

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Формування та розвиток конкурентних переваг бізнесу»

Виконала: студентка групи 2мЕМ

Пантюх Вікторія Олександрівна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Биба В.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕСУ.....	7
1.1. Економічна сутність та значення конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі	7
1.2. Основні підходи до формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу.....	12
1.3. Методи оцінки конкурентних переваг бізнесу.....	17
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО РІВНЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ДОМІНІК КО».....	24
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко».....	24
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».....	32
2.3. Оцінка конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко».....	43
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ДОМІНІК КО».....	56
3.1. Визначення перспективних напрямів формування та розвитку конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко».....	56
3.2. Практичні пропозиції щодо формування та розвитку конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко».....	63
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	70
Висновки до розділу 3.....	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Український бізнес з початку повномасштабної військової агресії РФ стикається з безпрецедентними викликами. Безпосередньо військові дії, блекаути, невизначеність й не прогнозованість подальшого розвитку подій, інфляція, зниження платоспроможності населення, демографічна криза, невизначеність, зростання податкового тиску, дефіцит паливно-енергетичних ресурсів – лише частина переліку загроз, у яких сьогодні змушені функціонувати українські підприємства. Поряд з цим посилюється конкуренція між підприємствами.

Як демонструє практика, у таких складних умовах воєнних викликів мають змогу виживати й функціонувати ті підприємства, які володіють певним переліком конкурентних переваг. Зокрема, прикладами таких компаній є ТОВ «Нова пошта» та компанія «Аврора», які за період війни розширили свою торговельну мережу, вийшли на закордонні ринки збуту. Конкурентні переваги роблять підприємства менш вразливими до впливу негативних факторів й здатними швидше пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Саме з урахуванням зазначеного можемо вважати, що обрана тема для дослідження «Формування та розвиток конкурентних переваг бізнесу» має практичну значимість і високу актуальність для українського бізнесу в умовах воєнних викликів.

Проведений огляд наукової літератури продемонстрував значний науковий інтерес з боку великої когорти українських та іноземних вчених до питання конкурентних переваг. Зокрема, можемо відзначити фундаментальний внесок у дослідження даної теми з боку: Бакая В.Й., Коллінса Дж., Крамарчука С.П., Крістенсена К.М., Лесюка В.С., Портера Майкла, Прахалда К.К., Халімона Т. М., Хамела Г., Цалка Т.Р. та інших. Ці вчені досліджували сутність та етимологію поняття «конкурентні переваги», їх класифікацію, процес формування та розвитку конкурентних переваг, а також методи для їх вимірювання. Попри значні наукові

досягнення у цій сфері актуальність теми в умовах воєнних викликів, а також цифровізації й появи штучного інтелекту не втрачається, а лише посилюється.

Мета дослідження визначена як розробка практичних рекомендацій щодо формування і розвитку конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко» з метою підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Основними завданнями дослідження є наступні:

дослідити економічну сутність та значення конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі;

охарактеризувати основні підходи до формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу;

розглянути методи оцінки конкурентних переваг бізнесу;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»;

оцінити конкурентні переваги ТОВ «Домінік Ко»;

визначити перспективні напрями формування та розвитку конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко»;

запропонувати практичні пропозиції щодо формування та розвитку конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко»;

оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес формування та розвиток конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко».

Предмет дослідження – методичні підходи до оцінки конкурентних переваг підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали фундаментальні наукові праці вітчизняних та іноземних вчених, законодавча база України, аналітичні звіти, фінансова та статистична звітність ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр., дані аналітичних платформ Опендатабот та YouControl, інформація представлена у мережі Інтернет. Повний перелік інформаційних ресурсів, які використані у роботі наведено у списку використаних джерел.

Для виконання поставлених завдань використано такі методи дослідження як: теоретичного узагальнення – для дослідження економічної сутності та значення конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі; класифікації та порівняльного аналізу – для характеристики основних підходів до формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу; описовий – для розгляду методів оцінки конкурентних переваг підприємства; методи фінансово-економічного та статистичного аналізу – для проведення фінансово-економічного аналізу результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»; графічні та табличні – для інтерпретації отриманих результатів дослідження; метод зважених оцінок, SWOT-аналіз – для оцінки конкурентних переваг підприємства; планування та прогнозування – для розробки практичних рекомендацій щодо формування та розвитку конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко» тощо.

Отримані результати у ході дослідження мають практичне значення. Усі запропоновані рекомендації є авторською розробкою, розроблені відповідно до наявних умов та можливостей ТОВ «Домінік Ко». Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів підтверджує економічну доцільність їх впровадження у діяльність ТОВ «Домінік Ко».

Апробація результатів. Результати дослідження апробовані на XII Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції»: Пантюх В.О. Формування конкурентних переваг бізнесу в умовах воєнного стану. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*, 06 листопада 2025 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2025. С. 50-51.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, 3 взаємопов'язаних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 19 таблиць, 16 рисунків, 7 додатків, список використаних джерел містить 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕСУ

1.1. Економічна сутність та значення конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі

В умовах сучасних військових викликів, геополітичних змін, цифрової трансформації та зростаючої нестабільності ринкових процесів питання формування й розвитку конкурентних переваг набуває особливої актуальності для кожного підприємства. Конкурентні переваги визначають здатність підприємства забезпечувати вищу ефективність діяльності порівняно з конкурентами, задовольняти потреби споживачів на більш вищому рівні та займати привілейоване становище на ринку.

Економічна сутність конкурентних переваг полягає у створенні такої цінності для споживача, яку конкуренти не можуть або не здатні забезпечити за тих самих умов. Зокрема, це проявляється через нижчі витрати виробництва, вищу якість продукції, швидшу реакцію на нові запити споживачів, ефективніше використання ресурсів тощо. Таким чином, конкурентні переваги виступають ключовим чинником забезпечення успіху підприємства в сучасному турбулентному середовищі.

В сучасному науковому середовищі існує велика кількість досліджень присвячених вивченню питання сутності конкурентних переваг. Це породило існування різних підходів, точок зору на визначення сутності поняття «конкурентна перевага». Одним з головних дослідників у сфері конкурентних переваг є американський консультант Гері Хамел. Він став відомий завдяки своїй теорії основних компетенцій, яка підкреслює важливість наявності у підприємства унікальних навичок та ресурсів [47]. Інший іноземний дослідник Клейтон Крістенсен акцентує свою увагу на динамічному характері конкурентних

переваг та потребі підприємства у постійному їх розвитку. Конкурентні переваги змінюються під впливом ринкових умов, економічного середовища та потреб споживачів. На його думку ключовим у питанні формування конкурентних переваг є впровадження інноваційних рішень й наявність унікальної бізнес-моделі [45].

Американський бізнес-консультант Джим Коллінз економічну сутність конкурентних переваг визначає через наявність унікальних можливостей та атрибутів підприємства, які вирізняють його з-поміж іншої низки подібних компаній на ринку [46].

Узагальнюючий підходи іноземних вчених можливо прийти до висновку, що сучасне розуміння конкурентних переваг є багатовимірним. На сьогодні теорії та вчення про конкурентні переваги продовжуються розвиватися, доповнюватися та удосконалюватися. Усе більшого значення набувають підходи, які враховують вплив цифровізації, штучного інтелекту, сталого розвитку та соціальної відповідальності.

З метою визначення економічної сутності даної економічної категорії нами у табл. 1.1 узагальнено основні наукові підходи щодо її трактування.

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи щодо трактування поняття «конкурентні переваги»

Автор	Конкурентні переваги – це	Джерело
1	2	3
В.Й. Бакай	«здатність компанії зміцнювати власну конкурентну позицію на ринку, пристосовувати види господарської діяльності до обраної стратегії, обирати ефективну політику економічних відносин із конкурентами, швидко реагувати на зміни у конкурентному середовищі тощо»	[7]
Д. Барабась, О. Панасюк, А. Кривонос	«сукупність унікальних характеристик, ресурсів та можливостей, що забезпечують йому стратегічні позиції на ринку, дозволяють ефективніше задовольняти потреби споживачів порівняно з конкурентами та є важко відтворюваними іншими компаніями»	[8]
Н.В. Коваленко, О.А. Юрченко	«поєднання внутрішніх компетенцій компанії та зовнішніх сприятливих чинників, які в сукупності формують її конкурентоспроможність на ринку»	[19]

Продовження табл. 1.1

1	2	3
М. Портер	«система факторів, які визначають успіх або неуспіх підприємства на ринку, ефективність використання наявних ресурсів та виступають результатом виявлення і використання унікальних методів конкурентної боротьби, які можуть забезпечувати підприємству успіх на ринку протягом певного часу»	[33]
Т.М. Халімон	«компетентність чи цінність, сформовану підприємством, яка забезпечує підвищення ефективності, прибутковості, гнучкості за рахунок пошуку нових можливостей та швидкої адаптації до викликів і трансформацій економічного простору»	[40]
Т.Р. Цалко, Т.О. Харченко, А.М. Хондока	«система, що володіє певними індивідуальними цінностями, що дає підприємству перевагу над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності, можливість більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами»	[41]
Г. Хамел	«унікальні комбінації знань, технологій та навичок, які дозволяють компанії створювати продукти або послуги з унікальними характеристиками»	[47]

Примітка. Складено автором за даними [7-8, 19, 33, 40-41, 47]

Можемо констатувати, що існують різні підходи до інтерпретації поняття «конкурентні переваги», що пов'язано з багатогранністю його змісту, різними аспектами дослідження та значними науковими розробками у цій сфері. Кожен автор при визначення поняття «конкурентні переваги» акцентує увагу на певних їх характеристиках, таких як унікальні ресурси та компетенції, здатність швидко адаптуватися до змін, ефективне використання наявних ресурсів, стратегічні позиції на ринку, технологічні та організаційні аспекти діяльності підприємства. Значна увага науковців до категорії «конкурентних переваг» викликана їх вагомим значення для забезпечення стабільного розвитку підприємств в ринкових умовах господарювання.

При цьому варто зауважити, що більшість розглянутих визначень подібні між собою за сутністю, але відмінності полягають у акцентуванні на різних аспектах конкурентних переваг. Одні автори підкреслюють унікальність ресурсів та бізнес-моделі, інші – звертають увагу на стратегічні ринкові позиції підприємства, а треті – на здатності швидко адаптуватися до змін у бізнес-

середовищі. Додамо, що наведені визначення є невичерпними, щорічно з'являються десятки наукових досліджень з доповненням наявних підходів до трактування цієї категорії.

На наш погляд, конкурентні переваги можна визначити як сукупність переваг існуючої бізнес-моделі порівняно з підприємствами-конкурентами, що включає використання цифрових технологій, швидку адаптацію до змін, застосування інноваційних рішень, а також своєчасне виявлення прихованих потреб споживачів. Додамо, що запропоноване визначення від існуючих вирізняється насамперед акцентом на цифрових технологіях та інноваціях, які нині є головними драйверами підвищення ефективності бізнесу, скорочення витрат, своєчасного прийняття рішень та забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку.

Сутність конкурентних переваг також розкривається через його властивості. Вчений Д.О. Пожогін [32] виділяє 5 ключових властивостей конкурентних переваг:

відносність, яка полягає у тому, що конкурентна перевага визначається виключно шляхом порівняння окремих аспектів діяльності декількох підприємств, тобто вона носить порівняльний характер;

динамічність, що полягає у тому, що конкурентна перевага змінюється під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, тобто вона не є статичною;

адаптивність, яка полягає у здатності конкурентної переваги до адаптації в умовах, що змінюються;

стійкість – кожна сформована конкурентна перевага має певний рівень тривалості та стійкості, тобто залишаються актуальними;

циклічність полягає у тому, що існування конкурентної переваги можливе лише за умови досягнення певних результатів, які забезпечують виживання підприємства на ринку [32].

Конкурентні переваги відіграють ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку та успіху підприємства на ринку. Вони дозволяють підприємству

виділятися серед конкурентів, ефективно використовувати наявні ресурси, впроваджувати інновації та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Значення конкурентних переваг полягає також у здатності своєчасно виявляти потреби споживачів, підвищувати якість прийнятих рішень та забезпечувати довгострокову ефективність і прибутковість діяльності підприємства. Вони сприяють підвищенню гнучкості та адаптивності підприємства у відповідь на швидкі зміни ринкових умов, економічні коливання та дії конкурентів. Можна стверджувати, що конкурентні переваги формують основу для стратегічного планування, дозволяючи компанії прогнозувати розвиток ринку та приймати обґрунтовані управлінські рішення, що забезпечують стабільність та ефективність.

Особливу роль сьогодні відіграють цифрові технології та інноваційні рішення, які стають ключовими драйверами конкурентних переваг. Використання таких технологій дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, скорочувати витрати, підвищувати точність прийнятих рішень, швидко реагувати на нові потреби споживачів та своєчасно виявляти приховані ринкові можливості, що забезпечує підприємству стійку позицію на ринку та довгостроковий успіх [29].

Крім того, конкурентні переваги забезпечують підприємству здатність до швидкої адаптації у динамічному ринковому середовищі, впровадження інноваційних рішень та ефективного прийняття управлінських рішень. Вони стають основою для підвищення ефективності діяльності, росту прибутковості та довгострокової стійкості бізнесу, одночасно сприяючи своєчасному виявленню нових ринкових можливостей та прихованих потреб споживачів.

Таким чином, конкурентні переваги свідчать про наявність у підприємства певних унікальних компетенцій, ресурсів, здатностей, які вирізняють його з-поміж інших підприємств на ринку та дозволяють йому мати привілейоване становище. Підприємства, які мають конкурентні переваги, як правило, мають високу рентабельність, значну ринкову частку, стабільні обсяги продажу та прибутку, лояльність клієнтів, визнану репутацію, менші витрати, вищу якість продукції тощо. Крім того підприємства з конкурентними перевагами є більш

стійкими на ринку, легше переживають різноманітні кризи та швидко адаптуються до мінливого бізнес-середовища.

Згідно плану дослідження наступним завданням є характеристика основних підходів до формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу.

1.2. Основні підходи до формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу

Конкурентні переваги не є статичними характеристиками підприємства, а формуються та розвиваються в результаті планомірної та системної роботи. Вони відображають унікальні ресурси, компетенції та стратегічні можливості компанії, які дозволяють їй виділятися серед конкурентів і досягати стійкої позиції на ринку. Формування конкурентних переваг потребує чіткого стратегічного підходу, використання інноваційних рішень, цифрових технологій та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Необхідно не лише створити конкурентні переваги, а й забезпечити їх безперервний розвиток. У разі відсутності динаміки та постійного вдосконалення вони стагнують, вичерпують свій потенціал і втрачають ефективність, що може призвести до ослаблення ринкових позицій підприємства. Тому процес формування та розвитку конкурентних переваг має бути безперервним і стратегічно спрямованим, щоб забезпечувати довгострокову стійкість і успіх бізнесу.

Г.В. Усова на основі систематизації кращих іноземних та вітчизняних учень виокремила 5 основних підходів до досягнення конкурентних переваг, які наведено на рис. 1.1.

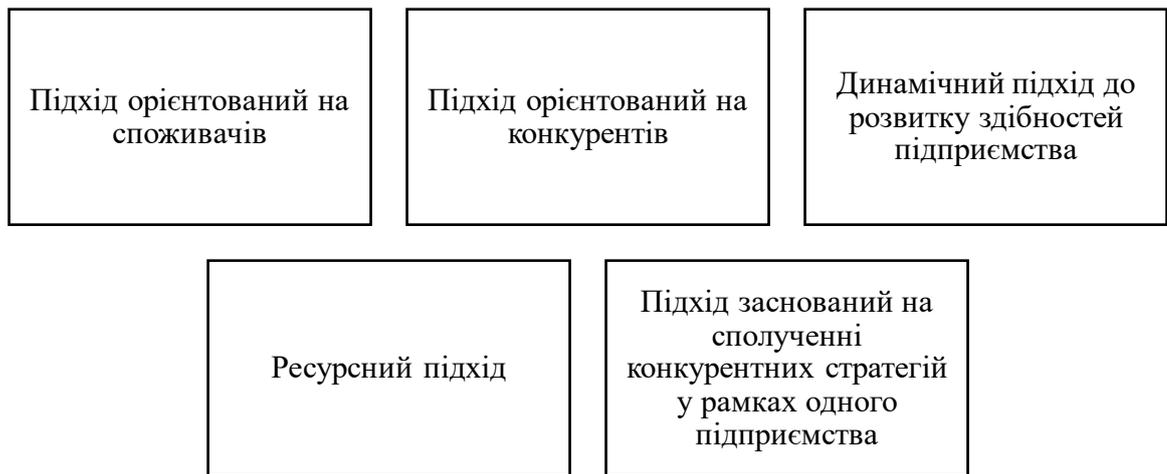


Рис. 1.1. Основні підходи до досягнення конкурентних переваг

Примітка. Складено автором за даними [39]

Підхід, орієнтований на споживачів передбачає формування конкурентних переваг через задоволення потреб клієнтів та підвищення цінності продукту або послуги. Ключовим елементом цього підходу є диференціація, тобто створення унікальних характеристик, які відрізняють продукцію від конкурентів. Підприємство аналізує очікування та вподобання споживачів, щоб забезпечити їхню лояльність і підвищити попит. Основна мета – створення таких продуктів та сервісів, які споживачі обиратимуть саме через їхні унікальні властивості.

Підхід, орієнтований на конкурентів зосереджується на досягненні переваг шляхом ефективного управління витратами та підвищенням операційної ефективності. Головним завданням є мінімізація витрат при збереженні або підвищенні якості продукції, що дозволяє пропонувати конкурентні ціни на ринку. Підприємство аналізує дії конкурентів та ринкові тенденції, щоб виявити точки, де можлива економія або оптимізація. Такий підхід особливо ефективний у сегментах з високою ціною конкуренцією та низькою диференціацією продукту [48].

Динамічний підхід до розвитку здібностей підприємства базується на постійному моніторингу зовнішнього середовища та виявленні трендів і прихованих потреб споживачів. Підприємство формує гнучкі компетенції та адаптивні процеси, що дозволяють швидко реагувати на зміни ринку та технологій. Цей підхід орієнтований на безперервне вдосконалення організаційних і виробничих здібностей. Основна мета – забезпечити стійку конкурентоспроможність через постійну готовність до трансформацій.

Ресурсний підхід акцентує увагу на внутрішніх ресурсах і компетенціях підприємства як основі формування конкурентних переваг. Переваги створюються через унікальні технології, кваліфікований персонал, патенти та стратегічні партнерства, що важко відтворити конкурентам. Головна мета – використовувати існуючі ресурси максимально ефективно для досягнення стійкої позиції на ринку. Підприємство концентрується на розвитку власних сильних сторін, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність [47].

Підхід, заснований на сполученні конкурентних стратегій передбачає інтеграцію різних стратегічних напрямів у межах одного підприємства, наприклад, одночасну диференціацію та стратегію лідерства за витратами. Це дозволяє компанії одночасно задовольняти різні сегменти ринку та підвищувати ефективність операцій. Підприємство може поєднувати сильні сторони різних стратегій, щоб зменшити ризики та підвищити стійкість конкурентних позицій. Такий підхід потребує гнучкості та високого рівня управлінських компетенцій для збалансування різних напрямів розвитку [39].

Для формування конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій кожної компанії необхідно зробити правильний вибір пріоритетів та розробити конкурентну стратегію. Така стратегія розробляється відповідно до етапів: підготовчий, проектування, впровадження та аналіз результатів нових конкурентних переваг. Під час розробки стратегії формування нових конкурентних переваг необхідно контролювати рівень відповідності ефективності та стійкості розроблених конкурентних переваг. У випадку, коли нові конкурентні переваги не досягають своїх цілей, слід повернутися до першого підготовчого етапу розробки стратегії формування нових конкурентних переваг.

Вчені Д. Барабась, О. Панасюк та А. Кривонос [8] запропонували алгоритм формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу, який наведено на рис. 1.2. Основою запропонованого алгоритму є систематичний збір та аналіз даних про стан зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення його реальних можливостей, сильних і слабких сторін, а також існуючих і потенційних загроз. Такий підхід дозволяє своєчасно ідентифікувати тенденції розвитку ринку, зміни у споживчих перевагах, технологічні тренди та інші фактори, що можуть вплинути на конкурентоспроможність бізнесу. На основі отриманої інформації підприємство формує стратегічне бачення та визначає

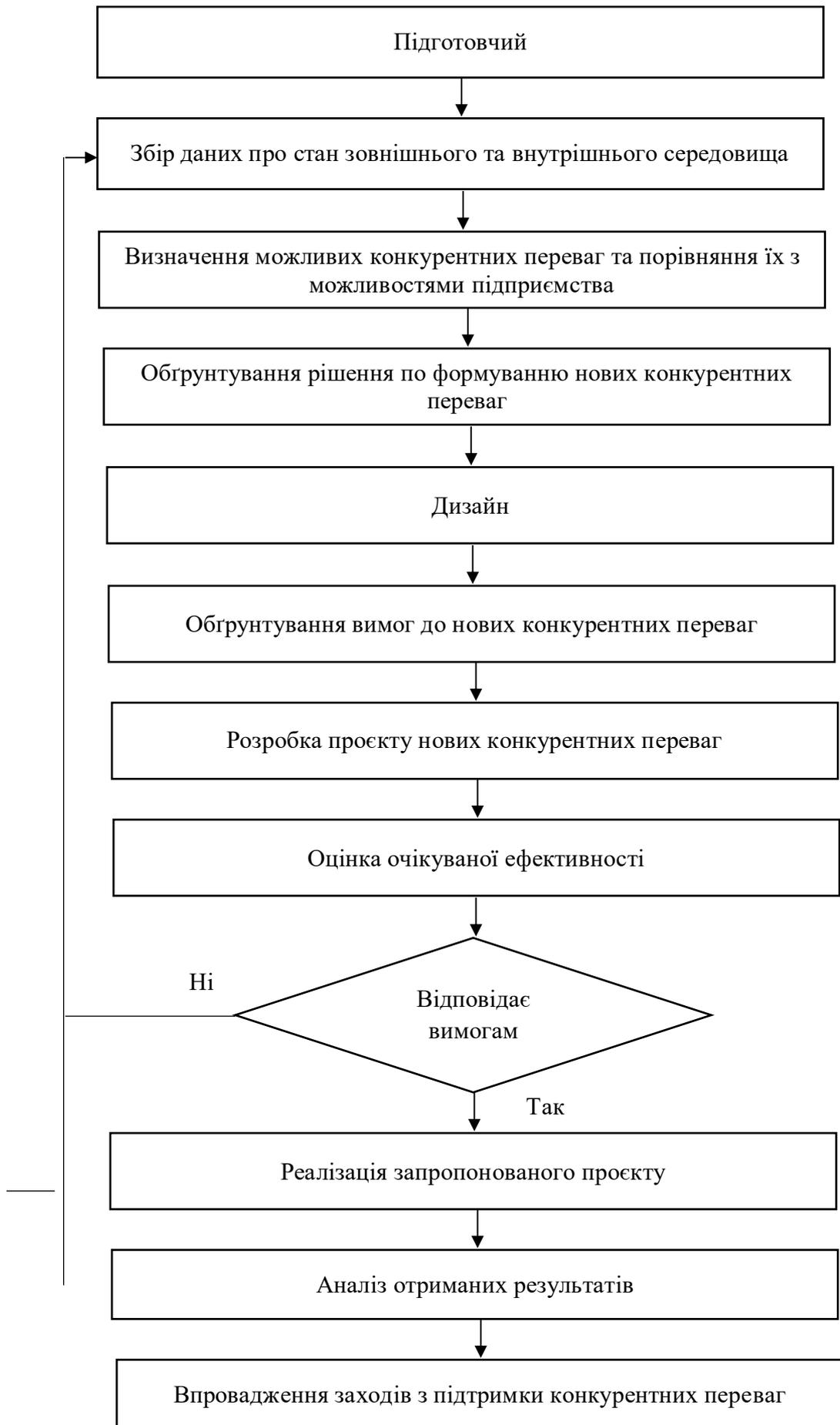


Рис. 1.2. Алгоритм формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу
Примітка. Складено автором за даними [8]

напрями розвитку конкурентних переваг, орієнтуючись на ефективне використання власних ресурсів і зовнішніх можливостей. В умовах цифровізації важливим завданням стає використання цифрових технологій, які дозволяють автоматизувати процеси по збору, аналізу та інтерпретації даних.

У процесі формування конкурентних переваг надзвичайно важливо виявляти зовнішні можливості, які може використати підприємство для зміцнення своїх позицій на ринку. Для цього необхідно моніторити ринкові тенденції, зміни у поведінці споживачів, розвитку технологій та дій конкурентів. Не менш важливим є розвиток внутрішніх можливостей підприємства, адже саме вони створюють основу для реалізації зовнішніх шансів. До таких можливостей належать високий рівень кваліфікації персоналу, ефективна система управління, достатній фінансовий потенціал, сучасна технологічна база та корпоративна культура, зорієнтована на інновації.

При цьому важливо розуміти, що конкурентні переваги підприємства можуть бути різної ваги. Н.В. Валінкевич та М.С. Коценко ділять конкурентні переваги на три види [11]:

найнижчого рівня формуються, як правило, на основі незначних відмінностей у діяльності підприємства порівняно з конкурентами. До них можна віднести нижчу ціну продукції, тимчасові маркетингові акції, покращене обслуговування чи зручніше місце розташування;

низького рівня пов'язані з певними внутрішніми характеристиками підприємства, що дозволяють підвищити ефективність діяльності, наприклад, оптимізація витрат, вдосконалення організаційної структури, поліпшення системи управління чи використання сучасних технологій. Вони забезпечують середньострокову конкурентну перевагу, однак у разі відсутності подальшого розвитку поступово втрачають актуальність під тиском ринкових змін;

високого рівня мають стратегічний характер і базуються на унікальних компетенціях, інноваціях, сильному бренді, цифрових технологіях, патентах чи високій кваліфікації персоналу. Такі переваги важко скопіювати, вони формують основу довгострокової конкурентоспроможності підприємства, сприяють

створенню нових ринкових можливостей та забезпечують стабільне зростання бізнесу в умовах глобальної конкуренції.

Таким чином, процес формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу повинен здійснювати безперервно. Він націлений передусім на своєчасне виявлення додаткових можливостей, ринкових трендів, потреб споживачів, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Для цього важливого значення набуває інформаційне забезпечення на основі якої керівництво підприємства виявляє інсайди, ухвалює рішення про формування тих чи інших конкурентних переваг. Для поліпшення даного процесу нині активно впроваджують цифрові технології на основі штучного інтелекту, які автоматизують даний процес. Конкурентні переваги є найнижчого, низького та високого рівня. Найкращим варіантом є формування та розвиток конкурентних переваг високого рівня, які є довгостроковими й складно копіювані з боку конкурентів.

Наступним завданням дослідження є розгляд та опис методів оцінки конкурентних переваг бізнесу.

1.3. Методи оцінки конкурентних переваг бізнесу

З метою формування та розвитку конкурентних переваг підприємству необхідно мати інформацію про наявний їх стан. Для цього проводиться оцінка конкурентних переваг бізнесу. Це дозволяє отримати інформацію підприємству про його сильні та слабкі сторони, потенціал для удосконалення бізнес-моделі тощо. Результати такої оцінки допомагають виявити чинники, що позитивно або негативно впливають на позиції підприємства на ринку, а також визначити напрями подальшого розвитку. На основі отриманих даних керівництво може ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення стратегії, підвищення ефективності роботи та забезпечення стійких конкурентних переваг у майбутньому.

Наукова література з питань методів оцінки конкурентних переваг є досить багатою на різноманітні їх класифікації, підходи та методичні рекомендації до проведення такого оцінювання. С.П. Крамарчук [22] на основі опрацювання наукових підходів виокремив найвагоміші чотири показники, які необхідно включати при здійсненні оцінки конкурентних переваг підприємства: якість продукції, її ціна, рентабельність продажу та частка ринку. При цьому розрахунок даних показників слід здійснювати як по самому об'єкту дослідження, так і по його основним конкурентам. Такий підхід дозволяє здійснити порівняльну оцінку та виявити, по яким показникам підприємство має конкурентні переваги, а по яким поступається конкурентам.

Інший науковець В.Й Бакай [7] наголошує на існуванні великої кількості методів оцінки конкурентних переваг. При цьому він віддає перевагу методам, які характеризують ринкові позиції підприємства. Їх він поділяє, своєю чергою, на формальні та матричні методи (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Ринкові методи оцінки конкурентних переваг підприємства

Примітка. Складено автором за даними [7]

Ключовий недолік більшості матричних та багатьох формальних методів (таких як БКГ, Мак-Кінзі, моделі життєвих циклів) полягає в тому, що вони не

дають інформації щодо внутрішньої ефективності та якості бізнес-процесів підприємства, які, власне, і є першопричиною конкурентних переваг. Ці методи аналізують переважно ринкову сторону діяльності – позицію продукту чи бізнес-одиниці на ринку (частка, зростання, привабливість галузі), або лише фінансові результати (накопичений досвід, PIMS). Тому в більшості наведені методи використовують у комплексі з іншими методами, що дозволяє отримати комплексну інформацію про стан підприємства та його конкурентні переваги.

Узагальнення наукової літератури дозволило представити більш комплексну систему методів оцінки конкурентних переваг підприємства, які представлено на рис. 1.4.

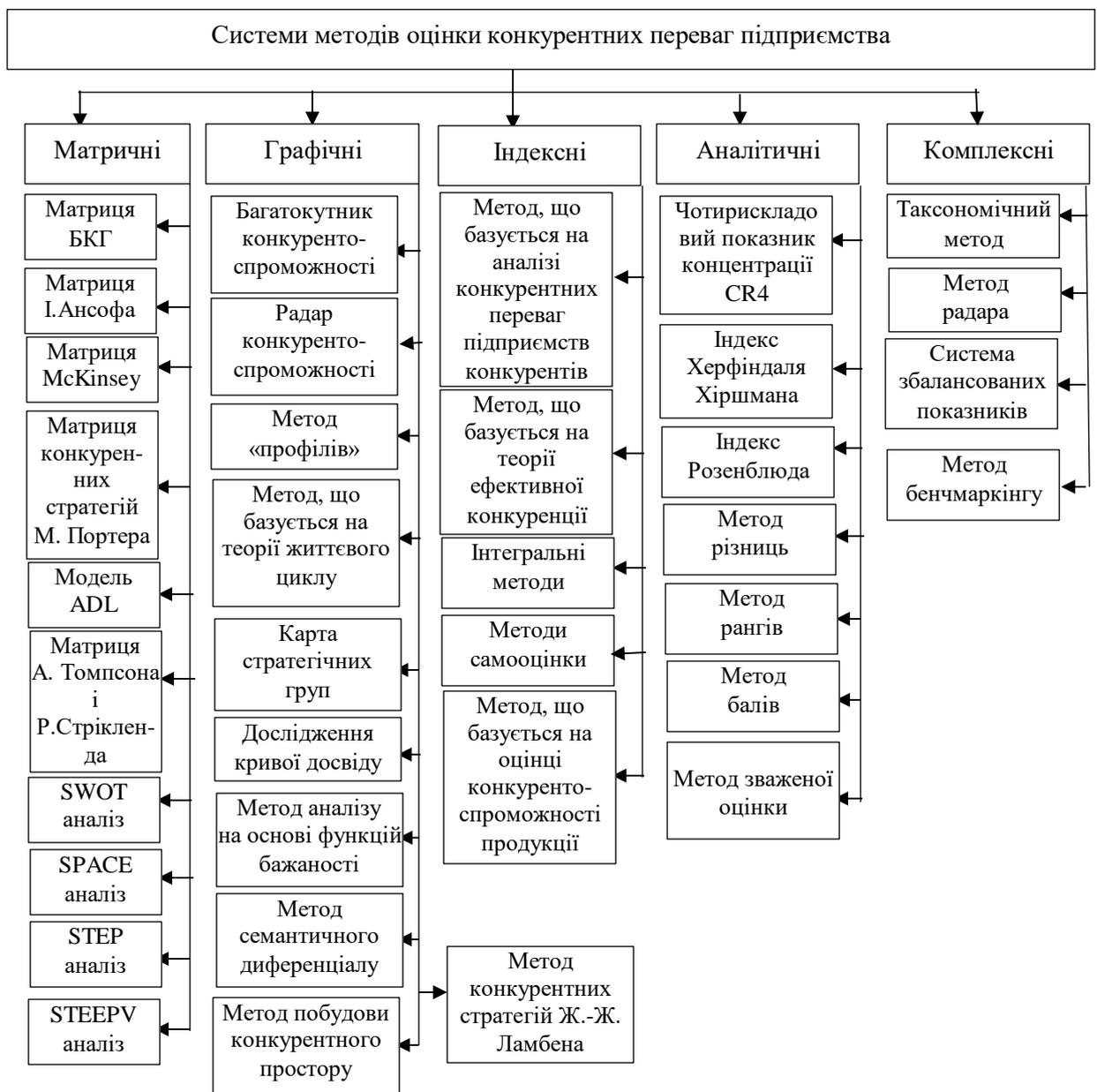


Рис. 1.4. Система методів оцінки конкурентних переваг підприємства

Примітка. Складено автором за даними [21, 23, 25]

Система методів оцінки конкурентних переваг підприємства, відповідно до наукової класифікації, зазвичай поділяється на п'ять основних груп, кожна з яких включає низку специфічних підходів. При цьому, варто зазначити, що у сучасній практиці існує значна кількість модифікацій та адаптацій цих методів, а також тривають постійні наукові розробки, спрямовані на врахування конкретної галузевої специфіки та динаміки ринкових умов.

Матричні методи оцінки конкурентних переваг базуються на графічному представленні позиції бізнес-одиниці, продукту чи підприємства. Переважна більшість з них передбачає використання експертної думки, що підвищує ризики допущення помилок й неправильної інтерпретації даних. Суть полягає у візуалізації поточного стану та формуванні загальних стратегічних рекомендацій (наприклад, методи БКГ, Мак-Кінзі/GE, ADL) [25].

Графічні методи використовують візуальний аналіз на основі побудови графіків та діаграм для ілюстрації залежностей між показниками. Суть полягає у порівнянні динаміки розвитку ключових показників підприємства з його конкурентами.

Індексні методи передбачають розрахунок інтегральних (зведених) показників, або індексів, шляхом зважування та агрегування низки кількісних та якісних критеріїв. Суть полягає в отриманні числової оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства чи його продукції для проведення порівняльного аналізу. Досить подібними до цієї групи методів є й аналітичні методи, які базуються також на розрахунку окремих індикаторів, які характеризують основні бізнес-процеси підприємства. Основна відмінність між цими групами методів криється у тому, що індексні методи часто зводять до єдиної загальної оцінки конкурентоспроможності підприємства, а аналітичні дають більш детальну інформацію у розрізі різних бізнес-процесів [23].

На нашу думку, саме індексні та аналітичні методи дають аналітику більш чітку інформацію про його ринкові позиції та наявні конкурентні переваги підприємства у порівнянні з іншими гравцями. При цьому необхідно зауважити, що ці ж групи методів мають певні недоліки. По-перше, вони є трудомісткими,

передбачають розрахунок низки індикаторів, які дозволяють зробити відповідний висновок про наявність чи відсутність конкурентних переваг. По-друге, такий аналіз можливо робити виключно при наявності глибокої вхідної інформації щодо стану внутрішніх бізнес-процесів підприємства, галузевих даних, а також інформації щодо конкурентів. Як правило, велика кількість даних, необхідних для проведення такої оцінки, щодо конкурентів знаходиться у закритому доступі. При виборі методу оцінки конкурентних переваг слід керуватися у першу чергу наявним інформаційним забезпеченням, яке дозволить застосувати той чи інший метод на практиці.

Комплексні методи поєднують елементи кількох попередніх груп, використовуючи як кількісні, так і якісні показники, часто у формі покрокових алгоритмів. Суть полягає у забезпеченні максимально всебічної оцінки, що охоплює стратегічні, операційні та фінансові аспекти діяльності підприємства (наприклад, збалансована система показників (BSC)) [22].

Таким чином, сучасна наукова література та практика представлена значною кількістю методів, які можуть бути використані для оцінки конкурентних переваг підприємства. У даному дослідженні виділено найбільш поширені з них та узагальнено у 5 ключових груп: матричні, графічні, індексні, аналітичні та комплексні. Зустрічаються й інші підходи до класифікації методів оцінки конкурентних переваг, зокрема можливий їх поділ на якісні та кількісні методи. Кожен з методів надає певну узагальнену інформацію щодо рівня розвитку конкурентних переваг підприємства порівняно з головними конкурентами. Головна специфіка застосування даних методів полягає у порівняльній характеристиці, тобто необхідно проводити оцінку одночасно 2 і більше підприємств. Іншою особливістю з використанням мінімум двох методів, що дозволяє оцінити конкурентні переваги підприємства з різних аспектів. Вибір методу для проведення такої оцінки насамперед залежить від наявності достатньої інформації щодо конкурентів. Також аналітики при застосуванні методів на практиці можуть їх модифікувати відповідно до власних цілей та доступної інформаційної бази.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено економічну сутність та значення конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі, охарактеризовано основні підходи до формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу, а також розглянуто методи оцінки конкурентних переваг бізнесу. За результатами цього зроблені наступні висновки:

1. Досліджено економічну сутність та значення конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі. Конкурентні переваги свідчать про наявність у підприємства певних унікальних компетенцій, ресурсів, здатностей, які вирізняють його з-поміж інших підприємств на ринку та дозволяють йому мати привілейоване становище. Підприємства, які мають конкурентні переваги, як правило, мають високу рентабельність, значну ринкову частку, стабільні обсяги продажу та прибутку, лояльність клієнтів, визнану репутацію, менші витрати, вищу якість продукції тощо. Крім того підприємства з конкурентними перевагами є більш стійкими на ринку, легше переживають різноманітні кризи та швидко адаптуються до мінливого бізнес-середовища.

2. Охарактеризовано основні підходи до формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу. Процес формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу повинен здійснювати безперервно. Він націлений передусім на своєчасне виявлення додаткових можливостей, ринкових трендів, потреб споживачів, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Для цього важливого значення набуває інформаційне забезпечення на основі якої керівництво підприємства виявляє інсайди, ухвалює рішення про формування тих чи інших конкурентних переваг. Для поліпшення даного процесу нині активно впроваджують цифрові технології на основі штучного інтелекту, які автоматизують даний процес. Конкурентні переваги є найнижчого, низького та високого рівня. Найкращим варіантом є формування та розвиток конкурентних переваг високого рівня, які є довгостроковими й складно копіювані з боку конкурентів.

3. Розглянуто методи оцінки конкурентних переваг бізнесу. Сучасна наукова література та практика представлена значною кількістю методів, які можуть бути використані для оцінки конкурентних переваг підприємства. У даному дослідженні виділено найбільш поширені з них та узагальнено у 5 ключових груп: матричні, графічні, індексні, аналітичні та комплексні. Зустрічаються й інші підходи до класифікації методів оцінки конкурентних переваг, зокрема можливий їх поділ на якісні та кількісні методи. Кожен з методів надає певну узагальнену інформацію щодо рівня розвитку конкурентних переваг підприємства порівняно з головними конкурентами. Головна специфіка застосування даних методів полягає у порівняльній характеристиці, тобто необхідно проводити оцінку одночасно 2 і більше підприємств. Іншою особливістю з використанням мінімум двох методів, що дозволяє оцінити конкурентні переваги підприємства з різних аспектів. Вибір методу для проведення такої оцінки насамперед залежить від наявності достатньої інформації щодо конкурентів. Також аналітики при застосуванні методів на практиці можуть їх модифікувати відповідно до власних цілей та доступної інформаційної бази.

На основі розглянутих теоретичних аспектів в наступному розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз поточного рівня конкурентних переваг на прикладі підприємства кондитерської галузі – ТОВ «Домінік Ко».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО РІВНЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ДОМІНІК КО»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко»

У межах теми дослідження обрано одного з найбільших кондитерських підприємств України – ТОВ «Домінік Ко» для проведення на його прикладі аналізу, оцінки поточного рівня конкурентних шляхів та пошук шляхів їх зміцнення. Вибір даного підприємства обумовлений трьома причинами. По-перше, дане підприємство є великим за розмірами, одним з бюджетоуворюючим для місцевого бюджету, інвестує у місцеву інфраструктуру та створює робочі місця. По-друге, належне інформаційне забезпечення ТОВ «Домінік Ко» дає можливість провести деталізований аналіз його бізнес-процесів й виявити його як сильні, так і слабкі сторони. По-третє, досліджуване товариство функціонує у досить конкурентному середовищі, тому для нього досить актуальним завданням є зміцнення конкурентних позицій.

ТОВ «Домінік Ко» є українським виробником кондитерських виробів, яке входить у топ-10 виробників України. Дане товариство має тривалу історію, яка розпочалася у 1919 р., коли запрацював перший кондитерський цех. За цей час ТОВ «Домінік Ко» пройшов тривалий час з різними етапами свого історичного розвитку. Сьогодні ТОВ «Домінік Ко» є сучасним європейським кондитерським виробником з сучасними технологічними виробничими засобами та широкою номенклатурою продукції. Важливими етапами у розвитку ТОВ «Домінік Ко» став 1999 р., коли були залучені вперше інвестиції американського приватного фонду «SigmaBleuzer». Другим визначальним моментом став 2006 р., коли товариство вперше вийшло на європейський ринок та почало активно розвивати експортну діяльність. Сучасну назву ТОВ «Домінік Ко» отримало лише у 2021 р., у минулому воно більш відоме як ПАТ «Полтавакондитер». Наразі кінцевим

бенефіціаром досліджуваного товариства є американець Блейзер Лев, якому й належить фонд «SigmaBleyzer» (додаток А). Приналежність до американського фонду дозволив ТОВ «Домінік Ко» залучити інвестиції для реінжинірингу бізнес-процесів, проведення їх автоматизації та цифровізації. У табл. 2.1 наведено основні відомості про ТОВ «Домінік Ко».

Таблиця 2.1

Основні відомості про ТОВ «Домінік Ко»

Найменування статті	Характеристика
Підприємство (повне найменування)	Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко»
Назва іноземною мовою	LIMITED LIABILITY COMPANY "DOMINIK CO" (LLC «DOMINIK CO»)
Організаційна форма підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю
Місце знаходження	36009, Україна, Полтавська обл., м. Полтава, вул. Решетилівська, буд.2
Рік заснування	27.08.2021
Вид економічної діяльності	Основний 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів
Веб-сайт	https://dominik.ua
Основний асортимент	Шоколад, драже, комбіновані продукти, цукерки, карамель, снекова продукція, вафлі, печиво
Ринки збуту	Україна, Бельгія, Фінляндія, Казахстан, Республіка Молдова, Азербайджан, Узбекистан, Румунія, Естонія, Польща, Монголія
Код за ЄДРПОУ	00382208
Телефон	+380532505040
Кількість працівників, чол.	494
Директор	Плаксій Валерій Ігорович

Примітка. Складено автором за даними [26-27, 49]

ТОВ «Домінік Ко» належить за чисельністю працюючих та обсягами доходу до великих підприємств України. Зокрема, за результатами 2024 р. середньооблікова чисельність працівників складала 494 осіб, а роком раніше взагалі 546 осіб. Демографічна криза, мобілізаційні та міграційні процеси вносять корективи у діяльність ТОВ «Домінік Ко». Розмір отриманого чистого доходу від реалізації продукції у 2024 р. склав 837 760 тис. грн [26]. Такі показники відносять ТОВ «Домінік Ко» до великих підприємств України за розмірами

діяльності. Виробничі потужності ТОВ «Домінік Ко» знаходяться на території міста Полтава.

Функціонує ТОВ «Домінік Ко» на основі чинного законодавства України, що включає Конституцію України [1], Цивільний кодекс України [3], Податковий кодекс України [2], Закони України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [6] та «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [4]. Податкові платежі ТОВ «Домінік Ко» сплачує своєчасно та відображає достовірну інформацію у своїй фінансовій звітності. Головним внутрішнім документом ТОВ «Домінік Ко» є статут, який наведено у додатку Б. У статуті визначено мету та предмет діяльності ТОВ «Домінік Ко», основні органи управління та розподіл між ними обов'язків та відповідальності, розмір статутного капіталу тощо.

Зазначимо, що діяльність ТОВ «Домінік Ко» не обмежується виключно діяльністю на території України. Як зазначено у табл. 2.1, продукція ТОВ «Домінік Ко» експортується у ряд іноземних країн, а саме: Бельгія, Фінляндія, Казахстан, Республіка Молдова, Азербайджан, Узбекистан, Румунія, Естонія, Польща, Монголія. На закордонних ринках продукція ТОВ «Домінік Ко» користується попитом завдяки високій якості та високій репутації як виробник кондитерської продукції. Утім з початку повномасштабної війни експортна діяльність ТОВ «Домінік Ко» суттєво ускладнилася передусім через дорого вартісну логістику, нестачу водіїв для перевезення.

Також ТОВ «Домінік Ко» здійснює імпорتنі операції закупаючи на іноземних ринках здебільшого какао, маргарин, вершки, ящики, коробки, пакувальні пакети, обладнання для промислового виробництва харчових продуктів. Головними імпортерами до ТОВ «Домінік Ко» є Велика Британія, Швеція, Швейцарія, Бельгія, Італія, Нідерланди, Болгарія, Польща, Фінляндія, Чехія. Особливо затребуваними для ТОВ «Домінік Ко» є різноманітне устаткування та обладнання, аналогів яких в Україні не має.

Специфіка виробництва ТОВ «Домінік Ко» зумовила досить широку категорію населення, здебільшого з середнім рівнем доходу, для якої

кондитерські вироби становлять традиційний елемент щоденного раціону та святкових подій. Значну частку серед споживачів становлять сім'ї з дітьми, адже ТОВ «Домінік Ко» пропонує широкий асортимент солодоців, орієнтований на дитячу та підліткову аудиторію. Також помітною групою покупців є молодь віком від 18 до 30 років, що надає перевагу сучасним форматам споживання – шоколадним батончикам, десертам та снековим продуктам, які легко споживати «на ходу». Продукція ТОВ «Домінік Ко» реалізується як через національні торговельні мережі, так і через власні локальні магазини та онлайн-платформи, що забезпечує її доступність для широкого кола покупців по всій Україні.

Для забезпечення безперервної виробничо-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» необхідні різноманітні ресурси, що включає: основні засоби, технології, персонал, інформація, фінанси тощо. З-поміж них виділяється персонал, роль якого суттєво зростає в умовах дефіциту працівників з необхідними професійними навичками. У табл. 2.2 наведено характеристику та динаміку загальної структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за категоріями зайнятих за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.2

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за категоріями зайнятих за 2022-2024 рр.

Категорія зайнятих	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2024 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022 р.	2023 р.
Управлінський персонал	93	15,53	99	18,13	96	19,43	3,9	1,3
У тому числі:								
керівники	9	1,5	7	1,28	7	1,42	-0,08	+0,14
спеціалісти	83	13,86	91	16,67	88	17,81	+3,95	+1,14
технічні працівники	1	0,17	1	0,18	1	0,20	+0,03	+0,02
Виробничий персонал	506	84,47	447	81,87	398	80,57	-3,9	-1,3
Разом	599	100	546	100	494	100	x	x

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства

Наведені дані демонструють тенденцію щодо суттєвого скорочення чисельності персоналу протягом 2022-2024 рр. з 599 осіб до 494 осіб. Зменшення склало більше чим на 100 осіб. Таке зменшення викликано загальними демографічними викликами, які склалися в Україні. Війна в Україні призвела до значного відтоку населення за кордоном, до того ж з кожним роком посилюються мобілізаційні процеси, що в сукупності викликало дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці. Як вдалося з'ясувати, під час інтерв'ювання з керівниками ТОВ «Домінік Ко», проблему з дефіцитом кадрів товариство намагається вирішувати шляхом співпраці з закладами освіти, залучення молоді до стажування та проходження виробничої практики, перенавчання жінок на роботи, які раніше традиційно вважалися чоловічими. Також ТОВ «Домінік Ко» відноситься до критично важливих для економіки України та має можливість бронювати кваліфікованих працівників, що дозволяє зберегти критично важливих осіб для товариства.

У структурі персоналу ТОВ «Домінік Ко» зменшується суттєво виробничий персонал, частка якого зменшилася з 84,47 % у 2022 р. до 80,57 % у 2024 р. Натомість частка управлінського персоналу зростає з 15,53 % до 19,43 %. З цього випливає, що головний дефіцит кадрів на ТОВ «Домінік Ко» помітний у сфері виробничого персоналу.

Організаційна структура управління ТОВ «Домінік Ко» є розгалуженою та включає низку структурних підрозділів, що обумовлено розмірами досліджуваного товариства. Організаційна структура управління ТОВ «Домінік Ко» наведена у додатку В.

Згідно організаційної структури управління ТОВ «Домінік Ко» вищим органом управління є загальні збори учасників. Згідно статуту ТОВ «Домінік Ко» до виключної компетенції загальних зборів учасників належить:

- визначення основних напрямків діяльності;
- внесення змін до статуту;
- зміна розміру статутного капіталу;
- визначення форм контролю за виконавчим органом управління;

прийняття рішення щодо механізму розподілу прибутку;
затвердження річних планів дій;
ліквідація товариства.

Поточним керівництвом ТОВ «Домінік Ко» займається директор, який призначається рішенням загальних зборів учасників. На сьогодні директором є В.І. Плаксієв, який забезпечує досягнення поставлених перед товариством цілей, керування основними бізнес-процесами, забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів ТОВ «Домінік Ко». Контроль за виконавчим органом управління ТОВ «Домінік Ко» здійснює ревізійна комісія. Вона перевіряє внутрішні положення, приймає рішення про позачергове проведення зборів учасників, аналіз поточних звітів результатів діяльності товариства, розробка й затвердження рекомендацій щодо усунення виявлених проблем тощо.

Директор ТОВ «Домінік Ко» у своєму підпорядкуванні має головного інженера, головного бухгалтера, директора комерційної діяльності, директора по контролю якості та безпеки продукції, директора по персоналу та операційного директора. Кожен з них відповідає за певний функціональний напрямок діяльності, очолює відповідні структурні підрозділи та звітують директору ТОВ «Домінік Ко».

Суттєвий вплив на діяльність ТОВ «Домінік Ко» має стан зовнішнього середовища, особливо з урахуванням сучасних воєнних викликів. Здебільшого сучасне зовнішнє середовище містить велику кількість загроз, до яких відносяться й демографічні, логістичні, політичні та економічні проблеми. Однак ТОВ «Домінік Ко» попри різні складнощі й низку проблем товариство адаптувалося й продовжує успішне функціонування. З метою проведення комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Домінік Ко» використано такий інструмент стратегічного аналізу як SWOT-аналіз. Він дозволяє на основі експертної оцінки оцінити зовнішнє середовище виділяючи можливості та загрози, а також внутрішнє середовище – сильні та слабкі сторони. У табл. 2.3 наведено результати проведеного SWOT-аналізу діяльності

ТОВ «Домінік Ко». Це же інструмент вказує також на конкурентні переваги товариства й слабкі сторони, які слід усувати.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «Домінік Ко»

Можливості	Загрози
1. Залучення закордонних інвестицій	1. Невизначеність та не прогнозованість через війну
2. Розширення асортименту продукції	2. Зниження платоспроможного попиту
3. Подальша експансія на зарубіжні ринки	3. Підвищення собівартості виробництва
4. Виробництво нових продуктів	4. Дефіцит кадрів на ринку праці
5. Участь у державних та міжнародних фінансових програмах з підтримки бізнесу	5. Підвищення податкового тиску на бізнес
6. Розвиток онлайн-каналів продажу	6. Зміни у законодавчій базі, зокрема у сфері регулювання харчової галузі
	7. Ускладнення логістики
	8. Посилення конкуренції з боку міжнародних виробників
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Впізнаний бренд на українському та європейському ринку	1. Слабка конкурентна позиція відносно провідних лідерів ринку
2. Широкий асортимент продукції	2. Низький рівень діджиталізації
3. Доступ до закордонних інвестицій	3. Залежність від постачальників
4. Входить у ТОП-10 кондитерських виробників України	4. Нестача працівників за окремими напрямками
5. Інноваційні підходи до розробки нових продуктів	5. Високий знос основних засобів та нестача інноваційних технологій
6. Наявність надійних партнерів як українських, так і закордонних	
7. Приналежність до критично важливих для економіки України підприємств, що надає можливість бронювання працівників	
8. Висока фінансова незалежність	
9. Прибуткова діяльність	

Примітка. Складено автором за даними власного дослідження

На основі вищенаведених даних далі слід сформувати матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Домінік Ко», яка наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Домінік Ко»

Можливості + Сильні сторони = 14	Загрози + Сильні сторони = 16
Можливості + Слабкі сторони = 11	Загрози + Слабкі сторони = 13

Примітка. Складено автором за даними власного дослідження

Згідно побудованої матриці SWOT-аналізу ТОВ «Домінік Ко» можемо сформулювати висновок про те, що для товариства доцільною є стратегія обмеженого зростання. Перш за все це обумовлено нестабільністю зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Домінік Ко», наявністю низки загроз, які перешкоджають стабільному розвитку товариства. Через війну та високу невизначеність, підвищені ризики бізнес-середовища ТОВ «Домінік Ко» відкладає низку інвестиційних проєктів, не має можливості для побудови довгострокової стратегії розвитку. Тим не менш попри усі складнощі ТОВ «Домінік Ко» продовжує планомірно розвиватися, адаптуючись до нових викликів воєнного стану.

Внутрішнє середовище ТОВ «Домінік Ко» є досить міцним з наявністю низки конкурентних переваг, які відображені у табл. 2.3 у категорії сильних сторін. Надалі товариству слід їх розвивати, а також усувати слабкі сторони, через які товариство вразливе та поступається своїм конкурентам. До головних слабких сторін ТОВ «Домінік Ко» відноситься: слабка конкурентна позиція відносно провідних лідерів ринку, низький рівень діджиталізації, залежність від постачальників, нестача працівників за окремими напрямками, а також високий знос основних засобів та нестача інноваційних технологій.

Таким чином, ТОВ «Домінік Ко» є провідним гравцем на ринку виробників кондитерської продукції. Головною особливістю та перевагою ТОВ «Домінік Ко» є наявність іноземного власника, що забезпечує доступ до міжнародних інвестицій та підвищує репутацію на закордонних ринках й збільшує довіру з боку різних груп стейкхолдерів. Середньооблікова чисельність працівників протягом 2022-2024 рр. зменшується і на кінець аналізованого року складає 494 осіб. Організаційна структура персоналу ТОВ «Домінік Ко» є лінійно-функціональною з включенням різних структурних підрозділів. На товаристві помітний дефіцит кадрових ресурсів, зокрема в частині виробничого персоналу. Негативний вплив на діяльність ТОВ «Домінік Ко» має стан зовнішнього середовища, а саме воєнні виклики та їх наслідки. На даний час товариство адаптувалося до них, щоб дати більш ретельну оцінку в наступному підрозділі

представлено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»

Для формулювання висновків щодо розвитку ТОВ «Домінік Ко», стану його фінансово-господарської діяльності, а також визначення потенціалу товариства необхідним є проведення фінансово-економічного аналізу. Його результати надають вагому інформаційно-аналітичну базу для формулювання подальших висновків, пошуку інсайдів, побудови гіпотез, виявлення певних закономірностей. З метою проведення такого аналізу використано офіційну фінансову звітність ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр., яка представлена у додатках Г-Е.

Проведені розрахунки представлено у додатки И табл. И.1. За результатами цього зробимо аналіз, відобразимо графічно динаміку основних висновків та сформулюємо відповідні висновки.

Вартість активів ТОВ «Домінік Ко» демонструє позитивний щорічний приріст. У 2024 р. вони оцінювалися у 588556 тис. грн, що на 114233 тис. грн. або 24,08 % більше за 2022 р. та на 87598 тис. грн або 17,49 % більше за попередній рік. Таке зростання є позитивним та свідчить про розширення виробничо-господарської бази товариства. Активи ТОВ «Домінік Ко» складаються з необоротних та оборотних активів. На рис. 2.1 наведено структуру складу активів ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Помітним є поступове зменшення вартості необоротних активів з 149100 тис. грн у 2022 р. до 111155 тис. грн на кінець 2024 р. Загальне трьох-річне зменшення склало 37945 тис. грн або 25,45 %. Воно обумовлено зменшення вартості основних засобів через їх знос, а також призупинення інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази ТОВ «Домінік Ко» внаслідок війни в Україні, високого рівня невизначеності й не прогнозованості ситуації. Натомість

ТОВ «Домінік Ко» сконцентрувалося на нарощуванні обсягів ліквідних активів. Зокрема, сума грошових коштів та їх еквівалентів у 2024 р. склала 239908 тис. грн, що майже у два рази більше у порівнянні з 2022 р.

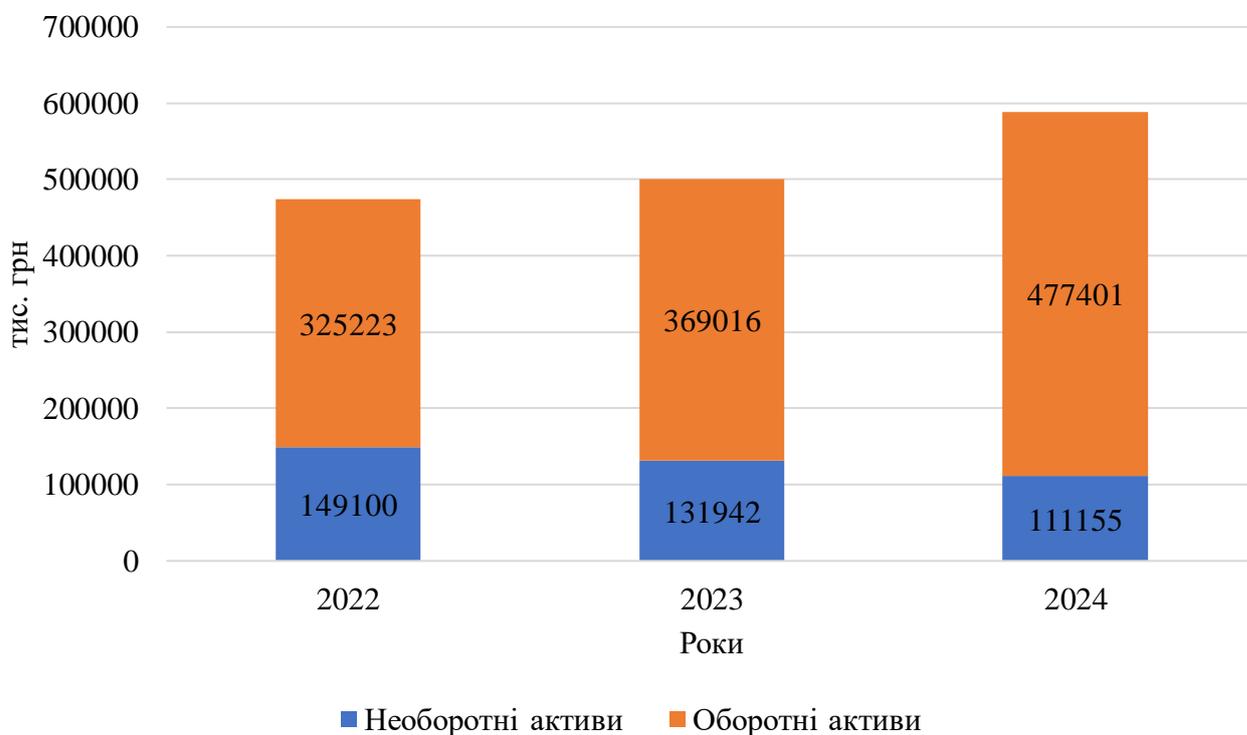


Рис. 2.1. Структура складу активів ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства

Внаслідок війни та підвищених ризиків перебоїв у постачанні сировини ТОВ «Домінік Ко» збільшило обсяги запасів. На кінець 2024 р. вони склали 163639 тис. грн., що на 19,82 % або 27073 тис. грн більше за 2022 р. та на 22,79 % або 30377 тис. грн. більше від 2023 р. Така стратегія ТОВ «Домінік Ко» є виправданою та забезпечує безперервність виробничо-господарської діяльності товариства у разі проблем з своєчасним постачанням сировини. Тим більше велика частина сировини й необхідних інгредієнтів імпортується.

Джерелами фінансування виробничо-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» виступає позиковий та власний капіталу. Аналізуючи їх динаміку та структуру змін помітні як позитивні, так і негативні явища. Зокрема, позитивним є суттєве переважання власного капіталу над позиковим, що свідчить про високу фінансову самостійність ТОВ «Домінік Ко». При цьому власний

капітал щорічно демонструє приріст. У 2024 р. сума власного капіталу складала 516297 тис. грн, що на 16,15 % більше від 2022 р. та на 11,3 % більше від 2023 р. Нарощування сума власного капіталу відбувається завдяки накопиченню суми нерозподіленого прибутку. Однак негативною є тенденцією суттєве зростання суми позикового капіталу, темпи приросту якого значно випереджають власний капітал. Якщо у 2022 р. сума позикового капіталу складала 29823 тис. грн, то уже на кінець 2024 р. дана сума зросла більше чим у два рази до 72259 тис. грн. Структура джерел фінансування виробничо-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» наведена на рис. 2.2.

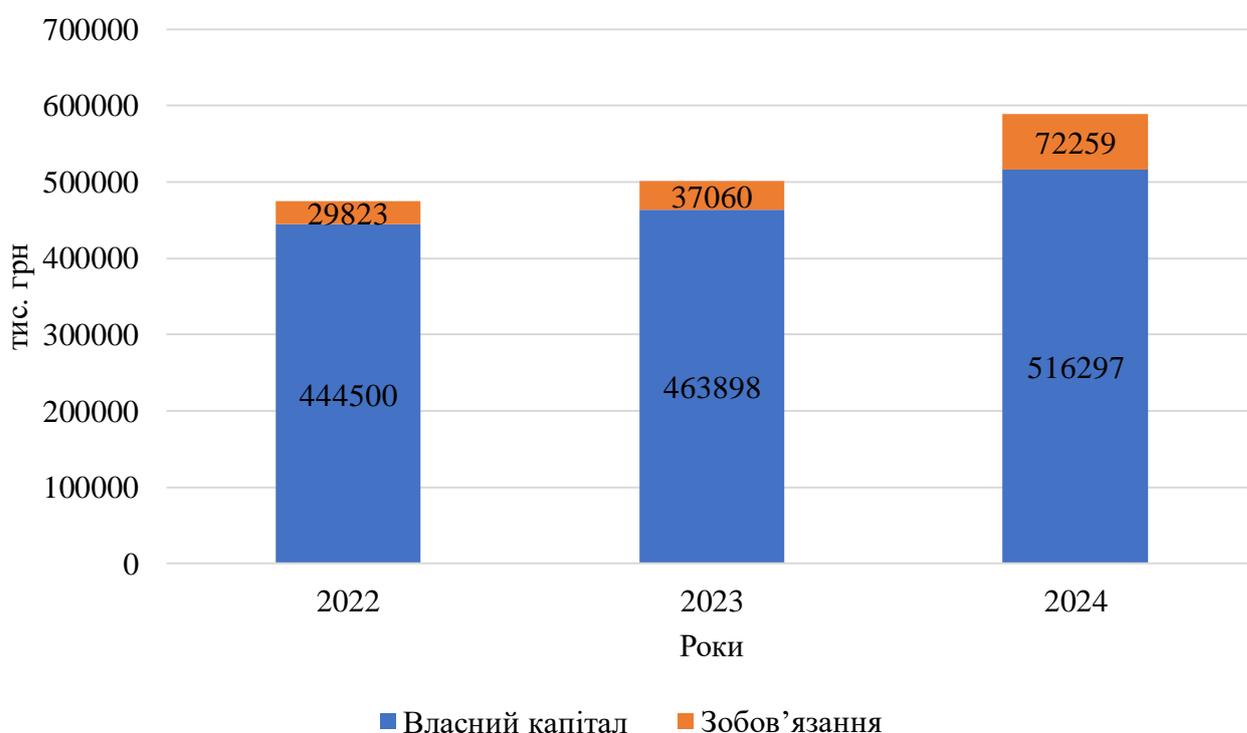


Рис. 2.2. Структура джерел фінансування виробничо-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства

Основним джерелом доходів ТОВ «Домінік Ко» є отриманий чистий дохід від реалізації продукції, суми якого щорічно зростають. У 2024 р. даний показник складала 837760 тис. грн., що на 199249 тис. грн або 31,21 % більше за 2022 р. та на 102483 тис. грн або 13,94 % більше від 2023 р. При аналізі цього показника слід ураховувати те, що на його зростання мала вплив інфляція. Ціни на

продукцію товариства суттєво зростають через підвищення тарифів на електроенергію, зростання вартості логістики, сировини тощо. Підтвердженням цьому є аналогічне зростання собівартості реалізованої продукції у 2024 р. на 33,89 % порівняно з 2022 р. (темпи приросту собівартості перевищує за цей період приріст чистого доходу, що є негативним). На рис. 2.3 наведено динаміку основних економічних показників діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

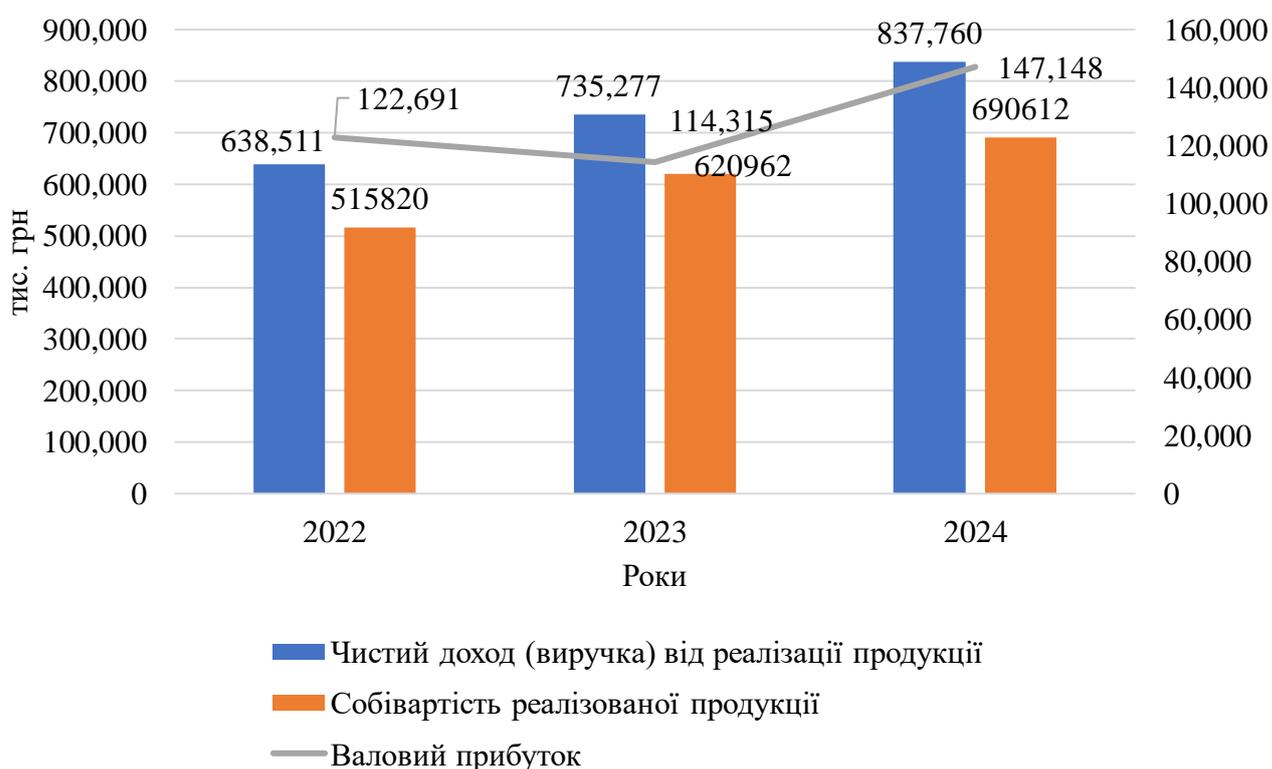


Рис. 2.3. Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства

Важливо, що попри війну та ряд негативних факторів зовнішнього середовища ТОВ «Домінік Ко» залишається прибутковим підприємством. Сума чистого прибутку змінюється: у 2024 р. вона складала 52399 тис. грн, що на 1350 тис. грн або 2,51 % менше від 2022 р., але на 33001 тис. грн або 170,13 % більше від попереднього року. Такі дані свідчать про те, що ТОВ «Домінік Ко» в цілому адаптувалося до функціонування в умовах воєнного стану, створює робочі місця, продовжує свою основну діяльність, сплачує податки до місцевого та державного

бюджету. На рис. 2.4 наведено динаміку чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

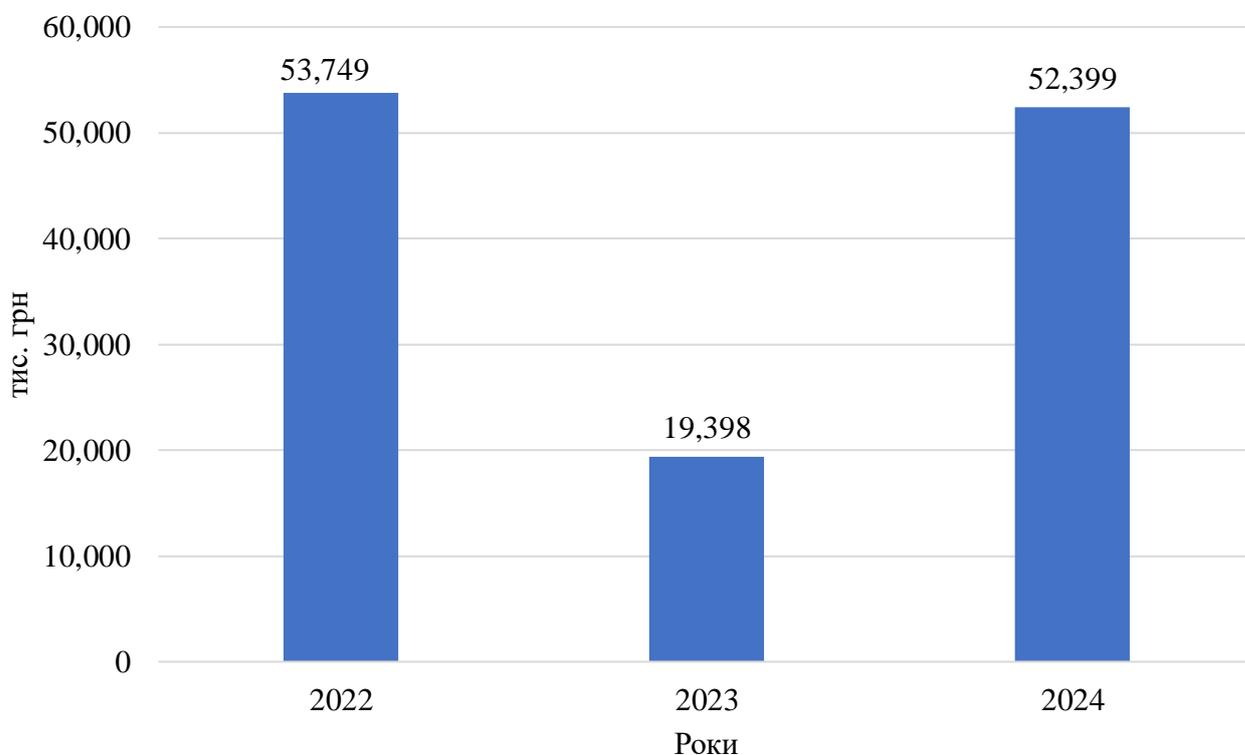


Рис. 2.4. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства

Значною проблемою для ТОВ «Домінік Ко» залишається високий знос основних засобів. Якщо на кінець 2022 р. коефіцієнт зносу основних засобів товариства складав 0,64, то уже на кінець 2024 р. він зріс до 0,74. Це сигналізує про потребу в оновленні матеріально-технічної бази товариства. При тому, що основні засоби ТОВ «Домінік Ко» експлуатуються на повну потужність. Показник фондівдачі за останні три роки зростає з 1,54 до 1,96 грн / грн.

В цілому основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Домінік Ко» є стабільними та свідчать про здатність досліджуваного товариства до ефективного використання ресурсів, отримання стабільних прибутків від своєї господарської діяльності. Наступним етапом даного аналізу є проведення оцінки фінансового стану ТОВ «Домінік Ко». Для цього використовується цілий ряд

показників, у табл. 2.4 наведено аналіз фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Показники	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022 р.	2023 р.	2024 р.
1. Коефіцієнт автономії ($\geq 0,5$)	$\geq 0,5$	0,94	0,93	0,88	0,44	0,43	0,38
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($< 0,5$)	$< 0,5$	0,06	0,07	0,12	-0,44	-0,43	-0,38
3. Коефіцієнт фінансової залежності (< 2)	< 2	1,07	1,08	1,14	-0,93	-0,92	-0,86
4. Коефіцієнт фінансування (> 1)	> 1	14,90	12,52	7,15	13,9	11,52	6,15
5. Коефіцієнт заборгованості (< 1)	< 1	0,07	0,08	0,14	-0,93	-0,92	-0,86
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	$> 0,8$	0,00	0,00	0,00	-0,8	-0,8	-0,8
7. Коефіцієнт забезпеченості запасів ($> 0,8$)	$\geq 0,5$	12,49	11,74	12,22	11,99	11,24	11,72
8. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ($\geq 0,5$)	$> 0,5$	1,37	1,26	1,08	0,87	0,76	0,58
9. Коефіцієнт маневреності ($> 0,5$)	-	0,66	0,72	0,78	x	x	x
10. Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	1	1	1	x	x	x

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства

Коефіцієнт фінансової автономії, попри поступове зменшення у динаміці, залишається на досить високому рівні та суттєво перевищує нормативне значення. У 2024 р. даний коефіцієнт складає 0,88, що свідчить про те, що на 88 % ТОВ «Домінік Ко» фінансується за рахунок власних коштів і лише 12 % припадає на позиковий капітал. Нормативне значення даний показник перевищує на 0,38. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу також перебуває у межах нормативних значень протягом всього аналізованого періоду. Це дозволяє констатувати про високу фінансову стійкість ТОВ «Домінік Ко» та низьку фінансову залежність від позикових коштів. Однак через тенденції щодо зменшення фінансової автономії даний показник ТОВ «Домінік Ко» необхідно

контролювати, за потреби залучення додаткового фінансування розглядати варіанти участі у міжнародних грантових програмах підтримки українського бізнесу. На рис. 2.5 наведено динаміку розглянутих коефіцієнтів.

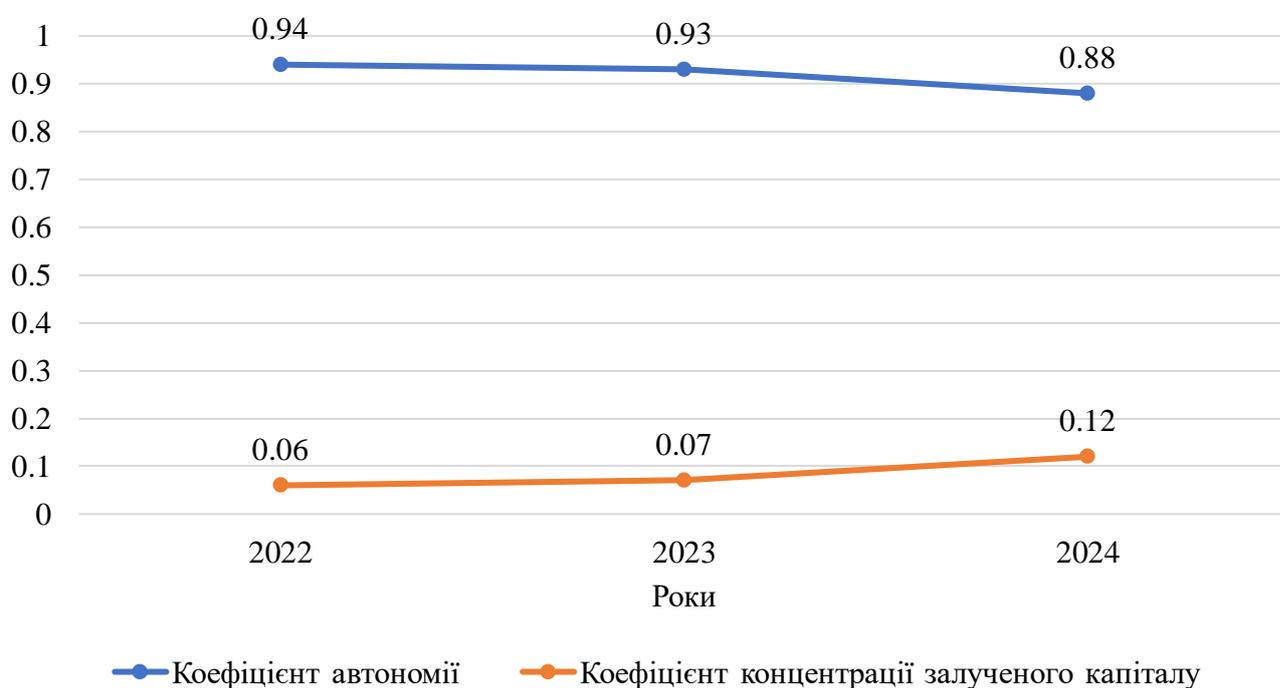


Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнту фінансової автономії та коефіцієнту концентрації залученого капіталу ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства

Коефіцієнт фінансової залежності ТОВ «Домінік Ко» протягом 2022-2024 рр. перебуває у межах нормативного значення і на кінець аналізованого періоду складає 1,14. Коефіцієнт фінансування при нормативному значенні >1 у 2022 р. перевищує його на 13,9, а у 2024 р. на 6,15. Це та сума власних коштів ТОВ «Домінік Ко», яка припадає на одиницю позикового капіталу. Попри його зменшення воно продовжує залишатися на досить високому рівні. Однак через виявлені негативні зміни важливо надалі своєчасно проводити аналіз й не допускати різкого зменшення.

У процесі аналізу виявлено, що ТОВ «Домінік Ко» взагалі не використовує довгострокові кредити, а віддає перевагу короткостроковим зобов'язанням. В цілому отримані результати дозволяють констатувати, що товариство є добре забезпеченим власними фінансовими ресурсами, має можливість повністю

покривати власні потреби у запасах, залежність від позикових коштів є досить низькою.

У табл. 2.5 наведено аналіз показників платоспроможності ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.5

Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Показники	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	10,91	9,96	6,61	9,41	8,46	5,11
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	6,33	6,36	4,34	5,73	5,76	3,74
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	4,20	4,43	3,32	3,9	4,13	3,02

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства

Аналіз показників платоспроможності ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр. свідчить про високий рівень ліквідності підприємства, адже всі коефіцієнти значно перевищують нормативні межі. Коефіцієнт покриття у 2022 р. становив 10,91, у 2023 р. – 9,96, а у 2024 р. – 6,61, що свідчить про зниження здатності покривати поточні зобов'язання оборотними активами. Аналогічна тенденція простежується за коефіцієнтами швидкої та абсолютної ліквідності, які хоч і залишаються набагато вищими за норматив, проте мають поступове зниження.

Зменшення ліквідності протягом аналізованого періоду вказує на деяке зниження фінансової стійкості підприємства, хоча загальний рівень залишається задовільним. ТОВ «Домінік Ко» має достатній запас платоспроможності для своєчасного виконання короткострокових зобов'язань, однак подальше скорочення показників може створити ризики для фінансової стабільності, тому доцільно підвищити ефективність управління оборотними активами. Цього можна досягнути за рахунок скорочення надлишкових запасів та прискорення оборотності дебіторської заборгованості.

У табл. 2.6 наведено аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.6

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	444 206	463 690	516 175
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	444 206	463 690	516 175
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	444 206	463 690	516 175
4. Запаси – Н4	136 566	133 262	163 639
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	307 640	330 428	352 536
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	307 640	330 428	352 536
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	307 640	330 428	352 536

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр. свідчить про позитивну динаміку основних фінансових ресурсів. Показники наявності власних обігових коштів (Н1), а також сукупних джерел формування запасів (Н2 і Н3) мають стабільне зростання протягом періоду: з 444,2 тис. грн у 2022 р. до 516,2 тис. грн у 2024 р. При цьому запаси також збільшилися, але значно повільніше – з 136,6 тис. грн до 163,6 тис. грн, що свідчить про достатність джерел фінансування для покриття матеріальних запасів.

Показники надлишку власних і позикових коштів для формування запасів (Е1–Е3) залишаються позитивними та мають тенденцію до зростання: з 307,6 тис. грн у 2022 р. до 352,5 тис. грн у 2024 р. Це свідчить про високий рівень фінансової стійкості підприємства, його незалежність від зовнішніх джерел фінансування та наявність значного запасу міцності. Такий фінансовий стан

забезпечує ТОВ «Домінік Ко» стабільність розвитку та здатність самостійно покривати потреби в обігових активах без залучення короткострокових кредитів.

Діяльність ТОВ «Домінік Ко» супроводжується витратами, важливо провести аналіз їх структури, виявити найбільш витратні статті й знайти резерви для подальшого підвищення ефективності використання їх ресурсів. У табл. 2.7 наведено динаміка структури операційних витрат за економічними елементами ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.7

**Динаміка структури операційних витрат за економічними елементами
ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.**

Витрати	Звітні роки						Зміна (+;-) 2024 р. від			
	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %
Матеріальні витрати	439257	71,70	537066	73,55	602037	73,02	162780	1,32	64971	-0,53
Витрати на оплату праці	71978	11,75	98414	13,48	111214	13,49	39236	1,74	12800	0,01
Відрахування на соціальні заходи	14526	2,37	19196	2,63	22198	2,69	7672	0,32	3002	0,06
Амортизація	35071	5,72	26121	3,58	27931	3,39	-7140	-2,33	1810	-0,19
Інші операційні витрати	51764	8,45	49398	6,77	61137	7,41	9373	-1,04	11739	0,64
Разом	612596	100	730195	100	824517	100	211921	x	94322	x

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства

Аналіз динаміки структури операційних витрат ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр. свідчить про зростання загального обсягу витрат із 612,6 тис. грн у 2022 р. до 824,5 тис. грн у 2024 р., тобто на 211,9 тис. грн, або на 34,6 %. Основну частку у структурі витрат займають матеріальні витрати – понад 70 % протягом усього періоду (71,7 % у 2022 р. та 73,0 % у 2024 р.). Така висока питома вага пояснюється специфікою діяльності ТОВ «Домінік Ко», адже основну частину продукції становлять кондитерські вироби, виробництво яких безпосередньо залежить від вартості сировини, зокрема цукру, борошна, олії, какао та інших матеріалів. Основні резерви в оптимізації витрат ТОВ «Домінік Ко» необхідно шукати у забезпеченні раціонального використання саме матеріальних витрат.

Зростання матеріальних витрат пов'язане насамперед із інфляційними процесами та підвищенням цін на продовольчу сировину на внутрішньому ринку. Хоча питома вага витрат на оплату праці, соціальні відрахування й амортизацію також має тенденцію до зростання в абсолютному вираженні, їхній вплив на загальну структуру є менш значним. У 2024 р. відзначається незначне зниження частки амортизаційних витрат, що викликано прискореними методами амортизації, які призвели до значних амортизаційних відрахувань у перші роки експлуатації основних засобів та поступовим зменшенням їх суми у подальшому. Протягом останніх років запуску впровадження нового устаткування на виробництво ТОВ «Домінік Ко» не проводилося. У табл. 2.8 наведено динаміку показників рентабельності ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.8

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Показники	Звітні роки			Зміна (+;-) 2024 р. від:	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.
Рентабельність власного капіталу	12,87	4,27	10,69	-2,18	6,42
Рентабельність позичкового капіталу	154,48	58,01	95,86	-58,62	37,85
Рентабельність активів	11,88	3,98	9,62	-2,26	5,64
Рентабельність витрат	8,77	2,66	6,36	-2,41	3,7
Рентабельність оборотних коштів	18,52	5,59	12,38	-6,14	6,79

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства

Аналіз динаміки показників рентабельності ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр. свідчить про нестабільність прибутковості підприємства протягом досліджуваного періоду. У 2023 р. спостерігалось істотне зниження усіх коефіцієнтів, що, ймовірно, пов'язано зі зростанням собівартості продукції та впливом інфляційних чинників. Проте у 2024 р. ТОВ «Домінік Ко» продемонструвало відновлення рентабельності: рентабельність власного капіталу зросла до 10,69 %, активів – до 9,62 %, а витрат – до 6,36 %. Дані зміни свідчать про покращення ефективності використання ресурсів і поступове відновлення прибутковості після спаду.

Найвищі коливання спостерігаються за показником рентабельності позичкового капіталу, який у 2022 р. становив 154,48 %, а у 2024 р. – лише 95,86 %. Така динаміка може пояснюватися зменшенням прибутку від використання залучених коштів та зміною структури капіталу. Водночас підвищення рентабельності оборотних коштів у 2024 р. свідчить про більш раціональне управління ними та зростання віддачі від поточних активів.

Узагальнюючи результати проведеного фінансово-економічного аналізу діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр., можна зробити висновок, що товариство перебуває у стабільному фінансовому стані та володіє достатніми власними фінансовими ресурсами для забезпечення безперервності своєї господарської діяльності. У 2024 р. ТОВ «Домінік Ко» отримало чистий прибуток у сумі 52 399 тис. грн, що підтверджує ефективність його роботи навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. ТОВ «Домінік Ко» характеризується високим рівнем фінансової автономії, платоспроможністю та здатністю самостійно фінансувати свої оборотні активи. Однак у структурі джерел фінансування простежуються негативні тенденції до нарощування позикового капіталу більш високими темпами, ніж власного, хоча наразі їх співвідношення залишається у межах нормативних значень. Додатковою проблемою є високі показники зносу основних засобів, що свідчить про необхідність оновлення матеріально-технічної бази у найближчій перспективі для збереження конкурентоспроможності та підвищення ефективності виробництва.

2.3. Оцінка конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко»

Проведення оцінки конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко» у порівнянні з основними конкурентами дозволить виявити ринкову позицію товариства, конкретні сильні та слабкі його сторони, рівень відставання чи випередження від конкурентів, оцінити конкретні бізнес-процеси на фоні інших суб'єктів господарської діяльності. Така оцінка надає значний обсяг інформаційно-

аналітичної інформації, який дозволяє надалі приймати стратегічні рішення щодо покращення діяльності ТОВ «Домінік Ко».

Зазначимо, що ринок кондитерської продукції ТОВ «Домінік Ко» є досить високо конкурентним. Згідно даних аналітичної платформи Youcontrol станом на 01.11.2025 р. в Україні офіційно зареєстровано 891 компанія у сфері виробництва кондитерських виробів, з них 402 одиниць являються юридичними особами, а ще 489 одиниць зареєстровані у вигляді фізичної особи-підприємця. У розрізі регіонів, то на території Полтавської області офіційно проводять діяльність у цій галузі 35 компаній, серед яких є ТОВ «Домінік Ко».

Аналітична платформа Youcontrol формує рейтинг підприємств кондитерської промисловості на основі даних щодо обсягів виручки від реалізації продукції (рис. 2.6).

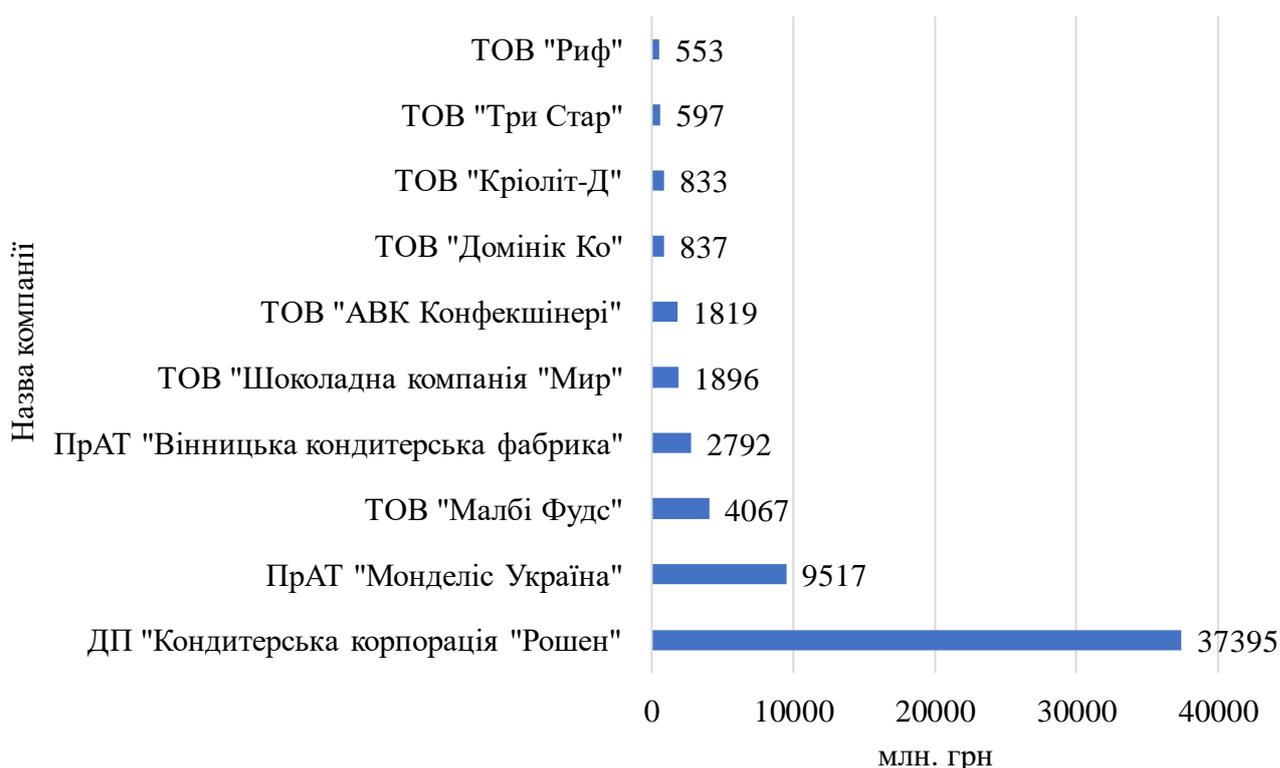


Рис. 2.6. Рейтинг підприємств кондитерської промисловості України за виручкою від реалізації продукції за результатами 2024 р.

Примітка. Побудовано автором за даними [18]

Аналіз рейтингу підприємств кондитерської промисловості України за обсягом виручки від реалізації продукції у 2024 р. свідчить, що явним лідером

ринку є ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» із сумою виручки обсягом 37 395 млн грн, що суттєво перевищує результати інших учасників галузі. На другій позиції знаходиться ПрАТ «Монделіс Україна» (9 517 млн грн), а замикає трійку лідерів ТОВ «Малбі Фудс» (4 067 млн грн). Вказані підприємства формують основу кондитерського ринку країни, володіючи потужними виробничими потужностями, широкими каналами збуту та впізнаваними брендами.

ТОВ «Домінік Ко» у 2024 р. посіло 7-му позицію у загальноукраїнському рейтингу, маючи виручку 837 млн грн, що дозволяє підприємству впевнено входити до топ-10 провідних виробників кондитерської продукції України. Це свідчить про стабільне зростання товариства та її конкурентоспроможність у складних умовах воєнного часу. Хоча конкурувати з головними лідерами кондитерського ринку ТОВ «Домінік Ко» не вдається. У Полтавській області ТОВ «Домінік Ко» є найбільшим кондитерським виробником продукції. На рис. 2.7 відображено ринкову частку ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

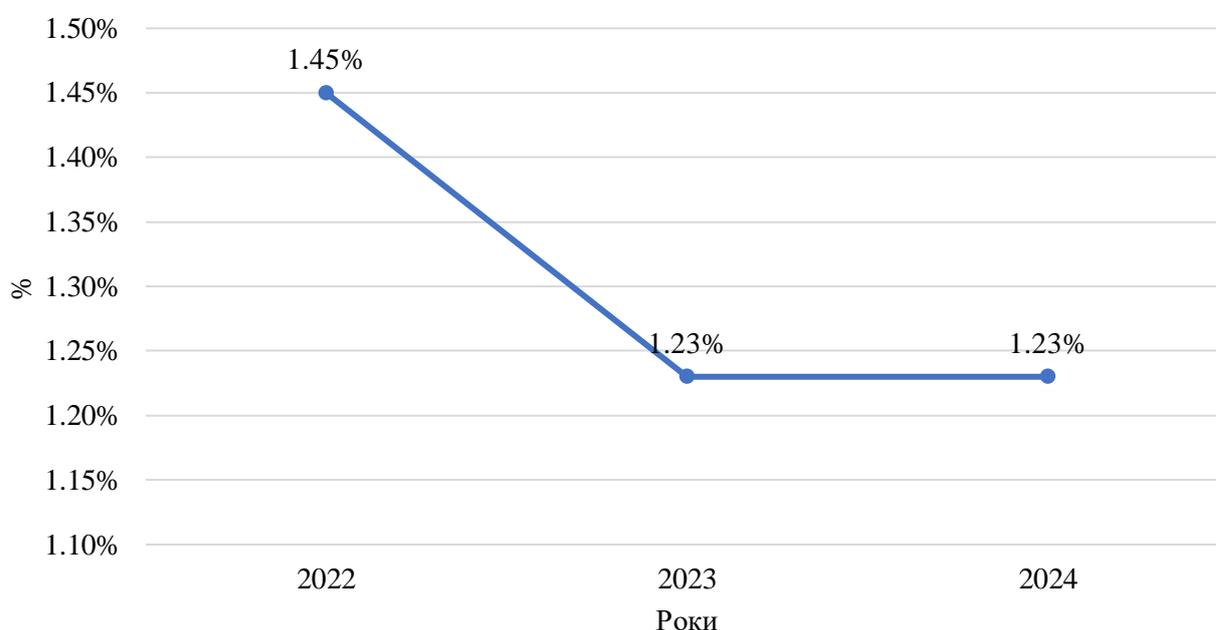


Рис. 2.7. Ринкова частка ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними [49]

У 2022 р. ринкова частка ТОВ «Домінік Ко» зросла до 1,45 %, що було зумовлено воєнними подіями та суттєвим скороченням активності багатьох

конкурентів, особливо підприємств із іноземним капіталом. Значна частина іноземних виробників тимчасово зменшила свою присутність на українському ринку через логістичні труднощі, ризики ведення бізнесу та призупинення роботи виробничих потужностей. Завдяки цьому ТОВ «Домінік Ко» змогло наростити обсяги діяльності та зміцнити свої позиції, оскільки підприємство розташоване у регіоні, де не велись безпосередні бойові дії і який знаходиться відносно віддалено від лінії фронту, що забезпечило безперервність виробничого процесу.

Проте у 2023 р. з поступовою стабілізацією ситуації в країні більшість конкурентів, які тимчасово призупиняли діяльність, відновили виробництво, а деякі компанії перенесли свої потужності у більш безпечні регіони України. Це призвело до зменшення ринкової частки ТОВ «Домінік Ко» до 1,23 %, яка залишилася на тому ж рівні у 2024 р. Таким чином, підприємство зберегло свої позиції на ринку, утримуючи стабільну частку в умовах посилення конкуренції та відновлення діяльності основних гравців галузі.

Наступним етапом є проведення безпосередньої оцінки конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко». Це допоможе виявити сильні сторони товариства, які допомогли знаходитися високо у рейтингу кондитерських виробників та генерувати прибуток. Крім того це дозволить виявити слабкі сторони, які не дозволяють ТОВ «Домінік Ко» конкурувати з більш сильними гравцями на ринку. Оперуючи даними про найбільших кондитерських виробників для проведення об'єктивної оцінки обрано такі три підприємства як: ТОВ «АВК Конфекшнері» (6 позиція на ринку), ТОВ «Кріоліт-Д» (8 позиція на ринку) і ТОВ «Шоколадна компанія «Мир» (5 позиція на ринку). Вибір саме цих підприємств обумовлений тим, що усі вони мають близькі за масштабом показники виручки й орієнтуються на споживача середнього цінового сегмента. Головних лідерів для оцінки не включено через їх значно більші масштаби діяльності, вони задають ринкові тренди, пропонують більш широкий асортимент продукції володіють більшими виробничими потужностями, а тому це унеможлиблює отримання об'єктивних даних. Саме тому обрано підприємства більш подібні за розмірами та обсягами

діяльності до ТОВ «Домінік Ко». Основні відомості про обрані для оцінки конкурентних переваг підприємства кондитерської промисловості наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Основні відомості про підприємства галузі на 01.11.2025 р.

Параметр	ТОВ «Домінік Ко»	ТОВ «АВК Конфекшнері»	ТОВ «Кріоліт-Д»	ТОВ «Шоколадна компанія «Мир»
Код за ЄДРПОУ	00382208	39461796	41855218	31240004
Регіон, місто	Полтавська область, м. Полтава	Київська область, м. Київ	Дніпропетровська обл., м. Дніпро	Дніпропетровська обл., м. Дніпро
КВЕД, основний	10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів			
Дата реєстрації	27.08.2021	28.10.2014	09.01.2018	16.09.2002
Генеральний директор	Плаксій В.І.	Араменко В.Ф.	Злобіна О.Є.	Юлова О.М.
Чисельність працівників (осіб)	494	489	399	156
Вартість активів (тис. грн)	588566	1567598	387928	1324454
Чистий прибуток (тис. грн.)	52399	165638	29233	19486

Примітка. Побудовано автором за даними [49]

Наведені дані свідчать, що всі розглянуті підприємства належать до кондитерської галузі України, проте суттєво відрізняються за масштабами діяльності та фінансовими результатами. Серед них ТОВ «АВК Конфекшнері» характеризується найбільшою вартістю активів і чистим прибутком, що зумовлює його провідні позиції у сегменті. ТОВ «Домінік Ко» та ТОВ «Кріоліт-Д» демонструють схожі обсяги діяльності та чисельність персоналу, що свідчить про їх належність до підприємств середнього рівня. Водночас ТОВ «Шоколадна компанія «Мир» має найменшу чисельність працівників, однак залишається конкурентоспроможним за рахунок оптимізації витрат і ефективного використання ресурсів.

Для оцінки конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко» використано методом зважених оцінок, який передбачає розрахунок ряду показників підприємств за основними бізнес-процесами підприємства: виробничих, фінансових, маркетингових та кадрових. З метою забезпечення порівняності необхідне також нормалізація показників та урахування вагових коефіцієнтів залежно від важливості окремих сфер діяльності. У табл. 2.10 наведено розрахунок показників конкурентних переваг підприємств. Відбір показників базується на доступному інформаційному забезпеченню, відкритих даних, які дозволяють провести їх розрахунок.

Таблиця 2.10

Розрахунок показників конкурентних переваг підприємств

Показник	Підприємство			
	ТОВ «Домінік Ко»	ТОВ «АВК Конфекшнері»	ТОВ «Кріоліт-Д»	ТОВ «Шоколадна компанія «Мир»
1	2	3	4	5
Фінансова сфера				
Коефіцієнт фінансової автономії	0,88	0,43	0,32	0,15
Рентабельність власного капіталу, %	10,69	24,82	23,74	9,76
Рентабельність активів, %	9,62	10,57	7,54	1,47
Чистий прибуток, тис. грн	52399	165638	29233	19486
Виробнича сфера				
Фондовіддача, грн / грн	1,54	3,56	31,77	27,86
Матеріаловіддача, грн / грн	1,02	0,71	2,29	1,08
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,74	0,29	0,49	0,64
Рентабельність продукції, %	8,69	23,03	5,77	5,59
Маркетингова сфера				
Частка ринку, %	1,23	1,32	0,6	1,37
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	837760	1819890	833879	1896270
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	17,1	10,1	13	22,7
Рентабельність продажу, %	6,25	9,10	3,51	1,03

1	2	3	4	5
Кадрова сфера				
Продуктивність праці, тис грн / особу	1695,87	3721,66	2089,92	12155,58
Виробіток на 1 грн заробітної плати, грн	6,28	10,11	16,82	72,44
Середньомісячна заробітна плата, грн	22505	30663	10357	13983
Коефіцієнт ефективності витрат на оплату праці	0,08	0,12	0,20	0,87

Примітка. Розраховано автором за даними [49]

Проведений розрахунок відібраних показників свідчить про їхню різноплановість, а також різні одиниці вимірювання. Тому для забезпечення їх порівняності необхідно провести нормалізацію.

Для показників-стимуляторів, тобто таких, зростання яких є позитивним використовується формула [13]:

$$k_i = X_i / X_{\max} \quad (2.1)$$

де k_i – нормалізоване значення показника;

X_i – фактичне значення показника для відповідного підприємства;

X_{\max} – максимальне значення показника серед усіх підприємств.

Якщо є показники є дестимуляторами, тобто такі, коли позитивним для підприємства є їх зменшення, використовується формула [13]:

$$k_i = X_{\min} / X_i \quad (2.2)$$

де X_{\min} – мінімальне значення показника серед усіх підприємств.

Нормалізація показників дозволить їх привести до без вимірної форми у межах 0-1. Це надалі дозволить оцінити загальний рівень конкурентної переваги за формулою [15]:

$$КП_i = \sum_{a=1}^{m_i} a_i x_i \quad (2.3)$$

де $КП_i$ – рівень конкурентної переваги i -тої сфери підприємства;

a_i – вагові коефіцієнти, які в сумі $=1$;

x_i – нормалізовані значення показника.

Вагові коефіцієнти визначаються суб'єктивним чином в залежності від його значення шляхом присвоєння кожному показнику значення від 0 до 1. При цьому слід урахувувати обмеження сума вагових значень по кожній сфері повинна дорівнювати одиниці. Загальний індекс конкурентних переваг визначається як сума індексів за окремими складовими. У табл. 2.11 наведено оцінку конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко».

Таблиця 2.11

Оцінка конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко»

Показник	Вагове значення	Підприємство			
		ТОВ «Домінік Ко»	ТОВ «АВК Конфекшні нері»	ТОВ «Кріоліт-Д»	ТОВ «Шоколадна компанія «Мир»
1	2	3	4	5	6
Фінансова сфера					
Коефіцієнт фінансової автономії	0,25	1	0,49	0,36	0,17
Рентабельність власного капіталу, %	0,2	0,43	1	0,96	0,39
Рентабельність активів, %	0,2	0,91	1	0,71	0,14
Чистий прибуток, тис. грн	0,35	0,32	1	0,18	0,12
Індекс конкурентної переваги за фінансовою складовою	x	0,63	0,87	0,49	0,19

1	2	3	4	5	6
Виробнича сфера					
Фондовіддача, грн / грн	0,25	0,05	0,11	1	0,88
Матеріаловіддача, грн / грн	0,25	0,45	0,31	1	0,47
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,25	0,39	1	0,59	0,45
Рентабельність продукції, %	0,25	0,38	1	0,25	0,24
Індекс конкурентної переваги за виробничою складовою	x	0,32	0,61	0,71	0,51
Маркетингова сфера					
Частка ринку, %	0,3	0,93	1	0,45	1,04
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	0,2	0,44	0,96	0,44	1
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	0,25	0,75	0,44	0,57	1
Рентабельність продажу, %	0,25	0,69	1	0,39	0,11
Індекс конкурентної переваги за маркетинговою складовою	x	0,73	0,85	0,46	0,79
Кадрова сфера					
Продуктивність праці, тис грн / особу	0,25	0,14	0,31	0,17	1
Виробіток на 1 грн заробітної плати, грн	0,25	0,09	0,14	0,23	1
Середньомісячна заробітна плата, грн	0,25	0,73	1	0,34	0,46
Коефіцієнт ефективності витрат на оплату праці	0,25	0,09	0,14	0,23	1
Індекс конкурентної переваги за кадровою складовою	x	0,26	0,40	0,24	0,87
Загальний індекс конкурентних переваг	x	1,94	2,73	1,9	2,36

Примітка. Розраховано автором за даними [49]

Результати проведеної оцінки конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко» свідчать, що підприємство займає проміжну позицію серед основних конкурентів за сукупним індексом, який становить 1,94. Це нижче, ніж у ТОВ «АВК Конфекшнері» (2,73) та ТОВ «Шоколадна компанія «Мир» (2,36), проте дещо

вище, ніж у ТОВ «Кріоліт-Д» (1,9). Основними конкурентними перевагами ТОВ «Домінік Ко» є стабільні фінансові результати та достатній рівень рентабельності активів, що забезпечує підприємству певну фінансову стійкість. Крім того, товариство демонструє позитивні тенденції у маркетинговій сфері, зокрема утримання ринкової частки та поступове зростання обсягів реалізації.

Водночас слабкими сторонами ТОВ «Домінік Ко» є порівняно нижчі показники у виробничій та кадровій сферах. ТОВ «Домінік Ко» поступається конкурентам за рівнем фондівіддачі, продуктивністю праці та ефективністю використання трудових ресурсів, що свідчить про необхідність оптимізації виробничих процесів і вдосконалення системи мотивації персоналу.

На основі проведеної оцінки на рис. 2.8 наведено профіль конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко».

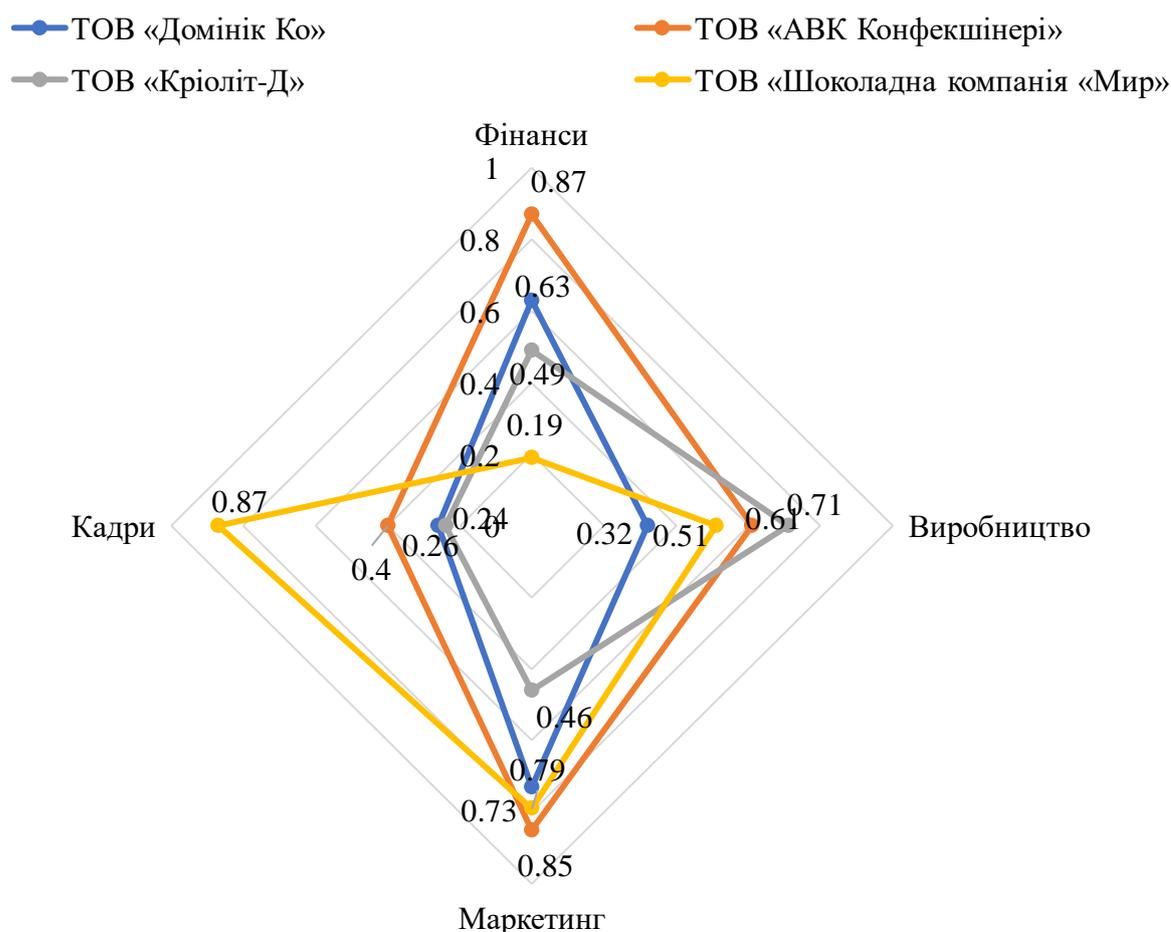


Рис. 2.8. Профіль конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко»

Примітка. Побудовано автором за даними власних розрахунків

Загалом результати оцінки конкурентних переваг свідчать, що кожне з підприємств має свої сильні сторони та проблемні зони: у одних більш розвинені фінансові та маркетингові процеси, тоді як інші мають переваги у виробничій або кадровій сфері. Це підтверджує, що конкурентоспроможність у галузі є багатофакторним поняттям, і жодне підприємство не має абсолютних переваг за всіма напрямками. ТОВ «Домінік Ко» слід на основі отриманих результатів удосконалюватися, продовжувати розвивати наявні конкурентні переваги й головне працювати над усуненням слабких сторін. Перш за все важливо покращити виробничу складову ТОВ «Домінік Ко».

Таким чином, узагальнюючи результати проведеної оцінки, можна зробити висновок, що ТОВ «Домінік Ко» утримує стабільні позиції серед середніх виробників кондитерської продукції України та демонструє достатній рівень конкурентоспроможності. За обсягами виручки від реалізації продукції ТОВ «Домінік Ко» займає 7 позицію з ринковою часткою 1,23 %. ТОВ «Домінік Ко» має помітні переваги у фінансовій та маркетинговій сферах, що свідчить про ефективне управління ресурсами та здатність адаптуватися до ринкових умов. Водночас виявлено певні слабкі сторони у виробничій та кадровій сферах, які потребують вдосконалення для підвищення ефективності діяльності. Отримані результати підтверджують наявність резервів для подальшого розвитку підприємства, зокрема шляхом оптимізації виробничих процесів, підвищення продуктивності праці та удосконалення мотиваційної політики.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко», здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко», а також оцінено конкурентні переваги ТОВ «Домінік Ко». За результатами цього зроблені наступні висновки:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко». З'ясовано, що ТОВ «Домінік Ко» є провідним гравцем на ринку виробників кондитерської продукції. Головною особливістю та перевагою ТОВ «Домінік Ко» є наявність іноземного власника, що забезпечує доступ до міжнародних інвестицій та підвищує репутацію на закордонних ринках й збільшує довіру з боку різних груп стейкхолдерів. Середньооблікова чисельність працівників протягом 2022-2024 рр. зменшується і на кінець аналізованого року складає 494 осіб. Організаційна структура персоналу ТОВ «Домінік Ко» є лінійно-функціональною з включенням різних структурних підрозділів. На товаристві помітний дефіцит кадрових ресурсів, зокрема в частині виробничого персоналу. Негативний вплив на діяльність ТОВ «Домінік Ко» має стан зовнішнього середовища, а саме воєнні виклики та їх наслідки. На даний час товариство адаптувалося до них, щоб дати більш ретельну оцінку в наступному підрозділі представлено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».

2. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко». Узагальнюючи результати проведеного фінансово-економічного аналізу діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр., можна зробити висновок, що товариство перебуває у стабільному фінансовому стані та володіє достатніми власними фінансовими ресурсами для забезпечення безперервності своєї господарської діяльності. У 2024 р. ТОВ «Домінік Ко» отримало чистий прибуток у сумі 52 399 тис. грн, що підтверджує ефективність його роботи навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. ТОВ «Домінік Ко» характеризується високим рівнем фінансової автономії, платоспроможністю та здатністю самостійно фінансувати свої оборотні активи. Однак у структурі джерел фінансування простежуються негативні тенденції до нарощування позикового капіталу більш високими темпами, ніж власного, хоча наразі їх співвідношення залишається у межах нормативних значень. Додатковою проблемою є високі показники зносу основних засобів, що свідчить про

необхідність оновлення матеріально-технічної бази у найближчій перспективі для збереження конкурентоспроможності та підвищення ефективності виробництва.

3. Оцінено конкурентні переваги ТОВ «Домінік Ко». Узагальнюючи результати проведеної оцінки, можна зробити висновок, що ТОВ «Домінік Ко» утримує стабільні позиції серед середніх виробників кондитерської продукції України та демонструє достатній рівень конкурентоспроможності. За обсягами виручки від реалізації продукції ТОВ «Домінік Ко» займає 7 позицію з ринковою часткою 1,23 %. ТОВ «Домінік Ко» має помітні переваги у фінансовій та маркетинговій сферах, що свідчить про ефективне управління ресурсами та здатність адаптуватися до ринкових умов. Водночас виявлено певні слабкі сторони у виробничій та кадровій сферах, які потребують вдосконалення для підвищення ефективності діяльності. Отримані результати підтверджують наявність резервів для подальшого розвитку підприємства, зокрема шляхом оптимізації виробничих процесів, підвищення продуктивності праці та удосконалення мотиваційної політики.

Виходячи з результатів отриманої оцінки в наступному розділі кваліфікаційної роботи необхідно запропонувати шляхи вдосконалення процесу формування та розвитку конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ
КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ДОМІНІК КО»

3.1. Визначення перспективних напрямів формування та розвитку конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко»

Отримані результати засвідчили, що попри високі конкурентні позиції ТОВ «Домінік Ко» на вітчизняному кондитерському ринку, поступається ключовим гравцям. При цьому бізнес-складові товариства розвинені на різному рівні. Фінансова та маркетингова сфера є більш розвиненими на ТОВ «Домінік Ко», тоді як кадрова і виробнича є найменш розвинені. Остання, порівняно з конкурентними підприємствами ТОВ «Домінік Ко», має найменші значення, що свідчить про ключові проблеми саме у виробничій сфері.

ТОВ «Домінік Ко» необхідно урахувати і наявні конкурентні переваги, оскільки з часом вони можуть втрачатися, а конкуренти копіювати й тим самим знижується їх цінність для товариства. ТОВ «Домінік Ко» необхідно налагодити процес безперервного формування та розвитку конкурентних переваг. У рамках цього пропонується даний процес побудувати на основі методології бенчмаркінгу, яка передбачає активне вивчення бізнес-моделей головних лідерів кондитерської галузі світу. На основі якого ТОВ «Домінік Ко» зможе вивчати кращий досвід, особливості їхніх бізнес-моделей та за рахунок цієї інформації вносити поліпшення у свою роботу. При цьому необхідно не просто копіювати чужий досвід, а з урахуванням власної унікальної бізнес-моделі, можливостей, цілей ТОВ «Домінік Ко» розробляти комплекс поліпшуючих заходів й інтегрувати у практичну діяльність.

З цією метою на рис. 3.1 розроблено процес безперервного формування та розвитку конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко» на основі методології бенчмаркінгу.



Рис. 3.1. Процес безперервного формування та розвитку конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко» на основі методології бенчмаркінгу

Примітка. Авторська розробка

Слідування запропонованим етапам дозволить ТОВ «Домінік Ко» забезпечити процес безперервного формування та розвитку конкурентних переваг. На першому етапі необхідним є формулювання ключових цілей. У випадку з досліджуваним товариством ключовими цілями є наступні:

виявлення кращих управлінських та операційних практик;

визначення трендів у розвитку бізнес-процесів для підвищення ефективності існуючої бізнес-моделі;

отримання інформації щодо стану бізнес-процесів ТОВ «Домінік Ко» у порівняння з іншими кондитерськими компаніями;

формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень відносно поліпшення бізнес-моделі ТОВ «Домінік Ко»;

зростання прибутку та ринкової частки товариства;

набуття додаткових знань та компетенцій;

удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Домінік Ко»;

підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Домінік Ко»;

розвиток існуючих конкурентних переваг та формування нових.

Щодо вибору підприємств для проведення бенчмаркінгу, то необхідно обрати кращих кондитерських підприємств світу. Зокрема, Roshen, Ferrero, Mondelez, Nestlé та інші. При цьому кожне з них має різні можливості, власну бізнес-модель, яка не обов'язково підходить для ТОВ «Домінік Ко». Однак це і не вимагається, такий аналіз допоможе ТОВ «Домінік Ко» визначити можливості для поліпшення, визначити за рахунок яких заходів ці підприємства стали лідерами кондитерського ринку, генерують високі прибутки й краще задовольняють потреби споживачів. Отримана інформація послужить основою для подальшого поліпшення бізнес-процесів ТОВ «Домінік Ко», оновлення бізнес-моделі й формування конкурентних переваг.

У частині процесів для порівняння у випадку ТОВ «Домінік Ко» слід оцінювати як в цілому бізнес-моделі кондитерських компаній, так і у розрізі конкретних бізнес-процесів. Це включає фінансову, виробничу, маркетингову, кадрову складові та їх особливості. Можуть навіть окремі точкові поліпшення суттєво підвищити ефективність функціонування ТОВ «Домінік Ко».

Збір інформації можливо проводити як безпосередньо відвідуючи виробничі потужності кондитерських компаній. Багато з них працюють на основні кооперації, можливо підписати угоди про стратегічне партнерство, особливо якщо це стосується закордонних підприємств і не належить до комерційної таємниці.

Крім того наразі існує багато аналітичних платформ, програмного забезпечення, яке дозволяє збирати усю доступну інформацію. У частині аналітичних платформ можна відзначити YouControl [49], яка містить велику базу даних про фінансові та маркетингові показники діяльності українських підприємств. Для збору інформації щодо зарубіжних підприємств можна використовувати офіційні дані Євростату, статистика, офіційні веб-сайти оцінюваних компаній. Багато інформації можна зібрати через аналітичні звіти, інтерв'ю вищого керівництва підприємств. Також варто використовувати програми на основі штучного інтелекту, зокрема до них відносяться: ChatGPT, Claude AI, Perplexity AI, Gemini, Tableau з AI-модулями або Power BI з Copilot, Crunchbase, Statista з AI-аналітикою. Використання таких інструментів дозволить ТОВ «Домінік Ко» визначити основні тренди кондитерської галузі, зібрати доступну інформацію щодо інноваційних технологій, діяльності ключових гравців ринку тощо. Використання таких інструментів є необхідним для швидкого збору інформації.

За допомогою використання таких інструментів у табл. 3.1 наведено результати аналізу бізнес-моделей ключових лідерів міжнародного ринку кондитерської продукції

Таблиця 3.1

Результати аналізу бізнес-моделей ключових лідерів міжнародного ринку кондитерської продукції

Компанія	Особливості бізнес-моделі	Ключові переваги та інновації
1	2	3
Roshen	Масова і частково преміальна модель; виробництво зосереджене на внутрішньому ринку України та експорті в Європу і США; канали збуту – супермаркети, локальні магазини, e-commerce; орієнтація на широку лінійку продуктів (шоколад, цукерки, вафлі, печиво); середня цінова політика; адаптація продуктів під локальні смаки; інвестиції в маркетинг і брендінг	Висока впізнаваність бренду на локальних і зовнішніх ринках Традиційні рецептури з локальним акцентом Швидка адаптація нових продуктів (понад 40 новинок у 2024 р.) Контроль якості на всіх етапах виробництва
Ferrero Group	Глобальна інтегрована модель; вертикальна інтеграція постачання сировини; фокус на преміум і масовому сегменті; канали збуту – роздріб, супермаркети, e-commerce; сильний акцент на ESG та сталий розвиток; централізоване управління R&D та маркетингом, адаптація продуктів під локальні ринки.	Унікальні рецептури (Nutella, Ferrero Rocher®) Нові формати продуктів для різних ринків Безвідходне виробництво (~92% пакування перероблюване, ~90% енергії відновлювана) Високий рівень відстеження інгредієнтів (>90%) ESG-орієнтованість і сталий ланцюг постачання

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Mondelez International	Глобальна мультибрендова модель (Cadbury, Oreo, Milka); орієнтація на масовий і середній сегмент; канали збуту – супермаркети, e-commerce, прямі продажі; цифровізація маркетингу та персоналізація продуктів; глобальні R&D центри та інноваційний хаб SnackFutures; адаптація продуктів під локальні ринки	Інноваційний хаб SnackFutures для створення нових продуктів і технологій Lab-grown сосоа та інші технологічні інновації >2400 спеціалістів у R&D Цифровий маркетинг і персоналізація продуктів Сталі виробничі практики
Nestlé	Глобальна корпоративна структура з локальною адаптацією; стандартизовані процеси R&D; канали збуту – супермаркети, e-commerce, B2B; фокус на здорове харчування та інновації у продуктах; аналітика Big Data та AI для адаптації продуктів під попит споживачів; цінова політика середньо-преміум сегмента	Використання AI та Big Data для розробки продуктів Продукти з пониженим вмістом цукру та здорові варіанти Безвідходне виробництво та сталий пакування Локальна адаптація продуктів і смаків Інтеграція цифрових технологій у маркетинг і виробництво

Примітка. Авторська розробка

Використання досвіду таких компаній, як Ferrero, Nestlé, Mondelez чи Lindt, дозволяє виявити ключові напрямки розвитку, які можуть підвищити ефективність бізнесу та стійкість підприємства.

Зокрема, цікавим є застосування практик переходу на відновлювальну енергетику, що є актуальним в умовах енергетичної кризи в Україні та перебоїв з електропостачанням, забезпечуючи безперервність виробничих процесів. Також ТОВ «Домінік Ко» може інтегрувати штучний інтелект та аналітику даних для розробки нових рецептур і адаптації продуктів під споживчі уподобання. Впровадження інноваційних технологій у виробництво, цифровізації процесів та автоматизації управлінських функцій дозволить підвищити продуктивність, знизити витрати та створити більш стійкі ланцюги постачання. Окрім того, активна цифровізація маркетингових каналів та персоналізація продуктів сприятиме зміцненню бренду та залученню нових сегментів споживачів, підвищуючи конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Оцінка внутрішнього потенціалу ТОВ «Домінік Ко» для адаптації кращих практик проводиться на основі аналізу даних безпосередньо досліджуваного товариства за ключовими сферами. Такий аналіз проведено у 2 розділі даної кваліфікаційної роботи, що дозволив визначити, передусім, високу забезпеченість

фінансовими ресурсами, яка створює можливості для інвестицій у модернізацію виробничих потужностей та впровадження інноваційних технологій.

Відповідно до отриманих результатів визначено перспективні напрями формування та розвитку конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко», які наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Перспективні напрями формування та розвитку конкурентних переваг
ТОВ «Домінік Ко»

Сфера	Цілі	Заходи
Фінансова	збереження високого рівня фінансової автономії; підтримка платоспроможності; збільшення прибутку на 15 %.	участь у грантових програмах фінансування проєктів; створення резервного фонду розміром 5 % від суми чистого прибутку; залучення іноземних інвестицій через реалізацію спільних проєктів
Маркетингова	зміцнення позицій на кондитерському ринку; збільшення ринкової частки до 1,5 %; зростання обсягів реалізації продукції на 40 %; розширення географії збуту	вихід на європейські та африканські ринки збуту; активне ведення соціальних мереж; партнерство з торговельними мережами; залучення інфлюенсерів для просування продукції; розвиток онлайн торгівлі
Виробнича	підвищення забезпеченості персоналу сучасними технологіями; модернізація обладнання; підвищення придатності основних фондів до 60 %	оновлення застарілого обладнання; придбання ресурсозберігаючих автономних технологій; впровадження принципів LEAN-менеджменту; перехід на енергетичну незалежність; інтеграція ІІІ в операційні процеси
Кадрова	залучення кваліфікованих кадрів; підвищення рівня забезпеченості персоналом; підвищення рівня задоволеності працею персоналу	впровадження системи участі персоналу в розподілі прибутку; партнерство з закладами освіти щодо залучення молодих фахівців; організація внутрішніх програм навчання та підготовки персоналу

Примітка. Авторська розробка

У цілому, при формуванні та розвитку конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко» слід приділяти увагу всім складовим бізнес-моделі, адже вони взаємопов'язані: проблеми в одній сфері можуть обмежувати ефективність інших.

Фінансова та маркетингова складові потребують підтримки та розвитку через оптимізацію фінансових потоків, диверсифікацію доходів, участь у грантових програмах, а також посилення позицій на ринку та розширення каналів збуту. Підтримка цих сфер забезпечує стабільність ТОВ «Домінік Ко» та створює умови для повної реалізації її потенціалу.

Водночас у виробничій та кадровій сферах ТОВ «Домінік Ко» існують більш значущі проблеми, які потребують суттєвого поліпшення та формування конкретних конкурентних переваг. Комплексний підхід до їх вдосконалення, із впровадженням інновацій, цифровізації та штучного інтелекту у виробничі процеси та управління персоналом, дозволить підвищити ефективність виробництва, мотивацію та компетентність працівників. Лише за умови скоординованого розвитку всіх бізнес-сфер компанія зможе досягти стійких конкурентних переваг і максимізувати результати своєї діяльності.

Процес формування та розвитку конкретних конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко» має здійснюватися безперервно. Це передбачає систематичний збір і аналіз інформації про сучасні ринкові тренди, зміни споживчих уподобань та очікувань, а також порівняння цих даних з реальними можливостями підприємства. Для цього доцільно застосовувати сучасні аналітичні програми та інструменти штучного інтелекту, які дозволяють швидко обробляти великі обсяги даних, прогнозувати попит і розробляти нові рецептури та продукти, адаптовані під конкретні сегменти споживачів. Такий підхід забезпечує стійкий розвиток конкурентних переваг і підвищує ефективність управління бізнес-процесами підприємства.

Отже, ТОВ «Домінік Ко» рекомендовано перейти на безперервний процес формування та розвитку конкурентних переваг. З цією метою запропоновано впровадження методології бенчмаркінгу, що дозволить постійно моніторити ринкові тренди, відстежувати кращі управлінські та операційні практики на кращих кондитерських компаніях. Такий підхід дозволить ТОВ «Домінік Ко» поліпшувати власні бізнес-процеси. Усі зміни необхідно вносити комплексно у фінансову, виробничу, маркетингову та кадрову складові, оскільки вони є

взаємопов'язаними. Проблеми в одній з них відображають на результативності інших складових. Відповідно до сучасних трендів й наявних проблем ТОВ «Домінік Ко» основними напрямками визначено автоматизацію, цифровізацію та інтеграцію штучного інтелекту в бізнес процеси товариства.

Наступний підрозділ кваліфікаційного дослідження присвячений розробці безпосередньо практичних пропозицій щодо формування та розвитку конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко».

3.2. Практичні пропозиції щодо формування та розвитку конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко»

Проведений попередній аналіз засвідчив, що для ТОВ «Домінік Ко» найбільш проблемними залишаються виробнича та кадрова сфери. Саме ці напрями істотно знижують конкурентоспроможність ТОВ «Домінік Ко» на кондитерському ринку. Фактично у цих сферах товариства наразі не має конкурентних переваг.

Обираючи між цими сферами у першу чергу доцільно акцентувати увагу на виробничій сфері, оскільки саме в цьому напрямі ТОВ «Домінік Ко» має можливість самостійно ініціювати та реалізовувати управлінські рішення. Зокрема, впровадження сучасних технологій автоматизації та механізації виробничих процесів дозволить підвищити продуктивність праці, знизити собівартість продукції та мінімізувати залежність результатів діяльності від кількісного складу персоналу. Автоматизація сприятиме більш стабільному функціонуванню підприємства в умовах дефіциту трудових ресурсів, а також підвищить якість і однорідність виробленої продукції, що є важливою складовою конкурентних переваг.

Кадрова сфера, у свою чергу, значною мірою залежить від зовнішніх факторів, передусім від законодавства України, зокрема у частині мобілізаційних процесів та регулювання трудових відносин в умовах воєнного стану. Саме

розвиток виробничої бази та технологічне оновлення можуть частково компенсувати негативний вплив кадрових обмежень і забезпечити збереження конкурентних позицій ТОВ «Домінік Ко» на ринку.

З цієї позиції вважаємо, що ТОВ «Домінік Ко» слід акцентувати увагу саме на формування й розвитку конкурентних переваг у виробничій сфері. Розробимо пропозиції для посилення даної сфери і на їх прикладі продемонструємо формування нових конкурентних переваг високого рівня.

При розробці пропозицій ураховуємо два ключові чинники. Перше – в умовах війни та зруйнованої енергосистеми помітний дефіцит електроенергії. Додатково очікується можливе підвищення тарифів на електроенергію. ТОВ «Домінік Ко» є енергомістким підприємством і без електроенергії не може запускати власні виробничі потужності. Друге – сучасним трендом є впровадження обладнання з інтегрованим штучним інтелектом, що дозволяє автоматизувати виробництво, знизити потребу в персоналі, зменшити трудомісткість виробничих процесів. З урахуванням вище перерахованого на рис. 3.2 узагальнено пропозиції щодо посилення виробничої сфери ТОВ «Домінік Ко» та формування нових конкурентних переваг.

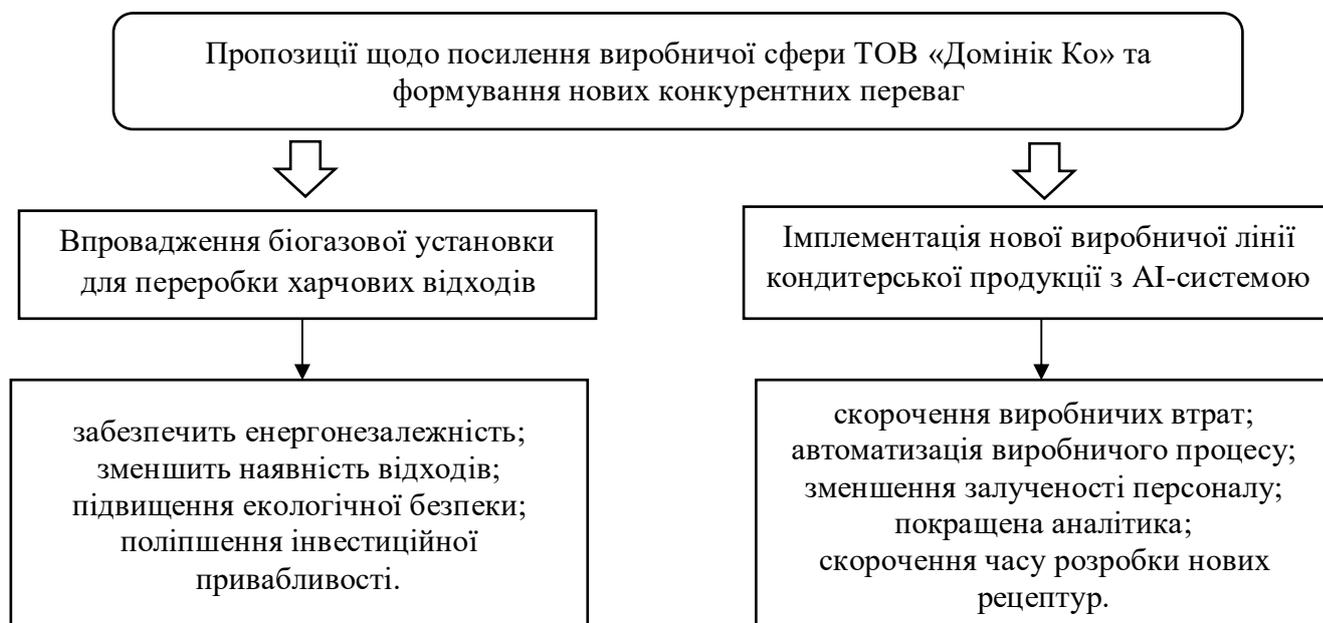


Рис. 3.2. Пропозиції щодо посилення виробничої сфери ТОВ «Домінік Ко» та формування нових конкурентних переваг

Примітка. Авторська розробка

Більш детально обґрунтуємо кожен запропонований пропозицію щодо посилення виробничої сфери ТОВ «Домінік Ко» та формування нових конкурентних переваг. Пропозиція щодо впровадження біогазової установки для переробки харчових відходів направлена на забезпечення енергонезалежності ТОВ «Домінік Ко». Завдяки переробці кондитерських відходів, які утворюються під час виробничого процесу, ТОВ «Домінік Ко» зможе виробляти енергію, яка забезпечить роботу товариства в умовах планового та аварійного відключення світла. При умові налагодження подачу електроенергії та скасування відключень ТОВ «Домінік Ко» зможе зменшити витрати на електроенергію. На рис. 3.3 наведено запропоновану біогазову установку для впровадження у діяльність ТОВ «Домінік Ко».



Рис. 3.2. Пропонована біогазова установка для впровадження у діяльність ТОВ «Домінік Ко» [38]

Примітка. Авторська розробка

Функціонування біогазової системи на ТОВ «Домінік Ко» передбачає придбання та встановлення спеціалізованої промислової установки, до складу якої входять приймальні бункери для харчових відходів, система їх подрібнення та

гомогенізації, анаеробний реактор (метантенк), газгольдер для накопичення біогазу, а також когенераційна установка для виробництва електричної та теплової енергії. Отримана електрична енергія може використовуватися для забезпечення роботи основного технологічного обладнання (печей, ліній формування, охолодження та пакування), тоді як тепла енергія доцільно застосовувати для підігріву води, опалення виробничих і складських приміщень, а також для підтримання необхідного температурного режиму у самому біореакторі.

Для впровадження цього заходу необхідне залучення залученням сторонньої спеціалізованої організації, яка забезпечить повний цикл реалізації проєкту, зокрема проєктування, постачання, монтаж, налагодження та введення обладнання в експлуатацію. Після запуску установки на неї буде систематично постачатися харчові відходи кондитерського виробництва, що утворюються у процесі виробництва. Функціонування біогазової установки не потребуватиме залучення додаткового персоналу, оскільки процес її роботи є високим рівнем автоматизованим. Подавання та транспортування відходів можуть здійснювати працівники, які раніше були задіяні у процесах утилізації та вивезення відходів, що дозволяє уникнути додаткових витрат на найм і навчання нового персоналу та не призводить до зростання фонду оплати праці.

У табл. 3.3 наведено структура витрат ТОВ «Домінік Ко» на впровадження біогазової установки.

Таблиця 3.3

Структура витрат ТОВ «Домінік Ко» на впровадження біогазової установки у діяльність ТОВ «Домінік Ко»

№ з/п	Елементи витрат	Сума витрат, тис. грн	Питома вага у загальній сумі капіталовкладень, %
1	2	3	4
1	Попередні організаційні витрати	200	4,21
2	Проектування об'єктів інвестування	420	8,84
3	Монтажні та пусконалагоджувальні роботи	500	10,53
4	Вартість устаткування	2200	46,32

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
5	Системи автоматизованого управління технологічними процесами	800	16,84
6	Технічне обслуговування	200	4,21
7	Інші капіталовкладення	430	9,05
	Всього капіталовкладень	4750	100

Примітка. Авторська розробка

Аналіз структури витрат на впровадження біогазової установки показує, що найбільшу частку капіталовкладень займає вартість устаткування (46,32 %), суттєву частку становлять системи автоматизованого управління технологічними процесами (16,84 %) та монтажні й пусконаладжувальні роботи (10,53 %). Менші витрати припадають на проектування, попередні організаційні витрати, технічне обслуговування та інші капіталовкладення. Загальна сума капіталовкладень складає 4750 тис. грн. Дану суму витрат ТОВ «Домінік Ко» зможе повністю покрити за рахунок власних джерел фінансування, зокрема нерозподіленого прибутку, який на кінець 2024 р. становить 468 457 тис. грн, що значно перевищує потреби для реалізації проекту.

На сьогодні на ТОВ «Домінік Ко» спостерігається відчутний дефіцит сучасних технологій, а також високий знос основних засобів, який досягає 74 %. Це створює нагальну потребу у придбанні нової виробничої лінії для кондитерської продукції, яка забезпечить підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Особливо важливо, щоб нова лінія була оснащена AI-системою, тобто була повністю автоматизованою, де управління здійснюватиме лише один контролер. Завдяки штучному інтелекту система буде автоматично аналізувати технологічні процеси, здійснювати точне дозування інгредієнтів та контролювати якість продукції на всіх етапах. На основі накопиченої аналітики система зможе розробляти нові рецептури та проводити більше експериментів для удосконалення асортименту продукції.

Подібні високотехнологічні системи широко використовуються провідними світовими компаніями, такими як Nestlé, Mondelez та іншими, що дозволяє їм підвищувати продуктивність, зменшувати втрати сировини та оперативно реагувати на запити ринку. Уся робота лінії буде побудована на основі аналітики, що гарантує точність процесів, стабільну якість продукції та можливість гнучкого впровадження інновацій. На рис. 3.3 наведено зображення нової виробничої лінії оснащеною AI-системою.



Рис. 3.3. Зображення нової виробничої лінії оснащеною AI-системою [50]

Головною особливістю нової виробничої лінії є її штучний інтелект, який забезпечує повну автоматизацію технологічного процесу. Система буде самостійно контролювати дозування інгредієнтів, аналізувати процеси та оптимізувати рецептури продукції на основі накопиченої аналітики. Це дозволить значно підвищити точність виробництва, скоротити втрати сировини та гарантувати стабільну якість продукції. Завдяки таким можливостям, впровадження ШІ стане важливою конкурентною перевагою ТОВ «Домінік Ко» на ринку кондитерської продукції.

У табл. 3.4 наведено бюджет витрат ТОВ «Домінік Ко» на впровадження автоматизованої виробничої лінії з AI-системою.

Таблиця 3.4

Бюджет витрат ТОВ «Домінік Ко» на впровадження автоматизованої виробничої лінії з AI-системою

№ з/п	Елементи витрат	Сума витрат, тис. грн	Питома вага у загальній сумі, %
1	Придбання виробничої лінії	8 600	68,35
2	Монтаж та пусконаладжувальні роботи	1 200	9,53
3	Інтеграція ШІ та автоматизація процесів	1 000	7,94
4	Навчання персоналу та підвищення кваліфікації	500	3,97
5	Придбання допоміжного обладнання та інструментів	400	3,18
6	Технічне обслуговування протягом першого року	350	2,78
7	Резервні витрати / непередбачені	300	2,38
	Всього	12 350	100

Примітка. Авторська розробка

Аналіз бюджету витрат на впровадження автоматизованої виробничої лінії з AI-системою свідчить, що основну частку капіталовкладень займає придбання обладнання – 8 600 тис. грн, що становить 68,35 % загального бюджету. Значними є також витрати на монтаж і пусконаладжувальні роботи (1 200 тис. грн, 9,53 %) та інтеграцію ШІ з автоматизацією процесів (1 000 тис. грн, 7,94 %). Всього проект потребує 12 350 тис. грн, що є фінансово досяжним для ТОВ «Домінік Ко» та може бути забезпечено за рахунок власних коштів підприємства, зокрема нерозподіленого прибутку, який на кінець 2024 р. значно перевищує потреби для реалізації проекту. Таким чином, впровадження лінії не тільки підвищить технологічний рівень виробництва, а й стане важливою конкурентною перевагою ТОВ «Домінік Ко».

Отже, запропоновано ТОВ «Домінік Ко», з метою формування нових конкурентних переваг, впровадження біогазової установки для переробки харчових відходів, а також імплементацію нової виробничої лінії кондитерської продукції з AI-системою. Перша пропозиція націлена на вирішення проблеми з

дефіцитом електроенергії та забезпечити безперебійність виробничої діяльності. Друга – направлена на оновлення основних засобів ТОВ «Домінік Ко», інтеграцією штучного інтелекту в діючу бізнес-модель товариства. Передбачається, що впровадження даних нововведень дозволить ТОВ «Домінік Ко» не тільки вирішити наявні проблеми, але й збільшити розмір прибутку, отримати нові конкурентні переваги високого рівня.

Наступний підрозділ кваліфікаційної роботи передбачає оцінку ефективності запропонованих заходів.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

При оцінці ефективності запропонованих заходів урахуємо, що абсолютно точно спрогнозувати можливий результат неможливо. Передусім через не прогнозованість зовнішнього середовища та ймовірності реалізації різноманітних ризиків. В даному випадку можемо визначити очікувану ефективність. Для цього використано комбінацію методу стандартного розподілу ймовірностей та експертного оцінювання.

Запропоновані заходи спрямовані на забезпечення безперебійності виробничого циклу та збільшення на цій основі обсягів виробництва й реалізації продукції. ТОВ «Домінік Ко» завдяки новому обладнанню зможе виробляти більше та якіснішу продукцію за різними рецептурами. Оцінку ефективності здійснено через зростання продуктивності праці. Для цього залучено 15 фахівців ТОВ «Домінік Ко», які попередньо ознайомлені з пропозиціями та оцінили очікуване зростання продуктивності праці (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Очікуване зростання продуктивності праці

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Прогнозована зміна ПП, %	18	17	16	22	16	18	16	7	15	17	12	10	12	25	22

Примітка. Складено автором за даними експертного оцінювання

На основі отриманих даних визначаємо середньоквадратичне відхилення, що дозволяє оцінити рівень узгодженості експертів відносного середнього рівня. Визначається середньоквадратичне відхилення за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (3.1)$$

У табл. 3.6 наведено розраховані проміжні розрахунки середньоквадратичного відхилення думок експертів.

Таблиця 3.6

Розраховані проміжні розрахунки середньоквадратичного відхилення думок експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Прогнозова на зміна ПП, x_i	18	17	16	22	16	18	16	7	15	17	12	10	12	25	22
(\bar{x})	16,06														
Відхилення	1,94	0,94	-0,06	5,94	-0,06	1,94	-0,06	-9,06	-1,06	0,94	-4,06	-6,06	-4,06	8,94	5,94
$(x_i - \bar{x})^2$	3,763	0,883	0,003	35,283	0,003	3,763	0,003	82,083	1,123	0,883	16,483	36,723	6,483	79,923	35,283
$\sum (x_i - \bar{x})^2$	312,93														

Примітка. Авторська розробка

Використовуючи проміжні обчислення визначаємо середньоквадратичне відхилення, яке складає:

$$\sigma = \sqrt{\frac{312,93}{15}} = 4,57\%$$

Отриманий результат вказує на те, що середньоквадратичне відхилення думок експертів (фахівців ТОВ «Домінік Ко») складає 4,57 %. Його значення є низьким, що дозволяє констатувати про високий рівень узгодженості думок та отримані значення як достовірними.

У табл. 3.7 використовуючи метод медіани проведено ранжування експертних оцінок.

Ранжування експертних оцінок

Значення експерта	7	10	12	12	15	15	16	16	16	17	18	18	22	22	25
Прогнозована зміна ПП	Песимістичний						16,06 Вірогідний						Оптимістичний		

Примітка. Авторська розробка

Відповідно до відомих значень визначаємо очікуване значення прогнозу зростання продуктивності праці:

$$ОП = \frac{0+4B+П}{6} \quad (3.2)$$

$$ОП = \frac{25+4*16,06+7}{6} = 16,04\%$$

Отже, згідно отриманих даних очікується зростання продуктивності праці на 16,04 %. Можемо констатувати, що на таке ж значення зрости й чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Домінік Ко». Згідно офіційної фінансової звітності ТОВ «Домінік Ко» у 2024 р. розмір чистого доходу склав 837760 тис. грн. Після впровадження запропонованих заходів він становитиме:

$$\Delta ЧД_{2026} = \frac{837760 * 16,04}{100} = 134376 \text{ тис. грн}$$

$$ЧД_{2026} = 837760 + 134376 = 972136 \text{ тис. грн}$$

Плановий приріст чистого доходу від реалізації продукції за умови впровадження запропонованих рекомендацій складе 134376 тис. грн, а продуктивність праці:

$$\Delta ПП_{2026} = 1695,87 * 0,1604 = 272,18 \text{ (тис. грн/особу)}$$

$$ПП_{2026} = 1695,87 + 272,18 = 1968,05 \text{ (тис. грн/особу)}$$

Згідно прогнозних значень очікується зростання продуктивності праці персоналу на 272,18 тис. грн / особу в кінцевому підсумку її розмір складе 1968,05 тис. грн / особу. Зростання продуктивності праці відбудеться завдяки покращенню фондоозброєності, придбанню сучасних автоматизованих ліній.

Сукупний розмір операційних витрат ТОВ «Домінік Ко» за даними 2024 р. складає 824517 тис. грн, з них постійні – 288581 тис. грн та змінних – 535936 тис. грн. Згідно законів економіки за умови зростання обсягів реалізації продукції на 16,04 % на такий же розмір зростуть й змінні витрати:

$$ЗВ_{2026} = 535936 * 0,1604 = 85964,13 \text{ (тис. грн)}$$

Сукупні операційні витрати складуть:

$$ОВ_{2026} = 824517 + 85964,13 = 910481,1 \text{ (тис. грн)}$$

Визначаємо приріст прибутку від реалізації продукції в плановому році:

$$\Delta П_{2026} = 134376 - 85964,13 = 48411,87 \text{ (тис. грн)}$$

Приріст чистого прибутку за вирахуванням витрат понесених на запропоновані заходи та податкові платежі складе:

$$ЧП_{2026} = (48411,87 - 4750 - 12\,350) * (1 - 0,18) = 25675 \text{ тис. грн}$$

Прогнозується приріст чистого прибутку 25675 тис. грн за рахунок впровадження запропонованих заходів. При цьому важливо розрахувати показники саме показник ефективності, який складе:

$$ЕЕ = \frac{25675}{17100} = 1,5 \text{ грн / грн}$$

Отже, економічна ефективність запропонованих заходів складе 1,5 грн / грн. Тобто на кожному інвестовану гривню у запропоновані пропозиції ТОВ «Домінік Ко» отримає додатковий прибуток у розмірі 1,5 грн. Такі результати дозволяють констатувати про економічну доцільність запропонованих заходів. На рис. 3.4 узагальнено порівняння економічних результатів ТОВ «Домінік Ко» до та після впровадження запропонованих заходів.



Рис. 3.4. Порівняння економічних результатів ТОВ «Домінік Ко» до та після впровадження запропонованих заходів

Примітка. Авторська розробка

Наведена гістограма наглядно підтверджує суттєве поліпшення економічних результатів ТОВ «Домінік Ко» від впровадження запропонованих заходів, що дозволяє рекомендувати товариству. Крім того вони дозволять ТОВ «Домінік Ко» сформувати та розвинути наступні конкурентні переваги:

забезпечити енергонезалежність та забезпечити безперебійність виробничо-господарської діяльності в умовах блекауту;

підвищення продуктивності та ефективності праці;

зміцнення матеріально-технічної бази;

зменшення залежності від кадрових обмежень;
формування образу ТОВ «Домінік Ко» як екологічно відповідального підприємства;
автоматизація виробництва;
імплементация штучного інтелекту в бізнес-модель.

Таким чином, проведена оцінка ефективності запропонованих заходів ТОВ «Домінік Ко» за допомогою методів експертного оцінювання та стандартного розподілу ймовірностей. За результатами їх з прогнозовано зростання чистого доходу від реалізації продукції на 16,04 % та у результатів чистого прибутку на 25675 тис. грн, при витратах на впровадження запропонованих заходів у 17100 тис. грн. При цьому економічна ефективність складе 1,5 грн / грн, що свідчить про економічну доцільність запропонованих заходів. Також буде отримано низку конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко», що включатиме енергонезалежність, наявність інноваційних технологій, інтеграцію штучного інтелекту у бізнес-модель, поліпшення економічних результатів тощо.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено перспективні напрями формування та розвитку конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко», запропоновано практичні пропозиції щодо формування та розвитку конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко», а також оцінено ефективність запропонованих заходів. За результатами цього зроблені наступні висновки:

1. Визначено перспективні напрями формування та розвитку конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко». ТОВ «Домінік Ко» рекомендовано перейти на безперервний процес формування та розвитку конкурентних переваг. З цією метою запропоновано впровадження методології бенчмаркінгу, що дозволить постійно моніторити ринкові тренди, відстежувати кращі управлінські та операційні практики на кращих кондитерських компаніях. Такий підхід дозволить

ТОВ «Домінік Ко» поліпшувати власні бізнес-процеси. Усі зміни необхідно вносити комплексно у фінансову, виробничу, маркетингову та кадрову складові, оскільки вони є взаємопов'язаними. Проблеми в одній з них відображають на результативності інших складових. Відповідно до сучасних трендів й наявних проблем ТОВ «Домінік Ко» основними напрямками визначено автоматизацію, цифровізацію та інтеграцію штучного інтелекту в бізнес процеси товариства.

2. Запропоновано практичні пропозиції щодо формування та розвитку конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко», а саме впровадження біогазової установки для переробки харчових відходів, а також імплементацію нової виробничої лінії кондитерської продукції з AI-системою. Перша пропозиція націлена на вирішення проблеми з дефіцитом електроенергії та забезпечити безперебійність виробничої діяльності. Друга – направлена на оновлення основних засобів ТОВ «Домінік Ко», інтеграцією штучного інтелекту в діючу бізнес-модель товариства. Передбачається, що впровадження даних нововведень дозволить ТОВ «Домінік Ко» не тільки вирішити наявні проблеми, але й збільшити розмір прибутку, отримати нові конкурентні переваги високого рівня.

3. Оцінено ефективність запропонованих заходів за допомогою методів експертного оцінювання та стандартного розподілу ймовірностей. За результатами їх з прогнозовано зростання чистого доходу від реалізації продукції на 16,04 % та у результатів чистого прибутку на 25675 тис. грн, при витратах на впровадження запропонованих заходів у 17100 тис. грн. При цьому економічна ефективність складе 1,5 грн / грн, що свідчить про економічну доцільність запропонованих заходів. Також буде отримано низку конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко», що включатиме енергонезалежність, наявність інноваційних технологій, інтеграцію штучного інтелекту у бізнес-модель, поліпшення економічних результатів тощо.

ВИСНОВКИ

Отримані результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи «Формування та розвиток конкурентних переваг бізнесу» дозволяють констатувати про досягнення поставленої мети та виконання усіх завдань. Короткі тези результатів дослідження викладено нижче:

1. Досліджено економічну сутність та значення конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі. Конкурентні переваги свідчать про наявність у підприємства певних унікальних компетенцій, ресурсів, здатностей, які вирізняють його з-поміж інших підприємств на ринку та дозволяють йому мати привілейоване становище. Підприємства, які мають конкурентні переваги, як правило, мають високу рентабельність, значну ринкову частку, стабільні обсяги продажу та прибутку, лояльність клієнтів, визнану репутацію, менші витрати, вищу якість продукції тощо. Крім того підприємства з конкурентними перевагами є більш стійкими на ринку, легше переживають різноманітні кризи та швидко адаптуються до мінливого бізнес-середовища.

2. Охарактеризовано основні підходи до формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу. Процес формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу повинен здійснювати безперервно. Він націлений передусім на своєчасне виявлення додаткових можливостей, ринкових трендів, потреб споживачів, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Для цього важливого значення набуває інформаційне забезпечення на основі якої керівництво підприємства виявляє інсайди, ухвалює рішення про формування тих чи інших конкурентних переваг. Для поліпшення даного процесу нині активно впроваджують цифрові технології на основі штучного інтелекту, які автоматизують даний процес. Конкурентні переваги є найнижчого, низького та високого рівня. Найкращим варіантом є формування та розвиток конкурентних переваг високого рівня, які є довгостроковими й складно копіювані з боку конкурентів.

3. Розглянуто методи оцінки конкурентних переваг бізнесу. Сучасна наукова література та практика представлена значною кількістю методів, які можуть бути використані для оцінки конкурентних переваг підприємства. У даному дослідженні виділено найбільш поширені з них та узагальнено у 5 ключових груп: матричні, графічні, індексні, аналітичні та комплексні. Зустрічаються й інші підходи до класифікації методів оцінки конкурентних переваг, зокрема можливий їх поділ на якісні та кількісні методи. Кожен з методів надає певну узагальнену інформацію щодо рівня розвитку конкурентних переваг підприємства порівняно з головними конкурентами. Головна специфіка застосування даних методів полягає у порівняльній характеристиці, тобто необхідно проводити оцінку одночасно 2 і більше підприємств. Іншою особливістю з використанням мінімум двох методів, що дозволяє оцінити конкурентні переваги підприємства з різних аспектів. Вибір методу для проведення такої оцінки насамперед залежить від наявності достатньої інформації щодо конкурентів. Також аналітики при застосуванні методів на практиці можуть їх модифікувати відповідно до власних цілей та доступної інформаційної бази.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко». З'ясовано, що ТОВ «Домінік Ко» є провідним гравцем на ринку виробників кондитерської продукції. Головною особливістю та перевагою ТОВ «Домінік Ко» є наявність іноземного власника, що забезпечує доступ до міжнародних інвестицій та підвищує репутацію на закордонних ринках й збільшує довіру з боку різних груп стейкхолдерів. Середньооблікова чисельність працівників протягом 2022-2024 рр. зменшується і на кінець аналізованого року складає 494 осіб. Організаційна структура персоналу ТОВ «Домінік Ко» є лінійно-функціональною з включенням різних структурних підрозділів. На товаристві помітний дефіцит кадрових ресурсів, зокрема в частині виробничого персоналу. Негативний вплив на діяльність ТОВ «Домінік Ко» має стан зовнішнього середовища, а саме воєнні виклики та їх наслідки. На даний час товариство адаптувалося до них, щоб дати більш ретельну оцінку в наступному підрозділі

представлено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».

5. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко». Узагальнюючи результати проведеного фінансово-економічного аналізу діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр., можна зробити висновок, що товариство перебуває у стабільному фінансовому стані та володіє достатніми власними фінансовими ресурсами для забезпечення безперервності своєї господарської діяльності. У 2024 р. ТОВ «Домінік Ко» отримало чистий прибуток у сумі 52 399 тис. грн, що підтверджує ефективність його роботи навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. ТОВ «Домінік Ко» характеризується високим рівнем фінансової автономії, платоспроможністю та здатністю самостійно фінансувати свої оборотні активи. Однак у структурі джерел фінансування простежуються негативні тенденції до нарощування позикового капіталу більш високими темпами, ніж власного, хоча наразі їх співвідношення залишається у межах нормативних значень. Додатковою проблемою є високі показники зносу основних засобів, що свідчить про необхідність оновлення матеріально-технічної бази у найближчій перспективі для збереження конкурентоспроможності та підвищення ефективності виробництва.

6. Оцінено конкурентні переваги ТОВ «Домінік Ко». Узагальнюючи результати проведеної оцінки, можна зробити висновок, що ТОВ «Домінік Ко» утримує стабільні позиції серед середніх виробників кондитерської продукції України та демонструє достатній рівень конкурентоспроможності. За обсягами виручки від реалізації продукції ТОВ «Домінік Ко» займає 7 позицію з ринковою часткою 1,23 %. ТОВ «Домінік Ко» має помітні переваги у фінансовій та маркетинговій сферах, що свідчить про ефективне управління ресурсами та здатність адаптуватися до ринкових умов. Водночас виявлено певні слабкі сторони у виробничій та кадровій сферах, які потребують вдосконалення для підвищення ефективності діяльності. Отримані результати підтверджують наявність резервів для подальшого розвитку підприємства.

7. Визначено перспективні напрями формування та розвитку конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко». ТОВ «Домінік Ко» рекомендовано перейти на

безперервний процес формування та розвитку конкурентних переваг. З цією метою запропоновано впровадження методології бенчмаркінгу, що дозволить постійно моніторити ринкові тренди, відстежувати кращі управлінські та операційні практики на кращих кондитерських компаніях. Такий підхід дозволить ТОВ «Домінік Ко» поліпшувати власні бізнес-процеси. Усі зміни необхідно вносити комплексно у фінансову, виробничу, маркетингову та кадрову складові, оскільки вони є взаємопов'язаними. Проблеми в одній з них відображають на результативності інших складових. Відповідно до сучасних трендів й наявних проблем ТОВ «Домінік Ко» основними напрямками визначено автоматизацію, цифровізацію та інтеграцію штучного інтелекту в бізнес процеси товариства.

8. Запропоновано практичні пропозиції щодо формування та розвитку конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко», а саме впровадження біогазової установки для переробки харчових відходів, а також імплементацію нової виробничої лінії кондитерської продукції з AI-системою. Перша пропозиція націлена на вирішення проблеми з дефіцитом електроенергії та забезпечити безперебійність виробничої діяльності. Друга – направлена на оновлення основних засобів ТОВ «Домінік Ко», інтеграцією штучного інтелекту в діючу бізнес-модель товариства. Передбачається, що впровадження даних нововведень дозволить ТОВ «Домінік Ко» не тільки вирішити наявні проблеми, але й збільшити розмір прибутку, отримати нові конкурентні переваги високого рівня.

9. Оцінено ефективність запропонованих заходів за допомогою методів експертного оцінювання та стандартного розподілу ймовірностей. За результатами їх з прогнозовано зростання чистого доходу від реалізації продукції на 16,04 % та у результатів чистого прибутку на 25675 тис. грн, при витратах на впровадження запропонованих заходів у 17100 тис. грн. При цьому економічна ефективність складе 1,5 грн / грн, що свідчить про економічну доцільність запропонованих заходів. Також буде отримано низку конкурентних переваг ТОВ «Домінік Ко», що включатиме енергонезалежність, наявність інноваційних технологій, інтеграцію штучного інтелекту у бізнес-модель, поліпшення економічних результатів тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 09.11.2025)
2. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 09.11.2025)
3. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 09.11.2025)
4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 09.11.2025)
5. Про захист економічної конкуренції: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 09.11.2025)
6. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 09.11.2025)
7. Бакай В.Й. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Хмельницький національний університет*. 2022. № 42. С. 145-153.
8. Барабась Д., Панасюк О., Кривонос А. Формування цифрових конкурентних переваг компанії. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2023. № 2 (100). С. 12-18.
9. Бойко В.В., Зарічний М.Я. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2754/2673> (дата звернення: 09.10.2025)
10. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813/3733> (дата звернення: 14.10.2025)

11. Валінкевич Н. В., Коценко М.С. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг торговельного підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 17. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-02> (дата звернення: 10.10.2025)
12. Волонтир Л.О., Бендас М.Ю. Методи математичного моделювання інвестиційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. 7 с.
13. Герасимчук В. Економічно–математичне прогнозування фінансового стану підприємства в сучасних умовах. *The scientific heritage*. 2020. № 47. С. 39-52.
14. Денисенко М.П. Конкурентоспроможність підприємництва в умовах інноваційно-інвестиційної модернізації економіки. *Економіка та держава*. 2020. Вип. 4. С. 19-24.
15. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 52-59.
16. Жилияков С.В. Філософія конкурентоспроможності: управління діяльністю підприємства в сучасних умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2025. № 1(46). С. 12-18
17. Захаренко-Селезньова А. Сучасні маркетингові digital тренди для підвищення конкурентних переваг підприємства. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5204> (дата звернення: 15.10.2025)
18. Каталог youcontrol. URL: <https://surli.cc/dpizyv> (дата звернення: 01.11.2025)
19. Коваленко Н.В., Юрченко О.А. Конкурентні переваги українських ІТ-компаній: чинники впливу та проблеми управління в умовах війни. *Економічний простір*. 2025. Випуск 201. С. 79-84.
20. Ковальська Л.Л., Кривов'язюка І.В. Економіка підприємства: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 620 с.

21. Ковтуненко Ю.В., Колісніченко Я.В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2024. № 2. С. 35-41.
22. Крамарчук С.П. Методичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства на засадах бенчмаркінгу. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2019. Vol. 1. С. 24-30.
23. Лесюк В.С. Оцінка конкурентоспроможності в контексті забезпечення економічної ефективності аграрних підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 512-518.
24. Мохненко А.С. Антонов Р.А. Характеристика основних факторів конкурентоспроможності підприємств ІТ сфери в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2025. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-07/2025-17-04-07> (дата звернення: 14.10.2025)
25. Николук О.М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Житомир, 2017. 506 с.
26. Опендатабот ТОВ «Домінік Ко». URL: <https://opendatabot.ua/c/00382208> (дата звернення: 01.11.2025)
27. Офіційний веб-сайт ТОВ «Домінік Ко». URL: <https://dominik.ua/> (дата звернення: 01.11.2025)
28. Пантюх В.О. Формування конкурентних переваг бізнесу в умовах воєнного стану. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*, 06 листопада 2025 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2025. С. 50-51.
29. Пахуча Е.В., Бабика В.О. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства як критерію стійкості бізнесу. *Ефективна*

економіка. 2024. № 1. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/3f0абасb-7306-49aa-9722-е6bfd16df564> (дата звернення: 14.10.2025)

30. Перебийніс В.І., Кононенко Ж.А., Карнаухова Г.В. Конкурентні переваги суб'єктів господарювання: формування, моделювання, детермінанти. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 78. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14647> (дата звернення: 15.10.2025)

31. Піскун Д.Н. Маркетингове адаптивне управління конкурентозданістю підприємства за умов євроінтеграції: автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2020. 21 с.

32. Пожогін Д.О. Конкурентні переваги в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5725> (дата звернення: 10.10.2025)

33. Портер Майкл. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. Ірина Ємельянова, Ірина Гнатковська. Київ: Наша формат, 2019. 624 с.

34. Рогоза М.Є., Кононенко Ж.А., Яковенко Т.І. Методологічні підходи у дослідженнях конкурентоспроможності підприємств. *Modern Economics*. 2024. № 44. С. 139-146.

35. Сарай Н., Григорук А., Литвин, Л. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1. С. 58-62.

36. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382> (дата звернення: 22.10.2025)

37. Технологічні інновації AI та IoT підвищують ефективність виробництва. URL: <https://www.anko.com.tw/uk/news/Press-smart-food-manufacturing-IoT-technology.html> (дата звернення: 15.11.2025)

38. Технологія виробництва біогазу. URL: <https://utc.bio/biogazovi-kompleksy/obladnannya-dlya-vyrobnyczstva-biogazu/> (дата звернення: 15.11.2025)
39. Усова Г.В. Підходи та методи досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством. URL: <https://surli.cc/coicym> (дата звернення: 10.10.2025)
40. Халімон Т.М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. Вип. 24. Ч. 1. С. 152-156.
41. Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. №9.
42. Щаслива Л.А. Ключові аспекти формування конкурентоспроможності підприємства. *Economic Bulletin of the Black Sea Littoral*. 2021. Issue 1. Pp. 147-154.
43. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 7. С. 402-412.
44. Як харчові гіганти використовують штучний інтелект. URL: <https://www.foodnavigator.com/Article/2025/06/17/what-are-nestle-unilever-kraft-heinz-and-mondelez-doing-with-ai/> (дата звернення: 15.11.2025)
45. Christensen C.M., McDonald R., Altman E.J., Palmer J.E. Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research. *Journal of management studies*. 2018. № 55(7). С. 1043-1078.
46. Collins J. Turning the flywheel: A monograph to accompany good to great. Random House. 2019. 345 p.
47. Hamel G., Prahalad C.K. Do you really have a global strategy?. *In International Business*. 2017. pp. 285-294).
48. Porter M.E., Kramer M.R. Rethinking Capitalism. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> (дата звернення: 09.10.2025)
49. Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 01.11.2025)

50. Zonesun zs-gl150 gummy bear production line for high-volume candy manufacturing. URL: <https://www.zonesun.com/uk/products/zonesun-zs-gl150-candy-production-line-gummy-packaging-machine> (дата звернення: 18.12.2025)

ДОДАТКИ