розвинену маркетингову систему, кінцевою ціллю якої є отримання максимального прибутку за рахунок збільшення обсягів реалізації

продукції через введення повноцінної збутової політики, що є особливо актуальними на підприємствах харчової промисловості, таких як корпорація «Рошен». До функцій маркетингу можна віднести як вивчення ситуації на ринку в цілому, так і економічних факторів у розрізі, таких як цінова політика, рекламна стратегія, розвиток асортименту та інше. [21]

На рівень конкурентоспроможності підприємства також досить важливий вплив мають навіть, здавалося б фактори, що не мають ніякого відношення до неї, це можуть бути такі фактори: рівень науки і техніки, вдосконалення технології виробництва, використання інновацій, автоматизація виробничих цехів, зацікавленість інвесторів, зацікавленість кадрів та інше.

Вирішальним фактором, що демонструє стабільний рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, — це не лише можливість виробляти чи надавати унікальні та якісні товари чи послуги, але й можливість отримати максимальний прибуток, за умови використання мінімальної кількості ресурсів.

Маловідому, але значущу роль посідають різні рейтингові списки, що створюються за певними критеріями, проводять якісні дослідження та створюють ілюзію розуміння для зовнішніх користувачів. Наприклад, за Global Top 100 Candy Companies за 2021 рік: «корпорація «Рошен» посідає 29 місце в рейтингу найбільших світових виробників солодошів. Кондитерська компанія значно випереджає конкурентів по українському ринку – «Millennium» і «Конті», які займають у світовому рейтингу 73 і 89 місця». [31] Таким чином, навіть не знаючи якісних та кількісних критеріїв компаній-конкурентів, ми визначаємо корпорацію «Рошен» як більш конкурентоспроможну.

Рівень конкурентоспроможності фірми є результатом не лише, безпосередньо, діяльності фірми, а й загального стану вітчизняної економіки. Низький рівень розвитку економіки, низький рівень конкуренції чи економічні криз є ускладнюючим фактором.

Оцінка конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на певному ринку чи його сегменті базується на дослідженні та аналізі різноманітних можливостей, таких як: науково-технічних, фінансових, маркетингових, рекламних. Вона має на меті визначити потенціал компанії та те, що необхідно зробити, щоб забезпечити високий рівень конкурентних переваг та статус лідера серед компаній-конкурентів. У свою чергу, спроможність бізнесу в конкурентній економіці необхідно оцінювати за допомогою маркетингових інструментів, оскільки при їх ефективному використанні розроблені маркетингові рішення відповідатимуть стратегічним цілям компанії і таким чином отримують довгострокову конкурентну перевагу.[40]

Конкурентом підприємства можна вважати будь-яку іншу компанію, що здійснює свою діяльність в аналогічній сфері та визначає перед собою ту ж цільову аудиторію.

Користувачі інформації про конкурентоздатність компанії проводять власну оцінку в тому чи іншому сегменті діяльності, в якому вони матеріально зацікавлені.

Інвестори оцінюють ймовірну дохідність та ризики.

Споживач проводить оцінку враховуючи ступінь своїх потреб та рівень задоволеності товаром.

Виробник оцінює з точки зору співвідношенню затрат на виробництво та отриманого прибутку.

Навіть держава має зацікавленість у товарах – їх соціальна значущість чи шкода, отримання податків та виведення економіки країни на нові рівні.

Загалом для визначення конкурентоспроможності продукції варто знати:

- конкретні вимоги майбутніх споживачів до товару, який пропонують на ринку;
- очікуваний рівень попиту на продукцію та його можливі зміни; - оцінка потенційного рівня ринкової ціни товару;
- конкурентне середовище на ринку відповідних товарів;
- основні характеристики товару головних конкурентів;

- ринки з найбільшими можливостями для запровадження та закріплення;
- термін окупності сукупних витрат проекту, що відносяться до створення, виробництва та виведення на ринок продукції. [28]

З метою точної оцінки та комплексного дослідження конкурентоспроможності продукції варто розрізняти параметри конкурентоспроможності товару та його показники конкурентоспроможності.

Параметри конкурентоспроможності – це, в основному, кількісні характеристики властивостей товару, які при оцінці конкурентоспроможності останнього беруть до уваги його галузеві особливості. Класифікація параметрів конкурентоспроможності певного товару чи послуги зображена на рис. 1.2

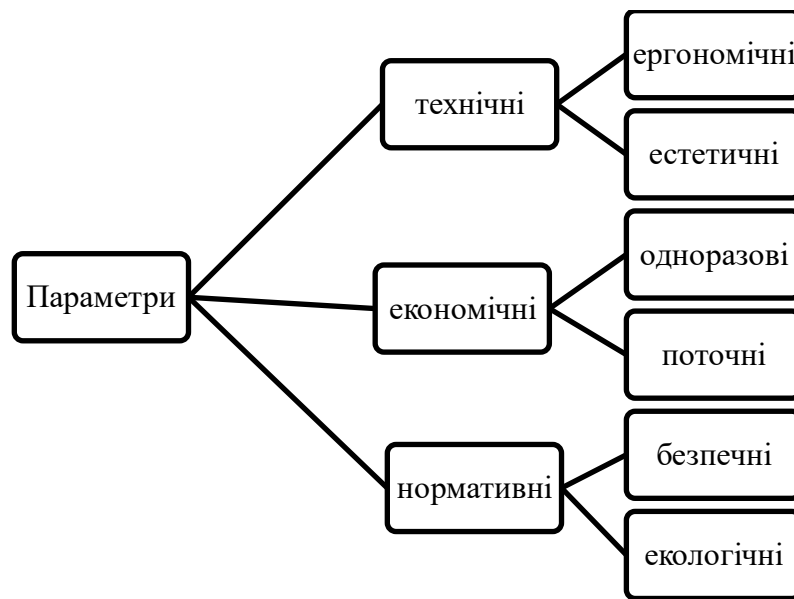


Рисунок 1.2 Параметри конкурентоспроможності [32, с. 121]

Показники конкурентоспроможності – це сукупність критеріїв для кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності продукції, основою яких є параметри конкурентоспроможності.

Ці показники є важливими при комплексній оцінці характеристик продукції, і визначення її рівня конкурентоспроможності. При правильній оцінці товару, знижуються ризики, пов'язані з діяльністю підприємства на новому ринку, але тим часом невідповідність реальним характеристикам

продукту може викликати зниження ефективності діяльності підприємства.]. Основну інформацію про конкурентоспроможність товару складають три основні групи показників зображених в табл. 1.2

Таблиця 1.2

Показники конкурентоспроможності товарів

Якісні показники	Цінові показники	Ринкові показники
<ul style="list-style-type: none"> ○ функціональність ○ надійність ○ ергономічність ○ естетичність ○ гігієнічність 	<ul style="list-style-type: none"> ○ витрати на матеріали ○ транспортні витрати ○ витрати на реалізацію 	<ul style="list-style-type: none"> ○ рівень попиту на товар ○ рівень пропозиції товару ○ імідж фірми

Джерело: складено автором

Таким чином, проаналізувавши все вищевказане, можна сказати що визначення рівня конкурентоспроможності визначається для кожного конкретного випадку в розрізі цільового призначення та враховуючи інтереси користувача інформації.

1.3. Методичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств за допомогою маркетингових методик

Процес визначення рівні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, на сучасному етапі становлення світової економіки, може виступати як окремий аналітичний сегмент економіки, що потребує специфічних методичних підходів для дослідження. Економічна інформація, що може бути отримана внаслідок таких досліджень використовується для прийняття управлінських рішень на усіх етапах існування та діяльності підприємства, плануванні майбутніх економічних стратегій та можливій змін у політиці підприємства.

На даному етапі існування ринкової економіки, одним із найважливіших факторів існування підприємства та ефективного ведення бізнесу, є проведення оцінки його конкурентоспроможності. Адже саме така інформація забезпечує ефективне використання обмежених ресурсів, прийняття правильних управлінських рішень, виявлення недоліків підприємства та виявлення стратегічних можливостей. Саме процес визначення рівня та показників конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є одним з найпопулярніших запитом, при наявності у стратегії компанії пункту про вихід на зовнішній ринок галузі.

Так як поняття конкурентоспроможність має досить широку теоретичну базу – безліч визначень національних та зарубіжних вчених, показників конкурентоспроможності, ознак конкурентності та інших термінів, то фактичних методів визначення рівня теж існує досить велика кількість. Проблема визначення конкурентоспроможності, різні методики та фактори розглядається до сьогодні. Яка з методик є більш точною? Яка є простішою застосуванні? На ці питання складно відповісти, адже для кожної конкретної ситуації, необхідно використовувати ту методику, яка може надати необхідний вид кінцевої інформації. В різних сегментах показниками можуть виступати різні фактори. Для ринку праці це рівень зацікавленості у

підприємстві, рівень безробіття у регіоні чи країні, рівень міграції кадрів, рівень зацікавленості у професії, рівень освіченості населення, рівень середньої заробітної плати та багато інших показників. [9, 37]

Але якщо розглядати конкурентоспроможність в загальному її понятті, то показник конкурентоспроможності це проекція результатів діяльності підприємства і його потенційних можливостей розвитку. [33]

У сучасному світі існує декілька маркетингових підходів та методів щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства, в тому числі і тих, що діють на зарубіжних ринках. Основними з них є [14, с. 222-256]:

- 1) метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;
- 2) підходи до оцінки конкурентоспроможності за показниками якісних характеристик продукції;
- 3) підхід акцентований на споживачах;
- 4) методи, засновані на теорії конкурентної переваги;
- 5) метод бенчмаркінгу;
- 6) метод SWOT-аналізу.

Ці підходи є відмінними за своєю природою і на основі яких формуються показники конкурентоспроможності. Залежно від галузі, до якої належить об'єкт, їх може бути зручно використовувати в різних ситуаціях. Розглянемо ці методи докладніше.

1) Метод, що спирається на теорію ефективної конкуренції для визначення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, має в основі тезу, що найбільший рівень конкурентоспроможності підприємства, що має найбільшу організацію на кожному із етапів своєї діяльності. В умовах обмеженості ресурсів, ефективне їх використання забезпечує утримання або підвищення рівня конкурентоспроможності. При високому рівні конкурентоспроможності окремих етапів або підрозділів, існує висока ймовірність високого рівня конкурентоспроможності в цілому. Ці показники включають ефективність виробничої діяльності, платоспроможність фірми,

фінансову стійкість, рентабельність фірми та конкурентоспроможність її продукції.

2) Конкурентоспроможність окремого товару чи послуги визначається як його перевага перед будь-яким іншим товаром (подібним за призначенням чи заміником). Саме унікальність чи висока конкурентоспроможність товару чи послуги може забезпечити високий рівень попиту, та позбавлення споживача проблеми вибору. При використанні цього методу проводиться конкурентний аналіз якісних чи кількісних характеристик товарів та послуг. [33]

3) Метод, що концентрується на споживачах, передбачає, що фірма отримує конкурентні переваги у випадку, коли товари та послуги забезпечують потреби споживача більше, ніж товари та послуги підприємств-конкурентів. Саме цей метод краще застосовувати, якщо кінцевий споживач інформації націлений саме на маркетинг, саме цей метод націлений на споживача. [8]

4) Протилежний до методу націленого на споживача, існує метод націлений саме на конкурентів. Цей метод зосереджений на боротьбі з конкурентами. У межах цього підходу існує всього два варіанти отримання конкурентних переваг та статусу лідера: лідерство за витратами та заходи спрямовані на пониження рівня конкуренції у підприємств-конкурентів. [8]

5) Бенчмаркінг — це метод визначення рівня конкурентоспроможності в основі якого лежить виявлення, переваги у діяльності підприємств-конкурентів, та пристосування та застосування цих переваг у власному бізнесі. [6] Головною ціллю бенчмаркінгу можна назвати достовірне визначення можливості застосування запозичених інструментів, та рівня їх успіху в бізнесі на основі досліджень. [36]

Бенчмеркінг є корисним маркетинговим інструментом, адже він дає можливість пошуку та виходу в нові незаповнені чи малозаповнені ніші, перегляд та реконструкція внутрішнього середовища підприємства. Зовнішня конкурентна перевага — це перевага в характеристиках товару, що

є цінним для покупця та повністю або частково задовольняє його потреби. [33] Внутрішня конкурентна перевага — це перевага фірми з точки зору витрат виробництва, яка створює цінність не для споживача, а для виробника завдяки його вищій продуктивності. [33]

б) Метод SWOT-аналізу. SWOT-аналіз – це метод, основними інструментами якого є узагальнення оцінок та внутрішніх і зовнішніх факторів для розуміння. Ця модель матричного аналізу допомагає управлінцям виділяти основні ймовірні зовнішні та внутрішні загрози, що постають перед суб'єктом господарювання, в процесі дослідження чотирьох окремих елементів SWOT. На основі цього методу, можна наглядно побачити ризики і можливості, та їх ймовірність, який дозволяє планувати та приймати ефективні управлінські рішення. [15]

Отже, основною метою визначення оцінки конкурентоспроможності підприємства можна назвати визначення факторів, від яких залежить ставлення споживачів до підприємства. Конкурентоспроможність підприємства оцінюють лише шляхом зіставлення аналогічних факторів підприємств-конкурентів.

Висновки до розділу I

Розглянувши теоретичні основи поняття конкурентоспроможності, можна зробити висновки, що конкурентоспроможність – це загальна економічна категорія, яка відображає загальну ситуацію на конкретному ринку, в окремій галузі, країні та світі загалом. Існує багато різних трактувань конкурентоспроможності, як українськими так і зарубіжними вченими. Найбільш змістовним визначенням я вважаю визначення саме Азоєва, адже він визначив основною причиною конкуренції – прагнення до досягнення спільної мети. Також, важливою причиною появи конкуренції є обмеженість ресурсів, адже саме через необхідність економічного вибору, суб'єктам господарювання необхідно проводити дослідження, застосовувати різні економічні інструменти та приймати рішення.

Конкуренція можна розглядати на мікро-, мезо-, макро- рівнях. Кожен з них має власні особливості, потребують окремого вивчення, спонукання та контролю з боку держави та міждержавних зв'язків.

Важливим моментом є способи визначення та дослідження рівня конкурентоспроможності, адже саме за допомогою цього можна визначити сильні та слабкі сторони конкретного суб'єкта господарювання, фактори які впливають на ставлення покупців продукції та споживачів послуг на репутаційне ставлення до компанії.

В основі визначення рівня конкурентоспроможності лежить порівняння рівним факторів у суб'єктів, що слідують до досягнення спільної мети. Усі якісні та кількісні показники, що порівнюються можна назвати показниками конкурентоспроможності – до них відносяться такі великі групи як якісні, цінові та ринкові показники. Одним із найпопулярніших маркетинговим інструментом для визначення конкурентоспроможності є бенчмаркінг – це метод, в основі якого лежить порівнювання та виявлення переваг конкурентів, та подальше пристосування їх до власної діяльності.

Для забезпечення рівня конкурентоспроможності використовуються маркетингові методики, що вже зараз можна вважати основою для ефективних управлінських рішень.

Таким чином, рівень конкурентоспроможності – це економічний показник, що впливає на усі сфери діяльності підприємства та впливає на усі управлінські, фінансові та інноваційні рішення.

РОЗДІЛ 2. Дослідження конкурентоспроможності корпорації «Рошен»

2.1 Загальна характеристика діяльності корпорації «Рошен»

Кондитерська Корпорація «Рошен» – один з найбільших світових виробників кондитерських виробів, ROSHEN посідає 29 місце в рейтингу найбільших світових виробників солодоців Global Top 100 Candy Companies за 2021 рік. [31] Компанія не публікує консолідовану звітність, але за оцінками журналу Forbs за 2020 рік можна надати такі відомості про корпорацію (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика корпорації «Рошен»

	
Тип	Корпорація
Форма власності	Корпорація і акціонерне товариство
Галузь	Виготовлення кондитерської продукція
Гасло	«Солодкий знак якості»
Засновано	1996 рік
Засновник	Порошенко Петро Олексійович
Штаб-квартира	Україна, Київ
Продукція	Більше 320 видів солодоців
Виторг	17 млрд грн
Операційний прибуток	620 млн грн
Співробітники	8500 співробітників

Джерело: узагальнено автором на основі інформації наданої журналом Forbs [29, 31]

У 2014 році Петро Олексійович Порошенко, власник корпорації «Рошен», отримав перемогу у президентських виборах. Це змусило його оголосити про намір продажу своєї частини правових активів на один з найбільших холдингів по виробленню кондитерської продукції на території Східної Європи. Була озвучена ціна в три мільярди доларів США, при незалежних оцінках активів в

півтора мільярди доларів США та запропонованих швейцарською компанією «Nestlé» ціною в один мільярд доларів США. Продажу компанії не сталося. І вже в 2016 році Порошенко П. О. передав право на виконання обов'язків та призначив довіреною особою Rothschild Trust у сліпому трасті з управління його часткою у кондитерській корпорації. Сліпий траст – це система відносин, коли довірені особи мають повну свободу дій, а кінцеві бенефіціари не мають жодної інформації про активи та їх використання. Використовуються для уникнення конфлікту інтересів.

В 2018 році Порошенко П. О. отримав перші дивіденди з моменту укладенні сліпого трасту, а в 2019 році за рішенням трастового керуючого, Порошенко О. П. – сину Порошенка П. О., було надано всіх повноважень кінцевого бенефіціара сліпого трасту.

Саме через політичну діяльність колишніх володарів основного пакету акцій, корпорація зіштовхнулася з великою кількістю скандалів, розслідувань та критики. Відбувалися масштабні протести та навіть нанесення шкоди фірмовим магазинам. Але, незважаючи на це, фінансова та маркетингова діяльність компанії залишається на високому рівні - на 6 українських підприємствах, угорській Bonbonetti Choco та Клайпедській кондитерській фабриці у Литві Roshen випускають 320 найменувань кондитерських виробів загальною вагою 300 000 т на рік. Таким чином, досліджувана корпорація входить до тридцятки найбільших кондитерських компаній світу. До складу корпорації входять:

- ЗАТ «Київська кондитерська фабрика „Рошен»» (Київ)
- ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (Вінниця)
- ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика» (Кременчук)
- Клайпедська кондитерська фабрика (Клайпеда, Литва)
- Кондитерська фабрика «Bonbonetti» (Будапешт, Угорщина),
- ТОВ БІСКВІТНИЙ КОМПЛЕКС «РОШЕН» (Бориспіль, Україна)
- ТОВ «Логістичний центр „Плюс»» (Яготин, Україна)

○ ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», який забезпечує фабрики корпорації натуральною високоякісною молочною сировиною.

○ ВАТ «Липецька кондитерська фабрика «Рошен» (Липецьк, Росія), входила до складу корпорації до 2017 року.. Саме з цією фабрикою пов'язують ще один скандал, що досить сильно впливає на репутаційні рейтинги довіри до корпорації. За відомостями кореспондентів, фабрика була законсервована та майно у ній знаходиться в хорошому стані та зберегло можливість продовжувати виробництво. Головний офіс в Києві заперечую можливість відновлення роботи. [29]

Продукцію корпорації поставляють у 55 країнах світу, у тому числі до України, Канади, Європи, США, Грузії, Білорусі, Вірменії, Ізраїлі, Йорданії, Казахстані, Киргизстані, Китаї, Кувейті, Молдові, Монголії, Новій Зеландії, Таджикистані, Туркменістані та інших країнах. [1]

Публічне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є повним правонаступником всіх прав та обов'язків Закритого акціонерного товариства «Київська кондитерська фабрика ім. Карла Маркса».

Організаційно-правова форма корпорації «Рошен» - Публічне Акціонерне Товариство (ПАТ).

Організаційна структура підприємства представлена загальними зборами акціонерів, Наглядовою радою, Дирекцією і Ревізійною комісією.

На сьогодні асортимент підприємства нараховує більше 300 найменувань кондитерських виробів. Серед них основними видами продукції «Київської кондитерської фабрики «Рошен» є:

1. Шоколад та цукристі кондитерські вироби;
2. Какао, сухарі, печиво, пироги, тістечка тривалого зберігання;
3. Хліб та хлібобулочні вироби;
4. Оптова торгівля цукром, шоколадними та кондитерськими виробами. [10]

Корпорація «Рошен» є одним з найбільших виробництв України, вона забезпечує кругообіг грошей в економіці, так як співпрацює з великою кількістю торговельних посередників наведеними в таб. 2.2

Таблиця 2.2

Компанії-постачальники сировини для корпорації «Рошен» за видами продукції

Компанії-постачальники	Продукція
Швейцарська компанія Talosa	какао-боби
ТМ «NEMIROFF», ТМ «Златогор», ТМ «Французький бульвар», ТМ «ВінЛюкс», «Бюро Вин», Одеський виноконьячний завод	виробники і постачальники алкогольної продукції
Bears (Київ), «Етол-Україна» (Борислав Львівської обл), «Есаром-Україна» (Харків), «Лев» (Дніпропетровськ), «Аромат» (Хмельницький; дочірнє підприємство Санкт-Петербурзького комбінату)	харчові добавки (ароматизатори)
Німецька компанія «Vita+»	емульгатори, ванілін
Польська компанія «Пемпакс»	сухе молоко
Австралія	рослинні жири (для начинки)
Полтавський цукрозавод	Цукор
«Світ Юніон» (Київ), «Авіс» (Макіївка), «ЗІМ» (Рівне), «Ін-Вайс» і «Троя» (Дніпропетровськ)	какао-порошок

Джерело: складено автором на основі джерела [29]

Також корпорація співпрацює на різних етапах виробництва з такими посередниками:

- спеціалізовані фірми та установи - поставка напівфабрикатів, пакувальних предметів;
- транспортні організації - займаються доставкою продукції до місця її реалізації;
- фінансові установи - при реалізації продукції на ринку.

У будь-якого підприємства є своя цільова клієнтура. Типологію клієнтів корпорації «Рошен» можна спостерігати на рис. 2.1

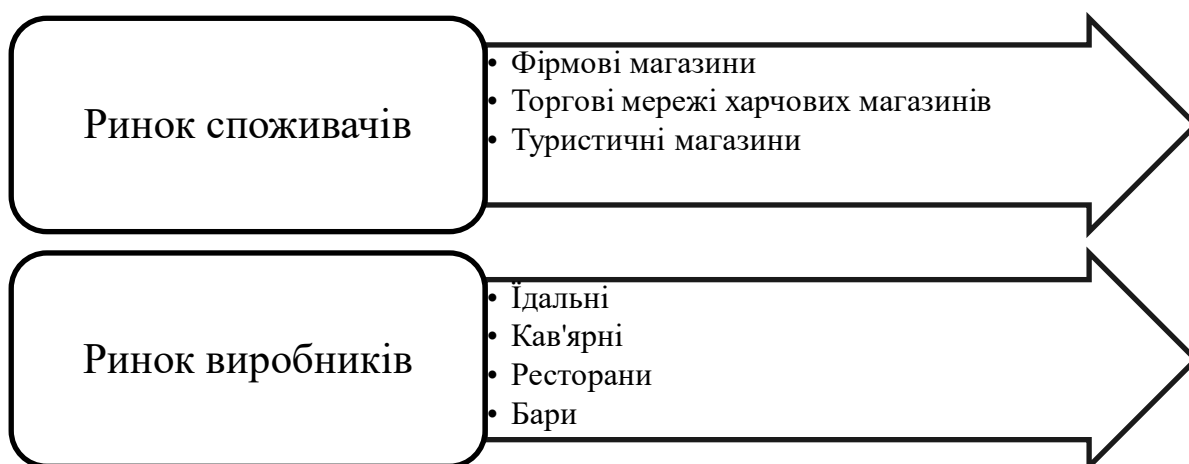


Рисунок 2.1 Типи клієнтів корпорації «Рошен»

Продаж кондитерських виробів поділяється за напрямками збуту: посередницькі організації - близько 50,0%, безпосереднім роздрібним структурам - близько 30,0%, безпосередній контакт бренду із споживачем, за допомогою фірмових магазинів «Рошен» - близько 20,0% , що можна спостерігати на рис. 2.2 [34]

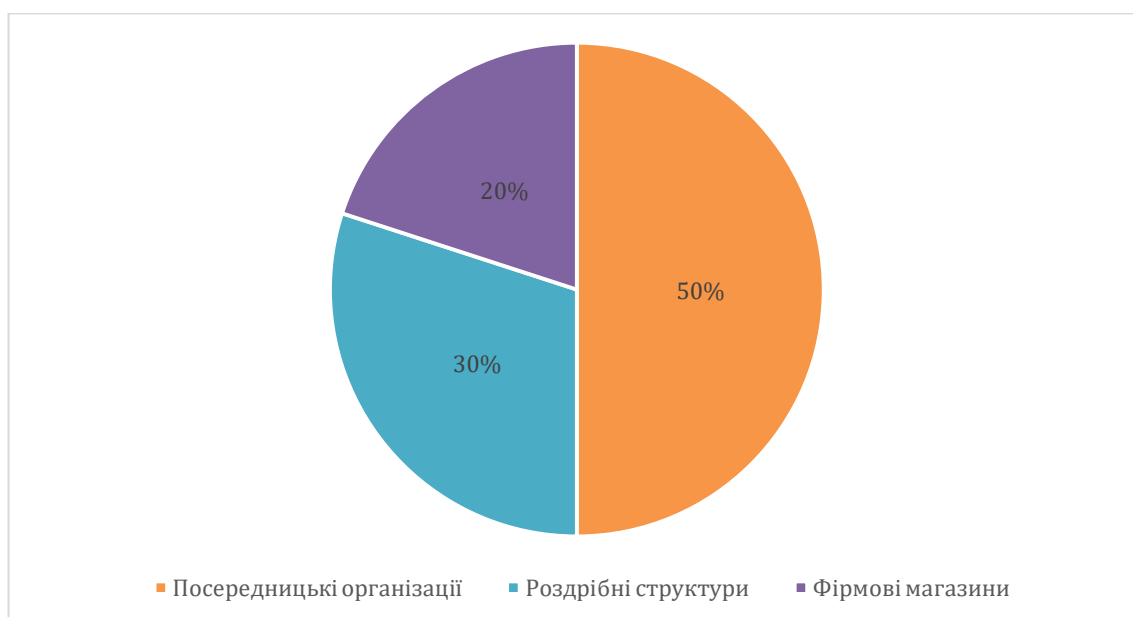


Рисунок 2.2 Розподіл напрямків реалізації продукції корпорації «Рошен»

Безпосередніми конкурентами ТМ «Рошен» є всі фірми, що виробляють кондитерські вироби та мають частку на ринку кондитерських виробів в Україні («Світоч», «АВК», «Крафт Фудз Україна», «MILLENNIUM»). Якщо

розглядати кондитерський ринок України в цифрах, то корпорація «Рошен» займає найбільшу його частку, детальніше на рис. 2.3

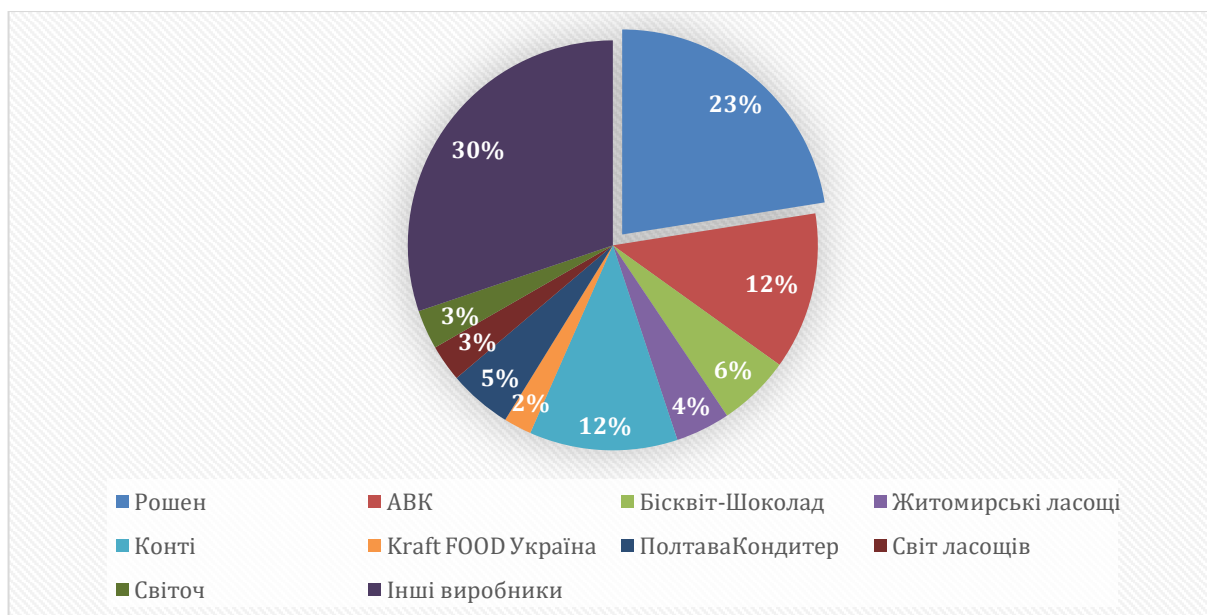


Рисунок 2.3 Частки кондитерських компаній на кондитерському ринку України [7]

Заміщуючими конкурентами ТМ «Рошен» є:

- фабрики, які виготовляють цукерки, білий шоколад;
- підприємства, що спеціалізуються на кондитерських výroбах.

Корпорація «Рошен» використовує всі можливі способи для задоволення потреб споживачів, підвищення якості продукції та дотримання європейського стандарту якості продукції. Для цього на виробництві використовують новітнє обладнання:

- комплекс швейцарського обладнання для виробництва шоколадних мас;
- відливні та пакувальні німецькі лінії для виробництва плиточного шоколаду;
- італійську лінію з виробництва шоколадних плиток із начинкою (шоколадних батончиків);
- автоматизований комплекс німецького обладнання з виробництва цукерок із рідкими начинками, з вишнею та без;

- італійські лінії з виробництва шоколадних цукерок із різними видами начинок: кремовою, праліновою, з цілим та подрібненим горіхом чи без нього, хрусткими шариками та ін.;
- німецько-італійські лінії з виробництва шоколадних цукерок із різними видами начинок методом «One-Shot» та «Triple-shot»;
- італійську лінію з виробництва двошарового печива із кремовою начинкою. [17]

Щорічно спеціалісти Корпорації створюють чимало нових виробів. Новітніми розробками 2020 року стали: пористий шоколад Roshen, шоколад Roshen із цілими лісовими горіхами; серія коробочних цукерок, «Суфле Рошен», цукерки «Candy nut», «Нуга Рошен». Щорічне оновлення продукції дозволяє підтримувати інтерес покупців, раціонально розподіляти затрати на виготовлення продукції та спостерігати за рівнем зацікавленості населення. [10]

Також, необхідним є сказати про візитівку столиці України та корпорації, що принесли їй перші відомості та славу – модернізоване та удосконалене виробництво цукерок «Вечірній Київ», а також легендарних «Київських тортів».

Корпорація «Рошен» активно займається благодійницькою діяльністю. Так, починаючи з березня 2015 року, корпорація надає матеріальну допомогу та вносить щорічні благодійні внески на рахунки національній дитячій лікарні ОХМАТДИТ.

Корпорація допомагає постраждалим в зоні АТО – оплачує лікування в провідних клініках Європи та Америки і допомагає організовувати психологічну терапію в реабілітаційних центрах України.

Займається відновленням та реконструкцією культурно-історичних будівель: Театру на Подолі, Черкаського зоопарку, відкриття ковзанки в Харкові, Дніпрі та Києві, фонтану у Вінниці. [18]

Оскільки політичні чинники тісно перетинаються з діяльністю підприємства, то за результатами аналізу визначаються ключові ознаки впливу

політичної ситуації на діяльність підприємства, наявність чи відсутність зовнішнього інвестування, стабільність економічних показників. Економічний фактор вивчається як базовий для визначення інвестиційних перспектив та напрямків розвитку ринків, купівельної спроможності.

Соціальний фактор вивчає динаміку споживчих переваг, формує поділ населення на соціальні групи, формулює вікову і гендерну структуру.

Останнім чинником є технологічний компонент, який сприяє автоматизації багатьох процесів, виступає каталізатором ідей глобалізації та науково-технічного прогресу.

Мета даного дослідження - проаналізувати сутність наявних тенденцій, що є першопричинами змін на ринку чи в галузі, а також появи нових товарів та послуг.

Основним розпорядчим документом «Рошен» є Статут підприємства. Розмір статутного капіталу становить близько 506 млн гривень. [35] Корпорація надає всю необхідну за законодавством звітність, що допомагає користувачам мати вільний доступ до фінансової інформації про основні показники діяльності, таб. 2.3. Виходячи з показників таблиці, фінансовий стан корпорації є стабільним, та має позитивну динаміку.

Таблиця 2.3

Основні фінансові показники корпорації «Рошен»

Показник	2018, 31 грудня	2019, 31 грудня	2020, 31 грудня
Необоротні активи	899 314	903 759	1 266 136
Оборотні активи	92 410	87 965	133 380
Власний капітал	549 086	549 086	887 416
Довгострокові зобов'язання	30 499	30 499	23 454
Поточна зобов'язання	412 139	412 139	488 846

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності корпорації «Рошен». [35]

Найближчим часом ПАТ «Рошен» має на меті провести модернізацію матеріально-технічної бази та вдосконалити існуючу систему логістичної діяльності задля зміцнення конкурентних позицій на ринку та розширення експортного потенціалу. [30]

Отже, загальний стан організаційних та репутаційних показників корпорації «Рошен» перебуває на задовільному рівні. Вона активно проводить конкурентну діяльність на внутрішньому та зовнішніх ринках кондитерських виробів та приймає участь у благодійних акціях. Корпорація «Рошен» займає найбільшу частку на ринку кондитерських виробів серед інших компаній, що свідчить про її лідируюче положення на конкурентному ринку.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності корпорації «Рошен»

На сучасному етапі формування української ринкової економіки, великі і малі суб'єкти господарювання змушені переорієнтовуватись на високу конкуренцію і кожному сегменті економічної діяльності. Саме тому підприємства мають орієнтуватися на задоволення потреб споживачів. Все більш популярними стають маркетингові концепції управління підприємствами, маркетингові спеціалісти та цілі відділи, збільшення витрат на маркетинг та створення актуально-комфортних умов для використання маркетингових інструментів в підприємницькій діяльності. Досвід іноземних підприємств демонструє користь маркетингової концепції та показує збільшення не лише рівня задоволеності клієнтів кінцевим продуктом, а й збільшенням прибутку для компанії за умови мінімальних затрат. Саме маркетингові інструменти та методики підвищують рівень конкурентоспроможності підприємств серед підприємств-конкурентів. Зазвичай, спеціалісти-маркетологи разом з вищим управлінням обирають маркетинговий напрямок економічного суб'єкта господарювання, розробляють пакет інструментів та методів. Завдяки чому визначається мета, методи її досягнення та мінімальний і максимальний рівень активів, що можуть бути залученими.

Підприємства-гіганти, такі як корпорація «Рошен», мають окремі підрозділи, що спеціалізуються на маркетинговій діяльності. До їх основних задач входить: аналіз на спостереження діяльності конкурентів, моніторинг цінової політики, тенденцій на ринку та загальноекономічної та політичної ситуації в цілому. Перед оцінкою маркетингової діяльності, треба проаналізувати структуру, яка здійснює маркетингові функції підприємства «Рошен».

В Україні можна виділити окремий сегмент економіки відведений на кондитерську галузь. До неї залучено понад 17 тис фахівців. Кондитерська галузь України повністю забезпечує внутрішній ринок, та активно виходить на

іноземні ринки в досить значних обсягах. За даними досліджень порталу «Reddit» - середньостатистичний українець займає восьме місце у світі за споживанням солодощів, приблизно 15 кг на душу населення на рік. Також, досить позитивним моментом є зворотня тенденція до імпортозаміщення, вітчизняні виробники кондитерської продукції займають все більше обсягу постачання продукції. [7]

В корпорації «Рошен» існує окремий маркетинговий підрозділ, завданнями якого є виконання усіх маркетингових завдань – аналіз економічної інформації та ефективне її застосування за допомогою маркетингових інструментів.

Так як корпорація має досить великі об'єми та багато філій і відділів використовується матрична модель маркетингового відділу. Матрична модель є досить прогресивною, адже має не лише вертикальні зв'язки між співробітниками (керівник-заступник-працівник відділу реклами), а й горизонтальні зв'язки між відділами співробітниками (працівник відділу реклами-працівник відділу контакту з покупцем).

Маркетингові дослідження дають змогу управлінському апарату отримувати необхідну економічну інформацію та приймати максимально ефективні рішення, з урахуванням можливих ризиків та перспектив. Саме за допомогою маркетингових досліджень, можна отримати інформацію про попит на певні товари, якості товару що необхідні споживачу, ціну яку споживач може та хоче заплатити.

Галузь досягає максимального стану конкурентної гри, за умови завершення свого формування. Наприклад, галузь ІТ все ще перебуває на етапі формування, саме тому такий трендовий ринок все ще не має жорстокої конкурентної боротьби. Протилежне можна сказати про ринок кондитерських виробів України – він завершив своє формування, і тепер відбувається конкурентна гра на кожному з рівнів діяльності усіх гравців. Для утримання стабільних позицій та позицій лідера необхідно проводити реконструкції на маркетингових, рекламних, виробничих напрямках. Компанії, з найбільшими

частками на українському кондитерському ринку, мають наміри триматися на стабільному рівні конкурентоспроможності за допомогою експорту продукції в країни Європи. Малозалученим залишається азійський ринок, але він потребує додаткового вивчення та залучення великих фінансових та рекламних вкладень, створення майже з нуля маркетингової політики націленої на специфіку азійського покупця та азійської конкурентності на кондитерському ринку.

Частково на діяльність фірми вплив здійснюють фактори макросередовища:

- Природні фактори. Корпорація «Рошен» залежить від цих факторів, оскільки велике значення має відстань експорту, умови логістики, якість сировини. Прикладами цих факторів можуть бути погода, що впливає на об'єм урожаю, розповсюдження певних культур на геополітичній карті світу, природні катаклізми.

- Екологічні фактори. Технологія, що використовує корпорація «Рошен» не забруднює екологію, більше ніж це дозволено законодавством України. Корпорація сплачує лише обов'язкові екологічні податки та платежі. Прикладами є екологічна утилізація певних речовин чи використання досить дорогого еко-обладнання.

- Науково-технічні фактори. Корпорація використовує новітнє обладнання та проводить моніторинг новітнього технічного забезпечення. В розділі 2.1 наведено високотехнічне новітнє обладнання, що використовують на виробництві.

- Політичні фактори. Для фабрики «Рошен» найбільш характерним є те, що Україна вступила до світової організації торгівлі, наслідком цього є відповідність продукції європейським стандартам. Також важливим політичним фактором є повномасштабні двоєнні дії на території України, що максимально негативно впливає на діяльність корпорації. Також, важливим є втрата кондитерського ринку на території Росії у зв'язку з геополітичними факторами.

○ Економічні фактори. Особливих пільг чи субсидій корпорація «Рошен» не має, а класичні фактори (наприклад, коливання курсу валюти, зміни вартості на комунальні послуги, інфляція, зміна вартості пального і багато інших) вона постійно враховує.

○ Демографічні фактори. Корпорація проводить аналіз ринку споживачів та враховує побажання щодо асортименту та вартості продукції. Основним фактором в маркетинговій спрямованості корпорації є визначення портрету свого покупця. Покупець корпорації «Рошен» зображений в таб. 2.5

Таблиця 2.5

Портрет покупця корпорації «Рошен»

Стать	Чоловіки 42 % Жінки 58 %
Вік	Від 14 до 55 років, Серед них 60 % дяди віком вд 20 до 39 років
Сімейний стан	Одружені 57 % Неодружені 43 %
Освіта	Переважно вища освіта - 49 %
Прибуток на одного члена сім'ї	Середній та вище середнього
Місце проживання	Більшість міст України
Риси характеру	Доброзичливість, цілеспрямованість, волелюбність. Віддають перевагу якісним кондитерським виробам українського виробника. Цінують традиції, проте готові сприймати інновації в рецептурах.

Джерело: створено автором на основі джерела [16]

За офіційною позицією прес-центру корпорації «Рошен» є напрям підприємства в соціальний маркетинг. [16]

Соціальний маркетинг – це напрям маркетингу, основною метою якого є використання маркетингових інструментів для поліпшення життя окремих людей.

На початковому етапі свого формування, основною метою соціального маркетингу було залучення людей до здорового способу життя – зайняття спортом, здорове харчування та відмова від шкідливих звичок.

Зараз, соціальний маркетинг має ширше значення. Це може бути діяльність комерційних компаній, що має на мені отримання позитивної репутації та підтримку соціальних цінностей.

Головною розбіжністю між соціальним та комерційним маркетингом є різниця в їх цілях. Ціль комерційного маркетингу - отримання максимального прибутку за допомогою використання маркетингових інструментів. Ціль соціального маркетингу – це розподіл соціальної відповідальності на усіх споживачів.

Соціальний маркетинг використовує максимальне залучення своєї клієнтури у контакт з корпорацією. У випадку корпорації «Рошен» це може проявлятися у пожертвуванні частини свого прибутку на благодійність. Таким чином у благодійних акціях приймає участь не лише підприємство, а й кожен хто купував продукції, приймав участь у будь-якому етапі виробництва чи надавав посередницькі послуги. Використання соціального маркетингу вимагає від компанії досить відкритої внутрішньої політики - розробки корпоративних планів «стійкого розвитку» і корпоративних звітів про соціальну відповідальність, спеціальні PR-заходи: проведення переговорів і обмін досвідом на загальносвітовому, європейському і національному рівнях, презентації компаній за кордоном.

Соціальний маркетинг – це найбільш ефективна стратегія ведення бізнесу для великої кондитерської корпорації, адже споживачі схильні віддавати свій вибір саме таким корпораціям. Людина відчуває свою участь у великій справі, навіть при покупці звичайного печива чи тістечка.

Важливими елементами соціального маркетингу корпорації «Рошен» є слідування тенденціям сучасного світу. Швидке виявлення та розуміння трендів, активне застосування соціальних мереж, пряме спілкування та зворотній зв'язок в месенджерах, оновлений сучасний веб-сайт. Це може виглядати як незначні дрібниці, але саме через їх відсутність, в умовах

активної конкуренції, мільярдні консервативні корпорації поступаються малому соціальноактивному бізнесу.

Таким чином, маркетингова політика корпорації є досить ефективною та рухається у вірному напрямку. Але є необхідність доопрацювання певних напрямів, спрямоване на збільшення рівня веб-забезпечення та розширення можливостей у використанні соціальних мереж.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності корпорації «Рошен»

Оцінка конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є важливим фактором його можливого існування та ведення активної економічної діяльності в умовах ринкової економіки. Вона дає змогу визначити результативність, напрями діяльності та ступінь досягнення поставленої мети в конкурентних умовах, з урахуванням певних зовнішніх факторів. При адекватній оцінці місця корпорації «Рошен» на координатній площині кондитерського сегменту, можна спрогнозувати подальші позитивні чи негативні тенденції у розвитку підприємства.

Для визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, що пов'язані з конкуренцією та плануванням можливих стратегій корпорації можна використовувати метод стратегічного планування - SWOT-аналіз корпорації «Рошен».

Перевагами SWOT-аналізу є: можливість періодичного проведення діагностики ресурсів підприємства та ринку; визначення переваг підприємства відносно конкурентів.

До недоліків SWOT - аналізу слід віднести: суб'єктивність вибору чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, виконавцем аналізу; неможливість урахувати всі можливі загрози; негнучкість у часовому просторі. Незважаючи на недоліки, все ж даний маркетинговий інструмент досить широко використовуються у рамках антикризового фінансового управління та при якісному проведенні може дати максимальну кількість проблем, які існують у підприємства.

S – strengths: сильні сторони підприємства;

W – weaknesses: слабкі сторони підприємства;

O – opportunities: можливості підприємства;

T – threats: загрози підприємства. [15]

Для побудови матриці SWOT-аналізу, необхідно виконати наступні дії:

- спочатку побудувати матриці вірогідності для зовнішніх позитивних факторів, що можуть мати активний вплив на підприємство табл. 2.6. В подальшому дослідженні вони увійдуть в графу «можливостей».

Таблиця 2.6

Матриця «вірогідність» для можливостей зовнішнього середовища корпорації «Рошен»

		Вірогідність		
		Висока	Середня	Низька
Дія	Сильна	<ul style="list-style-type: none"> ○ Банкрутство та нестабільне становище деяких конкурентів ○ Вихід на Азійський кондитерський ринок 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Використання нової рецептури для виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Прискорення темпів зростання ринку
	Середня	<ul style="list-style-type: none"> ○ Залучення кваліфікованих кадрів, через банкрутство деяких конкурентів 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Стабільний попит на продукції 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Введення нової бюрократичної моделі
	Низька	<ul style="list-style-type: none"> ○ Закупівля нового обладнання 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Зняття запобігаючих обмежень проти коронавірусного захворювання ○ Створення нового благодійного проекту 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Надання пільг від держави ○ Зниження витрат на таргетовану рекламу

Джерело: сформовано автором

- Наступним кроком буде створення матриці «вірогідності» для негативних факторів, в подальшому зовнішніх загроз для підприємства табл. 2.7. Для цього необхідно проаналізувати економічний та політичний стан країни у якій відбувається діяльність підприємства.

Таблиця 2.7

Матриця «вірогідність» для загроз зовнішнього середовища корпорації
«Рошен»

		Вірогідність		
		Висока	Середня	Низька
Дія	Сильна	<ul style="list-style-type: none"> ○ Падіння курсу валюти ○ Повномасштабна війна 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Зниження доходів населення 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Нестабільне геополітичне становище країни
	Середня	<ul style="list-style-type: none"> ○ Можливість введення нових запобіжних заходів через пандемію коронавірусу ○ Вихід з України компаній-партнерів через воєнні дії 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Активні маркетингові інструменти від конкурентів 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Зростання цін постачальників
	Низька	<ul style="list-style-type: none"> ○ Націленість населення на правильне харчування та виключення цукру з раціону 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Несприятливі демографічні зміни 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Проблеми з логістикою, через політичну ситуації ○ Вихід на кондитерський ринок компанії, що зможе зайняти великий відсоток ринку

Джерело: сформовано автором

- Наступним кроком для проведення SWOT-аналізу є проведення дослідження внутрішнього середовища підприємства, його сильних і слабких сторін табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Внутрішнє середовище корпорації «Рошен»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> ○ Високий рівень довіри покупців ○ Висока якість продукції ○ Високий рівень спеціалізації працівників ○ Стабільний рівень економічного стану корпорації ○ Активне введення новітньої продукції ○ Сучасне обладнання ○ Успішне використання маркетингу 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Низький рівень зацікавленості робітників у вдосконаленні діяльності корпорації ○ Високі фінансові витрати та витрати часу на навчання нових співробітників

Джерело: створено автором

- Лише після аналізу усіх можливих як позитивних, так і негативних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, їх можна групувати у матрицю SWOT-аналіз корпорації «Рошен» (табл. 2.9).

Це є найважливішим етапом дослідження, що дає змогу побачити реальний стан справ у суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз корпорації «Рошен»

Сильні сторони	Ринкові можливості
<ul style="list-style-type: none"> ○ Високий рівень довіри покупців ○ Висока якість продукції ○ Високий рівень спеціалізації працівників ○ Стабільний рівень економічного стану корпорації ○ Активне введення новітньої продукції ○ Сучасне обладнання ○ Успішне використання маркетингу 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Банкрутство та нестабільне становище деяких конкурентів ○ Вихід на Азійський кондитерський ринок ○ Залучення кваліфікованих кадрів, через банкрутство деяких конкурентів ○ Закупівля нового обладнання ○ Використання нової рецептури для виробництва ○ Прискорення темпів зростання ринку
Слабкі сторони	Ринкові загрози
<ul style="list-style-type: none"> ○ Низький рівень зацікавленості робітників у вдосконаленні діяльності корпорації ○ Високі фінансові витрати та витрати часу на навчання нових співробітників 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Нестабільне геополітичне становище країни ○ Можливість введення нових запобіжних заходів через пандемію коронавірусу ○ Падіння курсу валюти ○ Повномасштабна війна ○ Вихід з України компаній-партнерів через воєнні дії ○ Зниження доходів населення ○ Націленість населення на правильне харчування та виключення цукру з раціону

Джерело: сформовано автором

Кожен з етапів може створюватися як одним спеціалістом, так і групою при застосуванні мозкового штурму.

Після аналізу ситуації на ринку кондитерських виробів в Україні, яка є актуальною на момент проведення дослідження, а також аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз можна сформулювати основні цілі діяльності компанії на найближчий рік.

Мета корпорації – зберегти статус лідера на кондитерському ринку України..

На сьогоднішній день корпорації «Рошен» - лідер на кондитерському ринку України за часткою продукції та кількістю нової продукції, виведеної на український ринок.

Основною загрозою є нестабільність геополітичної ситуації в світі. Нажаль, передбачити чи запобігти цим факторам немає можливості. Тому є необхідність у розробці цілого ряду кризових ситуацій та антикризових сценаріїв до виходу з них.

Результати SWOT-аналізу є основою для формування ряду дій, які слід враховувати при розробці можливих сценаріїв майбутнього та концептуальних механізмів формування моделі оцінки розвитку конкурентної позиції корпорації «Рошен» а саме:

1. Зарахування викликів операційного середовища. Враховує динамічні зміни економічних, науково-технічних, політико-правових, соціальних, міжнародних умов у моделі розвитку конкурентних позицій компанії, що призводить до необхідності організаційних змін з метою збереження чи завоювання нових конкурентних позицій.

2. Цілеспрямоване формування ринкових позицій компанії в певних просторових та часових умовах. Тобто, необхідно розробити стратегію і тактику для створення та розвитку конкурентних переваг на відповідному ринку протягом певного періоду.

3. Діагностика перспектив розвитку конкурентів підприємства. Забезпечує оцінку конкурентів за списком параметрів та визначення їх потенціалу розвитку з метою аналізу потенційних загроз та можливостей працювати в конкурентному середовищі.

4. Прогноз ринку. Це пов'язано з оцінкою основних ринкових параметрів, таких як: попит, пропозиція, ціновий фактор, інфляційні очікування, які впливають на конкурентоспроможність компаній.

5. Визначення основних факторів, що визначають рівень конкурентної позиції компанії в майбутньому. Планується проведення довгострокової діагностики факторів функціонуючого середовища, зміни їх пріоритету у галузі конкурентоспроможності та формування ударної сили.

6. Оцінка потенційних ризиків, які можуть погіршити позиції компанії на ринку.

7. Розгляд взаємозв'язків між сферами та напрямками діяльності організації для досягнення максимально конкурентних позицій. Він заснований на використанні системного підходу, тобто врахуванні всіх елементів організаційної системи, а також їх взаємозв'язків та взаємодій.

8. Визначення списку конкретних засобів щодо підвищення конкурентоспроможності фірми для зміцнення її конкурентних позицій на певному ринку.

Таким чином, за допомогою SWOT-аналізу можна спостерігати досить високий рівень конкурентоспроможності корпорації «Рошен». Адже якщо компанія намагається зберегти лідерські позиції, а не просто утриматися на плаву - існує необхідність зосередитися на зазначених загрозах.

Але цей аналіз показує лише загальне становище, більш конкретні цифри можна отримати за допомогою однієї із методик запропонованих в пункті 1.3.

Метод конкурентної переваги використовують для зіставлення підприємства, конкурентів та еталонних показників. Одним із інструментів цього методу є графік. Він демонструє реальне становище.

Для застосування цього методу необхідно:

1. Визначити еталонні значення.
2. Визначити конкурентів.
3. Занести дані в таблицю.
4. Побудувати графік.

5. Зробити висновки.

Таблиця 2.10

Порівняльна характеристика за конкурентними факторами

	Рошен	АВК	Еталон (компанія MARS)
Обсяг продажів, Млн. дол.	800	275	18000
Кількість працівників, осіб	10000	3500	34000
Кількість фабрик, шт	8	3	52
Частка на українському ринку, %	23	12	30

Джерело: складено автором на основі [41]

Після оформлення інформації в таблицю, можна створити графік порівняння на рис. 2.4

За компанію-еталон приймаємо американську компанію MARS зі світовим ім'ям. Еталон – це компанія, до показників якої прямує підслідна компанія.

За компанію-конкурента, обираємо АВК – компанія що займає друге місце за об'ємами постачання продукції на кондитерський ринок України.

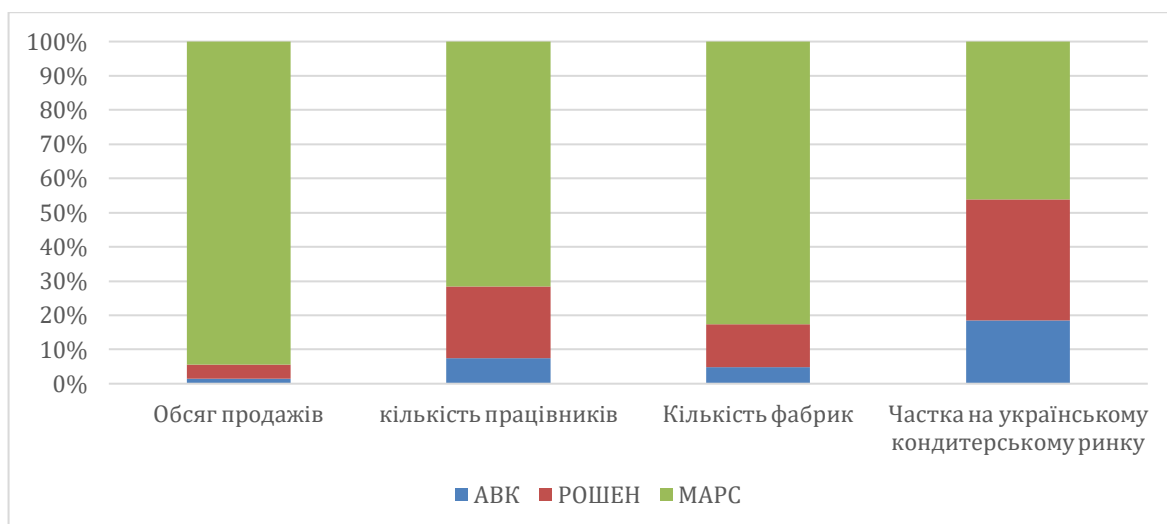


Рисунок 2.5 Графік порівняння підслідної компанії, компанії-конкурента та компанії-еталону.

Виходячи з графіку, корпорація «Рошен» має досить високий рівень конкурентоспроможності на українському кондитерському ринку. Адже, має досить великий розрив у показниках між корпорацією-конкурентів. Але на графіку ж видно, що американська компанія-еталон тримає позиції лідера на внутрішньому ринку України і підслідній компанії до еталонних показників досить далеко. Така методика не є максимально точною та не відображає конкретних цифр, але основною її перевагою є наглядна демонстрація конкурентних відносин в галузі.

Отже, корпорація «Рошен» звичайно має досить стабільне становище у галузі, але має широкий простір до розвитку та вдосконалення.

Висновки до розділу II

Проаналізувавши корпорацію «Рошен» можемо зробити висновок, що становище підприємства перебуває на задовільному рівні. Один з найбільших світових виробників кондитерських виробів, ROSHEN посідає 29 місце в рейтингу найбільших світових виробників солодощів Global Top 100 Candy Companies за 2021 рік. Вона активно проводить конкурентну діяльність на внутрішньому та зовнішніх ринках кондитерських виробів та приймає участь у благодійних акціях.

Конкурентами корпорації можна визначити всі кондитерські фірми. Але незважаючи на це, корпорація «Рошен» займає найбільшу частку на кондитерських виробів серед інших компаній на кондитерському ринку України, що забезпечує її статус лідера.

Маркетингова політика корпорації є досить ефективною та рухається у вірному напрямку. Корпорація використовує соціальний маркетинг, основна мета якого є використання маркетингових інструментів задля поліпшення життя людей або окремих груп людей.

Але є необхідність доопрацювання використанням певних маркетингових інструментів, наприклад збільшення рівня використання веб-забезпечення та розширення можливостей у використанні соціальних мереж.

Провівши певні дослідження, за допомогою SWOT-аналізу можна спостерігати досить високий рівень конкурентоспроможності корпорації «Рошен». Адже якщо компанія намагається зберегти лідерські позиції, а не просто утриматися на плаву - існує необхідність зосередитися на зазначених загрозах.

РОЗДІЛ 3. Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках для корпорації «Рошен»

3.1 Розробка шляхів щодо підвищення конкурентоспроможності корпорації «Рошен» на внутрішньому ринку

Найкращою є конкуренція, якої вдалося уникнути. В умовах ринкової економіки це твердження можна вважати неможливим та невірним, адже саме конкуренція є основним постулатом прогресу. Але, навіть в умовах ринкової економіки є можливість вийти на той рівень конкурентоспроможності, коли продукція підприємств не має явних конкурентів в довгостроковій перспективі; коли якість та ціна продукції є золотим стандартом для інших; коли матеріальні затрати на виробництво мінімізовані, а саме виробництво максимально автоматизоване; коли спеціаліст хоче працювати на підприємстві, а не підприємство хоче отримати спеціаліста; коли підприємство має досить високі рейтингові коефіцієнти. Усі ці фактори визначають підприємство як переможця конкурентних ігор.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому ринку в будь-якому сегменті економіки особлива увага повинна бути надана вирішенню наступних завдань:

- реагування на удосконалення інституційного забезпечення і нормативно-правової бази розвитку та вдосконалення конкурентного середовища з боку держави та внесення змін в нормативно-документарний облік підприємства;
- своєчасний та періодичний аналіз конкурентного середовища ринку повинен стати основою для проведення оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства;
- розвиток політики збуту продукції за допомогою запровадження інноваційних прогресивних стандартів та нормування продукції;

- оцінка конкурентоспроможності повинна здійснюватися на основі нормування відповідних показників;
- спонукання запровадження інноваційної глобальної стратегії розвитку підприємства шляхом підвищення рівня конкурентоспроможності та розширення ринків збуту продукції;
- рівень конкурентоспроможності та рейтингові оцінки підприємства та виробленої продукції повинні бути оцінені в динаміці, що забезпечить можливість прогнозування змін та можливих сценаріїв для економічної стратегії у майбутньому. [5]

Забезпечення виконання цих завдань забезпечує підтримку стабільних позицій підприємства.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства можна представити у вигляді чотирьох взаємопов'язаних блоків:

1. Визначення основних пріоритетів – постановка цілей підприємства у сфері досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності;
2. Визначення завдань – шляхом аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;
3. Розробка стратегії – формування альтернативних пакетів стратегій досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності підприємства;
4. Реалізація стратегії – вибір оптимального пакету стратегій та розробка стратегічного плану досягнення конкурентоспроможності підприємства. [24]

Для виконання поставлених завдань у процесі контролю рівня та стабільності конкурентоспроможності суб'єкта господарювання можна виділити чотири етапи.

На першому етапі виконуються усі функції управлінської діяльності на кожному з рівнів системи керування підприємства. Основною метою цього етапу є розробка та створення дієвої системи впливів та стимулів для системи управління, для подальшого забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта

господарювання, отримання переваг такого становища та можливого виходу на лідируючі позиції

Наступний, другий етап, передбачає створення дієвих інструментів впливу та стимулів, з боку управлінської системи на керовану.

На третьому етапі відбувається систематизація та формалізація методів та методик управління, які, після їх реалізації формуються в конкретне управлінське рішення. Саме на цьому етапі відбувається вертикальний рух та зворотній зв'язок в обидві сторони між управлінською системою та керованою.

На фінальному, четвертому етапі, відбувається безпосередня управлінська діяльність, що націлена на виконання та забезпечення повного циклу управлінської діяльності – виконання функцій, формування методів, розробка рішень та стратегічне планування рішень.

Великі стабільні підприємства, такі як корпорація «Рошен», за умови досягнення стану лідерства у певному сегменті ринку мають необхідність підтримання економічних показників на стабільному рівні – це оптимальне рішення для використання ресурсів в економічному режимі, супроводжується низькими ризиками для кінцевих бенефіціарів. Такий сценарій може досить довго тримати суб'єкт господарювання на конкурентному ринку. Корпорація «Рошен» в даний момент знаходиться саме на цьому етапі свого розвитку на внутрішньому ринку кондитерських виробів. Але в певний момент є необхідним обирати:

- застій і деградація – такий сценарій можливий, за умови використання усіх ресурсів та втрати актуальності продукції.
- прогрес та розвиток – сценарій, для якого є характерною введення інноваційної політики ведення бізнесу.

Так як перший сценарій призводить до зниження рівня конкурентоспроможності підприємства та подальшого якщо не повного припинення існування, то до зниження рівня доходності.

Якщо розглядати другий сценарій – виникає необхідність у постійних змінах та нововведеннях. Конкурентоспроможність компанії має прямий

вплив на її економічні показники та ліквідність, механізм зв'язку цих показників можна спостерігати на рис. 3.1

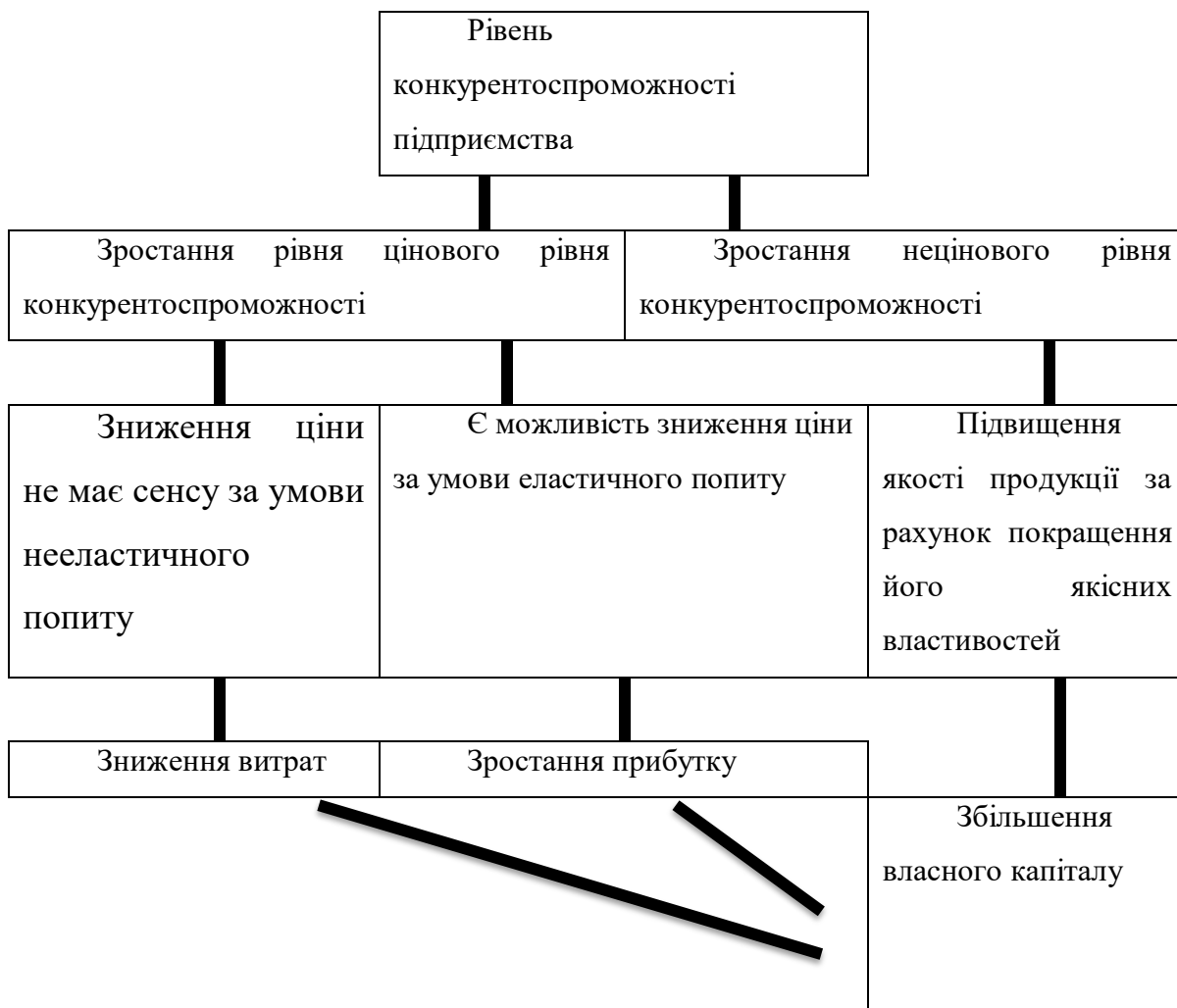


Рисунок 3.1 Механізм впливу зростання конкурентоспроможності підприємства на ліквідність і фінансову стійкість [4]

На сьогодні Україна має значний природничий, виробничий, промисловий, технологічний та науково-освітній потенціал. Проте, їй досі не належать перші місця в рейтингах найбільш розвинених країн світу. Дійсно двигунами прогресу є великі розвинені компанії, з технологічним виробництвом, адекватним менеджментом і активним використанням маркетингових методик та інструментів. Саме такою компанією є корпорація «Рошен».

Обравши другий сценарій, для корпорації «Рошен» є необхідним введення інноваційної стратегічної політики. Види Інновацій можна спостерігати на рис. 3.2

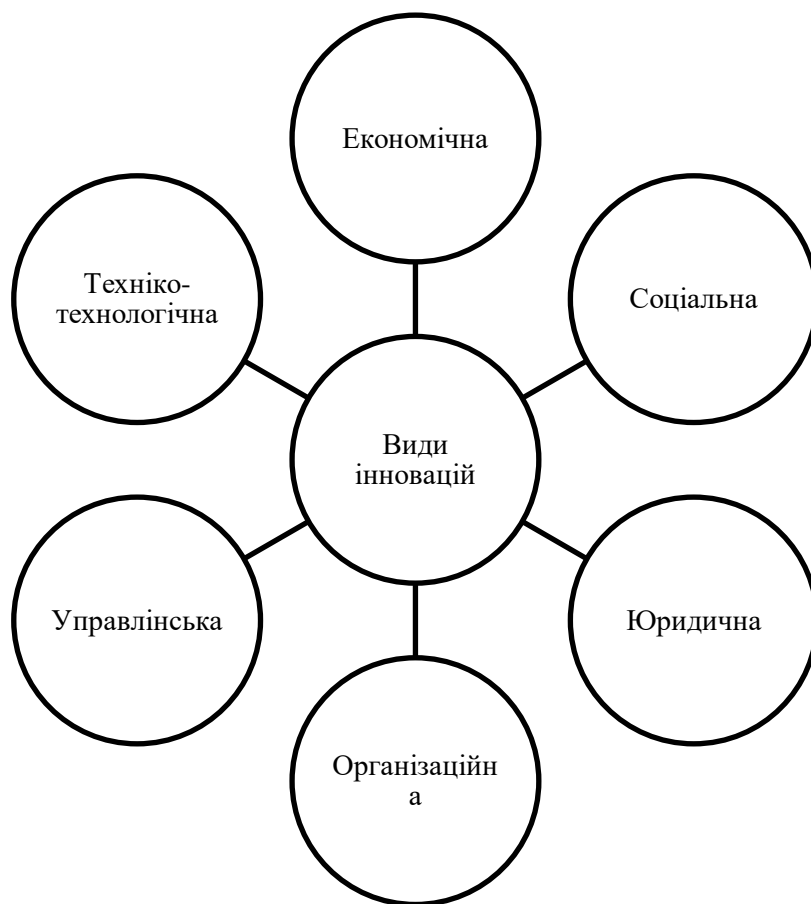


Рисунок 3.2 Види інновацій [25, с. 97]

Якщо розглядати кожен вид інновацій на внутрішньому ринку для корпорації «Рошен» то можна прийти до таких тез:

- Економічні інновації являють собою реорганізації фінансового, бухгалтерського та податкового обліку підприємства.

Однією з особливостей корпорації «Рошен» є відсутність у вільному доступі консолідованої звітності, задля збереження корпоративної таємниці. Нас сучасному етапі розвитку економіки на прагнення до відкритої економічної політики, є раціональним розривати певну економічну інформацію. Ця інформація є досить важливим доказом для внутрішніх та зовнішніх користувачів інформації про фінансовий стан корпорації, ліквідність активів та прозорість фінансових та податкових операцій. Це може забезпечити зацікавленість потенційних акціонерів та кінцевих покупців.

- Соціальна інновація являє собою максимальна ефективність використання людського ресурсу підприємства. Корпорації «Рошен» має понад вісім тисяч працівників залучених на виробничих та управлінських посадах. За останні час, після криз пов'язаних з пандемією коронавірусу та воєнної агресією країн-сусідів, саме соціальний фактор знаходиться у найбільш кризовому становищі. Зазвичай класичного переліку заохочення працівників (матеріальні винагороди, хороші умови праці, стабільність та додаткові заохочення) достатньо, щоб підприємство було на високому конкурентному рівні на ринку праці і корпорація «Рошен» дотримувалася усіх цих постулатів. Але в умовах воєнного та пандемічного стани є необхідність у повному перегляді роботи з людським ресурсом, матеріальній та моральній підтримці для своїх співробітників та впровадженні цілого пакету змін, що зможуть гарантувати повну або часткову безпеку працівників, добровільність та модернізацію робочого процесу та збереження робочого місця та матеріальної допомоги для працівників, що тимчасово не мають змоги працювати.

- Юридична інновація може забезпечуватися як підприємством особисто, так і певними змінами в правах та обов'язках з боку державного апарату.

- Організаційна інновація полягає в реорганізації певних суб'єктів підприємства та запровадження нормування праці та виробництва продукції. Корпорація «Рошен» - це солодкий знак якості на внутрішньому ринку кондитерських виробів. Кожен виріб підлягає контролю та нормуванню. Для цього використовують максимально автоматизовану виробничу лінію, без прямого втручання людини. Можливо, саме цей тип інновацій має актуальне максимальне використання на корпорації «Рошен». Корпорація може просто продовжувати використовувати новітні технології, слідкувати за їх

технічним станом та слідкувати за появою нового модернізованого технічного забезпечення.

- Управлінська інновація – це запровадження сучасних змін в управлінських процесах. В корпорації «Рошен» використовують «портфельну» стратегія управління, притаманну для великих компаній з поділом за секторами відповідальності. Це одночасно найзручніша для багатобізнесового суб'єкта господарювання та найскладніша стратегія. Через поділ відповідальності поміж великою кількістю менеджерів утворюється ціла низка недоліків: утворення білих плям безвідповідальності, перекидання відповідальності як в горизонтальній структурі відповідальності так і в вертикальній зверху вниз, поява непотрібних кадрів та збільшення витрат на людський ресурс. Для цього необхідним є повна регламентизація праці, поділ відповідальності, прописані посадові інструкції та ведення гнучкої системи оплати праці.

- Техніко-технологічна інновація є безпосередня зміна якостей продукції та технології виробництва. Корпорації «Рошен» на внутрішньому ринку кондитерської продукції має досить стійкий конкурентний рівень та велику частку ринку збуту, вона відома поєднанням якості, ціни та унікальності своєї продукції. Але навіть в такому випадку існують шляхи до введення інновацій. Якщо спостерігати за тенденціями сучасного світу – досить актуальним є здоровий образ життя та правильне харчування. Якщо для зовнішнього ринку виробництво здорових солодошів не є чимось новітнім, то на внутрішньому ринку цей простір для дій є досить вільним. Корисними ласощами займаються маленькі виробництва, що відомі у вузьких кругах спортсменів, або великі підприємства що не надають споживачеві вибору та асортименту. У Корпорації «Рошен» є всі технічні та фінансові можливості стати не лише «солодким» знаком якості, а ще й корисним.

В умовах сучасної геополітичної та економічної кризи та швидкої глобалізації корпорації «Рошен» може зустрітися з проблемою зниження рівня конкурентоспроможності. Саме тому виникає необхідність в перегляді існуючої стратегії ведення бізнесу та введення інновацій, задля пошуку нових механізмів утримання та підвищення рівня конкурентоспроможності.

3.2 Розробка шляхів щодо підвищення конкурентоспроможності корпорації «Рошен» на зовнішньому ринку

Вихід економічного об'єкта господарювання на зовнішні ринки відкривають нові можливості для підприємств в цілому. Для підприємства, що планує вихід на іноземний ринок є необхідним обрати ринок конкретної країни чи групи країн. Далі вже йде розробка економічної стратегії, маркетингової політики та вивчення правових та податкових законодавчих підстав для ведення бізнесу.

Існує досить позитивний вплив на бізнес при виході на зовнішній ринок:

- Збільшення обсягів прибутку
- Збільшення обсягів збуту продукції
- Забезпечення впізнаваності торгової марки
- Підвищення рейтингових індексів

Але в той же час існує декілька досить значних факторів, пов'язаних з ризиками, що необхідно враховувати:

- Необхідні попередні дослідження сегменту зовнішнього ринку, на який буде виходити підприємство, аналіз діяльності конкурентів, особливостей культури, вподобань цільової аудиторії, законодавчих актів
- Раціонально розподілити можливості та ризики підприємства

Усі ці фактори необхідно враховувати для конкурентного виведення бізнесу на зовнішній ринок в зазначених масштабах та в найкращий для цього час.

Загалом, українським компаніям досить складно виходити на зовнішні ринки. Основними причинами є запізніле залучення українських підприємств

до світової конкуренції – зазвичай усі можливі галузі вже мають повне імпортозаміщення та залишається дійсно невеликий простір для маневрів. Продукція компанії повинна бути або дійсно унікальною, або приваблювати споживача співвідношення ціна\якість\репутація.

Як вже зазначалося вище, в розділі 2, корпорація «Рошен» активно працює на зовнішніх ринках, її продукція представлена у 55 країнах світу. Кондитерські вироби корпорації дійсно мають досить високу якість та впізнаваність в багатьох країнах. Кондитерська корпорація «Рошен» експортувала в країни Європи понад 20 тисяч тон продукції, при загальних обсягах виробництва в 450 тисяч тон виробленої продукція на рік. Прес-служба корпорації зазначає, що експорт продукції збільшується щороку на 30%.

Переважно продукція експортувалася в Румунію, Польщу, Литву, Болгарію, Угорщину та Іспанію. Частка компанії у I кварталі 2018 року в експорті українських виробників солодоців становила 37%. [1]

Таким чином, можна робити висновки про стабільні конкурентоспроможні якості корпорації на зовнішніх ринках. На такому стабільному рівні можна спробувати підвищити рівень конкурентоспроможності компанії в цілому та окремих товарів, в залежності від обраної стратегії.

Підвищення рівня конкурентоспроможності стабільної лідируючої компанії завжди супроводжується впровадженням інновацій. Для зручності, їх можна поділити на п'ять типових видів:

1. Інновації, внаслідок якого створюється новий продукт, що має певні відмінності від попередніх варіацій;
2. Інноваційні зміни до створення та збуту продукції без суттєвої зміни технології її виробництва;
3. Вихід на нові ринки збуту чи використання продукції чи сировини в нових сегментах ринку;
4. Використання іншої сировини для виробництва продукції;

5. Зміна організаційних та інституційних форм. [26]

Можливість компанії конкурувати на визначеному товарному ринку безпосередньо залежить від впровадження інновацій, конкурентоспроможності товару і сполучення економічних засобів діяльності фірми, надаючи перевагу в умовах конкурентної боротьби.

Кожна з цих інновацій працює як для зовнішнього, так і для внутрішнього ринків. Є необхідність розглядати кожну з них окремо та вносити пропозиції:

1. Сегмент кондитерських виробів, на зовнішньому ринку, представляє собою досить широку вибірку, як виробників так і продукції. Кінцевий споживач є досить розбалуваний широким асортиментом, саме тому продукція корпорації «Рошен» повинна втілюватися в нетиповий для зовнішнього ринку симбіоз смаку та дизайну. Інноваційний продукт, без аналогів на ринку.
2. Якщо для внутрішнього ринку проводяться досить обширні дослідження з вподобань продукції. Рошен – має найбільшу долю внутрішнього ринку серед кондитерських виробів. Майже кожен українець періодично віддає перевагу саме продукції цієї торгової марки. І навіть за таких умов, компанія періодично вносить зміни в рецептуру, дизайн та асортимент продукції.

Для зовнішніх ринків це зробити набагато складніше. Продукцію маловідомих торгових марок обирають не так часто, навіть за умови хорошої якості та смаку. Також існує факт особливості національного вибору – люди мають певні специфічні смакові вподобання, в залежності від територіальної та національної ознаки. Наприклад, українці надають перевагу помірно солодким та соленим стравам, тайці та японці – яскравим чітким смакам, використання великої кількості спецій\солі\цукру, східноєвропейці – тусклі смаки, мінімальне використання солі та спецій. Саме тому існує необхідність вносити корективи у рецептуру одних й тих же виробів, в залежності від направлення експорту.

Корпорація «Рошен» не враховує цей фактор, та постачає продукцію однакової якості та рецептури по всіх напрямках збуту. Це може виступати причиною невибору покупцями товару, адже випробування проводяться саме на внутрішньому ринку, що не завжди підходить для експортної продукції.

3. Продукція корпорації «Рошен» представлена в більшості європейських країн. Є необхідність в дослідженні азійського та американського ринків збуту, проведення аналізу конкурентів, рентабельності та зацікавленості споживача.

Особливо актуальним, вихід на світові ринки є в умовах геополітичної ситуації, є розвиток, безпосередньо, «України» як модного бренду. Відповідно зростає і популярність українських брендів та торгових марок. Український виробник виступає як символ незламності та свободи, а покупка української продукції є проявом підтримки та солідарності.

4. Використання нових джерел сировини можна розглядати не лише як шлях до зниження вартості продукції, а й як підвищення його якості чи екологічності. На зовнішніх ринках є популярною «Eco-Friendly» та «Organic» продукція, при виробництві якої завдавалася мінімальна шкода навколишньому середовищу, а обгортка якої підлягає вторинному перероблюванню.

На сучасному етапі виробництва, корпорації «Рошен» використовує велику кількість пластикових та металізованих матеріалів, що забруднюють природу на кожному етапі виробництва та утилізації. Зміна матеріалів може призвести до збільшення вартості виробництва та реалізації кондитерських виробів, але призвести до збільшення рейтингу довіри та привабливості від споживачів.

5. Якщо розглядати зміни інституційних чи організаційних форм, то це може бути злиття з невеликими іноземними кондитерськими виробництвами. Це рішення може розглядатися в довготривалій

перспективі, адже, в деяких випадках, краще мати виробничий суб'єкт, що відповідає усім вимогам та знижує витрати на логістику та юридично-правові послуги.

Якщо узагальнити інформацію наведену вище, то варіації по кожній із інновацій наведені в таб. 3.1

Таблиця 3.1

Пропозиції для корпорації «Рошен» на зовнішньому ринку за п'яти типами інновацій

Тип інновації	Пропозиція
1	Інноваційний проект нового продукту - корисні солодощі без цукру «PoverKind»
2	Проведення досліджень по смаковим пріоритетам покупців не лише на внутрішньому ринку, а й на зовнішньому. На фоні цих досліджень збільшити саме ту продукцію, що обирають конкретно в цій країні і переглянути поставки продукції, що обирають менше.
3	Вихід на Азійський ринок кондитерських виробів.
4	Використання для обгортки кондитерських виробів вторинної сировини – переробленого паперу, деревини.
5	Злиття з компанією «Sugar» – німецька кондитерська компанія, що потребує фінансових вливань але має високий рейтинг серед населення Північної Німеччини. Має проблеми з ефективним управлінням та людським ресурсом.

Джерело: складено автором

Конкурентні переваги підприємства можна розглядати лише при проведенні повного маркетингового дослідження в розрізі актуальної картини в сегменті діяльності підприємства. Можливість підприємства мати стабільну позицію з високим рівнем конкурентоспроможності на зовнішньому ринку кондитерської продукції допоможуть утримати конкурентні переваги за допомогою введення хоча би одного з п'яти видів інновацій.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності проведення запропонованих заходів

Головним шляхом до підвищення рівня конкурентоспроможності для підприємства є використання інновацій в його економічній стратегії. В пункті 3.1 та 3.2 були запропоновані можливі інноваційні рішення для корпорації «Рошен» на внутрішньому та зовнішньому ринку кондитерських виробів. Найбільш економічно та стратегічно доцільним обрати спільне рішення, що буде задовольняти та об'єднувати потреби внутрішнього та зовнішнього ринку, а за умови активних євроінтеграційних процесів це рішення є просто необхідним.

Об'єднуючим фактором є здоров'я, як фізичне так і екологічне, адже людство дійшло до етапу свідомого використання ресурсів свого організму та планети. Стратегія «Здоровий знак якості» заключає у розробці лінійки солодоців без використання цукру, молочного та білого шоколаду і карамелі. Основними компонентами солодоців будуть - горіхів, фрукти, мед та додаткові вітамінні та протеїнові добавки. Матеріали упаковки для здорової лінійки солодоців теж буде досить незвичайним для ринку України та дуже популярним на зовнішніх ринках - папір та картон після вторинної переробки. Таким чином стратегія має два основні напрямки інновацій – новий продукт та нова упаковка. Якщо розглядати причини введення кожного інновації з боку соціальної, економічної та технічної сторони виходить така ситуація:

- Соціальна доцільність. Збільшиться цільова аудиторія – споживачі, що не вживають звичайні солодоці, спортсмени та діабетики (потребує особливої рецептури). Розширення торгових майданчиків на буфети фітнес-клубів та лікарень, офлайн та онлайн магазини здорового харчування та заклади громадського харчування із здорової їжею. Тренд на здорову їжу зіграє активну роль у подальшій рекламній кампанії нової продукції.

Якщо розглядати новий формат пакування – використання вторинно обробленого паперу допоможе забезпечити збереження лісів, зменшити об'єми використання енергії для обробки нового паперу, зменшити обсяги сміттєзвалищ та зберегти чистоту воду. Кожен із цих пунктів є складовою загальної мети – зберегти навколишнє довкілля. Купуючи продукцію в упаковці із такого матеріалу, людина відчуває свій вклад у велику справу.

- Економічна доцільність. Основною перевагою запровадження здорових солодоців є їх низька собівартість та висока ціна збуту. Корпорація «Рошен» не потребує закупки додаткових складових, можливим є лише збільшення об'єму закупівлі горіхів та фруктів. Усі вони вже є задіяним на виробництві раніше, адже їх використовували як добавки до шоколадних, карамельних та виробів із тіста.

Вибір упаковки із паперу вторинної обробки є досить доцільним для використання, адже він є дешевшим ніж пластикова упаковка та значно дешевшим від упаковки з нового паперу.

Ціна продажу подібних виробів буде значно вища ніж звичайні солодоці, незважаючи на нижчу собівартість, адже використання продукції «BIO», «HEALTHY» та «PAPER» є трендами сучасного світу. Людина готова заплатити за трендову продукцію більші кошти, ніж за немодні аналоги. Це є можливим через використання успішної маркетингової стратегія на підприємстві.

- Технічна доцільність. Рецепт виготовлення досить проста та не потребує додаткових затрат на виробниче обладнання. Термін придатності є навіть довшим, ніж у деяких звичайних солодоців. Здорові солодоці є досить простими у зберіганні.

Використання паперу вторинної обробки може відбуватися на тих же станках, що і папір первинної обробки, що вже використовується в корпорації «Рошен», тому залучення нового обладнання не є доцільним.

Таким чином можна порівняти звичайні шоколадні цукерки в пластиковій упаковці «Ромашка» та нові корисні солодощі в паперовій упаковці «PoverKind» табл. 3.2

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика двох видів цукерок

	Шоколадні цукерки «Ромашка»	Цукерки без цукру «PoverKind»
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> ○Впізнаваність ○Не потребує реклами ○Довгий строк придатності ○Можливість довго тримати на складах до кінцевого збуту 	<ul style="list-style-type: none"> ○Приносить користь організму ○Не забруднює природу ○Не шкодить фігурі ○Є простим у продумування рекламної кампанії ○Дешевий у виробництві ○Розрахований на внутрішній та зовнішній ринки ○Не має конкурентів на внутрішньому ринку ○Конкурентоспроможний на зовнішньому ринку
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> ○Розрахований лише на внутрішній ринок ○Має аналоги на внутрішньому та зовнішньому ринку 	<ul style="list-style-type: none"> ○Необхідність у фінансуванні рекламної кампанії ○Необхідність у залученні нових логістичних рішень з приводу постачання паперу вторинного виробництва

Джерело: створено автором

Аналізуючи дані табл. 3.1, доцільно обрати саме цукерки без цукру «PoverKind», адже вони мають суттєві переваги над звичайними цукерками.

Для виготовлення цукерок без цукру «PoverKind» дуже важливою є технологія виробництва кондитерського виробу, рецептура нової лінійки, вибірка універсальних смаків для лінійки цукерок, якість інгредієнтів та дизайн упаковки. Не всі підприємства, що виготовляють кондитерські вироби дотримуються цих ознак.

Таким чином, обрано розробку проекту для корпорації «Рошен», а саме запуск нової лінії здорових цукерок без цукру в паперовій обгортці – «PoverKind».

Основною метою запуску проекту є виробництво та реалізація здорових цукерок без цукру в паперовій обгортці – «PoverKind» з метою розширення асортименту на зовнішньому ринку та отримання нового сегменту кондитерських виробів з низьким рівнем конкуренції на внутрішньому ринку, що зможе призвести до підвищення рівня конкурентоспроможності корпорації «Рошен» та збільшення прибутку.

Завданнями проекту є:

1. Розробка рецептури нової лінійки здорових солодошів.
2. Створення дизайну обгортки.
3. Проектування рекламної кампанії нової лінійки солодошів, з залученням таргетованої реклами та реклами у фітнес- та lifestyle-блогерів у соціальних мережах.
4. Пошук нових ринків збуту продукції.
5. Встановлення нових юридичних відносин з постачальниками паперу вторинного виробництва.

Термін виконання цього проекту – шість місяців. Основний час буде використано на встановлення юридичних відносин та популяризацію продукту за допомогою реклами.

Вартість проекту – 1 000 000 грн, в яку входить:

- Оплата праці дизайнерам, маркетологам, блогерам та кондитерам.
- Витрати на сировину для упаковки.
- Оплата оренди рекламних банерів у спортивних залах та магазинах.
- Втрати при коливанні курсу валюти, що є неминучими в умовах актуального геополітичного становища.

Ініціатором та менеджером проекту зможу бути я – Зайнчуковська Валерія Русланівна.

Інвестором є сама корпорації «Рошен».

Матеріали для упаковки закупається в Україні, оскільки існують багато заводів за переробки макулатури, що знаходяться в Києві, Броварах, Борисполі, Баришівці, Чернігові, Кіпті, Ніжині, Козелеці, Носівці, Бобровицях, Згурівці, Яготині та інші містах і селах України.

Зовнішніми учасниками проекту є магазини здорового харчування, спортивні зали та супермаркети: «Караван», «Сільпо», «АТБ», «Спортленд», «Спортлайф», «GoodFood», «Vega». Також майданчиками збути виступають усі брендові магазини корпорації «Рошен».

Важливо частиною розробки проекту є визначення та розробка протидії ризиків. Одним із пунктів завжди обирають непередбачувані події у вигляді воїн, пандемій та стихійних лих. Так як пандемія коронавірусної хвороби та війна мають місце бути вже зараз, необхідно враховувати їх негативний вплив на кожен фактор життя людини та світу. Необхідністю, також, є врахування і менш значних ризиків проекту:

- Відсутність попиту на продукцію.
- Економічна криза у зв'язку з воєнним діями з боку країн-сусідів.
- Коливання курсу валюти.
- Проблеми з логістикою.
- Загальне збіднішання населення.
- Проблеми з забезпеченням комфортних та безпечних умов праці до закінчення воєнних дій.

Цільова клієнтура:

- Люди, що не вживають цукор.
- Спортсмени.
- Туристи, адже цукерки мають високу калорійність, хороший склад та маленьку вагу.

- Люди, що з якоїсь причини дотримуються дієти.
- Люди, що притримуються здорового способу життя.
- Вагітні жінки.
- Люди, хворі на цукровий діабет.

Розрахунок фінансових вигоди проекту зображений в табл. 3.3

Таблиця 3.3

Фінансові вигоди проекту корисні солодоші в паперовій упаковці

«PoverKind»

Показники	1й місяць	2й місяць	4й місяць	6й місяць
Бюджет проекту на початок періоду, грн	1 000 000	548 000	332 000	646 000
Ціна кінцевої реалізації продукції, грн\шт	13.50	14.50	16.00	16.00
Кількість реалізованої продукції, шт	30 000	40 000	60 000	65 000
Виручка, грн	405 000	580 000	960 000	1 040 000
Собівартість продукції, шт	1.9	1.9	2.1	2.1
Собівартість усього об'єму цукерок, грн	57 000	76 000	126 000	136 500
Адміністративні витрати, грн	200 000	220 000	240 000	240 000
Витрати на маркетинг, грн	500 000	400 000	200 00	200 000
Витрати на логістику, грн	100 000	100 000	80 000	80 000
Остаток на кінець періоду, грн	548 000	332 000	646 000	1 029 500

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи табл. 3.2, можна зробити висновки, що проект зможе окупити власну вартість і навіть вийти на дохідність вже через 6 місяців свого існування та активного просування. Таблиця розрахована за умови покращення геополітичної ситуації в Україні та без урахування воєнних ризиків.

Виконання проекту є можливим у термін 6 місяців, через наявність потрібного обладнання та кваліфікованих кадрів, та наявності налагоджених виходів н зовнішній ринок.

Виходячи з вищесказаного, для підвищення конкурентоспроможності корпорації «Рошен» на зовнішньому на внутрішньому ринках був запропонований проект нової лінії здорових цукерок без цукру в паперовій обгортці – «PoverKind». Проект виконує свою основну функцію – збільшує дохід корпорації, зміцнює її рейтингові індекси та виводить на новий рівень конкурентоспроможності на ринку кондитерських виробів.

Висновки до розділу III

На сучасному етапі розвитку світової економіки, та з урахуванням факторів геополітичної та економічної кризи, корпорації «Рошен» може в подальшому отримати зниження рівня конкурентоспроможності. Одним із факторів впливу є повномасштабна війна на території України, наслідки пандемії коронавірусної хвороби та світова економічна криза.

Саме через це, для подальшого ефективного ведення бізнесу, необхідним є перегляд політики компанії та забезпечення змін, що зможуть підтримати або підвищити рівень конкурентоспроможності.

Такими змінами можуть виступати інновації. Інновації можуть застосовуватися до кожного етапу формування та діяльності підприємства. Саме інновації забезпечують унікальність компанії як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку. Можливість підприємства підтримувати стабільний рівень конкурентоспроможності та позиції лідера на ринку кондитерських виробів допоможуть утримати конкурентні переваги за допомогою введення хоча би одного з п'яти видів інновацій.

Враховуючи інноваційні підходи, було вирішено запропонувати проект нової лінії здорових цукерок без цукру в паперовій обгортці – «PoverKind». Проект виконує свою основну функцію – збільшує дохід корпорації, зміцнює її рейтингові індекси та виводить на новий рівень конкурентоспроможності на ринку кондитерських виробів.

Виходячи з розробленого бюджету, цей проект зможе приносити дохід вже через шість місяців. Також, він повністю відповідає основним запитам соціального маркетингу – забезпечує причепність компанії до вирішення екологічної проблеми людства.

Таким чином, після проведених розрахунків і досліджень, можна зробити висновок, що проект повністю відповідає усім потребам досліджуваного підприємства - залучує інновації, підвищує дохід та рівень конкурентоспроможності на зовнішньому та внутрішньому ринках.

ВИСНОВКИ

1. Конкурентоспроможність – це загальне економічне поняття, що відображає ситуацію ринкової економіки та суб'єктів господарювання. Основна мета конкуренції – це забезпечення високого рівня прибутковості та рейтингу серед інших компаній. Категоріям «конкуренція» та «конкурентоспроможність» приділяють досить багато уваги в сучасній науковій та публіцистичній літературі.

2. Рівень конкурентоспроможності суб'єктів господарювання визначають в індивідуальному порядку за допомогою маркетингових методів. До них відносяться: метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції; підходи до оцінки конкурентоспроможності за показниками якісних характеристик продукції; підхід акцентований на споживачах; методи, засновані на теорії конкурентної переваги; метод бенчмаркінгу; метод SWOT-аналізу. Вибір методики залежить від конкурентних переваг економічного суб'єкта господарювання та загальної ситуації на внутрішньому та зовнішньому ринку.

3. Методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності забезпечує використання сукупності індексів, методик та інструментів маркетингу. Рівень конкурентоспроможності можна оцінити лише шляхом порівнянні з іншими економічними суб'єктами, що мають конкурентні відносини в певному сегменті ринку.

4. Корпорація «Рошен» веде активну діяльність з 1996 року і до сьогодні. Корпорація має досить високий оборот грошових потоків через великий список посередників та постачальників. Займає найбільшу частку на внутрішньому ринку кондитерських виробів серед фірм конкурентів та займає найбільшу частку у відсотковому відношенні. Має точки збуту в країнах Західної Європи, Америці та Азії. Все це свідчить про успішну маркетингову діяльність підприємства.

5. Аналіз маркетингової діяльності підприємства показав ефективну маркетингову стратегію, яка забезпечує стабільний рівень конкурентоспроможності Корпорації «Рошен». Використання соціального маркетингу виконують усі поставлені задачі для діяльності та демонструє позитивну динаміку у діяльності підприємства. Але було виділено ряд недоліків, основним із яких виявився застій розвитку і руху діяльності, що призведе до економічного занепаду у майбутньому.

5. Досліджуючи діяльність ПАТ «Рошен» та провівши SWOT-аналіз можна дійти висновку, що не зважаючи на лідируючі позиції серед кондитерських компаній, їй необхідно зосередити увагу на розробці сценаріїв уникнення ризиків. Були розглянуті ймовірні ризики, перспективи, сильні та слабкі сторони економічної діяльності. Основною загрозою для ведення успішного бізнесу є зовнішньополітичні фактори, уникнути яких неможливо, але можливо розробити стратегії для пристосування до зовнішніх умов та розробити сценарії майбутнього.

6. Провівши аналіз стану внутрішнього ринку та ймовірних стратегій ведення маркетингової діяльності прийшли до висновку про ймовірне зниження рівня конкурентоспроможності на внутрішньому ринку у довгостроковій перспективі. Використання основних типів інновацій зможе запобігти зниженню та призвести до підвищення цього рівня.

7. Аналіз інноваційних реорганізацій та нововведень на зовнішньому ринку кондитерських виробів призведе до захоплення корпорацією «Рошен» більшої частки ринку та виходу на нові ринки збути, що є досить актуальним у зв'язку із стабілізацією та закріпленням «України» як тренду в умовах сучасної геополітичної ситуації.

8. Шляхом дослідження ринку кондитерських виробів та діяльності корпорації «Рошен» запропоновано проект з розробки нової лінії здорових цукерок без цукру в паперовій обгортці – «PoverKind». Це дає змогу підприємству, шляхом розвитку виробничої діяльності, вийти на нові ринки та збільшити кількість споживачів власної продукції.

9. Таким чином, використання запропонованих інноваційних нововведень та використання проекту призведе до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, та як наслідок до збільшення обсягу прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Roshen збільшила експорт в ЄС на 22%. Електронний ресурс]. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2018/06/4/637436/>
2. Азоєв Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Монографія. Центр экономики и маркетинга. 1996. 208 с.
3. Баранов О. Г. Інноваційні теорії: представники і проблеми структуризації. Фахове видання «Історія народного господарства та економічної думки Україн». 2009. №7. С. 42-45. URI: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/9408>
4. Греджева Т. В. Конкуренція в підприємницькій діяльності: теоретичні аспекти. Електронне фахове видання « Облік і фінанси АПК: бухгалтерський портал». 2009. №2. С. 13-17. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/konkurenciya-v-pidpriemnickiy-diyalnosti-teoretichni-aspekti.html>
5. Дмитрієв. І. А., Кирчата І. М., Шершелюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства. Навч. Посіб. Харків. Фоп Бровін. 2020. 340 с.
6. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Навч. Посіб. Київ. ЦНЛ. 2006. 384 с.
7. Економіка солодоців: що і як споживають українці . [Електронний ресурс]. URL: <https://mind.ua>
8. Зозулев О. В. Місце ринкового позиціонування в системі заходів по посиленню конкурентних переваг підприємства. Електронне наукове фахове видання «ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК НТУУ «КПІ»». 2010. №7. URL: https://economy.kpi.ua/files/files/32_kpi_2010_7.pdf
9. Карпенко Л. М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Електронне фахове видання «Вісник соціально-економічних досліджень». 2013. №3(2). С. 24-31. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_3\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_3(2)_6)

10. Київська фабрика «Рошен» отримала 11,9 млн грн прибутку за 2018 рік. [Електронний ресурс]. URL: <https://investory.news/kiivska-fabrika-roshen-otrimala-119-mln-grn-pributku-za-2018-rik/>
11. Курбацька Л. М. Маркетинговий механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції. Електронне фахове видання «Ефективна економіка». 2013. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=3388>
12. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства. Навч. Посіб. Львів. Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
13. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Сkochиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навч. Посіб. Тернопіль. ПП «Принтер Інформ». 2015. 224 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/684/1/інноваційний%20розвиток%20підприємства.pdf>
14. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. Посіб. ТОВ «УВПК ексоб». 2002. 560 с.
15. Носова Л. В. Застосування swot-аналізу для визначення конкурентоспроможності ат «сумський завод «насосенергомаш». Електронне фахове видання « Глобальні та національні проблеми економіки ». 2015. №4. С. 506-512 URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/107.pdf>
16. Особенности брэндинговой стратегии ТМ Roshen. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.marketing-ua.com/ru/article/osobennosti-breningovoj-strategii-tm-roshen>
17. Офіційна сторінка Волинської фабрики корпорації «Рошен». Електронний ресурс]. URL: <https://roshen.in.ua/pro-nas/>
18. Офіційний сайт корпорації «Рошен». Електронний ресурс]. URL: <https://roshen.com/ua>
19. Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. Електронне фахове видання «Економіка і суспільство». 2016. №6. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf

20. Педченко, Н. С. Деякі аспекти конкуренції і конкурентоспроможності в ринковій економіці. Фаховий журнал «Регіональні перспективи». 2000. №975.2000. № 4(11). С. 48–49.
21. Пермінова С. О., Савицька О.М., омельченкоя.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2019. №975. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=6049>
22. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 26.12.2002 р. № 51. Дата оновлення 23.09.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
23. Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності: Закон України від 28.02.1995 р. Дата зупинення 11.01.2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
24. Резнік Н. П. Опалат Д. В. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. Електронне наукове фахове видання «ECONOMICS OF ENTERPRISE». 2019. №4. С. 138-147. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/4/EV20194_138-147.pdf
25. Реутов В.Е. Управление международной конкурентоспособностью предприятий: навс. Посіб. Сімферополь. Таврія. 2007. 160 с.
26. Рилач Н. М. Формування інноваційної парадигми: ретроспектива і сучасність. Електронне наукове фахове видання «Актуальні проблеми міжнародних відносин». 2016. №127. URL: <http://journals.iir.kiev.ua/index.php/apmv/article/viewfile/2953/2645>.
27. Савченко І. А. Сучасні підходи до економічної сутності конкурентних відносин. Електронне фахове видання «Ефективна економіка». 2013. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=1785>
28. Скиба Г. І. Конкурентоспроможність як категорія і як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки. Електронне наукове фахове видання «Облік і фінанси». 2012. № 1. С. 135-138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2012_1_30

29. Сторінка корпорації «Рошен» на Вікіпедії. Електронний ресурс]. URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Roshen>
30. Сторінка корпорації «Рошен» на clarity-project. Електронний ресурс]. URL: <https://clarity-project.info/smida/00382125>
31. Сторінка корпорації «Рошен» на сайті Forbes. [Електронний ресурс]. URL: <https://forbes.ua/profile/roshen-241>
32. Трещов М.М. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції. . Фахове видання «Економічний простір». 2009. №23/1. С.118-126. URI: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_23/1/treshov.pdf
33. Троян А. В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством. Електронне фахове видання «Ефективна економіка». 2013. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=2498>
34. Фінансова звітність корпорації «Рошен». Електронний ресурс]. URL: <https://www.smida.gov.ua>
35. Фінансова звітність корпорації «Рошен». Електронний ресурс]. URL: <http://kcf.roshen.com>
36. Христенко О. В., Манжос С. А. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством. Електронне фахове видання «Фінансовий простір». 2018. №1. URL: <https://ofp.cibs.ubs.edu.ua/files/1801/18hovsup.pdf>
37. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність фірми на ринку праці. Електронне фахове видання «Праця, зайнятість та соціально-трудова відносина». 2007. №1. С. 97-105 URL: <http://dspace.nbuuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/11680/09-Shevchenko.pdf?sequence=1#:~:text=Конкурентоспроможність%20фірми%20на%20ринку%20праці,фірм-кон%20ку-%20рентів>
38. Шлюсарчик Б. Еволюція і співвідношення понять конкуренції та конкурентності. Академічний огляд. 2001. № 1. С. 20-26.
39. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Навч. Посіб. Москва. АКАЛИС. 1996 г. 384 с.

40. Янкового О. Г. Конкуентоспроможність підприємства: оцінки рівня та напрями підвищення. Монографія. Одеса. Атлант. 213. 470 с.
41. Candy Industry Global Top 100. 2017. [Електронний ресурс]. URL: <http://sweetsexpo.com.ua/news/480>