МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Системний підхід формування конкурентної стратегії ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Зельдіна Софія Євгенівна
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Олійник О. М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Зельдіна Софія Євгенівна

1. Тема роботи «Системний підхід формування конкурентної стратегії ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»«
керівник роботи: Олійник О. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1966-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ
2 ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ЗКФ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
8 таблиць
1 рисунок

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О. М.		
2	Олійник О. М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-31.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2025	

Студент _____ С. Є. Зельдіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. М. Олійник
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 57 с., 8 табл., 1 рис., 41 дж.

Об’єкт дослідження – процес стратегічного управління підприємством як соціально-економічною системою.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та прикладні аспекти застосування системного підходу до формування конкурентної стратегії ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика».

Метою роботи є обґрунтування та розробка ефективної конкурентної стратегії для ПрАТ «ЗКФ» на основі системного підходу, що забезпечить адаптивність і стійкість підприємства до змін зовнішнього середовища та дозволить підвищити його конкурентоспроможність.

У роботі розглядається застосування системного підходу до формування конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості на прикладі ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика». Досліджено теоретичні засади стратегічного управління, охарактеризовано ключові принципи системного мислення в менеджменті, зокрема цілісність, взаємозв'язок підсистем, відкритість організації та адаптивність.

На основі аналізу зовнішнього середовища (PESTLE-аналіз), внутрішнього потенціалу підприємства та SWOT-аналізу визначено ключові загрози, можливості, сильні й слабкі сторони. Обґрунтовано доцільність переходу до інноваційної та адаптивної конкурентної стратегії, зорієнтованої на оновлення продуктового портфеля, зміцнення позиціонування бренду та цифрову трансформацію.

Практична цінність роботи полягає у розробці стратегічної моделі розвитку ПрАТ «ЗКФ» з урахуванням реалій сучасного українського ринку та системної інтеграції управлінських рішень.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, СИСТЕМНИЙ ПІДХІД, ХАРЧОВА ПРОМИСЛОВІСТЬ, SWOT-АНАЛІЗ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 57 pages, 8 tables, 1 figures, 41 sources.

The object of the study is the process of strategic management of an enterprise as a socio-economic system.

The subject of the study is theoretical, methodological and applied aspects of applying a systemic approach to the formation of a competitive strategy of PrJSC "Zaporizhzhia Confectionery Factory".

The purpose of the work is to substantiate and develop an effective competitive strategy for PrJSC "ZKF" based on a systemic approach, which will ensure the adaptability and stability of the enterprise to changes in the external environment and will allow to increase its competitiveness.

The work considers the application of a systemic approach to the formation of a competitive strategy of a food industry enterprise using the example of PrJSC "Zaporizhzhia Confectionery Factory". The theoretical foundations of strategic management are studied, the key principles of systems thinking in management are characterized, in particular, integrity, interconnection of subsystems, openness of the organization and adaptability.

Based on the analysis of the external environment (PESTLE analysis), the internal potential of the enterprise and SWOT analysis, key threats, opportunities, strengths and weaknesses were identified. The feasibility of transitioning to an innovative and adaptive competitive strategy focused on updating the product portfolio, strengthening brand positioning and digital transformation was substantiated.

The practical value of the work lies in the development of a strategic model for the development of PrJSC "ZKF" taking into account the realities of the modern Ukrainian market and the systemic integration of management decisions.

STRATEGIC MANAGEMENT, COMPETITIVE STRATEGY, SYSTEM APPROACH, FOOD INDUSTRY, SWOT ANALYSIS.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ 10
1.1 Ключові принципи та елементи системного підходу в управлінні 10
1.2 Стратегії підприємств та їх місце у системному підході до забезпечення конкурентоспроможності 13
1.3 Інтеграція системного підходу у процес формування конкурентної стратегії 15
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ЗКФ» 20
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» 20
2.2 SWOT-аналіз для формування конкурентної стратегії ПрАТ «ЗКФ» 23
2.3 Розробка та аналіз стратегічних альтернатив для ПрАТ «ЗКФ» 38
2.4 Обґрунтування конкурентної стратегії ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» та етапів її реалізації 42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 49
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 51

ВСТУП

Сучасний бізнес-світ перебуває в стані постійних трансформацій, що обумовлені глобальними викликами, цифровою революцією, динамікою споживчих уподобань та високим рівнем конкуренції. Особливо складним є функціонування підприємств у реаліях воєнного стану в Україні, що супроводжується економічною нестабільністю, руйнуванням логістичних ланцюгів, міграцією робочої сили та зниженням платоспроможності населення. У таких умовах надзвичайно важливою є здатність підприємства оперативно реагувати на зміни, адаптуватися до нових умов та забезпечувати стійке функціонування. Це потребує наявності чіткої, логічно вибудуваної та гнучкої конкурентної стратегії.

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою у впровадженні цілісного, адаптивного підходу до стратегічного управління підприємством. Системний підхід, як методологія, дозволяє розглядати підприємство як відкриту соціально-економічну систему, що взаємодіє з зовнішнім середовищем і реагує на його сигнали. Завдяки цьому забезпечується комплексний аналіз усіх підсистем підприємства (виробничої, маркетингової, фінансової, кадрової) та їх узгоджена взаємодія. Особливо це актуально для підприємств харчової промисловості, де важливим є не лише якісний продукт, а й здатність швидко змінюватися у відповідь на ринкові тренди, вимоги споживачів та соціальні запити.

Ступінь наукової розробки проблеми дозволяє констатувати, що питання стратегічного управління, конкурентних стратегій та системного підходу активно досліджуються в науковій літературі. Вагомий внесок у розробку теоретичних засад зробили М. Портер, І. Ансофф, Г. Мінцберг, О. Шендровський, А. Головач, Л. Федулова. Водночас, досліджень, присвячених конкретному застосуванню системного підходу до формування конкурентної стратегії українських підприємств у специфічних умовах воєнного часу,

недостатньо. Саме це зумовлює наукову новизну та прикладну цінність даного дослідження.

Об’єкт дослідження – процес стратегічного управління підприємством як соціально-економічною системою.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та прикладні аспекти застосування системного підходу до формування конкурентної стратегії ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика».

Метою роботи є обґрунтування та розробка ефективної конкурентної стратегії для ПрАТ «ЗКФ» на основі системного підходу, що забезпечить адаптивність і стійкість підприємства до змін зовнішнього середовища та дозволить підвищити його конкурентоспроможність.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

– розкрити сутність і принципи системного підходу як методології управління;

– проаналізувати основні теорії та типи конкурентних стратегій підприємств;

– дослідити організаційно-економічні особливості функціонування ПрАТ «ЗКФ»;

– провести SWOT-аналіз і комплексну оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників впливу;

– розробити стратегічні альтернативи розвитку підприємства;

– обґрунтувати оптимальну конкурентну стратегію для ПрАТ «ЗКФ» з урахуванням системної взаємодії підсистем.

Методи дослідження, застосовані у роботі, включають: системний аналіз – для виявлення взаємозв’язків між елементами управлінської системи; стратегічне планування – для визначення напрямів розвитку підприємства; SWOT-аналіз – для ідентифікації сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; PESTLE-аналіз – для оцінки впливу зовнішнього середовища; метод експертних оцінок і порівняльний аналіз – для оцінки стратегічних альтернатив;

економіко-статистичні методи – для аналізу фінансових і ринкових показників діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження є: нормативно-правові акти України, фінансова та внутрішня звітність ПрАТ «ЗКФ», результати галузевих маркетингових досліджень, аналітичні огляди ринку, наукові статті та монографії з теми стратегічного управління, а також відкриті статистичні та інтернет-джерела.

Таким чином, робота є комплексним дослідженням, яке поєднує теоретичні основи та практичні підходи до формування конкурентної стратегії на основі системного підходу, що дозволяє адаптувати стратегічне управління ПрАТ «ЗКФ» до складних умов сучасного економічного середовища.

РОЗДІЛ 1
СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1 Ключові принципи та елементи системного підходу в управлінні

У XXI столітті конкурентне середовище стало більш турбулентним, ніж будь-коли раніше. Глобалізація, цифровізація, зростання нестабільності зовнішнього середовища змінюють правила гри для бізнесу. У таких умовах стратегічне управління потребує нових підходів до формування конкурентних переваг, здатних забезпечити не лише виживання, але й розвиток компаній у довгостроковій перспективі. Одним із таких підходів виступає системний підхід, що дозволяє розглядати організацію як складну відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем і змінюється відповідно до його сигналів [1].

Системний підхід виник у відповідь на обмеження класичних управлінських теорій, які розглядали організацію як механістичну структуру. Згідно з принципами системного підходу, організація є цілісною структурою, де всі елементи - ресурси, процеси, люди - взаємопов’язані й взаємозалежні. Відповідно, зміна одного елемента неминуче впливає на функціонування всієї системи.

Системний підхід є фундаментальною методологією в сучасному менеджменті, що розглядає організацію не як набір ізольованих частин, а як цілісну, відкриту систему, елементи якої тісно взаємопов'язані та взаємодіють як між собою, так і з зовнішнім середовищем для досягнення спільних цілей. Цей підхід виник як альтернатива класичним теоріям, що розглядали організації подібно до механізмів, і запропонував більш холістичний погляд на них як на складні мережі людей, процесів та ресурсів [2].

В основі системного підходу лежать декілька ключових принципів.

Принцип цілісності - організація як система має емерджентні властивості, тобто властивості, які не притаманні її окремим елементам, але виникають внаслідок їх взаємодії. Система є більшою, ніж просто сума її частин. Ефективність визначається не стільки досконалістю окремих підрозділів, скільки якістю їх взаємодії.

Принцип взаємозв'язку та взаємозалежності - усі елементи системи (підрозділи, функції, процеси, ресурси) перебувають у тісному зв'язку. Зміна стану або функціонування одного елемента неминуче викликає зміни в інших елементах системи. Наприклад, рішення про зміну асортименту продукції вплине на виробництво, закупівлі, маркетинг, логістику та фінанси [3].

Принцип структурності - будь-яка система має певну внутрішню структуру – упорядковану сукупність елементів та зв'язків між ними. Часто системи мають ієрархічну будову, де сама система є частиною більшої надсистеми (наприклад, ринку, галузі), а її елементи можуть бути підсистемами (наприклад, виробничий цех, відділ маркетингу).

Принцип відкритості - більшість організацій є відкритими системами, тобто вони активно взаємодіють зі своїм зовнішнім середовищем. Вони отримують з нього ресурси (сировину, капітал, інформацію, робочу силу), трансформують їх у процесі своєї діяльності та віддають у середовище результати (продукцію, послуги, прибуток, відходи) [4].

Принцип зворотного зв'язку - відкриті системи отримують інформацію про результати своєї діяльності та про стан зовнішнього середовища. Цей зворотний зв'язок дозволяє системі адаптуватися, коригувати свої дії та підтримувати стабільність або розвиватися у потрібному напрямку.

Принцип синергії - ефективна та узгоджена взаємодія елементів системи може призводити до синергетичного ефекту, коли загальний результат перевищує суму результатів, яких могли б досягти елементи, діючи окремо.

У центрі системного підходу - розуміння організації як відкритої системи. Вона отримує ресурси із зовнішнього середовища (вхід), трансформує їх у продукти або послуги (процес), і повертає результати назад у середовище

(вихід). Важливою частиною цієї взаємодії є зворотний зв’язок - механізм адаптації організації до змін у ринку, технологіях чи поведінці споживачів.

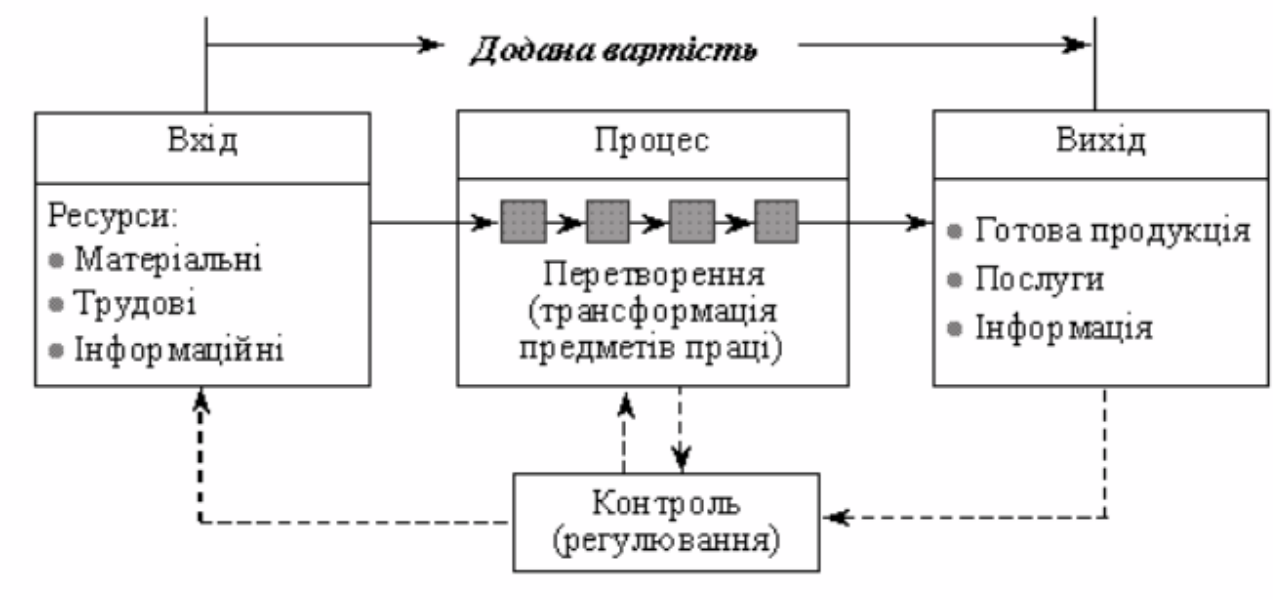


Рис. 1.1 Організація як відкрита система [5-10]

Згідно з теорією систем, організацію можна описати через її базові компоненти.

Вхід - ресурси, що надходять із зовнішнього середовища і необхідні для функціонування системи (сировина, енергія, капітал, інформація, персонал).

Процес трансформації - внутрішні операції та діяльність, за допомогою яких система перетворює вхідні ресурси на вихідні результати (виробничі процеси, маркетингові заходи, управлінські рішення).

Вихід - результати діяльності системи, що передаються у зовнішнє середовище (готова продукція, послуги, фінансові результати, інформація, відходи).

Зворотний зв'язок - інформація про вихідні результати та реакцію середовища, яка використовується для коригування вхідних ресурсів або процесу трансформації [11].

Середовище - зовнішній контекст, в якому існує та функціонує система, що включає ринкові, економічні, соціальні, технологічні та інші фактори.

1.2 Стратегії підприємств та їх місце у системному підході до забезпечення конкурентоспроможності

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції та мінливістю факторів зовнішнього середовища. В цих умовах особливого значення набуває розробка та реалізація ефективних стратегій, які дозволяють підприємству досягати сталого конкурентного становища на ринку. З погляду системного підходу, стратегія підприємства розглядається як цілісний комплекс дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей з урахуванням зовнішніх та внутрішніх взаємозв'язків між елементами бізнес-середовища [12].

Поняття стратегії виникло в сфері військової науки, однак згодом було успішно адаптовано для управління підприємством. У сучасному менеджменті стратегія розуміється як комплекс рішень щодо довгострокових пріоритетів і напрямів розвитку підприємства, а також засобів і ресурсів, необхідних для їх досягнення. Системний підхід до формування стратегій дозволяє керівництву підприємства чітко визначати, яким чином різні компоненти бізнесу взаємодіють між собою та як вони разом сприяють досягненню стратегічних цілей.

В умовах конкурентного ринку стратегія підприємства спрямовується насамперед на забезпечення конкурентоспроможності. У зв'язку з цим, особливу роль відіграють конкурентні стратегії, які визначають шляхи досягнення підприємством стійких конкурентних переваг порівняно з основними суперниками. Конкурентна стратегія є ключовим інструментом системного управління, який дозволяє організації ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Крім конкурентних стратегій, в управлінській практиці підприємств широко застосовується низка інших стратегій, які охоплюють різні аспекти діяльності компанії. Для комплексного розуміння стратегії як елемента системного підходу доцільно розглянути також інші типи

стратегій, які формуються відповідно до різних рівнів управління та напрямків діяльності підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні типи стратегій підприємств [13-18]

Рівень стратегії	Тип стратегії	Характеристика
Корпоративний (загальний)	Стратегія зростання	Спрямована на розширення діяльності підприємства (диверсифікація, інтеграція, ринкове проникнення).
	Стратегія стабілізації (утримання)	Підтримка досягнутих позицій на ринку, оптимізація витрат без значного зростання.
	Стратегія скорочення (виходу)	Відмова від неприбуткових напрямів бізнесу, оптимізація діяльності шляхом зменшення масштабів.
Конкурентний (бізнес-рівень)	Лідерство за витратами	Мінімізація витрат з метою цінового домінування.
	Диференціація	Створення унікальних продуктів і послуг для отримання переваги на ринку.
	Фокусування (ніша)	Орієнтація на вузький сегмент ринку зі специфічними потребами.
Функціональний	Маркетингова стратегія	Формування стратегії просування продукції, політики ціноутворення, брендингу тощо.
	Виробнича стратегія	Управління виробничими процесами, підвищення якості продукції, технологічна оптимізація.
	Інноваційна стратегія	Розвиток інноваційного потенціалу, впровадження нових технологій і продуктів.
	Фінансова стратегія	Управління фінансовими ресурсами, інвестиціями, оптимізація структури капіталу та управління ризиками.
	Кадрова стратегія	Забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, управління персоналом, мотивація, розвиток персоналу.

Найбільш відомою і широко застосовуваною класифікацією конкурентних стратегій є підхід, запропонований Майклом Портером (табл. 1.2).

Системний підхід дозволяє здійснювати стратегічний вибір не лише виходячи з поточних умов ринку, але й з урахуванням прогнозу змін бізнес-середовища та можливих реакцій конкурентів. В цьому сенсі стратегічне управління, засноване на системному підході, розглядає конкурентну стратегію як складову частину більш широкої корпоративної стратегії, яка, в свою чергу, визначається довгостроковими цілями підприємства та враховує потенціал всіх функціональних підсистем.

Таблиця 1.2 – Характеристика конкурентних стратегій за класифікацією М. Портера [19-25]

Тип стратегії	Суть стратегії	Основні переваги	Недоліки та ризики
Лідерство за витратами	Мінімізація собівартості продукції з метою отримання конкурентної переваги на основі цінового фактору.	Широке охоплення ринку, цінова перевага, стабільність попиту	Можливе зниження якості, залежність від обсягів виробництва, ризик появи конкурентів з нижчими витратами
Диференціація	Формування унікальних властивостей продукції, що мають цінність для споживача та вирізняють товар на ринку.	Висока лояльність споживачів, преміальні ціни, менша чутливість до конкуренції	Високі витрати на інновації, ризик швидкого копіювання продукту конкурентами
Фокусування (ніша)	Орієнтація на вузький сегмент ринку з індивідуалізованим підходом до потреб споживача.	Високий рівень задоволення клієнтів, мала інтенсивність конкуренції в ніші	Обмежені можливості зростання, висока залежність від одного сегмента ринку

Таким чином, конкурентна стратегія є не лише окремим стратегічним документом, але й ключовим елементом загального системного процесу управління, який інтегрує зовнішні та внутрішні фактори з метою досягнення максимальної ефективності підприємства на ринку. Саме завдяки комплексному підходу і системній інтеграції всіх елементів стратегії можна забезпечити сталий розвиток підприємства та його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

1.3 Інтеграція системного підходу у процес формування конкурентної стратегії

У межах системного підходу стратегія перестає бути статичним документом або продуктом інтелектуальної діяльності топ-менеджменту. Вона набуває характеру процесу, що відбувається на всіх рівнях організаційної системи. Це постійна узгодженість між цілями, ресурсами, діями та зовнішніми факторами.

Конкурентна стратегія, зокрема, повинна розглядатися як результат не лише аналітичних процедур, а й як прояв здатності системи до адаптації, навчання та саморегуляції. У цьому контексті конкурентоспроможність - це не фіксований стан, а динамічний баланс між внутрішніми можливостями організації та викликами зовнішнього середовища.

У практичному вимірі інтеграція системного підходу до стратегічного процесу починається з переосмислення ролі самої стратегії. Це вже не набір планів, а спосіб організувати взаємодію між підсистемами організації в умовах змін. Це означає, що стратегічне планування включає не лише цілі та KPI, але й механізми координації, комунікації, мотивації та навчання.

Організація, яка мислить системно, здатна створити таку конкурентну стратегію, що не просто реагує на виклики, а формує нові можливості - через інтеграцію даних, міжфункціональну співпрацю та гнучкі управлінські практики [26].

Застосування системного підходу до формування конкурентної стратегії дозволяє подолати обмеження традиційних, часто фрагментованих методів аналізу та планування. Стратегія розглядається не як ізольований план для окремого підрозділу, а як інтегральне рішення, що визначає напрямок розвитку всієї організації як системи та забезпечує її ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем.

Системний аналіз передбачає розгляд проблеми чи завдання (наприклад, підвищення конкурентоспроможності) шляхом її декомпозиції на складові елементи (аналіз внутрішніх підсистем та зовнішніх факторів) та подальший синтез – пошук шляхів інтеграції цих елементів для досягнення загальної мети.

Стратегія повинна забезпечувати відповідність (fit) між внутрішніми можливостями підприємства (його ресурсами, компетенціями, структурою, культурою) та умовами зовнішнього середовища (ринковими можливостями, загрозами, вимогами споживачів, діями конкурентів) [27].

При виборі та розробці стратегії необхідно ретельно аналізувати її потенційний вплив на всі ключові підсистеми організації (виробництво,

маркетинг, фінанси, НДДКР, персонал, логістику) та на зв'язки між ними. Наприклад, впровадження стратегії диференціації продукції потребуватиме скоординованих змін у дослідженнях та розробках, маркетингу, можливо, у виробничих технологіях та системі контролю якості. Недооцінка цих взаємозв'язків може призвести до внутрішніх конфліктів, неефективності та провалу стратегії.

Системний підхід підкреслює динамічність організації та її середовища. Тому стратегія не може бути статичним документом. Необхідний постійний моніторинг зовнішніх змін та внутрішніх результатів (зворотний зв'язок), що дозволяє своєчасно коригувати стратегічні цілі та плани дій. Це забезпечує адаптивність організації та її здатність до довгострокового виживання.

Інтеграція системного підходу у процес формування конкурентної стратегії дозволяє створити цілісну, адаптивну та стійку модель стратегічного управління. Такий підхід не лише підвищує ефективність прийняття рішень, але й сприяє побудові конкурентної переваги, яка базується на взаємодії, гнучкості та здатності організації до саморозвитку. У контексті сучасних викликів системне мислення стає не просто перевагою, а необхідною умовою стратегічного успіху.

Застосування системного підходу як методологічної основи забезпечує комплексність і цілісність при формуванні конкурентної стратегії підприємства. Для успішного використання системного підходу у практиці управління необхідне розуміння специфіки його реалізації, яка проявляється у визначенні взаємозв’язків між підсистемами підприємства, постановці чітких цілей, а також у встановленні ефективного контролю за виконанням стратегічних заходів. Взаємодія підсистем передбачає постійний двосторонній зв’язок, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечує цілісність управлінських рішень.

Особливу увагу слід приділити практичному механізму інтеграції системного підходу у формування та реалізацію конкурентної стратегії. Реалізація цього механізму передбачає здійснення аналізу

конкурентоспроможності з використанням системних індикаторів, наведених у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Системні індикатори оцінки конкурентоспроможності підприємства [28]

Група індикаторів	Ключові показники	Очікуваний ефект від застосування системного підходу
Виробничо-технологічні	Обсяг виробництва, якість продукції, продуктивність праці	Оптимізація витрат, підвищення якості та оперативності виробничих процесів
Фінансово-економічні	Рентабельність, ліквідність, оборотність активів	Підвищення фінансової стабільності, зростання прибутковості
Маркетингові	Частка ринку, рівень задоволеності споживачів, динаміка продажів	Зміцнення ринкових позицій, зростання лояльності клієнтів
Інформаційно-аналітичні	Швидкість обробки інформації, точність прогнозування	Поліпшення управлінських рішень, ефективне прогнозування змін на ринку

Практична реалізація системного підходу вимагає регулярного моніторингу наведених вище індикаторів, які стають базою для ухвалення стратегічних рішень. Важливим аспектом є також аналіз взаємозалежностей між різними елементами системи, що дозволяє керівництву підприємства своєчасно виявляти потенційні загрози і можливості.

Застосування системного підходу на практиці забезпечує інтегрованість управлінських рішень, комплексний підхід до вирішення завдань конкурентної боротьби та сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства загалом.

Таким чином, системний підхід виступає як цінний інструмент для подолання функціональної фрагментації в управлінні. Традиційний аналіз часто розглядає маркетинг, виробництво, фінанси як окремі сфери. Системний підхід, навпаки, змушує розглядати ПрАТ «ЗКФ» як єдиний, взаємопов'язаний організм. Це дозволяє передбачити, як рішення в одній сфері (наприклад, радикальне скорочення витрат у виробництві для досягнення цінової переваги) можуть мати неочікувані негативні наслідки в іншій (зниження якості продукції,

втрата лояльності споживачів, проблеми з позиціонуванням бренду). Таке цілісне бачення є особливо важливим для ЗКФ, враховуючи її потенційні внутрішні виклики (фінансовий стан, ситуація з власниками) та необхідність ефективно реагувати на складне та мінливе зовнішнє середовище. Застосування цього підходу допоможе уникнути субоптимальних рішень, що виникають через обмежене, фрагментарне бачення ситуації, та розробити більш збалансовану та стійку стратегію.

РОЗДІЛ 2
ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ЗКФ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»

ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» має тривалу історію, що бере початок у повоєнні роки. Підприємство було засноване у 1945 році, а виробничу діяльність розпочало 13 листопада 1945 року. У 1946 році було запущено виробництво карамелі та борошняних виробів на окремих майданчиках, а у 1947 році створено цукерковий цех. Це свідчить про поступове розширення виробничих потужностей та асортименту з перших років існування [29].

Аналіз структури власності, згідно з доступними даними реєстрів станом на лютий 2024 року, вказує на те, що засновниками є фізичні та юридичні особи, а кінцевими бенефіціарними власниками з непрямим вирішальним впливом виступають члени родини Пшигоцьких.

Важливо відзначити наявність у публічному просторі інформації, яка може створювати певні ризики для підприємства. Зокрема, згадуються фінансові труднощі ЗКФ, пов'язані зі значними боргами перед кредиторами, включаючи державний ПАТ «Укргазбанк» (понад 15 млн грн), а також звинувачення у виведенні активів родиною власників. Додатково, участь Богдана Пшигоцького, сина одного з основних бенефіціарів, у політичному житті регіону як депутата Запорізької обласної ради та публічні висловлювання іншого члена родини, що трактуються як проросійські, формують складний контекст навколо власників підприємства. Цей зв'язок між бізнесом, політикою та публічними звинуваченнями створює потенційний конфлікт інтересів та значні репутаційні ризики. Така ситуація може негативно впливати на

сприйняття компанії партнерами (особливо державними структурами чи міжнародними організаціями), споживачами та місцевою громадою, а також потенційно позначатися на внутрішньому кліматі в колективі. Будь-яка стратегія розвитку має враховувати ці чутливі аспекти та потенційні наслідки для ділової репутації фабрики.

ПрАТ «ЗКФ» спеціалізується на виробництві широкого асортименту кондитерських виробів. Основними категоріями продукції є:

- цукерки - різноманітні види, включаючи вагові та фасовані в коробки;
- карамель - з різними ароматами та начинками;
- вафлі - зокрема, класичні марки «Артек» та «Десертні»;
- печиво - цукрове, вагове та інші види;
- халва - цукрова халва, яка позиціонується як особлива гордість підприємства, що не має аналогів за смаковими якостями;
- інші вироби - джерела також згадують виробництво драже, зефіру, ірису, мармеладу, пастили, тортів.

Підприємство декларує використання натуральної сировини для своїх виробів. Продукція проходить сертифікацію та суворий лабораторний контроль якості. Компанія ставить за мету викликати довіру у партнерів та споживачів саме завдяки високій якості та смаковим характеристикам своєї продукції. Варто зазначити, що конкретні види сертифікатів відповідності (наприклад, ISO, HACCP) у наданих джерелах не вказані [30].

Щодо цінової політики, існують певні розбіжності в описах. З одного боку, асортимент фабрики позиціонується у «середньовисокій групі». З іншого боку, наголошується, що при високій якості ціни залишаються «цілком демократичними і прийнятними для покупців із середнім достатком». Це може свідчити про спробу реалізації стратегії «кращої цінності», пропонуючи якісний продукт за конкурентною ціною, або ж про наявність у портфелі продуктів різних цінових категорій. Однак, така подвійність може свідчити і про недостатньо чітке ринкове позиціонування. Для розробки ефективної стратегії

необхідно точно визначити цільовий сегмент та те, як споживачі реально сприймають ціни ЗКФ порівняно з основними конкурентами.

ПрАТ «ЗКФ» позиціонується як один з виробників кондитерських виробів в Україні, який завоював міцну нішу на ринку. Однак, український кондитерський ринок є висококонцентрованим, де домінують кілька потужних національних та міжнародних гравців. Актуальні дані щодо ринкової частки ЗКФ обмежені. У джерелах згадується частка близько 3.23%, але без вказівки року [31].

Таблиця 2.1 Ключові характеристики ПрАТ «ЗКФ»

Характеристика	Дані
Рік заснування	1945 / 1946
Правовий статус (дата реєстр.)	ПрАТ (28.03.2000)
Код ЄДРПОУ	00382094
Адреса	м. Запоріжжя, вул. Святого Миколая, 7
Керівник	Соколов Олег Віталійович
Кінцеві бенефіціари (% часток)	Родина Пшигоцьких (Сергій 33.3%, Богдан 33.3%, Жанна 33.4%).
Статутний капітал	51 983 040 грн
Активи (на кінець 2024 р.)	161 954 000 грн
Кількість працівників	257
Основні види продукції	Цукерки, карамель, вафлі, печиво, халва
Ціновий сегмент	Середньовисокий / Демократичний (ціна-якість)
Веб-сайт	http://zkf.ua

Таблиця 2.1 консолідує базову інформацію про підприємство, створюючи основу для подальшого стратегічного аналізу.

Фінансовий стан підприємства викликає певне занепокоєння. Статутний капітал становить 51 983 040 грн. Вартість активів на кінець 2024 року оцінювалася у 161 954 000 грн. Разом з тим, існують дані про збитки у

минулому (наприклад, за 2015 рік) та, що більш важливо, інформація про значні боргові зобов'язання, зокрема перед державним банком, та загальні фінансові труднощі, пов'язані з власниками. Поєднання цих факторів – відносно невеликий обсяг активів порівняно з лідерами ринку, інформація про борги та минулі збитки – вказує на потенційну фінансову вразливість підприємства. Це може суттєво обмежувати можливості для здійснення значних інвестицій у модернізацію виробництва, розробку інноваційних продуктів, масштабні маркетингові кампанії чи географічну експансію. Відповідно, фінансова стійкість (або її відсутність) стає критичним обмежуючим фактором при виборі та реалізації конкурентної стратегії. Будь-яка обрана стратегія повинна бути реалістичною з точки зору наявних та потенційно доступних фінансових ресурсів.

Щодо людських ресурсів, станом на відносно недавній час (дата оновлення даних у джерелі - 18.02.2025, хоча рік заснування вказано 1945) кількість працівників становила 257 осіб.

2.2 SWOT-аналіз для формування конкурентної стратегії ПрАТ «ЗКФ»

Ринок кондитерських виробів України є однією з найбільш розвинених галузей харчової промисловості, характеризується високим рівнем насиченості та значною часткою вітчизняних виробників, які забезпечують близько 95% внутрішнього попиту. До повномасштабного вторгнення ринок демонстрував певну стабільність та потенціал до зростання, хоча й зазнавав впливу економічних криз. Війна 2022 року та її наслідки суттєво трансформували ринок: відбулося падіння обсягів виробництва та споживання через руйнування потужностей, окупацію територій, міграцію населення, логістичні проблеми та зниження купівельної спроможності. Однак, з 2023 року спостерігається тенденція до поступового відновлення ринку, особливо у сегментах доступних за ціною продуктів.

На 2024 рік та найближчу перспективу ключовими тенденціями, що формують кон'юнктуру українського кондитерського ринку є наступні тренди (табл. 2.2):

– споживачі все більше уваги приділяють складу продуктів, віддаючи перевагу натуральним інгредієнтам, зменшеному вмісту цукру, відсутності штучних добавок, ГМО та глютену. Зростає популярність органічних продуктів та рослинних альтернатив (веганські солодощі). Виробники реагують, пропонуючи продукти з «чистою етикеткою» та функціональними добавками (наприклад, рослинні екстракти в шоколаді);

– поряд із запитом на класичні, знайомі смаки, споживачі шукають новизни. Це проявляється в інноваційних інтерпретаціях традиційних десертів (наприклад, круасани з незвичними начинками), експериментах зі смаковими поєднаннями (солоний шоколад, додавання спецій, овочеві нотки) та впровадженні нових форматів продуктів. Технології, включаючи штучний інтелект, використовуються для аналізу трендів та розробки нових рецептур;

– на тлі глобалізації зростає інтерес до продуктів місцевого виробництва, виготовлених з локальної сировини. Споживачі часто сприймають такі продукти як більш свіжі, якісні та екологічні. Це створює можливості для регіональних виробників;

– зростання цін на сировину (особливо імпортну, як какао), енергоресурси та логістику призводить до підвищення цін на готову продукцію. Це посилює цінову чутливість споживачів, які шукають кращого співвідношення ціни та якості. Водночас, існує попит на преміальні, нішеві та органічні продукти, за які споживачі готові платити більше. Ринок поляризується між економ-сегментом та преміум-пропозиціями;

– частка онлайн-продажів кондитерських виробів зростає. Це вимагає від виробників розвитку відповідних каналів збуту та інвестицій у цифровий маркетинг. Надзвичайно важливими стають дизайн упаковки та візуальна привабливість самого продукту («Instagrammable» вигляд), особливо для молодших поколінь споживачів;

– споживачі все частіше замислюються над екологічними та соціальними аспектами виробництва. Попит на продукцію компаній, що демонструють відповідальне ставлення до довкілля, використовують екологічну упаковку та підтримують принципи сталого розвитку, зростає.

Таблиця 2.2 - Основні тренди кондитерського ринку України станом на початок 2024 року [29-35]

Тренд	Опис	Можливості для ПрАТ «ЗКФ»	Загрози для ПрАТ «ЗКФ»
Здоров'я та Натуральність	Попит на продукти з «чистою етикеткою», менше цукру, органічні, веганські, без ГМО/глютену.	Підкреслити використання натуральної сировини, розробити «здоровіші» версії традиційних продуктів (халва).	Невідповідність асортименту тренду.
Інновації в Традиціях /Нові Смаки	Поєднання класичних рецептур з новими інгредієнтами, форматами, смаками.	Оновити традиційний асортимент (халва, цукерки) новими смаками/формами.	Консерватизм у розробці продукції.
Локалізація та Автентичність	Зростання інтересу до місцевих виробників та продуктів з локальної сировини.	Позиціонувати себе як історичного запорізького виробника, використовувати місцеву сировину (якщо можливо).	
Цінова Чутливість /Поляризація	Пошук оптимального співвідношення ціна/якість через зростання цін; одночасний попит на економ та преміум продукти.	Посилити позиціонування «ціна-якість».	Тиск з боку дешевших конкурентів та преміум-брендів.
Онлайн та Візуальна Привабливість	Зростання e-commerce, важливість дизайну упаковки та «інстаграмності» продукту.		Відсутність сучасної онлайн-присутності та привабливого дизайну
Свідоме Споживання	Увага до екологічності виробництва, упаковки, соціальної відповідальності.	Впровадження екологічних практик може покращити імідж.	Ігнорування тренду може призвести до втрати лояльності споживачів.

Запорізька область у 2021 році демонструвала значний обсяг роздрібних продажів цукрових кондитерських виробів (1754,3 млн грн, що є одним з найвищих показників серед областей, виключаючи м. Київ та Київську обл.).

Однак, близькість до зони активних бойових дій після 2022 року створює специфічні виклики для бізнесу в регіоні, включаючи проблеми з логістикою, безпекою персоналу та об'єктів, скороченням ринків збуту на окупованих територіях та зниженням платоспроможності місцевого населення. Кондитерська фабрика «Стелсі», інший запорізький виробник, зіткнулася зі схожими проблемами, втративши частину потужностей та ринків збуту, а також відчуваючи кадровий дефіцит.

Аналіз ринкових тенденцій виявляє потенційний розрив між традиційним асортиментом ЗКФ та сучасними запитами споживачів. Фабрика відома класичними продуктами, такими як халва, печиво, карамель. Водночас, ключові тренди ринку зміщуються в бік продуктів для здорового харчування, веганських альтернатив, інноваційних смаків, преміальних пропозицій та візуально привабливого пакування. Це створює дилему для ЗКФ: ігнорування трендів може призвести до поступової втрати актуальності продукції та ринкової частки, тоді як адаптація потребує інновацій та інвестицій. Особливо це стосується халви, яка позиціонується як «гордість» фабрики. Цей унікальний продукт може бути як сильною стороною (автентичність, традиція), так і слабкою (якщо сприймається як застарілий або не відповідає трендам на здорове харчування). Можливість репозиціонування халви (наприклад, як натурального, енергетичного продукту) або створення її інноваційних варіацій є потенційним напрямком розвитку.

Кондитерський ринок України характеризується високим ступенем концентрації. Домінуюче становище займають кілька великих компаній, як національних, так і міжнародних. За даними різних джерел, лідером з великим відривом є корпорація Roshen, частка якої оцінюється приблизно в 26-28% ринку. Roshen має потужні виробничі активи в Україні та за кордоном, широкий асортимент у всіх категоріях та значні фінансові результати (табл. 2.3).

Серед інших ключових гравців національного масштабу виділяються:

– АВК - колись один з лідерів, особливо в шоколадному сегменті, компанія зіткнулася з труднощами після 2014 року, але залишається значним гравцем;

Таблиця 2.3 Аналіз конкурентів ПрАТ «ЗКФ» на регіональному ринку [29-35]

Конкурент	Основні категорії продукції	Ціновий сегмент	Сильні сторони	Слабкі сторони
Roshen	Всі категорії (шоколад, цукерки, карамель, печиво, вафлі, торти)	Широкий (економ-преміум)	Сильний бренд, масштаб, інновації, дистрибуція, експорт, фінансова потужність.	Висока ціна на окремі продукти, можливе негативне політичне сприйняття.
АВК	Шоколад, цукерки, борошняні вироби	Середній, Середній+	Відомий бренд, інновації в минулому, досвід.	Фінансові труднощі в минулому, втрата позицій.
Конті	Цукерки, печиво, бісквіти	Середній	Широкий асортимент, дистрибуція.	Менша впізнаваність бренду порівняно з Roshen/АВК.
Бісквіт-Шоколад (ХБФ)	Борошняні вироби (печиво, вафлі, бісквіти), цукерки	Середній	Сильні позиції в борошняному сегменті, традиції.	Менша присутність у шоколадному сегменті.
Mondelez Україна	Шоколад (Milka, Корона), печиво (Oreo, TUC, Belvita)	Середній+, Преміум	Сильні міжнародні бренди, маркетинг, інновації.	Вища ціна, фокус на обмеженій кількості категорій.
Nestle (Світоч)	Шоколад, цукерки, вафлі	Середній, Середній+	Міжнародний бренд, якість, дистрибуція.	Можливо, менш гнучкі, ніж локальні гравці.
Регіональні/Малі виробники	Часто спеціалізовані (печиво, торти, крафт)	Різний (часто економ)	Гнучкість, близькість до споживача, фокус на локальних трендах, нижча ціна.	Обмежені ресурси (маркетинг, дистрибуція), слабкі бренди, проблеми з масштабуванням.

– Конті - входить до числа найбільших виробників;

– Харківська бісквітна фабрика (Корпорація «Бісквіт-Шоколад») - сильний гравець, особливо у сегменті борошняних кондитерських виробів;

– Житомирські ласощі - входить до топ-5 виробників;

– Лукас - помітний виробник, особливо в сегменті борошняних виробів.

– Mondelez Україна (раніше Kraft Foods) - має сильні позиції, зокрема в сегменті шоколаду та печива;

– Nestle (ТМ «Світоч») - відомий бренд з широким асортиментом;

– Ferrero Україна – представлена популярними міжнародними брендами.

Окрім великих компаній, на ринку діє значна кількість (близько 730-850) середніх та малих підприємств, включаючи регіональних виробників та крафтові кондитерські. Вони часто спеціалізуються на певних нішах або обслуговують локальні ринки. Прикладами регіональних гравців є ПрАТ «ТерА» (Тернопіль), ТОВ «КФ «ДЕСНА» (Носівка), КФ «Стелсі» (Запоріжжя). Також важливу роль відіграють приватні торгові марки (private labels) великих роздрібних мереж.

Інтенсивність конкуренції на ринку дуже висока. Компанії змагаються за увагу споживачів шляхом цінової конкуренції, розширення асортименту, впровадження новинок, активного маркетингу та боротьби за місце на полицях магазинів. Цей конкурентний ландшафт створює значний тиск на ПрАТ «ЗКФ». Фабрика опиняється затиснутою між потужними національними та міжнародними гігантами, які мають значні маркетингові бюджети, ефект масштабу у виробництві та закупівлях, розвинені канали дистрибуції та сильні бренди, та зростаючою кількістю менших, часто більш гнучких, нішевих або регіональних гравців. Останні можуть краще реагувати на тренди локалізації, автентичності та крафтовості, пропонуючи унікальні продукти або задовольняючи специфічні потреби місцевих споживачів. Такий двосторонній тиск вимагає від ЗКФ розробки чіткої та реалістичної стратегії для захисту своєї ринкової позиції та пошуку власних джерел конкурентних переваг.

Розуміння споживачів є ключовим для формування ефективної стратегії. Кондитерські вироби споживаються широкими верствами населення, проте можна виділити різні сегменти за віком (діти, молодь, дорослі, люди похилого віку), рівнем доходу, стилем життя та мотивами покупки (для себе, для родини, на подарунок, до свята). Дослідження, проведене в Запорізькій області,

показало, що 94% респондентів споживають кондитерські вироби, причому 48% роблять це кілька разів на тиждень.

Критерії вибору кондитерських виробів є багатофакторними. Традиційно важливими є смак, якість та ціна. Однак, все більшого значення набувають бренд (впізнаваність, довіра), упаковка (привабливість, зручність, інформативність, екологічність), новизна (нові смаки, формати) та склад продукту (натуральність, відсутність шкідливих добавок, користь для здоров'я). Особливо для молодшої аудиторії важливим стає візуальний аспект – продукт має бути привабливим для публікації в соціальних мережах.

Щодо конкретних вподобань у Запорізькому регіоні, згадане дослідження вказувало на перевагу молочного шоколаду (36%) та шоколаду з наповнювачами (25.5%), серед яких найпопулярнішою була горіхова начинка (56%). Важливо враховувати, що ці дані можуть не повністю відображати поточну ситуацію через зміни смаків та вплив нових трендів.

На попит на кондитерські вироби впливає низка факторів:

– доходи населення - це один з найважливіших факторів, оскільки кондитерські вироби не є товарами першої необхідності. В періоди економічного спаду та зниження реальних доходів споживачі схильні економити на солодощах або переключатися на дешевші аналоги;

– сезонність - піки продажів традиційно припадають на святкові періоди (Новий рік, Різдво, День Святого Валентина тощо);

– тренди здорового харчування - зростання обізнаності про вплив харчування на здоров'я спонукає частину споживачів обмежувати споживання цукру та шукати «здоровіші» альтернативи;

– маркетингова активність конкурентів - реклама, акції, запуск новинок конкурентами безпосередньо впливають на вибір споживачів;

– демографічні та соціальні зміни - міграція населення (як внутрішня, так і зовнішня) змінює структуру попиту в регіонах. Змінюються сімейні структури, стиль життя, що також впливає на споживання;

– ситуація в країні – війна та її наслідки безпосередньо впливають на попит через зниження доходів, переміщення населення, психологічний стан людей та обмеження доступності товарів у певних регіонах.

Аналіз споживчої поведінки вказує на важливий зсув - хоча солодощі часто купуються імпульсивно, поточні економічні умови (зниження доходів, зростання цін) та поширення трендів на здорове харчування та усвідомлене споживання роблять вибір споживачів більш раціональним та обміркованим. Люди активніше шукають оптимальне співвідношення ціни та якості, уважніше вивчають склад продукту, цікавляться походженням інгредієнтів та репутацією виробника. Це означає, що для ПрАТ «ЗКФ» недостатньо просто пропонувати традиційний продукт за прийнятною ціною або з яскравою упаковкою. Необхідно чітко демонструвати цінність своєї пропозиції – чи то через підтверджену якість, натуральність інгредієнтів, унікальний смак (особливо халви), чи через інші атрибути, важливі для цільового споживача.

Отже, аналіз ключових факторів макросередовища дозволяє оцінити зовнішній контекст, в якому функціонує ПрАТ «ЗКФ», використовуючи ПЕСТ аналіз.

Розпочнемо з політичних факторів. Триваюча повномасштабна агресія РФ є домінуючим фактором. Це включає прямі безпекові ризики для підприємства та персоналу в Запоріжжі, окупацію частини ринків збуту, руйнування інфраструктури, проблеми з логістикою. Посилення вимог до безпеки харчових продуктів (впровадження HACCP), регулювання маркування, можливі законодавчі ініціативи щодо обмеження використання певних інгредієнтів (наприклад, дискусія щодо пальмової олії або прекурсорів в ароматизаторах). Умови доступу на зовнішні ринки (квоти ЄС на крохмало-патокову продукцію, тарифні/нетарифні бар'єри в інших країнах), заборона торгівлі з РФ. Ініціативи на кшталт платформи «Зроблено в Україні» можуть створювати певні можливості для вітчизняних виробників. Політична нестабільність – обумовлює загальну невизначеність, пов'язану з війною та внутрішньополітичними процесами.

Економічні фактори можна узагальнити наступним чином. Інфляція, коливання валютного курсу (вплив на вартість імпортної сировини, наприклад, какао), загальний стан економіки, рівень безробіття. Значне зростання цін на енергоносії, сировину (цукор, какао-боби, борошно – хоча ціна на борошно може коливатись через експортні обмеження зерна), пакувальні матеріали. Зниження реальних доходів населення обмежує попит на непершочергові товари, включаючи кондитерські вироби. Ускладнений доступ до кредитних ресурсів для бізнесу, особливо в умовах війни та для компаній з фінансовими труднощами.

Соціальні фактори визначаються наступними показниками. Масова міграція населення за кордон та всередині країни змінює географію та обсяг попиту. Посилення тренду на здоровий спосіб життя, усвідомлене споживання, турбота про довкілля. Зміна смакових уподобань. Зростання ролі онлайн-покупок, вплив соціальних мереж, пошук нових вражень та досвіду. Підвищення очікувань суспільства щодо етичної поведінки бізнесу, його внеску в соціальний розвиток та підтримку країни під час війни.

Технологічні фактори виявляють себе у наступному. Поява нових технологій обробки сировини, виробництва, пакування. Автоматизація процесів. Розвиток електронної комерції, цифрового маркетингу, систем управління даними, використання ШІ для аналізу ринку та споживачів. Розробка нових інгредієнтів, рецептур, форматів продукції.

Правові фактори можна охарактеризувати наступним чином. Закони та нормативи щодо безпеки продуктів, стандартів якості, маркування, використання добавок (гармонізація з нормами ЄС). Регулювання робочого часу, оплати праці, умов безпеки, мобілізаційні аспекти. Ставки податків (ПДВ, податок на прибуток), акцизи (якщо застосовно), митне регулювання імпорту/експорту. Контроль за концентрацією ринку та недобросовісною конкуренцією.

Екологічні фактори також суттєво впливають на ПрАТ «ЗКФ». Вимоги до скорочення викидів, управління відходами виробництва, використання

екологічно чистих технологій. Тиск щодо використання перероблюваної або біорозкладної упаковки, зменшення її кількості. Вимоги до відповідального використання ресурсів, збереження біорізноманіття (наприклад, при закупівлі какао). Потенційний вплив на врожайність та якість сільськогосподарської сировини (цукровий буряк, соняшник, какао).

Отже, аналіз PESTLE демонструє, що практично кожен аспект зовнішнього середовища, в якому діє ПрАТ «ЗКФ», зазнає потужного, всеохоплюючого впливу війни. Політична нестабільність та прямі безпекові загрози в регіоні, економічний спад та інфляція, руйнування логістичних ланцюгів, вимушена міграція робочої сили та споживачів, психологічний тиск на суспільство – все це створює надзвичайно складні, невизначені та ризиковані умови для ведення бізнесу. Війна є не просто одним із багатьох зовнішніх факторів, а домінуючим контекстом, який визначає стратегічні пріоритети та обмежує можливості. Будь-яка конкурентна стратегія ЗКФ повинна бути, перш за все, адаптивною, гнучкою та спрямованою на забезпечення стійкості підприємства в цих екстремальних умовах.

Оцінка внутрішніх ресурсів та компетенцій є критично важливою для розуміння сильних та слабких сторін ПрАТ «ЗКФ» та її здатності конкурувати на ринку.

ПрАТ «ЗКФ» володіє власними виробничими потужностями, включаючи цукерковий, карамельний та бісквітний цехи, що існують з середини XX століття. Наявні будівлі та споруди. Однак, враховуючи тривалий термін експлуатації та інформацію про фінансові труднощі, існує висока ймовірність фізичного та морального зносу обладнання. Стан технологічного парку ПрАТ «ЗКФ» потребує окремої оцінки, але ризик його застарілості є значним. Фінансові ресурси, як зазначалося раніше, ймовірно, обмежені, що підтверджується даними про борги та відносно невеликий розмір активів.

Нематеріальні ресурси ПрАТ «ЗКФ» - це бренд «Запорізька кондитерська фабрика», що має довгу історію і, ймовірно, високий рівень впізнаваності на

локальному, запорізькому ринку. Проте, сила бренду на національному рівні є сумнівною порівняно з лідерами галузі.

Історично ПрАТ «ЗКФ» мала репутацію виробника якісної продукції. Однак, поточна репутація може бути підірвана через публічну інформацію щодо фінансових проблем та суперечливих аспектів, пов'язаних з власниками. Недоступність офіційного веб-сайту також негативно впливає на імідж в сучасних умовах.

ПрАТ «ЗКФ» володіє технологіями виробництва традиційного асортименту. Особливо виділяється компетенція у виробництві халви, яка позиціонується як унікальна. Можлива наявність власних рецептур.

У ПрАТ «ЗКФ» налагоджені відносини з постачальниками сировини та каналами збуту, хоча їх ефективність та сучасність потребують аналізу.

Штат компанії налічує 257 працівників. Ключове значення має досвід та кваліфікація виробничого персоналу, особливо технологів, які відповідають за якість та рецептури. Однак, фінансові труднощі та загальна ситуація в регіоні можуть призводити до плинності кадрів та проблем із залученням нових фахівців (подібно до проблем КФ «Стелсі»). Корпоративна культура невідома, але може перебувати під тиском економічних проблем та репутаційних питань власників.

На основі аналізу ресурсів, можна припустити, що ключовими компетенціями ЗКФ є:

- глибока експертиза у виробництві традиційних видів кондитерських виробів, особливо халви;
- здатність виробляти продукцію стабільної якості за відносно доступною ціною (позиціонування «ціна-якість»);
- досвід роботи на українському ринку та знання локальної специфіки.

Аналіз ресурсів та компетенцій виявляє ймовірний стратегічний розрив [37]. ЗКФ володіє активами та знаннями, накопиченими за десятиліття роботи в рамках традиційної моделі виробництва та збуту. Однак, сучасний кондитерський ринок вимагає значно більшого: інноваційності в продуктах та

процесах, гнучкості виробництва, сильного брендингу та цифрового маркетингу, відповідності глобальним трендам здоров'я, екологічності та етичності. Існує значний ризик, що поточні ресурси та компетенції ЗКФ є недостатніми для ефективної конкуренції в довгостроковій перспективі без суттєвої модернізації, оновлення підходів та значних інвестицій. Можливість залучення таких інвестицій, у свою чергу, обмежується поточним фінансовим станом та репутаційними ризиками.

Аналіз ланцюга створення вартості дозволяє ідентифікувати ключові види діяльності, що створюють цінність для споживача, та оцінити їх ефективність.

Вхідна логістика - включає закупівлю сировини (декларується використання натуральної сировини), її транспортування та зберігання. Ефективність цього етапу залежить від відносин з постачальниками, умов закупівлі та управління запасами. Зростання цін на сировину підвищує важливість оптимізації на цьому етапі.

Основний виробничий процес перетворення сировини на готову продукцію (цукерки, карамель, вафлі, печиво, халва) включає виробничі процеси, контроль якості, обслуговування обладнання. Потенційні проблеми - застаріле обладнання може призводити до вищої собівартості, меншої гнучкості та можливих проблем з якістю. Ефективність виробництва, особливо унікальної халви, є потенційним джерелом переваги.

Згідно з КВЕД, компанія може здійснювати вантажні автомобільні перевезення, що може вказувати на наявність власного транспорту. Ефективність логістики в умовах війни та руйнування інфраструктури є критичною.

Діяльність ЗКФ, спрямована на просування та продаж продукції включає визначення стратегії ціноутворення – компанія застосовує стратегію «ціна-якість». Формування каналів збуту, а саме: оптову торгівлю цукром, шоколадом і кондитерськими виробами; роздрібну торгівлю в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування; роздрібну торгівлю з лотків та на ринках, крім того можливий експорт продукції. В галузі брендингу та комунікацій ЗКФ

передбачає розробку інформації про сучасні маркетингові активності, рекламу, просування в цифрових каналах практично відсутня. Компанія декларує фокус на роботі з партнерами для збереження стабільності відносин.

Проаналізуємо підтримуючі види діяльності ЗКФ:

– інфраструктура підприємства - загальне управління, фінанси, планування, юридичний супровід. Ефективність управління може бути під питанням через фінансові та репутаційні проблеми;

– управління людськими ресурсами - набір, навчання, мотивація, розвиток персоналу;

– технологічний розвиток - дослідження та розробка нових продуктів, вдосконалення виробничих процесів. Інформація про активність ЗКФ у цій сфері обмежена;

– закупівлі - процес придбання сировини, матеріалів, обладнання та послуг.

Аналіз ланцюга вартості вказує на можливу слабкість у сферах маркетингу та продажів. Навіть якщо ЗКФ має сильні компетенції у виробництві традиційних продуктів, особливо халви, відсутність інформації про активну маркетингову політику та використання сучасних каналів дистрибуції (онлайн, великі мережі) є тривожним сигналом. Згадка про торгівлю з лотків та на ринках свідчить про збереження традиційних, але потенційно менш ефективних каналів збуту. В умовах сучасного ринку, де бренд, цифрова присутність, візуальна привабливість та доступність у ключових точках продажу відіграють вирішальну роль, слабкий маркетинг та застаріла система дистрибуції можуть стати серйозними перешкодами на шляху до споживача. Це може нівелювати переваги якісного продукту та суттєво обмежувати конкурентоспроможність підприємства.

Інтегрований аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища дозволяє сформулювати SWOT-матрицю для ПрАТ «ЗКФ».

Таблиця 2.4 SWOT-матриця для ПрАТ «ЗКФ»

	Можливості (Opportunities - O)	Загрози (Threats - T)
Сильні сторони (Strengths - S)	SO (Стратегії використання сильних сторін для реалізації можливостей)	ST (Стратегії використання сильних сторін для нейтралізації загроз)
1. Довга історія та досвід (з 1945/46). 2. Власне виробництво, традиційний асортимент. 3. Унікальна компетенція у виробництві халви. 4. Використання натуральної сировини. 5. Сертифікована якість. 6. Позиціонування «ціна-якість». 7. Локальна впізнаваність (ймовірно).	- Розвиток ніші «преміум-халви» або «здорової халви», використовуючи компетенції (S3) та тренди (O2, O4). - Посилення позиціонування «натуральний локальний продукт» (S1, S4, S7) для залучення споживачів, що цінують локальне та натуральне (O1, O2). - Використання досвіду та якості (S1, S5) для виходу на експортні ринки (O3) або контрактного виробництва (O7).	- Акцент на якості та традиціях (S1, S5) для утримання лояльних споживачів в умовах високої конкуренції (T1). - Використання позиціонування «ціна-якість» (S6) для збереження попиту при зниженні купівельної спроможності (T3). - Оптимізація виробництва традиційних продуктів (S2, S3) для контролю собівартості при зростанні цін на ресурси (T2).
Слабкі сторони (Weaknesses - W)	WO (Стратегії подолання слабких сторін за рахунок можливостей)	WT (Стратегії мінімізації слабких сторін та уникнення загроз)
1. Фінансова нестабільність, борги. 2. Можлива застарілість обладнання. 3. Слабкий маркетинг/бренд [Insight 4.2]. 4. Асортимент може не відповідати трендам [Insight 3.1]. 5. Репутаційні ризики (власники). 6. Недоступний веб-сайт. 7. Відносно невеликий розмір.	- Залучення інвестицій (O6) для модернізації (W2) та погашення боргів (W1) (складно через W1, W5). - Розробка та просування нішевих/оновлених продуктів (O4) для компенсації слабкості основного асортименту (W4). - Розвиток цифрового маркетингу та онлайн-продажів (O5) для подолання слабкості традиційних каналів та покращення іміджу (W3, W6). - Фокус на локальному ринку (O1) для зменшення потреби у великих маркетингових бюджетах (W3).	- Фокусування на найбільш рентабельних продуктах/ринках для збереження фінансової стійкості (W1) в умовах загроз (T1, T2, T3, T4). - Уникнення прямої цінової конкуренції з лідерами (T1) через обмеженість ресурсів (W1, W7). - Поступове оновлення асортименту (W4) для відповіді на зміну смаків (T5), не вимагаючи значних одномоментних інвестицій. - Мінімізація публічності власників (W5) для зменшення репутаційних загроз (T1, T3).

SWOT-аналіз візуалізує ключові стратегічні виклики та дилеми, що стоять перед ПрАТ «ЗКФ». Підприємство має певні сильні сторони, пов'язані з історією, традиціями та якістю продукції, особливо халви. Однак ці переваги значною мірою нівелюються серйозними слабкими сторонами, насамперед

фінансовою нестабільністю, можливим технологічним відставанням та недостатньою маркетинговою активністю. Зовнішнє середовище пропонує певні можливості, пов'язані з трендами на локальне та натуральне, але водночас створює значні загрози через війну, жорстку конкуренцію та економічну кризу. Це визначає необхідність пошуку стратегії, яка дозволить максимально використати наявні переваги та можливості, одночасно мінімізуючи вплив слабких сторін та зовнішніх загроз.

На основі проведеного SWOT-аналізу та діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища, можна визначити потенційні напрямки для формування конкурентних переваг ПрАТ «ЗКФ».

Використання унікальної компетенції у виробництві халви та інших традиційних продуктів може стати основою для домінування у вузькому ринковому сегменті. Перевага може бути досягнута через вищу якість, автентичність рецептури, створення інноваційних варіацій (наприклад, халва з різними добавками, органічна халва, халва як «здоровий» перекус). Це дозволить уникнути прямої конкуренції з масовими виробниками в основних категоріях.

Ціннісна пропозиція «Якість за розумну ціну». Посилення та чітка комунікація існуючого позиціонування. Перевага може бути створена шляхом акцентування на використанні натуральних інгредієнтів, дотриманні традиційних рецептур та стандартів якості за ціною, доступною для цільового сегменту споживачів із середнім достатком. Це вимагає ефективного контролю витрат та переконливого маркетингу.

Концентрація зусиль на ринку Запорізького регіону та сусідніх областей. Перевага може бути досягнута через глибоке розуміння місцевих споживчих уподобань, побудову тісних відносин з місцевими дистриб'юторами та ритейлерами, використання переваг коротшого логістичного плеча та позиціонування як «свого», місцевого виробника, що відповідає тренду на локалізацію.

Хоча досягнення лідерства за витратами в цілому по галузі є малоймовірним, потенційна перевага може бути створена шляхом оптимізації виробничих процесів саме для традиційних, добре освоєних продуктів (як халва), що дозволить підтримувати конкурентоспроможну ціну в рамках стратегії «ціна-якість» або нішевої стратегії.

З позицій системного підходу, будь-яке потенційне джерело переваги має бути інтегроване в загальну систему підприємства. Наприклад, перевага у виробництві халви буде реальною лише за умови підтримки з боку маркетингу (донесення цінності до споживача), логістики (забезпечення доступності продукту) та фінансів (забезпечення рентабельності).

2.3 Розробка та аналіз стратегічних альтернатив для ПрАТ «ЗКФ»

Враховуючи результати аналізу та потенційні джерела переваг, сформулюємо три основні альтернативні конкурентні стратегії для ПрАТ «ЗКФ». Стратегія лідерства за витратами не розглядається як реалістична через відносно невеликий масштаб підприємства порівняно з лідерами ринку та ймовірні фінансові обмеження, що ускладнює досягнення найнижчої в галузі собівартості.

Альтернатива 1. Стратегія фокусування на ніші (Халва та традиційні солодощі). Концентрація ресурсів та зусиль на виробництві та просуванні високоякісної халви як флагманського продукту, а також, можливо, обмеженого асортименту інших найбільш успішних традиційних цукерок та печива. Диференціація всередині ніші шляхом розробки різних смаків халви (горіхова, соняшникова, з какао, з родзинками, кунжутна), різного фасування та дизайну упаковки (від економ до подарункової). Акцент на натуральності складу та традиційній рецептурі. Цільова аудиторія – споживачі, що цінують автентичні, якісні, традиційні солодощі.

Системний аспект - вимагає збереження та розвитку ключової компетенції у виробництві халви. Потребує перебудови маркетингу на цільове просування

нішевого продукту, можливо, через спеціалізовані канали або з акцентом на локальних ринках. Логістика має бути адаптована до потреб нішевого продукту. Виробництво інших, менш рентабельних продуктів може бути скорочене, що вивільнить ресурси. Ця стратегія може бути менш вимогливою до фінансових ресурсів порівняно з широкою диференціацією, оскільки фокусується на існуючих сильних сторонах.

Альтернатива 2. Стратегія диференціації за цінністю (Якість та традиції за розумну ціну) - збереження відносно широкого асортименту традиційних продуктів, але з чітким позиціонуванням та комунікацією цінності «висока якість за демократичну ціну». Акцент на використанні натуральної сировини, дотриманні стандартів якості, багаторічних традиціях виробництва. Необхідне оновлення дизайну упаковки для підвищення привабливості та інформативності. Потрібні інвестиції в маркетингові комунікації для донесення цієї ціннісної пропозиції до цільової аудиторії (споживачі із середнім достатком, що шукають якісні та перевірені продукти).

Системний аспект - вимагає тісної координації між виробництвом (забезпечення стабільної якості), закупівлями та фінансами (контроль собівартості для утримання «демократичної» ціни), маркетингом (ефективна комунікація цінності) та дистрибуцією (забезпечення доступності продукції для цільового сегменту). Потребує значних інвестицій у маркетинг та, можливо, модернізацію виробництва для підвищення ефективності. Ризик полягає у складності одночасного підтримання високої якості та низьких витрат в умовах зростання цін на ресурси.

Альтернатива 3. Стратегія регіонального лідерства (Фокус на Запоріжжі та суміжних регіонах) - свідоме обмеження географії діяльності та концентрація всіх зусиль на досягненні домінуючих позицій на ринку Запорізької області та, можливо, сусідніх регіонів (Дніпропетровська, Херсонська області – в залежності від безпекової ситуації та логістики). Передбачає глибоке вивчення специфіки регіонального попиту та вподобань, адаптацію асортименту та смакових характеристик продуктів. Побудова сильної регіональної

дистриб'юторської мережі, тісна співпраця з місцевими роздрібними мережами та магазинами. Активний локальний маркетинг, використання іміджу «свого», запорізького виробника.

Системний аспект - Вимагає сильної орієнтації всієї системи підприємства на потреби конкретного регіону. Маркетинг, продажі, логістика мають бути максимально адаптовані до місцевих умов. Виробництво може бути більш гнучким для задоволення регіональних запитів. Ця стратегія може бути менш ресурсоємною з точки зору маркетингу та логістики порівняно з національною експансією, що важливо в умовах фінансових обмежень. Ризик полягає у залежності від економічної та безпекової ситуації в одному регіоні.

Для вибору найбільш оптимальної стратегії проведемо оцінку розроблених альтернатив за критеріями доцільності, прийнятності та реалістичності.

Доцільність – це наскільки стратегія відповідає стратегічній ситуації підприємства, визначеній через SWOT та PESTLE аналіз.

Фокусування на ніші - добре використовує унікальну компетенцію (халва - S3), відповідає тренду на автентичність (O1), дозволяє уникнути прямої конкуренції (T1). Меншою мірою використовує весь асортимент (S2).

Диференціація за цінністю - використовує сильні сторони якості та ціни (S5, S6), відповідає потребам сегменту із середнім достатком. Але вимагає подолання слабкостей у маркетингу (W3) та фінансах (W1) і є вразливою до цінових війн (T1, T3).

Регіональне лідерство - використовує локальну впізнаваність (S7) та тренд на локальне (O1). Дозволяє сфокусувати обмежені ресурси (W1, W7). Однак, сильно залежить від ситуації в регіоні (T4).

Прийнятність – це наскільки результати стратегії є прийнятними для ключових стейкхолдерів (власники, персонал, клієнти) та які ризики та потенційна віддача.

Фокусування на ніші - потенційно стабільна, хоча й обмежена, прибутковість. Менші ризики порівняно з масштабними стратегіями. Може

потребувати скорочення персоналу, зайнятого на інших лініях. Репутаційні ризики власників залишаються, але менше впливають на нішевий продукт.

Диференціація за цінністю - потенційно вища віддача у разі успіху, але й вищі ризики (фінансові, ринкові). Вимагає значних інвестицій, що може бути неприйнятним для власників за поточних умов.

Регіональне лідерство - помірна віддача, але високий ризик концентрації (залежність від одного регіону, особливо прифронтового). Може бути прийнятною як стратегія виживання та збереження бізнесу.

Реалістичність передбачає, визначення чи має ЗКФ ресурси та компетенції для реалізації стратегії.

Таблиця 2.5 Матриця оцінки стратегічних альтернатив ПрАТ «ЗКФ»

Стратегія	Доцільність (Suitability)	Прийнятність (Acceptability)	Реалістичність (Feasibility)	Загальна оцінка
1. Фокусування на ніші (Халва та традиційні)	Висока (використовує S3, O1; уникає T1)	Висока (стабільність, менші ризики)	Висока (спирається на S3, менші інвестиції)	Найбільш приваблива
2. Диференціація за цінністю	Середня (використовує S5, S6; вимагає подолання W1, W3; вразлива до T1, T3)	Низька (високі ризики, потреба в інвестиціях при W1)	Низька (брак фінансових та маркетингових ресурсів)	Малоприваблива
3. Регіональне лідерство	Середня (використовує S7, O1; залежність від T4)	Середня (помірний ризик/віддача, ризик концентрації)	Середня (менші інвестиції, ніж на нац. рівні, але вимагає ресурсів)	Можлива як варіант

Фокусування на ніші - найбільш реалістична з точки зору ресурсів. Спирається на існуючу сильну компетенцію. Вимагає інвестицій переважно в маркетинг та, можливо, оновлення упаковки, що є менш капіталоємним, ніж повна модернізація чи національна маркетингова кампанія.

Диференціація за цінністю - низька реалістичність через значну потребу в інвестиціях (маркетинг, можливо, модернізація) на тлі фінансових проблем та сильної конкуренції.

Регіональне лідерство - помірна реалістичність. Вимагає інвестицій у регіональну дистрибуцію та маркетинг, що може бути доступніше, ніж національний рівень. Однак, успіх залежить від здатності ефективно конкурувати з національними брендами на локальному рівні.

Оцінка показує, що стратегія фокусування на ніші (халва та традиційні солодощі) є найбільш збалансованою та адекватною поточній ситуації ПрАТ «ЗКФ», оскільки вона найкраще відповідає критеріям доцільності, прийнятності та, що найважливіше, реалістичності в умовах обмежених ресурсів та високих зовнішніх ризиків.

2.4 Обґрунтування конкурентної стратегії ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» та етапів її реалізації

На основі проведеного системного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» та оцінки альтернативних варіантів за критеріями доцільності, прийнятності та реалістичності, рекомендується обрати стратегію фокусування на ніші. Ця стратегія передбачає концентрацію зусиль підприємства на виробництві та просуванні високоякісної халви як ключового продукту, доповненого обмеженим асортиментом інших найбільш успішних та рентабельних традиційних кондитерських виробів.

Вибір стратегії фокусування на ніші є найбільш обґрунтованим з точки зору системного підходу, оскільки вона забезпечує найкращу відповідність між внутрішніми можливостями та зовнішніми умовами підприємства, дозволяє мінімізувати вплив слабких сторін та загроз, а також є найбільш реалістичною для впровадження.

Стратегія дозволяє уникнути прямої, виснажливої конкуренції з потужними національними та міжнародними гравцями у масових сегментах ринку, де ЗКФ має обмежені ресурси для боротьби. Вона фокусується на ніші,

де конкуренція може бути менш інтенсивною або де ЗКФ має унікальні переваги.

Хоча ніша традиційних продуктів може здаватися консервативною, вона відповідає тренду на пошук автентичних, локальних продуктів. Крім того, існує можливість адаптувати нішевий продукт (халву) до сучасних трендів, наприклад, через акцент на натуральності або створення варіантів зі зниженим вмістом цукру чи додаванням «суперфудів», що відповідає тренду на здоров'я.

В умовах зниження купівельної спроможності, фокусування на продукті з хорошим співвідношенням «ціна-якість» в межах своєї ніші може бути виграшною стратегією.

Стратегія безпосередньо спирається на визнану ключову компетенцію ЗКФ – виробництво високоякісної халви, яка є «гордістю» підприємства. Вона використовує багаторічний досвід та існуючі виробничі потужності для виготовлення традиційних продуктів. Акцент на якості та натуральності підтримує цю стратегію.

Подолання слабких сторін. Фокусування на обмеженому асортименті та нішевому ринку вимагає менших інвестицій у маркетинг, R&D та управління широким портфелем продуктів порівняно зі стратегією диференціації чи національного лідерства. Це робить стратегію більш реалістичною в умовах обмежених фінансових ресурсів та боргів. Слабкий маркетинг/бренд. Замість спроб побудувати сильний національний бренд для всього асортименту, зусилля концентруються на просуванні конкретного продукту (халви) серед цільової аудиторії, що є менш ресурсозатратним. Репутаційні ризики. Хоча стратегія не усуває репутаційні ризики, пов'язані з власниками, фокусування на продукті та його якості може частково відволікти увагу від цих питань.

Стратегія фокусування вимагає узгодження роботи різних підсистем: виробництво має забезпечити стабільно високу якість халви та ефективність її виготовлення; маркетинг має розробити цільові комунікації для нішевої аудиторії; логістика – забезпечити доставку продукту в обрані канали збуту; фінанси – контролювати рентабельність ніші. Скорочення виробництва менш

пріоритетних продуктів вплине на завантаження потужностей та персонал. Ця стратегія передбачає більш чітку спеціалізацію та потенційно простішу координацію між підрозділами порівняно з управлінням широким диверсифікованим портфелем.

Фокусування на вужчому ринку дозволяє краще відстежувати потреби цільових споживачів та реакцію конкурентів у ніші. Це полегшує збір зворотного зв'язку та своєчасне коригування продукту, ціни чи просування. Стратегія не виключає поступового розширення ніші або додавання суміжних продуктів у майбутньому, якщо аналіз покаже таку доцільність.

Необхідно підкреслити, що в поточних умовах для ПрАТ «ЗКФ» вибір стратегії є не стільки питанням амбітного зростання, скільки забезпеченням виживання та стабільності. Сукупність несприятливих зовнішніх факторів (війна, економічна криза, жорстка конкуренція) та внутрішніх обмежень (фінансові проблеми, репутаційні ризики, можлива технологічна відсталість) диктує необхідність обрання реалістичної, менш ризикованої стратегії. Фокусування на ніші, де підприємство має явні компетенції, дозволяє зберегти бізнес, стабілізувати фінансовий стан та створити плацдарм для можливого майбутнього розвитку, коли зовнішні умови стануть більш сприятливими. Спроба реалізувати більш масштабні стратегії (широка диференціація, національне лідерство) за поточних обставин несе надзвичайно високі ризики провалу.

Впровадження стратегії фокусування на ніші (халва та традиційні солодощі) потребує послідовних та скоординованих дій.

Етап 1. Поглиблений аналіз та планування (орієнтовно 3-6 місяців).

Дослідження ніші. Детальне вивчення ринку халви та суміжних традиційних солодощів - обсяг, структура, конкуренти в ніші, споживчі вподобання щодо халви (смаки, формати, приводи для споживання), цінова еластичність.

Аналіз асортименту. Оцінка рентабельності та стратегічної важливості всіх існуючих продуктів ЗКФ. Визначення продуктів, виробництво яких буде припинено або суттєво скорочено.

Розробка продуктової стратегії для ніші. Визначення ключових характеристик флагманського продукту (халви): позиціонування (традиційна, натуральна, енергетична), асортиментна лінійка (різні смаки, вага, тип упаковки), стандарти якості. Розгляд можливості створення суббрендів (наприклад, преміум-лінійка халви).

Розробка фінансового плану. Оцінка необхідних інвестицій (маркетинг, упаковка, можливо, часткова модернізація лінії халви), прогноз продажів та рентабельності. Пошук джерел фінансування (власні кошти, кредити – якщо можливо).

Етап 2. Оптимізація виробництва та операцій (орієнтовно: 6-12 місяців).

Оптимізація виробничих процесів. Зосередження на підвищенні ефективності та контролю якості лінії(й) з виробництва халви та пріоритетних продуктів. Можлива часткова модернізація обладнання, якщо дозволяють ресурси.

Управління асортиментом. Поступове виведення з виробництва неприоритетних продуктів.

Оптимізація логістики. Перегляд системи закупівель сировини та логістики готової продукції з урахуванням фокусу на нішевих продуктах та обраних каналах збуту.

Етап 3. Маркетинг та розвиток каналів збуту (постійно, активний запуск через 6-9 місяців).

Розробка брендингу та упаковки. Створення привабливого та інформативного дизайну упаковки для халви та пріоритетних продуктів, що відповідає позиціонуванню. Оновлення візуального стилю (якщо необхідно).

Розробка маркетингової комунікації. Створення ключових повідомлень, що підкреслюють переваги продукту (якість, натуральність, традиції, смак).

Вибір каналів комунікації, орієнтованих на цільову аудиторію ніші (можливо, локальні ЗМІ, соціальні мережі, точки продажу).

Побудова каналів збуту. Фокусування на каналах, де присутня цільова аудиторія ніші (супермаркети з відділами традиційних/локальних продуктів, спеціалізовані магазини, локальні ринки, можливо, онлайн-платформи). Переговори з дистриб'юторами та рітейлерами.

Запуск/Перезапуск продукту. Виведення на ринок оновленої лінійки халви та пріоритетних продуктів з відповідною маркетинговою підтримкою.

Етап 4. Моніторинг, оцінка та коригування (постійно).

Регулярний збір та аналіз даних про продажі, ринкову частку в ніші, відгуки споживачів, дії конкурентів. Оцінка ефективності маркетингових заходів та роботи каналів збуту. Внесення необхідних коригувань у продуктову стратегію, ціноутворення, маркетингові комунікації.

Відповідальність за реалізацію стратегії має нести вище керівництво ПрАТ «ЗКФ» із залученням керівників ключових підрозділів (виробництво, маркетинг, продажі, фінанси). Успіх значною мірою залежатиме від здатності мобілізувати обмежені ресурси та забезпечити координацію між підрозділами.

Для забезпечення контролю за реалізацією стратегії фокусування на ніші та оцінки її ефективності необхідно впровадити систему моніторингу, що базується на ключових показниках ефективності (KPIs).

Регулярний аналіз ринку ніші. Моніторинг дій конкурентів у сегменті халви та традиційних солодощів, відстеження нових продуктів та цінових змін.

Аналіз продажів. Щотижневий/щомісячний аналіз обсягів продажів за продуктами, каналами збуту, регіонами (якщо застосовно).

Збір зворотного зв'язку. Систематичний збір відгуків від споживачів (через точки продажу, соціальні мережі, опитування) та дистриб'юторів/рітейлерів.

Фінансовий моніторинг. Регулярний аналіз рентабельності продуктів та каналів збуту, контроль витрат, моніторинг дебіторської/кредиторської заборгованості.

Внутрішній аудит. Періодична оцінка відповідності виробничих та маркетингових процесів стратегічним цілям.

З позицій системного підходу, важливо аналізувати не лише окремі показники, а й їх взаємозв'язок. Наприклад, як зміни в маркетингових витратах впливають на обсяг продажів та рентабельність, або як оптимізація виробництва позначається на собівартості та якості. Використання адаптованої Збалансованої системи показників (Balanced Scorecard - BSC) може допомогти отримати цілісну картину ефективності стратегії, поєднуючи фінансові, ринкові, внутрішні процеси та аспекти навчання і розвитку.

Однак, впровадження навіть такої, здавалося б, логічної та реалістичної стратегії, як фокусування на ніші, може зіткнутися зі значними викликами. Необхідність змін у виробничих процесах (скорочення одних ліній, фокус на інших), маркетингових підходах, а можливо, і в організаційній структурі, неминуче викличе потребу в управлінні змінами. В умовах обмежених фінансових ресурсів та потенційних внутрішніх проблем, пов'язаних з управлінням чи настроями персоналу (особливо якщо будуть скорочення), реалізація може гальмуватися через брак коштів або опір змінам. Системний підхід нагадує, що організація – це не лише процеси та ресурси, а й люди та відносини. Тому успіх впровадження залежатиме не лише від технічної правильності стратегії, а й від здатності керівництва ЗКФ ефективно комунікувати необхідність змін, мотивувати персонал та управляти процесом трансформації в складних умовах невизначеності та обмежень.

Проведений аналіз ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» та її ринкового середовища виявив складну стратегічну ситуацію. Підприємство має багату історію, традиційний асортимент та унікальну компетенцію у виробництві халви. Однак, воно функціонує в умовах надзвичайно високої конкуренції, економічної нестабільності, спричиненої війною, та швидкої зміни споживчих трендів. Внутрішнє середовище характеризується ймовірною фінансовою вразливістю, потенційно застарілими технологіями, слабкою маркетинговою присутністю та репутаційними ризиками, пов'язаними зі

структурою власності. Системний аналіз показав тісний взаємозв'язок цих внутрішніх та зовнішніх факторів, що створює значні виклики для довгострокового розвитку.

Враховуючи обмеженість ресурсів та високі ризики зовнішнього середовища, найбільш доцільною, прийнятною та реалістичною конкурентною стратегією для ПрАТ «ЗКФ» визначено стратегію фокусування на ніші. Ця стратегія дозволяє максимально використати ключову сильну сторону підприємства (виробництво халви), мінімізувати пряму конкуренцію з лідерами ринку, відповідати тренду на автентичність та локальність, а також є менш вимогливою до фінансових ресурсів порівняно з альтернативами. Вона забезпечує системну узгодженість, концентруючи зусилля різних підрозділів на досягненні чіткої мети в межах визначеної ніші.

Успішна реалізація стратегії фокусування на ніші дозволить ПрАТ «ЗКФ» стабілізувати своє становище на ринку, покращити фінансові показники та зберегти ключові компетенції. У довгостроковій перспективі, за умови покращення зовнішньоекономічної та безпекової ситуації, а також зміцнення фінансової бази, підприємство може розглянути можливості для розширення ніші, виходу на нові географічні ринки (включаючи експорт) або диверсифікації в суміжні категорії продуктів. Однак, на поточному етапі пріоритетом має бути забезпечення стійкості та рентабельності в обраній ніші. Системний підхід до управління та постійний моніторинг середовища допоможуть своєчасно адаптувати стратегію до майбутніх викликів та можливостей.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження було виявлено, що системний підхід відкриває нові можливості для стратегічного управління підприємствами, дозволяючи переосмислити традиційні підходи до розробки конкурентних стратегій. У сучасному складному та нестабільному середовищі цей підхід забезпечує цілісне бачення організації як відкритої адаптивної системи, здатної реагувати на зовнішні виклики шляхом узгодженої взаємодії всіх підсистем.

Аналіз теоретичних засад показав, що ефективність конкурентної стратегії не може розглядатися ізольовано - вона є результатом взаємодії організаційної структури, ресурсної бази, внутрішніх процесів та зовнішніх змін. Інтеграція системного підходу у процес стратегічного планування дозволяє уникати фрагментарних рішень та забезпечити довгострокову стійкість підприємства.

Дослідження діяльності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» дало змогу оцінити її поточний стратегічний потенціал. Виявлено, що попри наявність історично сформованої репутації та сталих виробничих традицій, підприємство зіткнулося з низкою внутрішніх обмежень і зовнішніх загроз, які ускладнюють його конкурентне становище. Застарілі виробничі потужності, обмежений доступ до фінансування та репутаційні ризики, пов’язані з власниками, стримують розвиток компанії.

Утім, застосування інструментів стратегічного аналізу (зокрема SWOT і PESTLE) дозволило виявити як критичні зони вразливості, так і незадіяні можливості. Особливо перспективними виглядають напрями інноваційного оновлення традиційної продукції, репозиціювання бренду на основі локальної ідентичності, а також розвиток каналів онлайн-комунікації та збуту.

Запропонована стратегія, сформована з урахуванням системного підходу, спрямована не лише на усунення слабких місць, а й на побудову нового типу конкурентної переваги - гнучкої, стійкої та орієнтованої на створення довгострокової цінності. Її реалізація вимагає координації зусиль усіх

підрозділів, інвестицій у технології, переосмислення продуктової лінійки та зміцнення довіри до бренду через прозору комунікацію та соціальну відповідальність.

Отже, системний підхід до формування конкурентної стратегії забезпечує не лише адаптивність до мінливого середовища, а й створює передумови для сталого розвитку підприємства. У випадку ПрАТ «ЗКФ» така стратегія може стати не просто відповіддю на зовнішні виклики, а платформою для відновлення та зростання на нових засадах.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Безтелесна Л., Буткевич В. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2023. Т. 4, № 104. С. 75–86. URL: https://doi.org/10.31713/ve420236 (дата звернення: 01.05.2025).

2. Вербівська Л. В. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЇХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ. *Efektyvna ekonomika*. 2023. № 11. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.2 (дата звернення: 25.04.2025).

3. Воловельська І. В., Старченко Я. СУЧАСНІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 134–138. URL: https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287270 (дата звернення: 25.04.2025).

4. ГАГАРІНОВ О., ЛАГОДІЄНКО М. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 227–231. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(35) (дата звернення: 01.05.2025).

5. Денисенко М. П., Приймак В. І., Байда Б. Ф. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЗМІН. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. № 18. С. 13–17. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.18.13 (дата звернення: 01.05.2025).

6. Дончак Л., Погріщук О., Сисоєва І. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63 (дата звернення: 01.05.2025).

7. Єльникова Г., Герасименко К. Стратегічний кадровий менеджмент в організації, що розвивається. *Adaptive Management Theory and Practice Economics*. 2020. Т. 8, № 16. URL: https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-04 (дата звернення: 01.05.2025).

8. Залуцька Х., Стефанцов Д. СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «СТРАТЕГІЯ». *Розвиток наукової думки постіндустріального суспільства: сучасний дискурс*. 2024. URL: https://doi.org/10.62731/mcnd-31.05.2024.002 (дата звернення: 01.05.2025).

9. Каличева Н. Є., Куценко Н. М., Годунов Ф. А. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 84. С. 175–182. URL: https://doi.org/10.18664/btie.84.301467 (дата звернення: 01.05.2025).

10. Крайнік О. М., Бобко Н. А. Стратегічний менеджмент у стартапах: практики впровадження бізнес-стратегій для досягнення стійкого розвитку. *Food Industry Economics*. 2023. Т. 15, № 4. URL: https://doi.org/10.15673/fie.v15i4.2799 (дата звернення: 01.05.2025).

11. Літвінчук Ю. А., Литвинчук Ю. А., Litvinchuk Y. A. Сучасні конкурентні стратегії підприємства : thesis. 2020. URL: http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/42569 (дата звернення: 25.04.2025).

12. Михайленко О. Г., Тройникова Н. Д. ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КОМПАНІЙ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ. *Сучасні наукові погляди на механізми розвитку міжнародних відносин та ринкової економіки*. 2023. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-325-8-48 (дата звернення: 01.05.2025).

13. Мудрак Р. Інвестиційне забезпечення харчової промисловості України. *Food Industry Economics*. 2025. Т. 17, № 1. С. 54–61. URL: https://doi.org/10.15673/fie.v17i1.3104 (дата звернення: 01.05.2025).

14. Орел В., Нємчиков Ю., Гарас К. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1(11). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-1020-1029 (дата звернення: 25.04.2025).

15. Сакун О. А., Мазницька О. В., Чихун О. С. ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПОМИСЛОВОСТІ. *International scientific-practical*

conference «Ideas of academician Vernadskyi and problems of sustainable development of education and science». 2021. Т. 19. С. 45. URL: https://doi.org/10.30929/2079.vern.2021.45 (дата звернення: 01.05.2025).

16. Симонов Д. І. Конкурентні моделі розміщення центрів обслуговування клієнтів. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Математика і інформатика*. 2023. Т. 42, № 1. С. 208–215. URL: https://doi.org/10.24144/2616-7700.2023.42(1).208-215 (дата звернення: 25.04.2025).

17. Степанова К. В., Сорока Л. М. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 19. С. 25–32. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.25 (дата звернення: 01.05.2025).

18. Ткачук Н., Заяць О. ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-103 (дата звернення: 25.04.2025).

19. ШАРКО В., ГАВЕНКО М., КРИВЕЩЕНКО В. КАТЕГОРІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 338, № 1. С. 17–25. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-2 (дата звернення: 01.05.2025).

20. Щербич М. В., Поян О., Сиротюк І. В. ІННОВАЦІЙНІ ЕНЕРГОТЕХНОЛОГІЇ ПЕРЕРОБКИ ХАРЧОВОЇ СИРОВИНИ. *Scientific Works*. 2022. Т. 86, № 1. С. 133–142. URL: https://doi.org/10.15673/swonaft.v86i1.2415 (дата звернення: 01.05.2025).

21. Юшин С. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ОРІЄНТАЦІЙНА ГНУЧКІСТЬ ЯК ФАКТОР АДАПТАЦІЇ ДО ПРИСКОРЕНИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 9(11). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-9(11)-428-437 (дата звернення: 01.05.2025).

22. Competitive strategies for digital adaptation of business processes / O. Mandych et al. *Actual problems of innovative economy and law*. 2023. Vol. 2023, no. 4. P. 23–29. URL: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-4-4 (date of access: 25.04.2025).

23. Fesenko V., Ivanov R. ВПЛИВ МОБІЛІЗАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ НА СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ ПОКАЗНИКИ. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. Т. 2, № 14. С. 37–46. URL: https://doi.org/10.32750/2024-0204 (дата звернення: 01.05.2025).

24. Popko O. V. ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2019. Т. 4, № 84. С. 154. URL: https://doi.org/10.31713/ve4201815 (дата звернення: 01.05.2025).

25. Romaniuk O. H., Sierov I. V. Competitive Strategies for Innovation and Investment Development of Enterprises. *Business Inform*. 2024. Vol. 9, no. 560. P. 287–293. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-287-293 (date of access: 25.04.2025).

26. Strategy for innovative development of food industry enterprises in the conditions of increasing risks (on the example of the bakery industry) / Y. Danko et al. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Vol. 2025, no. 1. P. 34–39. URL: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-5 (date of access: 01.05.2025).

27. Бочко О., Нич-Войтан С., Малецька О. SWOT-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ НА РИНКУ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ. *Via Economica*. 2023. № 2. С. 39–45. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-2-6 (дата звернення: 01.05.2025).

28. Дзюндзя О. В., Епанов С. С. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗШИРЕННЯ АСОРТИМЕНТУ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2023. № 4.

С. 110–117. URL: https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2023.4.14 (дата звернення: 01.05.2025).

29. Довбня С., Красіна К. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117 (дата звернення: 01.05.2025).

30. Дьяченко Ю., Корнецова К., Стукановська О. ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2023. № 12(30). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-139-151 (дата звернення: 01.05.2025).

31. Лопушинська О.В. Панова Я. Г., Стовба А. О. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗЕД. *Економічний форум*. 2020. Т. 1, № 1. С. 98–103. URL: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-1-13 (дата звернення: 01.05.2025).

32. Савенко І., Седікова І. ПІДХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2021. № 2 (8). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-2(8)-244-254 (дата звернення: 01.05.2025).

33. СОРОКІНА А. М. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА З ЗАПРОВАДЖЕННЯМ ІННОВАЦІЙ. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 4(87). С. 429–442. URL: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.56 (дата звернення: 01.05.2025).

34. Сорокіна А. М. Тенденції розвитку сучасної кондитерської галузі України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-15 (дата звернення: 01.05.2025).

35. Сорокіна А. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ. *GRUNDLAGEN DER MODERNEN WISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG*. 2021. URL: https://doi.org/10.36074/logos-10.09.2021.02 (дата звернення: 01.05.2025).

36. Чмут А. В. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2024. № 51. С. 45–50. URL: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-6 (дата звернення: 01.05.2025).

37. Чмут А. В. МАРКЕТИНГОВІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2024. № 53. С. 39–44. URL: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-53-6 (дата звернення: 01.05.2025).

38. A. S. INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF ENTERPRISES IN THE CONFECTIONERY INDUSTRY AND ITS FACTORS. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2023. No. 48. P. 31–35. URL: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-48-5 (date of access: 01.05.2025).

39. A. S. PROBLEMS OF THE DEVELOPMENT OF THE CONFECTIONERY INDUSTRY OF UKRAINE IN MODERN CONDITIONS. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic sciences*. 2023. No. 47. P. 27–32. URL: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-47-4 (date of access: 01.05.2025).

40. Prokhorenko O., Alieksieieva I. THE INFLUENCE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) ON THE COMPETITIVENESS OF THE

CONFECTIONERY INDUSTRY ENTERPRISES. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2017. No. 1(45). URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-1-6868 (date of access: 01.05.2025).

41. Sheptukha O., Tokhtamysh T. MARKETING COMMUNICATIONS OF ENTERPRISES IN THE CONFECTIONERY INDUSTRY. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2021. No. 8(88). URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-8-10204 (date of access: 01.05.2025).