МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Формування конкурентоспроможності ТОВ «ЖАКО» на ринку кондитерських виробів»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-зед
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Шелухін Ю. І.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філологічних наук, доцент
Дибчинська Я.С.
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 магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

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

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

Шелухін Юрій Ігорович

1. Тема роботи «Формування конкурентоспроможності ТОВ «ЖАКО» на ринку кондитерських виробів»
керівник роботи: Мостовий В.О., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 10.10.2025 року № 1421-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 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. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЖАКО»

3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЖАКО»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
23 таблиці
7 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Дибчинська Я.С.		
2	Дибчинська Я.С.		
3	Дибчинська Я.С.		

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ Ю. І. Шелухін
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Я. С. Дибчинська
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 65 с., 7 рис., 23 табл., 32 джерела.

Об’єктом дослідження є процес формування конкурентоспроможності підприємства кондитерської галузі.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «ЖАКО».

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні сучасних підходів до формування конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентних переваг ТОВ «ЖАКО».

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- розглянуто теоретико-методичні засади формування конкурентоспроможності підприємства;
- визначено основні фактори, показники та методи її оцінювання;
- проведено дослідження діяльності ТОВ «ЖАКО» і аналіз його конкурентного середовища;
- визначено сильні та слабкі сторони підприємства, можливості і загрози його розвитку;
- запропоновано стратегічні напрями удосконалення конкурентної політики та конкретні заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

У першому розділі досліджено економічну сутність, значення та фактори формування конкурентоспроможності підприємств, розкрито методичні підходи до її оцінки.

У другому розділі проаналізовано організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЖАКО», здійснено аналіз зовнішнього середовища його діяльності та оцінено рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку кондитерських виробів.

Третій розділ містить рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЖАКО», удосконалення маркетингової стратегії, впровадження інновацій, оптимізації асортименту та підвищення якості продукції.

У висновках роботи сформульовано основні результати дослідження та обґрунтовано практичні пропозиції щодо забезпечення сталого розвитку підприємства на ринку кондитерських виробів.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА, СТРАТЕГІЯ, КОНДИТЕРСЬКА ГАЛУЗЬ, РИНОК

ABSTRACT

Master's qualification work: 65 p., 7 fig., 23 tables, 32 sources.

The object of the study is the process of forming the competitiveness of an enterprise in the confectionery industry.

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of ensuring the competitiveness of the enterprise using the example of ZHAKO LLC.

The purpose of the qualification work is to study modern approaches to forming the competitiveness of enterprises in the confectionery industry and develop practical recommendations for increasing the competitive advantages of ZHAKO LLC.

To achieve the set goal, the following tasks were solved in the work:

- the theoretical and methodological principles of forming the competitiveness of the enterprise were considered;

- the main factors, indicators and methods of its assessment were identified;

- a study of the activities of ZHAKO LLC and an analysis of its competitive environment were conducted;

- the strengths and weaknesses of the enterprise, opportunities and threats to its development were identified;

- strategic directions for improving the competition policy and specific measures to increase the efficiency of the enterprise were proposed.

The first section examines the economic essence, significance and factors of the formation of the competitiveness of enterprises, reveals methodological approaches to its assessment.

The second section analyzes the organizational and economic characteristics of ZHAKO LLC, analyzes the external environment of its activities and assesses the level of competitiveness of the enterprise in the confectionery market.

The third section contains recommendations for increasing the competitiveness of ZHAKO LLC, improving the marketing strategy, introducing innovations, optimizing the range and improving product quality.

The conclusions of the work formulate the main results of the study and substantiate practical proposals for ensuring the sustainable development of enterprise in the confectionery market.

COMPETITIVENESS, COMPETITIVE ADVANTAGE, STRATEGY, CONFECTIONERY INDUSTRY, MARKET

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА……. 2
РЕФЕРАТ…….. 4
ABSTRACT……... 5
ВСТУП…….. 7
РОЗДІЛ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ……. 10
1.1 Економічна сутність та значення конкурентоспроможності підприємства……..... 10
1.2 Фактори та показники оцінки конкурентоспроможності підприємств 13
1.3 Специфіка формування конкурентних переваг підприємств кондитерської галузі…… 16
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЖАКО»»…… 19
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЖАКО»……. 19
2.2 Аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ «ЖАКО» та його впливу на конкурентоспроможність підприємства…….. 25
2.3 Формування конкурентоспроможності ТОВ «ЖАКО» на ринку кондитерських виробів України……. 30
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЖАКО»…… 39
3.1 Стратегічні напрями удосконалення конкурентної політики ТОВ «ЖАКО»……... 39
3.2 Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності конкурентних переваг ТОВ «ЖАКО»……..….. 48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 58
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 61

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки України, що характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічними змінами ринкового середовища, зростанням вимог споживачів та активним впровадженням інновацій, питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Для підприємств кондитерської галузі, де представлено значну кількість вітчизняних і зарубіжних виробників, важливим завданням стає формування унікальних конкурентних переваг, які забезпечують стабільне функціонування на ринку та довгостроковий розвиток.

У наукових дослідженнях значна увага приділяється вивченню теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємств. Зокрема, Шталь Т. В., Шульга Д. А. та Торкут Д. А. [1] відзначають, що конкурентоспроможність розглядається як багатокомпонентна категорія, яка охоплює економічні, організаційні, маркетингові та соціальні складові, що забезпечують стійке положення підприємства на ринку. На думку Варги В. П. [3], конкурентний потенціал виступає базою стабільності підприємства, адже саме ефективне використання ресурсів і можливостей сприяє досягненню довгострокових переваг.

Погляди інших науковців також підкреслюють важливість інноваційного та стратегічного підходів до підвищення конкурентоспроможності. Так, Сарай Н., Григорук А. та Литвин Л. [4] наголошують, що у сучасних умовах глобалізації підприємства мають зосереджувати увагу на формуванні унікальних конкурентних переваг через підвищення якості продукції, розвиток бренду та використання сучасних маркетингових технологій. Аналогічну позицію поділяють Гончарова К. В., Варламова О. А. та Сорочинська Ю. Ю. [6], які вважають, що міжнародна конкурентоспроможність малого бізнесу залежить від здатності підприємств швидко адаптуватися до ринкових змін, упроваджувати інновації та розвивати партнерські відносини.

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою, що відображає здатність ефективно використовувати власний потенціал, задовольняти потреби споживачів і досягати стійких позицій у галузі. Вона залежить від багатьох чинників - як внутрішніх (якість продукції, інноваційність, фінансова стійкість, кадровий потенціал), так і зовнішніх (економічна ситуація, державне регулювання, галузева конкуренція).

ТОВ «ЖАКО» - українське підприємство, яке спеціалізується на виробництві кондитерських виробів. У зв'язку з активним зростанням ринку, появою нових брендів та зміною споживчих тенденцій, виникає потреба у розробленні ефективної стратегії зміцнення його конкурентних позицій.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЖАКО» на ринку кондитерських виробів.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розкрити сутність і значення конкурентоспроможності підприємства;
- визначити фактори та показники, що впливають на конкурентоспроможність;
- здійснити аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності ТОВ «ЖАКО»;
- провести оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності його конкурентної стратегії.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентоспроможності підприємства.

Предметом - теоретико-методичні та практичні засади забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ЖАКО».

Методи дослідження: аналіз і синтез, економіко-статистичний метод, SWOT-аналіз, порівняльний аналіз, методи графічного та табличного представлення результатів.

Інформаційною базою дослідження є фінансова звітність ТОВ «ЖАКО», аналітичні матеріали, статистичні дані, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, інтернет-ресурси.

Практичне значення роботи полягає у розробленні рекомендацій, що можуть бути використані ТОВ «ЖАКО» для підвищення конкурентоспроможності, удосконалення управлінських процесів і розробки стратегічних рішень щодо розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Економічна сутність та значення конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високою динамікою ринкових процесів, зростанням глобалізації та цифровізації, особливого значення набуває проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Саме конкурентоспроможність виступає фундаментальною категорією економічної науки і практики управління, оскільки визначає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати на ринку, адаптуватися до змін середовища, задовольняти потреби споживачів і досягати сталого розвитку [1].

Конкурентоспроможність підприємства відображає його економічний потенціал, інноваційні можливості, якість продукції, цінову політику, рівень організації виробництва та управління, а також здатність до створення унікальних конкурентних переваг, що забезпечують довготривале збереження позицій на ринку [2].

У науковій літературі існує значна кількість визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства». Вони різняться за акцентами: одні дослідники розглядають її як властивість підприємства виробляти продукцію високої якості, інші – як здатність до інновацій та ефективного управління, ще інші – як інтегральний показник економічної ефективності діяльності (табл.1.1).

Після узагальнення наведених підходів можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства - це комплексна характеристика, яка відображає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стійкі позиції на ринку завдяки ефективному використанню ресурсів, адаптації до змін

зовнішнього середовища, задоволенню потреб споживачів та створенню унікальних конкурентних переваг.

Таблиця 1.1 - Порівняння визначень конкурентоспроможності підприємства

Автор / джерело	Сутність визначення	Ключовий акцент
М. Портер	Здатність підприємства створювати й утримувати конкурентні переваги	Конкурентні стратегії
О. А. Азаренкова	Здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку в довгостроковому періоді	Стійкість та адаптивність
П. Самуельсон	Переваги в ефективності використання ресурсів	Економічна продуктивність
В. Герасимчук	Здатність підприємства задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти	Споживча цінність
А. І Бланк	Інтегральна характеристика потенціалу, що забезпечує стабільні позиції підприємства на ринку	Потенціал розвитку

З позиції М. Портера, ключову роль у формуванні конкурентоспроможності відіграють стратегічні рішення, спрямовані на досягнення та утримання конкурентних переваг. Вітчизняні науковці, зокрема О. Азаренкова, акцентують увагу на довгостроковій ефективності функціонування підприємства, його стійкості та здатності пристосовуватися до змін ринкового середовища. П. Самуельсон розглядає конкурентоспроможність через призму ефективності використання ресурсів, що безпосередньо впливає на продуктивність та економічні результати діяльності.

В. Герасимчук підкреслює важливість орієнтації підприємства на споживача, адже задоволення потреб клієнтів є основою ринкового успіху. У свою чергу, І. Бланк визначає конкурентоспроможність як інтегральну характеристику потенціалу підприємства, яка забезпечує стабільність його ринкових позицій та створює передумови для подальшого розвитку.

Таким чином, поняття конкурентоспроможності поєднує економічні, управлінські, стратегічні та маркетингові аспекти. Вона не є статичною категорією, а формується під впливом динамічних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Ефективне управління конкурентоспроможністю

передбачає системний підхід, який охоплює аналіз ринку, використання інновацій, удосконалення внутрішніх процесів і стратегічне планування, що дозволяє підприємству не лише зберігати, а й посилювати свої позиції в умовах конкуренції [3].

Конкурентоспроможність підприємства не можна розглядати ізольовано від зовнішнього середовища, оскільки вона є результатом взаємодії багатьох факторів, що діють на різних рівнях економіки. На мікрорівні вирішальну роль відіграють властивості продукції, ефективність управління та організаційний потенціал підприємства. На мезо- та макрорівнях - це галузеві умови, державна політика, інституційне середовище, рівень розвитку інфраструктури та інновацій. Взаємозв'язок цих рівнів забезпечує узгодженість економічної системи та визначає можливості підприємства до зростання, розвитку й адаптації в умовах конкуренції [4].

Для більш глибокого розуміння сутності цього взаємозв'язку доцільно розглянути ієрархію рівнів конкурентоспроможності - від окремого продукту до країни в цілому.

Таблиця 1.2 - Взаємозв'язок рівнів конкурентоспроможності

Рівень	Характеристика	Приклад впливу
Продукт	Властивості товару, які роблять його привабливим для споживача	Якість шоколаду, дизайн упаковки
Підприємство	Організаційні, виробничі, фінансові можливості, що забезпечують стійкість на ринку	Ефективна логістика, бренд
Галузь	Конкурентний стан у межах галузі, бар'єри входу, рівень інновацій	Технологічний розвиток кондитерської галузі
Країна	Макроекономічні умови, інституційне середовище, інфраструктура	Податкова політика, митні тарифи

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, що поєднує мікро-, мезо- та макроекономічні аспекти. Вона формується під впливом внутрішніх чинників - таких як рівень організації виробництва, фінансові ресурси, кадровий потенціал і стратегія управління - та зовнішніх, серед яких визначальними є умови галузевого середовища, державне регулювання та міжнародна кон'юнктура.

Підприємство може бути успішним лише тоді, коли забезпечує високий рівень конкурентоспроможності своєї продукції, ефективно взаємодіє в межах галузі й водночас адаптується до національної економічної політики. Отже, конкурентоспроможність - це не статичний показник, а результат постійної динамічної взаємодії різних рівнів економіки, які спільно визначають можливості підприємства зміцнювати свої позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках [5].

1.2 Фактори та показники оцінки конкурентоспроможності підприємств

Формування конкурентоспроможності підприємства є результатом взаємодії комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів, що визначають його здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції. У сучасних економічних реаліях конкурентоспроможність виступає не лише наслідком результативної діяльності підприємства, а й важливим індикатором його стратегічного розвитку, здатності до інновацій, адаптації та гнучкості управлінських рішень [6].

Фактори конкурентоспроможності становлять сукупність умов і чинників, які прямо або опосередковано впливають на здатність підприємства досягати переваг над конкурентами. Серед них виокремлюють внутрішні, або ендогенні, та зовнішні, або екзогенні, фактори. Внутрішні фактори визначаються діяльністю самого підприємства та характеризують його внутрішній потенціал.

До таких факторів належить якість продукції, що безпосередньо впливає на задоволення потреб споживачів та формує репутацію бренду, цінова політика, яка забезпечує оптимальне співвідношення «ціна–якість» і сприяє залученню цільових сегментів споживачів, виробничий потенціал, що включає технічний рівень підприємства, ефективність використання ресурсів та рівень автоматизації процесів, інноваційний потенціал, який проявляється у здатності підприємства впроваджувати нові технології, рецептури та методи управління й маркетингу, кадровий потенціал, що визначається професіоналізмом,

мотивацією та креативністю працівників, а також якістю управлінської команди, організаційна структура управління, що забезпечує гнучкість, ефективність комунікацій та оперативність прийняття рішень, а також фінансова стійкість, яка гарантує стабільність функціонування підприємства та можливість залучення інвестицій і впровадження інновацій [7].

Зовнішні фактори не залежать від діяльності підприємства, проте суттєво впливають на його позиції на ринку. До них відносять економічні умови, що включають рівень інфляції, доходи населення та податкову політику; політико-правове середовище, яке охоплює державне регулювання, митну політику та антимонопольне законодавство; технологічні тенденції, що визначають рівень розвитку галузі та доступність інноваційних технологій; соціально-культурні фактори, які впливають на споживчі уподобання, модні тенденції, рівень освіти та стиль життя; конкурентне середовище, яке характеризується кількістю конкурентів, бар'єрами входу на ринок та рівнем монополізації галузі; а також міжнародні чинники, що включають валютні коливання, зовнішньоекономічну політику та імпортну залежність сировини.

Для систематизації факторів конкурентоспроможності доцільно використати узагальнену класифікацію, представлену на рис. 1.1

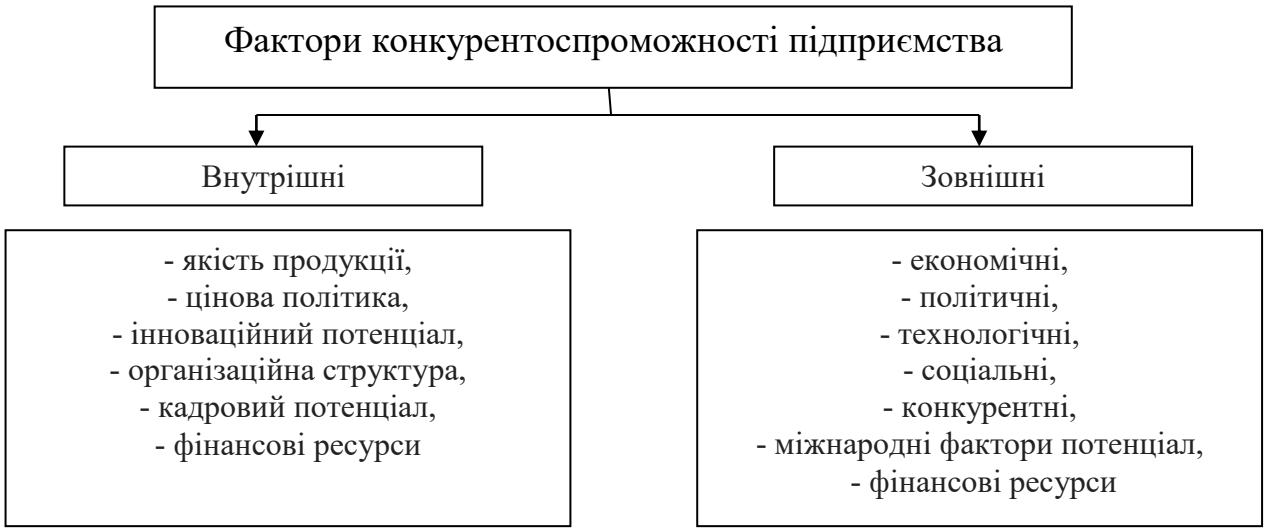


Рисунок 1.1 – Класифікація основних факторів конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства здійснюється через систему показників, які відображають результати його діяльності, ефективність використання ресурсів та ринкові позиції. У науковій літературі показники поділяють на якісні та кількісні. Якісні показники включають імідж і репутацію підприємства, рівень задоволеності споживачів, ступінь інноваційності продукції, ефективність маркетингової стратегії та рівень організації управління[8].

Кількісні показники дозволяють оцінювати конкурентоспроможність у цифрових параметрах, серед яких частка підприємства на ринку, обсяг реалізації продукції, прибутковість і рентабельність, продуктивність праці, собівартість продукції, коефіцієнт оновлення асортименту та обсяг експорту.

Для практичної оцінки конкурентоспроможності застосовується комплексний підхід, що поєднує аналіз фінансово-економічних результатів, оцінку ринкових позицій та дослідження нематеріальних активів. Методика оцінки передбачає визначення ключових факторів конкурентоспроможності, вибір системи показників, збір та аналіз інформації про власне підприємство і конкурентів, порівняльну оцінку за допомогою індексних або бальних систем, визначення інтегрального рівня конкурентоспроможності та розроблення рекомендацій щодо підвищення конкурентних переваг [9].

Узагальнення результатів оцінки здійснюється через інтегральний показник конкурентоспроможності, який розраховується за формулою середньозваженого індексу, де вагові коефіцієнти відповідають значущості окремих показників.

Такий підхід дозволяє комплексно оцінити стан підприємства на ринку та визначити напрями для покращення його діяльності.

До основних показників оцінки конкурентоспроможності підприємства належать фінансові, виробничі, маркетингові та інноваційні показники, які деталізовані у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні показники оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група показників	Конкретний показник	Характер впливу
Фінансові	Рентабельність продажів, коефіцієнт ліквідності, обсяг прибутку	Відображають фінансову стабільність і ефективність діяльності
Виробничі	Продуктивність праці, собівартість одиниці продукції, рівень автоматизації	Характеризують ефективність виробничих процесів
Маркетингові	Частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, впізнаваність бренду	Показують конкурентні позиції на ринку
Інноваційні	Кількість нових продуктів, витрати на НДДКР, патентна активність	Визначають технологічний розвиток і потенціал зростання

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є результатом цілеспрямованого впливу системи взаємопов’язаних факторів і показників. Її оцінка має ґрунтуватися на комплексному підході, який враховує як кількісні економічні параметри, так і якісні характеристики розвитку підприємства. Визначення ключових факторів і системна оцінка рівня конкурентоспроможності створюють основу для формування ефективних стратегій, спрямованих на зміцнення позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках [10].

1.3 Специфіка формування конкурентних переваг підприємств кондитерської галузі

Конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових характеристик його здатності ефективно функціонувати на ринку та задовольняти потреби споживачів. Вона визначає не лише здатність виживати в умовах ринкової конкуренції, а й досягати високих фінансових результатів, забезпечувати стабільність та довгостроковий розвиток [11].

У сучасних умовах українського ринку кондитерських виробів, який характеризується високим рівнем конкуренції, швидкою зміною смакових уподобань споживачів та впливом економічних факторів, формування

конкурентоспроможності є особливо актуальним для забезпечення стійких позицій підприємств. Підприємства з високим рівнем конкурентоспроможності здатні пропонувати товари та послуги, що перевищують очікування споживачів, оптимально використовувати ресурси та створювати стратегічні переваги, які дозволяють їм зміцнювати ринкову частку та підтримувати довіру клієнтів.

Внутрішні фактори, що визначають конкурентоспроможність, включають якість продукції та послуг, ефективність управління, виробничий потенціал, інноваційні можливості та професійний рівень персоналу. Якість продукції прямо впливає на задоволеність споживачів, формує лояльність та стимулює повторні покупки. Виробничий потенціал визначає можливість забезпечувати необхідні обсяги продукції з оптимальною собівартістю, що впливає на конкурентоспроможність ціни. Інноваційний потенціал та професійний рівень персоналу дозволяють впроваджувати нові технології, створювати унікальні рецептури та вдосконалювати виробничі процеси, що є критично важливим для кондитерської галузі [12].

Зовнішні фактори, які визначають контекст діяльності підприємства, охоплюють економічну ситуацію, державне регулювання, конкуренцію та зміну споживчих уподобань. Економічна стабільність і макроекономічні умови впливають на купівельну спроможність населення та обсяг продажів. Державне регулювання може як сприяти розвитку підприємства через податкові пільги та субсидії, так і обмежувати його діяльність через нормативні вимоги або введення обмежень на імпорт сировини. Конкурентне середовище стимулює підприємства вдосконалювати продукцію, підвищувати ефективність виробництва та оптимізувати маркетингові стратегії.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється за допомогою комплексних показників, які відображають здатність підприємства відповідати на вимоги ринку та перевершувати конкурентів. До них належать якість продукції, інноваційний потенціал, ефективність використання ресурсів, ціноутворення, логістика та маркетингові інструменти. Використання системного підходу дозволяє розглядати підприємство як єдину систему, де

взаємопов’язані виробничі, управлінські та фінансові процеси впливають на рівень конкурентоспроможності [13].

Таблиця 1.4 - Основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність кондитерських підприємств

Фактор	Внутрішній/ Зовнішній	Опис впливу на конкурентоспроможність
Якість продукції	Внутрішній	Формує лояльність та стимулює повторні покупки
Інноваційний потенціал	Внутрішній	Дозволяє створювати нові рецептури та технології
Виробничий потенціал	Внутрішній	Забезпечує оптимальні обсяги та собівартість продукції
Ціна	Внутрішній	Впливає на привабливість товару для споживача
Економічна ситуація	Зовнішній	Визначає купівельну спроможність населення
Конкуренція	Зовнішній	Стимулює підвищення якості та оптимізацію процесів
Державне регулювання	Зовнішній	Може підтримувати або обмежувати діяльність
Зміна споживчих уподобань	Зовнішній	Вимагає адаптації продуктового асортименту

У кондитерській галузі формування конкурентоспроможності передбачає інтеграцію кількох взаємопов’язаних блоків. Продуктові переваги включають різноманітний асортимент, смакові характеристики, безпечність та інноваційність продукції. Попит на здорові солодощі, вироби без цукру або глютену, а також преміальні та авторські торти, створює можливості для виходу на нові сегменти ринку. Цінові переваги дозволяють підприємству пропонувати конкурентні ціни без втрати якості, оптимізуючи виробництво та логістику.

Маркетингові та бренд-переваги формуються через активну рекламну діяльність, просування в соціальних мережах, участь у виставках, дегустаційних заходах та акціях, що підвищує впізнаваність бренду і залучає нових клієнтів. Інноваційні переваги включають використання сучасного обладнання для автоматизації виробничих процесів, нових технологій пакування та збереження продуктів, а також створення унікальних декоративних елементів. Логістичні та сервісні переваги забезпечують швидку доставку, ефективне зберігання продукції та гнучкість у виконанні замовлень, що підвищує загальну привабливість підприємства для споживачів [14].

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЖАКО»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЖАКО»

ТОВ «ЖАКО», відоме як Перша зефірна фабрика «Жако», є одним із провідних українських виробників кондитерських виробів. Підприємство було засноване у 2004 році в місті Київ і протягом майже двох десятиліть пройшло декілька етапів модернізації виробництва та оптимізації організаційних процесів.

Таблиця 2.1 – Паспорт підприємства ТОВ «ЖАКО» [18]

Код ЄДРПОУ	32977882
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЖАКО»
Назва англійською мовою	LIMITED LIABILITY COMPANY “ZHAKO”
Дата заснування	11.06.2004
Статутний капітал	190 000
Основний вид діяльності	10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів
Адреса	03124, Україна, місто Київ, провулок Матущака Юрія, будинок 3
Телефон	+38 (044) 408 43 22
Електронна пошта	info@jaco.ua
Веб-сайт	https://jaco.ua/uk

Основною метою діяльності підприємства є виробництво високоякісних кондитерських виробів, задоволення потреб споживачів, розширення асортименту та зміцнення бренду на українському ринку. Підприємство спеціалізується на виробництві зефіру, кексів, вафель, цукерок та мармеладу, пропонуючи понад 30 видів продукції, що забезпечує високу диверсифікацію та задоволення потреб різних груп споживачів.

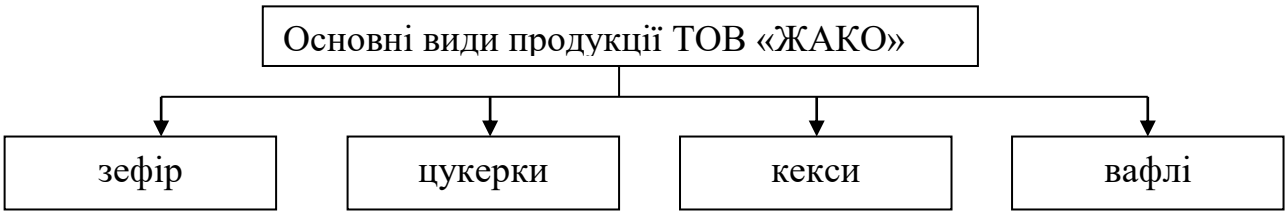


Рисунок 2.1 - Основні види продукції ТОВ «ЖАКО»

Рисунок 2.2 відображає структуру асортименту продукції ТОВ «ЖАКО» за основними видами кондитерських виробів та їх частку у загальному портфелі компанії. Аналіз цих даних дозволяє оцінити пріоритети підприємства у виробництві та збуті продукції, а також ступінь диверсифікації асортименту.

З таблиці 2.1 видно, що найбільшу частку у виробничому портфелі компанії займає зефір – 33% від загального асортименту. Це свідчить про високу популярність даного продукту серед споживачів та значну увагу підприємства до його якості та різновидів. Друге місце займають цукерки – 19%, що підкреслює прагнення ТОВ «ЖАКО» задовольняти попит на класичні кондитерські вироби для повсякденного споживання.

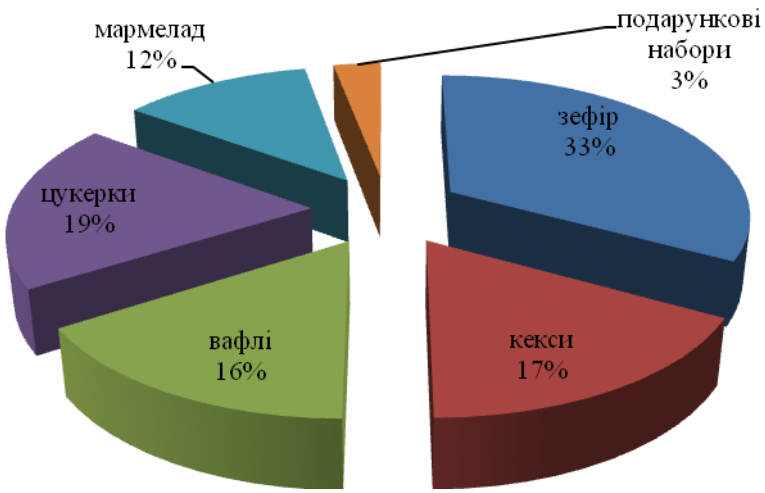


Рисунок 2.2 - Структура асортименту продукції ТОВ «ЖАКО» за видами кондитерських виробів (%) у 2024 році

Кекси та вафлі становлять відповідно 17% та 16% асортименту, що свідчить про збалансований підхід до виробництва різних видів солодощів і

задоволення потреб різних категорій покупців. Мармелад займає 12%, що відображає нішевий сегмент продукції, орієнтований на споживачів, які надають перевагу більш легким та фруктовим десертам. Подарункові набори складають лише 3% асортименту, але вони виконують важливу роль у формуванні іміджу бренду та залученні клієнтів у святкові періоди.

Аналіз асортименту ТОВ «ЖАКО» свідчить про високу диверсифікацію продукції, що дозволяє підприємству задовольняти потреби різних груп споживачів та мінімізувати ризики, пов’язані зі змінами попиту на окремі види виробів. Значна частка зефіру у виробничому портфелі підтверджує його статус ключового продукту компанії, а наявність кексів, вафель і цукерок забезпечує стабільний обсяг продажів у різних сегментах ринку.

Незважаючи на невелику частку подарункових наборів, їх виробництво є стратегічно важливим, оскільки дозволяє підвищити впізнаваність бренду та розширити канали реалізації продукції. Така структура асортименту свідчить про продуману стратегію підприємства, спрямовану на підтримку балансу між масовими та нішевими продуктами, максимізацію доходів та зміцнення позицій на українському ринку кондитерських виробів.

Організаційна структура ТОВ «ЖАКО» має ієрархічну побудову, яка забезпечує чітке розподілення функцій і відповідальності між керівниками та підрозділами. На чолі підприємства стоїть генеральний директор, відповідальний за стратегічне управління, прийняття ключових рішень і координацію всіх процесів. Під його безпосереднім контролем функціонують основні відділи: виробничий, маркетинговий, фінансовий, логістики та персоналу. Кожен відділ відповідає за окремі аспекти діяльності, що дозволяє ефективно забезпечувати стабільність виробничого процесу, своєчасне постачання продукції та виконання планів продажів.

Таблиця 2.2 відображає основні фінансові показники діяльності ТОВ «ЖАКО» за період 2021–2024 рр., включаючи дохід, чистий прибуток, активи та зобов’язання підприємства. Аналіз цих даних дозволяє оцінити фінансовий стан компанії та її динаміку у часі.

Таблиця 2.2 – Фінансові показники ТОВ «ЖАКО» 2020 -2024 рр. [19]

Показники	2024	2023	2022	2021
Дохід	233 443 400	191 605 000	156 297 200	176 513 900
Чистий прибуток	5 414 800	1 570 800	2 354 000	2 975 300
Активи	72 392 400	89 917 000	71 097 300	79 336 800
Зобов'язання	35 465 100	57 295 900	39 021 400	46 426 500

Дохід ТОВ «ЖАКО» демонструє нестабільну тенденцію протягом досліджуваного періоду. Так, у 2021 році дохід становив 176 513 900 грн, зменшився у 2022 році до 156 297 200 грн, що свідчить про певні складнощі у збуті продукції або вплив зовнішніх факторів на бізнес. У 2023 році спостерігається зростання доходу до 191 605 000 грн, а у 2024 році відбувається значне збільшення – до 233 443 400 грн, що свідчить про успішне впровадження стратегічних рішень та ефективне управління продажами.

Чистий прибуток компанії має коливальний характер. У 2021 році він становив 2 975 300 грн, у 2022 році знизився до 2 354 000 грн, а у 2023 році різко зменшився до 1 570 800 грн. Таке падіння прибутку могло бути викликане зростанням витрат або змінами у структурі виробництва. Проте у 2024 році спостерігається значне збільшення чистого прибутку до 5 414 800 грн, що свідчить про підвищення рентабельності діяльності підприємства.

Щодо активів підприємства, то їх обсяг у 2021 році складав 79 336 800 грн, у 2022 році зменшився до 71 097 300 грн, у 2023 році зріс до 89 917 000 грн, а у 2024 році знову зменшився до 72 392 400 грн. Такі коливання активів відображають зміни в інвестиційній політиці та обороті основних та обігових засобів компанії.

Зобов’язання підприємства також демонструють коливальний характер: від 46 426 500 грн у 2021 році до 39 021 400 грн у 2022 році, зростання до 57 295 900 грн у 2023 році та зниження до 35 465 100 грн у 2024 році. Це свідчить про зміну структури фінансування та ефективність управління борговими зобов’язаннями підприємства.

Отже, аналіз фінансових показників ТОВ «ЖАКО» за 2021–2024 рр. показує, що компанія проходила через періоди як зменшення, так і зростання доходів та прибутку. Незважаючи на коливання активів та зобов'язань, загальна тенденція до зростання доходів і прибутку у 2024 році свідчить про позитивну динаміку фінансового стану підприємства.

Рисунок 2.3 демонструє динаміку чисельності працівників ТОВ «ЖАКО» за період 2021–2024 рр. Кількість персоналу є важливим показником організаційної структури та кадрового потенціалу підприємства, а її зміни у воєнний час відображають адаптацію компанії до складних умов.

У 2021 році чисельність персоналу становила 146 осіб, а у 2022 році спостерігається незначне збільшення до 148 осіб. Проте початок активних воєнних дій спричинив значні зміни у кадровій політиці компанії. У 2023 році кількість працівників знизилась до 131 особи, що могло бути пов'язано з евакуацією частини персоналу, тимчасовим призупиненням виробництва на деяких ділянках або необхідністю оптимізації витрат у складних умовах. У 2024 році чисельність працівників ще більше скоротилась – до 123 осіб, що свідчить про подальшу адаптацію підприємства до умов воєнного часу, запровадження дистанційної роботи для деяких функцій та впровадження більш ефективних технологій виробництва за обмежених ресурсів.

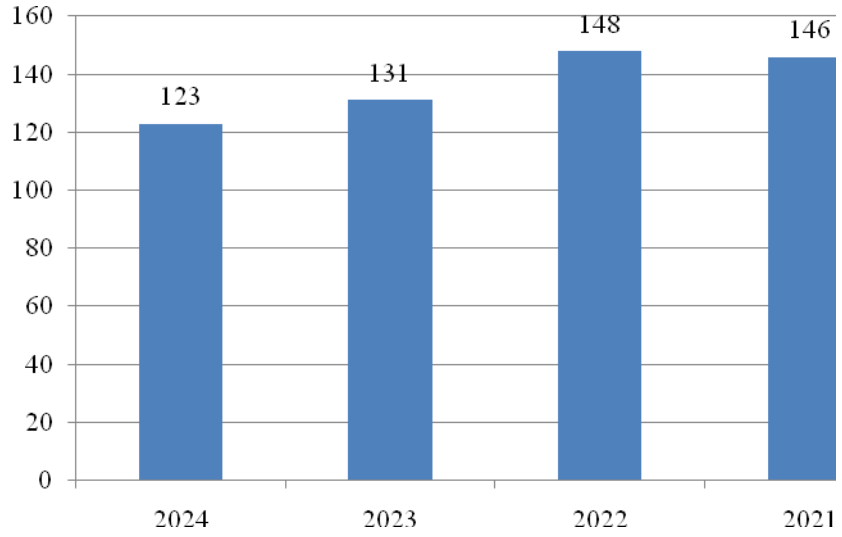


Рисунок 2.3 – Динаміка чисельності працівників ТОВ «ЖАКО» 2020 -2024 рр.

Аналіз динаміки персоналу показує, що війна значно вплинула на чисельність працівників ТОВ «ЖАКО». Незважаючи на скорочення штату, компанія змогла зберегти продуктивність та ефективність роботи, що узгоджується зі зростанням доходів і прибутку у 2024 році. Це свідчить про гнучкість управління та здатність підприємства до адаптації в умовах нестабільності та кризових обставин.

Ринкове положення ТОВ «ЖАКО» оцінюється як стабільне серед українських виробників кондитерських виробів, які забезпечують високу якість продукції та конкурентні ціни. Основними конкурентами є великі виробники (Roshen, АВК) та локальні майстерні преміальних десертів. Конкурентне середовище стимулює підприємство постійно вдосконалювати асортимент продукції, впроваджувати нові технології, розширювати канали збуту та активізувати маркетингові стратегії.

ТОВ «ЖАКО» активно впроваджує заходи щодо зниження витрат на виробництво без втрати якості продукції. Використовуються сучасні системи обліку, планування та контролю запасів, енергозберігаючі технології, оптимізуються логістичні процеси, що дозволяє підтримувати стабільну фінансову базу та підвищувати конкурентоспроможність.

Підприємство приділяє значну увагу впровадженню інновацій у виробництво та продукцію. Нові технології дозволяють створювати унікальні рецептури та декоративні елементи продукції, що підвищує привабливість товарів для кінцевого споживача. Інноваційні пакувальні матеріали забезпечують довший термін зберігання та покращують презентацію продукції на полицях магазинів.

Для оцінки ефективності організаційної діяльності застосовується система KPI, що включає показники виконання плану виробництва, рівень якості продукції, обсяг продажів, швидкість доставки, задоволеність клієнтів та рентабельність окремих лінійок продукції.

Основні напрями розвитку підприємства включають розширення преміальної продукції, запуск нових смаків, впровадження інноваційних

технологій пакування та активне просування у онлайн-каналах. Підприємство планує збільшувати присутність у регіональних мережах, що дозволить підвищити частку ринку та зміцнити бренд.

Таким чином, ТОВ «ЖАКО» демонструє комплексний підхід до організаційно-економічної діяльності, поєднуючи ефективне управління персоналом, виробничими процесами, фінансами та маркетингом. Підприємство підтримує стабільний фінансовий результат, високий рівень конкурентоспроможності та активно впроваджує інновації для розвитку на середньо- та довгострокову перспективу.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ «ЖАКО» та його впливу на конкурентоспроможність підприємства

Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства є важливою складовою формування його конкурентоспроможності. Для розуміння позицій ТОВ «ЖАКО» на ринку кондитерських виробів доцільно застосувати інструменти стратегічного аналізу, зокрема PEST-аналіз - для визначення впливу макросередовища, та SWOT-аналіз -для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз його розвитку.

SWOT-аналіз дає змогу комплексно оцінити внутрішні ресурси ТОВ «ЖАКО», його виробничий потенціал, кадрові та фінансові можливості, а також зовнішні фактори, які визначають перспективи діяльності в умовах зростаючої конкуренції. Проведення такого аналізу допомагає визначити напрями підвищення конкурентоспроможності та формування стратегічних рішень щодо розвитку підприємства.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «ЖАКО» має значний потенціал для розвитку завдяки високій якості продукції, широкому асортименту та гнучкості у прийнятті рішень. Основними конкурентними перевагами підприємства є стабільна репутація на ринку, досвідчений персонал, налагоджені відносини з постачальниками та здатність швидко адаптувати

виробництво під потреби споживачів. Це дозволяє компанії підтримувати лояльність клієнтів та забезпечувати стабільний попит навіть за умов економічної нестабільності.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз конкурентних позицій ТОВ «ЖАКО» [20]

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses):
1. Висока якість продукції та натуральна сировина. 2. Сформований позитивний імідж бренду на регіональному рівні. 3. Широкий асортимент кондитерських виробів. 4. Гнучкість у прийнятті управлінських рішень (середній бізнес). 5. Досвідчений персонал і стабільна команда технологів. 6. Налагоджені відносини з постачальниками сировини. 7. Стійкість до короткострокових змін ринку. 8. Гарантована якість та відповідність стандартам ДСТУ. 9. Позитивні відгуки споживачів та лояльність клієнтів. 10. Можливість швидкої адаптації асортименту під попит.	1. Обмежені фінансові ресурси для масштабного маркетингу. 2. Недостатня впізнаваність бренду на національному ринку. 3. Застаріле обладнання на окремих виробничих лініях. 4. Відсутність власної логістичної мережі. 5. Обмежені можливості експорту через воєнні ризики. 6. Висока залежність від коливань цін на цукор та енергоносії. 7. Низький рівень автоматизації виробництва. 8. Недостатній рівень цифрового маркетингу (соцмережі, реклама). 9. Невелика частка ринку у порівнянні з великими корпораціями. 10. Обмежена кількість інноваційних продуктів у лінійці.
Можливості (Opportunities):	**Загрози (Threats):**
1. Розширення асортименту за рахунок здорових і дієтичних продуктів. 2. Розвиток онлайн-продажів і доставки по Україні. 3. Вихід на міжнародні ринки через експорт до ЄС. 4. Використання екологічної упаковки як конкурентної переваги. 5. Співпраця з торговельними мережами та кав'ярнями. 6. Отримання грантів або участь у державних програмах підтримки МСБ. 7. Впровадження сучасних технологій виробництва. 8. Розвиток партнерських відносин із локальними фермерами. 9. Активізація маркетингу через соціальні мережі та колаборації. 10. Зростання попиту на українські солодощі за кордоном.	1. Загострення конкуренції з великими національними виробниками. 2. Зростання собівартості через подорожчання сировини та енергії. 3. Воєнні дії та порушення логістичних ланцюгів. 4. Зниження купівельної спроможності населення. 5. Нестабільність податкового та митного законодавства. 6. Залежність від імпортної сировини. 7. Імовірність появи нових конкурентів з дешевшою продукцією. 8. Підвищення вимог до сертифікації харчових продуктів. 9. Репутаційні ризики у разі порушення стандартів якості. 10. Коливання валютного курсу, що впливає на закупівельні ціни.

Разом з тим, аналіз показав наявність низки слабких сторін, які стримують подальше зростання конкурентоспроможності. Серед них обмежені фінансові ресурси, недостатня впізнаваність бренду на загальноукраїнському рівні, низький рівень автоматизації та цифрового маркетингу, а також залежність від вартості сировини й енергоресурсів. Ці чинники знижують ефективність управління витратами та стримують вихід на нові ринки.

Підприємство має значні можливості для посилення своїх ринкових позицій, зокрема шляхом розширення асортименту здорових продуктів, розвитку онлайн-продажів, впровадження інноваційних технологій і використання державних програм підтримки малого бізнесу. Водночас, основними загрозами залишаються посилення конкуренції з боку великих виробників, зростання собівартості через економічну нестабільність, валютні коливання та вплив воєнних подій.

Отже, для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЖАКО» доцільно зосередити зусилля на оновленні виробничого обладнання, активізації маркетингової діяльності, розвитку власних каналів збуту та зміцненні позицій бренду на внутрішньому і зовнішньому ринках. Раціональне використання сильних сторін у поєднанні з реалізацією наявних можливостей дозволить компанії ефективно протидіяти зовнішнім загрозам і посилити свою ринкову стійкість.

PEST-аналіз дозволяє системно оцінити зовнішнє середовище, у якому функціонує ТОВ «ЖАКО», та виявити фактори, що можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства.

Політичні фактори включають зміни в державній політиці, регулювання експорту та імпорту, податкове навантаження, контроль якості харчових продуктів та військові дії на території України. Такі фактори безпосередньо впливають на стабільність постачання сировини, логістичні процеси, фінансові результати та можливості виходу на зовнішні ринки. Державна підтримка МСБ та участь у програмах грантової підтримки може сприяти модернізації виробництва та зміцненню ринкових позицій компанії.

Економічні фактори охоплюють рівень інфляції, коливання валютного курсу, зростання цін на енергоносії, рівень доходів населення та темпи економічного відновлення країни. Ці фактори визначають купівельну спроможність клієнтів, собівартість продукції та здатність компанії реалізовувати довгострокові стратегії розвитку. Доступ до кредитних ресурсів і податкове навантаження також впливають на фінансову стійкість підприємства.

Соціальні фактори включають зміну харчових звичок споживачів, зростання вимог до якості продукції, урбанізацію населення, культурні традиції та екологічну свідомість. Сьогодні споживачі віддають перевагу натуральним, дієтичним та екологічним продуктам, що створює можливості для диференціації асортименту та розвитку нових напрямів бізнесу, зокрема онлайн-продажів та доставки продукції.

Таблиця 2.4 - PEST-аналіз конкурентних позицій ТОВ «ЖАКО» [21]

Політичні фактори:	Економічні фактори:
1. Військові дії в Україні 2. Державна підтримка МСБ 3. Податкова політика 4. Регулювання експорту продуктів харчування 5. Митні бар'єри 6. Контроль якості харчових продуктів 7. Політична нестабільність 8. Інтеграція з ЄС 9. Санітарні норми та регламенти 10. Політика державних закупівель	1. Інфляція 2. Коливання курсу гривні 3. Зростання цін на енергоносії 4. Рівень доходів населення 5. Конкуренція в галузі 6. Доступ до кредитних ресурсів 7. Темпи економічного відновлення країни 8. Податкове навантаження на бізнес 9. Експортно-імпортний баланс 10. Державні програми підтримки агросектору
Соціальні фактори:	Технологічні фактори:
1. Зміна харчових звичок 2. Зростання вимог до якості 3. Урбанізація населення 4. Демографічні тенденції 5. Культурні традиції споживання 6. Рівень зайнятості 7. Екологічна свідомість 8. Популярність локальних брендів 9. Сезонність попиту 10. Вплив соціальних мереж	1. Автоматизація виробництва 2. Нові пакувальні технології 3. Використання IT у маркетингу 4. Інноваційні рецептури 5. Онлайн-продажі 6. Розвиток логістики 7. Технології зниження цукру/жиру 8. Використання CRM-систем 9. Цифровізація управління 10. Інновації у виробництві шоколаду та кондитерських мас

Технологічні фактори охоплюють впровадження автоматизації виробництва, нові пакувальні технології, цифрові системи управління, інноваційні рецептури та онлайн-продажі. Використання сучасних технологій дозволяє підвищити ефективність виробництва, скоротити витрати, оптимізувати логістику, розширити канали збуту та створити конкурентні переваги через інноваційні продукти.

Проведений PEST-аналіз показує, що діяльність ТОВ «ЖАКО» перебуває під впливом численних зовнішніх факторів, які можуть як сприяти розвитку, так і створювати загрози для підприємства. Політична нестабільність та військові дії залишаються ключовими загрозами, тоді як державна підтримка МСБ і інтеграція з ЄС відкривають перспективи для виходу на міжнародні ринки.

Економічні фактори, такі як інфляція та коливання валютного курсу, впливають на собівартість та фінансову стійкість компанії, а соціальні зміни створюють нові ринкові можливості через попит на здорові та екологічні продукти. Технологічні інновації дозволяють ТОВ «ЖАКО» підвищувати продуктивність, удосконалювати якість продукції та розширювати канали збуту, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Отже, для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЖАКО» доцільно:

- активно використовувати державні програми підтримки;
- впроваджувати сучасні технології у виробництві та маркетингу;
- розширювати асортимент продукції з урахуванням соціальних тенденцій;
- мінімізувати ризики, пов’язані з політичною та економічною нестабільністю.

Раціональне поєднання аналізу SWOT і PEST дозволяє сформувати комплексну стратегію розвитку підприємства ТОВ «ЖАКО», що враховує внутрішні сильні сторони та зовнішні можливості, водночас протидіючи потенційним загрозам та слабким сторонам.

2.3 Формування конкурентоспроможності ТОВ «ЖАКО» на ринку кондитерських виробів України

На сучасному етапі розвитку ринку кондитерських виробів України, що характеризується високим рівнем конкуренції, формування та підтримка конкурентоспроможності є ключовим фактором успішного функціонування будь-якого підприємства. ТОВ «ЖАКО» як один із лідерів у сегменті виробництва зефіру, стикається з необхідністю постійного вдосконалення своїх конкурентних переваг.

Для глибокого розуміння ринкових позицій ТОВ «ЖАКО» доцільно провести аналіз ключових конкурентів, які мають порівнянний обсяг виробництва, асортимент продукції та вплив на споживчі вподобання. Зважаючи на специфіку українського ринку кондитерських виробів та зокрема сегменту зефіру, до основних конкурентів ТОВ «ЖАКО» можна віднести:

- ТМ «Богуславна» (Богуславський завод продтоварів). Ця компанія є одним із провідних виробників зефіру в Україні, активно конкуруючи з ТОВ «ЖАКО» за частку ринку. Сильними сторонами ТМ «Богуславна» є акцент на натуральності продукції та наявність унікальних позицій, таких як міні-зефір «Зефірятка», що свідчить про їхню інноваційну активність та прагнення охопити різні сегменти споживачів [22];

- Кондитерська фабрика «Стимул» (м. Дніпро). Будучи великим виробником кондитерських виробів широкого асортименту, «Стимул» також займає значну частку ринку зефіру. Масштаби виробництва, розвинена дистрибуційна мережа та ресурсна база дозволяють фабриці проводити ефективні маркетингові кампанії та підтримувати високу присутність на ринку, що робить її серйозним конкурентом[23] ;

- ТМ «Пригощайся» (Гощанський завод продтоварів). Ця торгова марка спеціалізується на виробництві натурального зефіру, що відповідає сучасним тенденціям здорового харчування та зростаючому попиту на продукцію з «чистим» складом. Їхня конкурентоспроможність базується на позиціонуванні

продукції як високоякісної та натуральної, що приваблює ту ж цільову аудиторію, що й ТОВ «ЖАКО» [24].

Для більш детального порівняння конкурентів та ТОВ «ЖАКО» за ключовими критеріями, наведемо таблицю оцінки. Оцінка проводиться за 5-бальною шкалою, де 1 – дуже низький рівень, 5 – дуже високий рівень.

Таблиця 2.5 - Порівняльна оцінка ТОВ «ЖАКО» та його конкурентів

Критерій оцінки	ТОВ «ЖАКО»	ТМ «Богуславна»	ТМ «Богуславна»	ТМ «Пригощайся»
Асортимент продукції	5	4	5	4
Якість продукції (натуральність)	5	5	4	5
Цінова політика (доступність)	4	4	5	4
Впізнаваність бренду	5	4	5	3
Інноваційна діяльність	4	4	3	4
Маркетингова активність	4	3	4	3
Гнучкість виробництва	4	3	4	3

Таблиця 2.1 відображає порівняльну оцінку конкурентоспроможності ТОВ «ЖАКО» та основних конкурентів на ринку зефіру за ключовими критеріями. Кожен критерій оцінювався за 5-бальною шкалою, де 1 – дуже низький рівень, 5 – дуже високий.

Асортимент продукції (5 балів) ТОВ «ЖАКО» є одним із найширших серед конкурентів на ринку зефіру, що дозволяє компанії задовольняти різні смаки та потреби споживачів. Така різноманітність створює додаткові можливості для розширення частки ринку та формування лояльності покупців. Особливо важливою конкурентною перевагою є висока якість (5 балів) та натуральність продукції, яка відповідає сучасним тенденціям здорового

харчування та запитам споживачів, що віддають перевагу товарам із «чистим» складом.

Цінова політика (4 бали) підприємства залишається конкурентною, оскільки поєднує доступність із відповідною якістю продукції, хоча окремі конкуренти пропонують нижчі ціни, що створює певний тиск на позиції компанії в ціновому сегменті. Водночас сильним чинником успіху ТОВ «ЖАКО» є висока впізнаваність бренду (5 балів), що забезпечує стійкі позиції на українському ринку та формує довіру серед споживачів.

Інноваційна діяльність (4 бали) компанії є активною: підприємство впроваджує нові види продукції та вдосконалює виробничі процеси. Проте існує потенціал для посилення цього напряму, зокрема шляхом розробки інноваційних продуктів, які відповідають міжнародним стандартам і новим харчовим трендам. Маркетингова активність (4 бали) «ЖАКО» також заслуговує на високу оцінку, оскільки сприяє збереженню стабільного попиту та розширенню аудиторії завдяки ефективним рекламним заходам та участі у виставках.

Окремої уваги заслуговує гнучкість виробничих процесів (4 бали) ТОВ «ЖАКО». Компанія здатна швидко адаптуватися до змін попиту та кон’юнктури ринку, що забезпечує їй перевагу перед менш гнучкими конкурентами. Така властивість дозволяє не лише стабільно утримувати позиції на ринку, але й ефективно реагувати на нові виклики.

ТОВ «ЖАКО» демонструє сильні конкурентні позиції на ринку зефіру України завдяки широкому асортименту, високій якості та натуральності продукції, відомому бренду та активному маркетингу. Разом із тим, для подальшого зміцнення конкурентоспроможності доцільно посилити інноваційну діяльність та оптимізувати цінову політику, що дозволить компанії ще більш впевнено конкурувати з провідними виробниками галузі.

Представлений аналіз відображено на рис.2.4 профілі конкурентоспроможності ТОВ «ЖАКО» на ринку зефіру», яка демонструє

сильні та слабкі сторони підприємства відносно основних конкурентів і дає змогу візуально оцінити рівень його конкурентних переваг.



Рисунок 2.4 - Профіль конкурентоспроможності ТОВ «ЖАКО»

Для зміцнення ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку ТОВ «ЖАКО» необхідно реалізовувати комплексну стратегію формування конкурентоспроможності, що враховує сучасні тенденції ринку, запити споживачів та внутрішній потенціал підприємства. Така стратегія дозволяє ефективно поєднувати внутрішні ресурси та зовнішні можливості, забезпечуючи стійкість бізнесу навіть за умов економічної та політичної нестабільності.

На основі аналізу ринку кондитерських виробів і внутрішніх ресурсів підприємства були визначені ключові напрями діяльності, що здатні забезпечити довгострокове зростання конкурентоспроможності. До них належать: розширення та диверсифікація асортименту продукції, удосконалення якості та натуральності виробів, оптимізація цінової політики, розвиток дистрибуційної мережі, активізація маркетингової діяльності, впровадження інновацій і модернізація виробництва, а також розвиток людського капіталу.

Таблиця 2.6 - Напрями формування конкурентоспроможності ТОВ «ЖАКО» [25]

Напрям	Деталізація та обґрунтування	Очікуваний ефект на конкурентоспроможність
1	2	3
Розширення асортименту продукції та диверсифікація	Запуск нових видів зефіру- розробка та впровадження в асортимент зефіру з унікальними смаками, нестандартними формами, дієтичними та функціональними властивостями. Це дозволить залучити нові сегменти споживачів та відповідати зростаючим вимогам ринку щодо здорового харчування. Вихід на суміжні ринки-розгляд можливості виробництва інших видів кондитерських виробів, які є комплементарними до зефіру або використовують подібні виробничі потужності.	Збільшення ринкової частки та конкурентної переваги за рахунок диференціації продукції. Посилення лояльності споживачів та залучення нових цільових аудиторій. Збільшення обсягів продажів та прибутку.
Удосконалення якості та натуральності продукції	Строгий контроль якості на всіх етапах виробництва: Впровадження передових систем управління якістю та регулярний лабораторний контроль сировини та готової продукції. Максимальне виключення штучних барвників, ароматизаторів та консервантів. Акцент на "чистому складі" та відповідність сучасним трендам на натуральність. Отримання міжнародних та національних сертифікатів якості та безпеки продукції, що підвищить довіру споживачів та відкриє нові ринки збуту.	Зміцнення іміджу бренду як виробника високоякісної та безпечної продукції. Підвищення довіри споживачів та їх готовності платити за якісний продукт. Зниження ризиків відкликання продукції та покращення репутації.
Оптимізація цінової політики	Аналіз цінової еластичності попиту: Регулярний моніторинг цін конкурентів та аналіз чутливості споживачів до зміни цін для встановлення оптимальної ціни, яка забезпечить максимальний обсяг продажів та прибутковість. Запропонування продукції у різних цінових категоріях для охоплення ширшої аудиторії. Впровадження програм лояльності та акційних пропозицій: Заохочення постійних покупців та стимулювання нових через знижки, бонуси та спеціальні пропозиції.	Підвищення цінової конкурентоспроможності ТОВ «ЖАКО». Збільшення доступності продукції для різних верств населення. Стимулювання обсягів продажів та збільшення клієнтської бази.
Розвиток дистрибуційної мережі та розширення географії присутності	Розширення присутності продукції ТОВ «ЖАКО» у роздрібних мережах, супермаркетах, міні-маркетах та спеціалізованих магазинах кондитерських виробів. Активне освоєння регіонів України, де продукція ТОВ «ЖАКО» представлена недостатньо або відсутня. Вивчення можливостей виходу на міжнародні ринки, особливо до країн ЄС, з урахуванням євроінтеграційних процесів України. Це дозволить диверсифікувати ризики та збільшити обсяги збуту. Розвиток онлайн-продажів.	Збільшення доступності продукції для споживачів. Розширення ринкової частки та географічного охоплення. Зниження залежності від окремих ринків.

Продовження табл.2.6

1	2	3
Зміцнення бренду та маркетингова активність	Активне використання цифрового маркетингу (соціальні мережі, контекстна реклама, SEO), телевізійної реклами, зовнішньої реклами. Безпосередня взаємодія зі споживачами у місцях продажів для ознайомлення з продукцією та формування лояльності. Підвищення соціальної відповідальності компанії та формування позитивного іміджу. Залучення інфлюенсерів для просування продукції та охоплення нової аудиторії.	Збільшення доступності продукції для споживачів. Розширення ринкової частки та географічного охоплення. Зниження залежності від окремих ринків.
Впровадження інновацій та модернізація виробництва	Інвестування в новітнє високотехнологічне обладнання, що дозволить підвищити ефективність виробництва, знизити собівартість та покращити якість продукції. Впровадження автоматизованих систем для оптимізації виробничих циклів, мінімізації людського фактора та підвищення точності. Створення власного відділу R&D або співпраця з науковими установами для розробки нових технологій виробництва, покращення рецептур та створення інноваційних продуктів.	Підвищення операційної ефективності та зниження собівартості продукції. Зростання продуктивності праці. Забезпечення технологічної переваги над конкурентами.
Розвиток людського капіталу	Регулярне навчання та тренінги для співробітників усіх рівнів, особливо для виробничого та маркетингового персоналу, з метою підвищення їхніх професійних навичок. Забезпечення гідних умов праці, мотиваційних програм, можливостей для кар'єрного зростання. Залучення висококваліфікованих спеціалістів у сферах технологій, маркетингу та продажів для посилення команди.	Підвищення продуктивності праці та якості продукції. Зниження плинності кадрів. Забезпечення інноваційного потенціалу компанії.

Кожний із зазначених напрямів має чітко визначені заходи та очікувані ефекти, що сприяють підвищенню ринкової частки, залученню нових споживачів, зміцненню бренду та підвищенню ефективності виробничих процесів. Зокрема, розширення асортименту дозволяє виходити на нові сегменти ринку та відповідати сучасним вимогам щодо здорового харчування, удосконалення якості сприяє підвищенню довіри споживачів, а оптимізація цінової політики дозволяє забезпечити баланс між доступністю продукції та прибутковістю підприємства.

Впровадження інноваційних технологій та модернізація виробництва забезпечує підвищення операційної ефективності, скорочення витрат та створення технологічної переваги над конкурентами. Активний маркетинг і

розвиток дистрибуційної мережі сприяють розширенню географії присутності продукції та підвищенню впізнаваності бренду. Розвиток людського капіталу забезпечує високий рівень професійної підготовки персоналу, ефективність виробничих процесів та інноваційний потенціал компанії.

Реалізація цих напрямів дозволить ТОВ «ЖАКО» не лише зберегти свої позиції на внутрішньому ринку, а й підвищити привабливість для міжнародних партнерів.

Для моніторингу та оцінки успішності впровадження запропонованих стратегій з формування конкурентоспроможності, необхідно визначити конкретні та вимірні показники ефективності (KPIs).

Таблиця 2.7 - Ключові показники ефективності (KPIs) формування конкурентоспроможності ТОВ «ЖАКО»

№	Показник (KPI)	Мета / Цільове значення	Частота вимірювання	Відповідальний підрозділ
1	Збільшення частки ринку в сегменті зефіру	Зростання на 2-3% щорічно	Щоквартально	Відділ маркетингу та продажів
2	Рентабельність продажів	Зростання на 1-2% щорічно	Щоквартально	Фінансовий відділ
3	Збільшення обсягів продажів нових продуктів	Досягнення 15-20% від загального обсягу продажів протягом 2 років	Щорічно	Відділ маркетингу та R&D
4	Рейтинг впізнаваності бренду серед цільової аудиторії	Зростання на 5% щорічно (за даними опитувань)	Щоквартально	Відділ продажів
5	Кількість нових торгових точок (партнерів)	Збільшення на 10% щорічно	Щоквартально	Відділ продажів
6	Частка експорту в загальному обсязі продажів	Досягнення 5-7% протягом 3-5 років	Щорічно	Відділ зовнішньоекономічної діяльності
7	Індекс задоволеності клієнтів (CSI)	Не менше 4.5 з 5 (за даними опитувань)	Раз на півроку	Відділ маркетингу / Відділ якості
8	Зниження собівартості продукції	Зниження на 1-2% щорічно (за рахунок модернізації)	Щорічно	Виробничий відділ / Фінансовий відділ
9	Плинність кадрів	Не більше 10% на рік	Щорічно	Відділ персоналу
10	Кількість впроваджених інновацій	Не менше 2-3 інновацій на рік	Щорічно	Відділ R&D / Виробничий відділ

Система KPIs дозволяє комплексно відслідковувати успішність діяльності компанії. Зокрема, ключовими показниками виступають збільшення частки ринку, рентабельність продажів, обсяги реалізації нових продуктів, рівень впізнаваності бренду, розвиток торговельної мережі та зростання частки експорту. Додатково оцінюється задоволеність клієнтів, плинність кадрів, ефективність інновацій та зниження собівартості. Моніторинг цих показників у регулярному режимі дозволить своєчасно виявляти проблеми, коригувати стратегії та забезпечувати стійке зростання конкурентоспроможності ТОВ «ЖАКО».

Формування конкурентоспроможності ТОВ «ЖАКО» на ринку кондитерських виробів України є багатоаспектним процесом, що вимагає системного та послідовного підходу. Аналіз конкурентного середовища показав, що, попри лідерські позиції в сегменті зефіру, компанія стикається з сильною конкуренцією з боку таких гравців як ТМ «Богуславна», Кондитерська фабрика «Стимул» та ТМ «Пригощайся». Проведений SWOT-аналіз підкреслив сильні сторони компанії, такі як лідерство в сегменті та висока якість продукції, а також вказав на слабкі сторони, зокрема залежність від одного сегмента та необхідність постійних інвестицій.

Для успішного функціонування та подальшого розвитку ТОВ «ЖАКО» необхідно зосередитись на реалізації стратегічних напрямів, деталізованих у таблиці 2.3. Пріоритетними є розширення асортименту за рахунок інноваційних продуктів, що відповідають сучасним запитам споживачів, подальше зміцнення позицій у сегменті натуральної та якісної продукції, оптимізація цінової політики з урахуванням ринкових реалій, активний розвиток дистрибуційної мережі та освоєння нових ринків, а також посилення маркетингової активності та зміцнення бренду. Не менш важливими є інвестиції в модернізацію виробництва та розвиток людського капіталу, що забезпечить технологічну перевагу та високу якість продукції.

Комплексна реалізація цих напрямів, з постійним моніторингом ключових показників ефективності (KPIs), дозволить ТОВ «ЖАКО» не лише зберегти, а й

значно зміцнити свої конкурентні позиції, забезпечити стабільне зростання обсягів продажів, розширити частку ринку та зміцнити лояльність споживачів в умовах висококонкурентного ринку кондитерських виробів України.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЖАКО»

3.1 Стратегічні напрями удосконалення конкурентної політики ТОВ «ЖАКО»

На сучасному ринку кондитерських виробів України ефективна конкурентна політика підприємства визначає його здатність не лише утримувати існуючу ринкову частку, а й нарощувати її шляхом пошуку нових можливостей та сегментів споживачів. Для ТОВ «ЖАКО» ключовим завданням є підвищення конкурентоспроможності за рахунок стратегічних напрямів, які включають диверсифікацію продукції, вдосконалення виробничих процесів, розвиток дистрибуції та маркетингу, інноваційних підходів до рецептур та упаковки, а також ефективне використання потенціалу людського капіталу [26].

Одним із основних інструментів підвищення привабливості бренду та розширення ринкової присутності є розширення асортименту. Запуск нових видів продукції дозволяє залучити нові сегменти споживачів, посилити лояльність існуючих клієнтів та сформувати унікальний образ бренду на ринку. У цьому контексті ТОВ «ЖАКО» планує впровадження декількох нових видів зефіру, що відрізняються унікальними смаками, функціональними властивостями та формами упаковки.

Таблиця 3.1 демонструє потенційні нові види продукції ТОВ «ЖАКО», характеристику кожного продукту, цільову аудиторію, очікуваний ефект від впровадження, а також планові строки реалізації.

Таблиця дозволяє наочно оцінити, як кожен новий вид продукції сприятиме підвищенню привабливості бренду, залученню нових споживачів та збільшенню обсягів продажів.

Дієтичний зефір з натуральними підсолоджувачами орієнтований на людей, що слідкують за вагою, і сприятиме розширенню аудиторії. Зефір з

фруктовими начинками покликаний залучати дітей та сім'ї, підвищуючи привабливість продукції для масового сегменту.

Таблиця 3.1 – Потенційні нові види продукції ТОВ «ЖАКО» та очікуваний ефект

Назва продукту	Характеристика	Цільова аудиторія	Очікуваний ефект	Строк впровадження
Зефір дієтичний	Знижений вміст цукру, натуральні підсолоджувачі	Люди, що слідкують за вагою	Розширення аудиторії	6 місяців
Зефір з фруктовими начинками	100% натуральні фруктові пюре	Діти, сім'ї	Підвищення привабливості	8 місяців
Міні-зефір "Фантік"	Нестандартна форма та упаковка	Молодь, подарунки	Збільшення іміджу бренду	5 місяців
Зефір функціональний	Збагачений вітамінами, біодобавками	Активні дорослі	Збільшення продажів	9 місяців
Зефір з еко-упаковкою	Біорозкладна упаковка	Еко-свідомі споживачі	Позитивний імідж, PR	6 місяців

Міні-зефір «Фантік» зі своєю нестандартною формою і упаковкою орієнтований на молодь і сегмент подарунків, що підвищує імідж бренду. Функціональний зефір збагачений вітамінами та біодобавками - привабливий для активних дорослих і сприятиме збільшенню продажів, а зефір з еко-упаковкою формує позитивний імідж компанії та ефективний PR серед еко-свідомих споживачів.

Таким чином, таблиця 3.1 відображає стратегічний підхід ТОВ «ЖАКО» до розвитку асортименту та планування нових продуктів, що дозволяє забезпечити комплексний вплив на різні сегменти ринку та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Рисунок 3.1 демонструє послідовний процес запуску нових продуктів ТОВ «ЖАКО» - від первинної ідеї до виходу на ринок. Відображає ключові етапи, що забезпечують ефективне втілення концепцій у готову продукцію та мінімізують ризики невдачі на ринку.



Рисунок 3.1 – Схема процесу запуску нових продуктів ТОВ «ЖАКО»

Перший етап - розробка рецептури. На цьому етапі формується базова концепція нового продукту, визначаються його смакові, текстурні та функціональні характеристики, а також інноваційні елементи, які виділяють продукт серед конкурентів.

Наступний етап - тестування**.** Він передбачає експериментальні виробництва, дегустації та оцінку якості продукту за різними критеріями: смак, зовнішній вигляд, стабільність та термін зберігання. Результати тестування дозволяють скоригувати рецептуру та виробничі процеси для досягнення оптимальної якості.

Далі відбуваються маркетингові дослідження, які включають аналіз потреб споживачів, оцінку попиту та конкурентного середовища. На цьому етапі визначаються цільові аудиторії, формуються очікувані цінові позиції та стратегії просування, що дозволяє максимально адаптувати продукт до ринкових умов.

Четвертий етап - виробництво**,** під час якого нова продукція виготовляється на промислових потужностях підприємства з дотриманням стандартів якості та безпеки харчових продуктів.

Останній етап - запуск на ринок**.** Він включає дистрибуцію, маркетингові активності, рекламу та промо-кампанії. Мета цього етапу - забезпечити успішне

впровадження продукту, залучення споживачів і формування позитивного іміджу бренду.

Таким чином, схема на рисунку 3.1 демонструє системний та поетапний підхід ТОВ «ЖАКО» до розробки і запуску нових продуктів. Вона підкреслює важливість інтеграції наукового підходу, маркетингових досліджень і виробничих можливостей для створення конкурентоспроможної продукції, що відповідає сучасним потребам ринку.

Для забезпечення стабільного розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку ТОВ «ЖАКО» необхідно постійно підвищувати якість продукції. Це можливо шляхом автоматизації виробничих процесів, що дозволяє зменшити вплив людського фактору, підвищити точність технологічних операцій та прискорити цикл виробництва. Впровадження систем HACCP та ISO гарантує відповідність продукції міжнародним стандартам безпеки та якості харчових продуктів. Крім того, лабораторний контроль сировини та готової продукції дозволяє оперативно виявляти та усувати можливі відхилення від встановлених норм, що забезпечує високу стабільність якості продукції [27].

Таблиця 3.2 – Порівняння показників якості продукції до та після впровадження удосконалень ТОВ «ЖАКО»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Приріст, %
Відсоток натуральних інгредієнтів	85%	98%	+13
Рівень дефектів	4%	1%	-75
Задоволеність клієнтів	4,2/5	4,7/5	+11,9
Час виробничого циклу	48 годин	36 годин	-25
Собівартість	100%	92%	-8

Таблиця 3.2 відображає порівняння ключових показників якості продукції ТОВ «ЖАКО» до та після впровадження удосконалень. Таблиця демонструє, як модернізація процесів та впровадження стандартів вплинули на підвищення рівня натуральності інгредієнтів, зниження дефектності продукції, покращення

задоволеності клієнтів, скорочення часу виробничого циклу та зменшення собівартості.

Зокрема, показник відсотку натуральних інгредієнтів зріс з 85% до 98%, що свідчить про підвищення цінності та безпечності продукту для споживачів. Рівень дефектів знизився з 4% до 1%, демонструючи ефективність автоматизації та контролю якості на всіх етапах виробництва. Задоволеність клієнтів підвищилася з 4,2 до 4,7 балів за п’ятибальною шкалою, що підтверджує позитивне сприйняття продукції споживачами. Час виробничого циклу скоротився на 25%, що дозволяє швидше реагувати на ринковий попит та підвищує загальну ефективність підприємства. **С**обівартість продукції знизилася на 8%, що забезпечує додаткові можливості для оптимізації ціноутворення та підвищення прибутковості.

Таким чином, таблиця 3.2 наочно демонструє значний позитивний ефект від впровадження систематичних удосконалень та стандартів якості на виробництві ТОВ «ЖАКО». Вона підкреслює стратегічне значення модернізації процесів для підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій компанії на ринку кондитерських виробів.

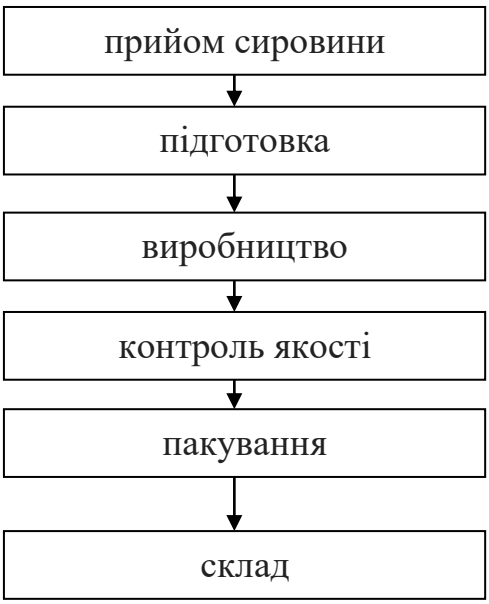


Рисунок 3.2 – Схема виробничого циклу ТОВ «ЖАКО» після модернізації

Рисунок 3.2 ілюструє оптимізований виробничий цикл ТОВ «ЖАКО» після впровадження модернізацій та удосконалень технологічних процесів. Схема демонструє поетапний підхід до організації виробництва, що дозволяє забезпечити високу якість продукції, скоротити час виробничого циклу та знизити рівень дефектності.

Перший етап - прийом сировини. На цьому етапі відбувається ретельна перевірка якості та відповідності постачаної сировини встановленим стандартам. Своєчасний контроль на вході дозволяє запобігти потраплянню неякісних матеріалів у виробничий процес та зберегти високу якість кінцевого продукту.

Наступний етап - підготовка сировини. Він включає очищення, сортування та попередню обробку інгредієнтів відповідно до рецептури. Оптимізація цього етапу сприяє підвищенню ефективності виробництва та скороченню часу на наступні операції.

Далі відбувається виробництво, де сировина перетворюється на готову продукцію. Автоматизація технологічних процесів та впровадження сучасного обладнання забезпечують стабільність якості та підвищують продуктивність.

Контроль якості проводиться на кожному критичному етапі виробництва, включаючи перевірку фізико-хімічних показників, смакових властивостей та відповідності продукту стандартам HACCP та ISO. Це дозволяє оперативно виявляти та усувати можливі відхилення.

Після цього продукція переходить до пакування, де використовуються сучасні автоматизовані лінії та еко-упаковка. Цей етап не лише забезпечує збереження якості, а й підвищує привабливість продукту для споживачів.

Останній етап - склад, де готова продукція зберігається до моменту відвантаження. Оптимізація логістики та системи зберігання дозволяє скоротити час перебування продукції на складі та забезпечити своєчасну дистрибуцію.

Рисунок 3.2 демонструє комплексний та системний підхід ТОВ «ЖАКО» до організації виробничого циклу після модернізації. Вона підкреслює

важливість інтеграції автоматизації, контролю якості та ефективної логістики для підвищення продуктивності підприємства, скорочення виробничого часу та зміцнення позицій компанії на ринку кондитерських виробів.

Одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЖАКО» є встановлення оптимальних цінових стратегій, що ґрунтуються на комплексному аналізі еластичності попиту, поведінки споживачів та цінової політики конкурентів. Важливо враховувати не лише ринкові тенденції та рівень цін у конкурентів, а й можливості для формування додаткової цінності через маркетингові активності, просування бренду та програми лояльності. Такий підхід дозволяє утримувати баланс між привабливістю продукту для споживачів і фінансовою ефективністю підприємства.

Таблиця 3.3 демонструє порівняння цін на аналогічні продукти ТОВ «ЖАКО» та основних конкурентів на ринку. Таблиця дозволяє наочно оцінити, як ціноутворення компанії співвідноситься з ринковими показниками та визначити стратегічні напрямки для оптимізації цін.

Таблиця 3.3 – Порівняння цін на аналогічні продукти конкурентів та ТОВ «ЖАКО»

Продукт	ТОВ «ЖАКО»	ТМ «Богуславна»	ТМ «Стимул»	ТМ «Пригощайся»
Зефір класичний	35 грн/100 г	37 грн	36 грн	34 грн
Міні-зефір	20 грн/50 г	22 грн	21 грн	20 грн
Зефір дієтичний	40 грн/100 г	42 грн	41 грн	39 грн

Як видно з таблиці, ціни ТОВ «ЖАКО» на продукцію знаходяться на конкурентному рівні: класичний зефір продається за 35 грн/100 г, що трохи дешевше ніж у ТМ «Богуславна» (37 грн) та ТМ «Стимул» (36 грн), але трохи дорожче ніж у ТМ «Пригощайся» (34 грн). Міні-зефір коштує 20 грн/50 г, що робить його привабливим для масового сегменту та одночасно конкурентоспроможним на ринку. Дієтичний зефір компанії реалізується за ціною 40 грн/100 г, що є середнім показником у порівнянні з конкурентами.

Таблиця 3.3 відображає ефективне ціноутворення ТОВ «ЖАКО», яке враховує як позиціювання бренду, так і споживчі пріоритети. Аналіз цінових показників дозволяє визначити потенційні можливості для підвищення продажів через адаптацію цінової політики, впровадження акцій та програм лояльності, а також підтримувати конкурентні переваги на ринку кондитерських виробів.

Для ТОВ «ЖАКО» одним із пріоритетних напрямів розвитку є розширення каналів дистрибуції та підвищення присутності продукції на ринку. Це передбачає збільшення кількості торгових точок у супермаркетах і спеціалізованих магазинах, активізацію онлайн-продажів, а також вихід на нові регіональні та міжнародні ринки. Розширення дистрибуції дозволяє не лише підвищити обсяги продажів, а й зміцнити впізнаваність бренду, збільшити доступність продукції для різних сегментів споживачів та підвищити лояльність клієнтів.

Таблиця 3.4 – Показники розширення дистрибуції ТОВ «ЖАКО»

Регіон	Кількість точок до	Кількість точок після	Приріст, %
Київ	121	150	+24
Львів	83	110	+33
Дніпро	89	120	+35
Харків	72	95	+32
Одеса	65	85	+31

Таблиця 3.4 демонструє кількісні показники розширення дистрибуції ТОВ «ЖАКО» у п’яти ключових регіонах України. Таблиця наочно відображає зміни у кількості торгових точок до та після впровадження стратегії розширення, а також приріст у відсотках, що дозволяє оцінити ефективність заходів.

Як видно з таблиці, найбільший приріст кількості торгових точок спостерігається у Дніпрі - +35%, що свідчить про високий потенціал ринку та ефективність проведеної роботи з розширення дистрибуції. У Львові кількість точок збільшилась на 33%, у Харкові - на 32%, у Одесі - на 31%, а в Києві - на 24%. Така позитивна динаміка демонструє, що стратегія компанії щодо

розширення географії продажів та зміцнення присутності продукції у торгових мережах є ефективною і дозволяє значно покращити доступність продукції для споживачів.

Таблиця 3.4 підкреслює важливість системного підходу до розвитку дистрибуційної мережі ТОВ «ЖАКО» та дає змогу оцінити вплив реалізованих заходів на конкурентоспроможність компанії на внутрішньому ринку.

Одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЖАКО» є розвиток і навчання персоналу. Підвищення кваліфікації співробітників, впровадження мотиваційних програм та залучення висококваліфікованих спеціалістів дозволяють забезпечити стабільний розвиток компанії, формування інноваційного потенціалу та підвищення ефективності всіх бізнес-процесів. Системний підхід до навчання сприяє не лише професійному зростанню працівників, а й зміцненню корпоративної культури та лояльності персоналу.

Таблиця 3.5 відображає програму навчання та розвитку персоналу ТОВ «ЖАКО» за різними напрямами, категоріями працівників, частотою проведення тренінгів та очікуваним ефектом. Таблиця дозволяє оцінити, як заходи з підвищення кваліфікації впливають на продуктивність та інноваційний потенціал підприємства.

Зокрема, технічні тренінги для виробничого персоналу проводяться щоквартально і спрямовані на підвищення ефективності виробництва. Навчання у сфері маркетингу та продажів для відділу продажів відбувається щопівроку та сприяє збільшенню обсягів продажів і поліпшенню взаємодії з клієнтами. Тренінги з інноваційних технологій для відділу R&D проводяться щорічно, що стимулює розробку нових продуктів і підвищує інноваційний потенціал компанії. Лідерські програми для керівників також мають щорічну періодичність та спрямовані на підвищення управлінської ефективності, розвитку стратегічного мислення та лідерських компетенцій. Крім того, навчання з безпеки та охорони праці охоплює всіх співробітників і

проводиться щоквартально, що дозволяє мінімізувати виробничі ризики та забезпечити безпечні умови праці [28].

Таблиця 3.5 – Програма навчання та розвитку персоналу ТОВ «ЖАКО»

Напрям	Категорія персоналу	Частота	Очікуваний ефект
Технічні тренінги	Виробництво	Щоквартально	Підвищення ефективності виробництва
Маркетинг та продажі	Відділ продажів	Щопівроку	Підвищення обсягів продажів
Інноваційні технології	R&D	Щорічно	Розробка нових продуктів
Лідерські програми	Керівники	Щорічно	Підвищення управлінської ефективності
Безпека та охорона праці	Всі співробітники	Щоквартально	Зниження виробничих ризиків

Таким чином, таблиця 3.5 демонструє комплексний підхід ТОВ «ЖАКО» до розвитку людського капіталу, підкреслюючи важливість систематичного навчання та розвитку персоналу для забезпечення стійкого росту компанії, підвищення продуктивності та підтримки інноваційної діяльності на ринку кондитерських виробів.

Проведений аналіз свідчить, що стратегічні напрямки розвитку ТОВ «ЖАКО» у підпункті 3.1 створюють комплексну систему підвищення конкурентоспроможності, що дозволяє компанії зміцнити позиції на ринку, підвищити ефективність виробництва та задовольнити сучасні потреби споживачів.

3.2 Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності конкурентних переваг ТОВ «ЖАКО»

Для збереження та підвищення конкурентоспроможності на українському ринку кондитерських виробів ТОВ «ЖАКО» необхідно розробити конкретні

рекомендації, які дозволять ефективно використовувати наявні переваги та мінімізувати ризики. Рекомендації базуються на результатах аналізу ринку, SWOT-аналізу, оцінки конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів підприємства. Основними напрямами рекомендацій є стратегічне планування, оптимізація виробництва, удосконалення маркетингової діяльності, розвиток персоналу, технологічні інновації та покращення фінансових показників[29].

Рекомендації щодо асортименту продукції спрямовані на збільшення різноманіття та залучення нових сегментів споживачів.

Таблиця 3.6 – Пропозиції щодо розширення асортименту ТОВ «ЖАКО»

Категорія продукції	Рекомендовані нові види	Мета впровадження	Очікуваний ефект
Зефір	Дієтичний, з фруктовими начинками, міні-зефір	Розширення ринку, залучення молоді	Збільшення продажів на 10-15%
Мармелад	Фруктові та ягідні мікси	Вихід на суміжний ринок	Диверсифікація доходів
Пастила	Натуральна, без цукру	Підвищення іміджу бренду	Позиціонування як виробника здорових продуктів
Подарункові набори	Зефір + мармелад	Сезонні продажі та подарункові пропозиції	Зростання частки ринку у святкові періоди
Функціональні продукти	Збагачені вітамінами та пробіотиками	Активні споживачі	Підвищення конкурентних переваг

Таблиця 3.6 відображає пропозиції щодо розширення асортименту ТОВ «ЖАКО», категорії продукції, рекомендовані нові види продуктів, мету їх впровадження та очікуваний ефект. Таблиця наочно демонструє, як стратегічне планування асортименту може впливати на зростання продажів, диверсифікацію доходів та підвищення іміджу бренду.

Зокрема, у категорії зефіру пропонується запровадження дієтичного зефіру, з фруктовими начинками та міні-зефіру, що спрямовано на розширення ринку та залучення молодіжної аудиторії. Очікуваний ефект - збільшення продажів на 10-15%. Для категорії мармеладу рекомендуються фруктові та

ягідні мікси, що дозволяє вийти на суміжний ринок та забезпечує диверсифікацію доходів. Пастила у варіантах натуральна та без цукру підвищує імідж бренду та формує позицію компанії як виробника здорових продуктів. Подарункові набори, що поєднують зефір та мармелад, сприяють зростанню частки ринку у святкові періоди та активізують сезонні продажі. Нарешті, функціональні продукти, збагачені вітамінами та пробіотиками, орієнтовані на активних споживачів та забезпечують підвищення конкурентних переваг компанії.

Таким чином, таблиця 3.6 демонструє стратегічно обґрунтований підхід ТОВ «ЖАКО» до формування асортименту продукції. Вона підкреслює важливість інноваційного та диференційованого підходу до розширення асортименту, що дозволяє зміцнити ринкові позиції, підвищити лояльність споживачів і забезпечити стійке зростання продажів та доходів компанії.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЖАКО» особливу увагу слід приділяти ефективності виробництва. Оптимізація виробничих процесів дозволяє не лише знизити витрати, але й забезпечити стабільну якість продукції, скоротити час циклу та підвищити загальну продуктивність. Впровадження сучасних технологій та автоматизації виробництва сприяє підвищенню точності виконання операцій, зменшенню дефектності та покращенню економічних показників компанії.

Таблиця 3.7 – Рекомендації щодо модернізації виробництва[30]

Напрям	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Автоматизація	Впровадження автоматичних ліній пакування та формування	Зниження собівартості на 5-7%
Контроль якості	Системи HACCP та ISO, регулярні лабораторні перевірки	Зменшення дефектів на 70%
Оптимізація процесів	Скорочення часу виробничого циклу	Збільшення продуктивності на 15%
Енергозбереження	Встановлення енергоефективного обладнання	Зниження витрат на енергоресурси на 10%

Таблиця 3.7 відображає рекомендації щодо модернізації виробництва ТОВ «ЖАКО», спрямовані на підвищення продуктивності, зниження собівартості та забезпечення високого рівня контролю якості. Таблиця демонструє напрями модернізації, конкретні запропоновані заходи та очікувані результати, що дозволяє системно оцінити ефективність планованих змін.

Зокрема, напрям автоматизації передбачає впровадження автоматичних ліній пакування та формування продукції, що дозволить знизити собівартість на 5-7% та підвищити точність і стабільність виробництва. Контроль якості здійснюється за допомогою систем HACCP та ISO та регулярних лабораторних перевірок, що сприяє зменшенню дефектів на 70% та підвищує довіру споживачів до бренду. Оптимізація процесів передбачає скорочення часу виробничого циклу та збільшення продуктивності на 15%, що забезпечує своєчасне задоволення ринкового попиту. Напрям енергозбереження, шляхом встановлення енергоефективного обладнання, дозволяє знизити витрати на енергоресурси на 10%, що позитивно впливає на економічні результати компанії[31].

Таким чином, таблиця 3.7 демонструє системний та комплексний підхід до модернізації виробництва ТОВ «ЖАКО». Впровадження запропонованих заходів дозволяє підвищити ефективність роботи підприємства, знизити витрати, забезпечити стабільну якість продукції та зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку кондитерських виробів.

Для ТОВ «ЖАКО» маркетинг є одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності. Ефективна маркетингова стратегія дозволяє не лише збільшити продажі, а й підвищити впізнаваність бренду, сформувати лояльність клієнтів та створити позитивний імідж компанії на ринку кондитерських виробів. Рекомендації щодо маркетингових заходів базуються на аналізі сучасних тенденцій, поведінки споживачів та конкурентного середовища, а також враховують потенціал цифрових та традиційних каналів комунікації.

Таблиця 3.8 – Рекомендації щодо маркетингової стратегії ТОВ «ЖАКО»

Напрям	Рекомендовані заходи	Очікуваний ефект
Цифровий маркетинг	SEO, SMM, контекстна реклама	Залучення нових клієнтів на 20%
Традиційна реклама	Телебачення, зовнішня реклама	Підвищення впізнаваності бренду
Інфлюенсери	Колаборації з блогерами	Охоплення молодіжної аудиторії
PR-акції	Соціальні проєкти та участь у фестивалях	Формування позитивного іміджу

Таблиця 3.8 демонструє рекомендовані заходи щодо маркетингової стратегії ТОВ «ЖАКО», напрями реалізації та очікуваний ефект. Таблиця дозволяє оцінити, як комплексне використання різних інструментів маркетингу може сприяти зміцненню позицій компанії та підвищенню її конкурентних переваг.

Зокрема, цифровий маркетинг передбачає впровадження SEO, SMM та контекстної реклами, що дозволяє залучити нових клієнтів і збільшити охоплення аудиторії на 20%. Використання традиційної реклами, включно з телебаченням та зовнішньою рекламою, сприяє підвищенню впізнаваності бренду серед широкої аудиторії. Колаборації з інфлюенсерами допомагають охопити молодіжну аудиторію, активізувати споживчий інтерес та формують асоціації з актуальними трендами. Нарешті, PR-акції**,** включаючи участь у соціальних проєктах та фестивалях, формують позитивний імідж компанії, підвищують довіру споживачів та сприяють зміцненню бренду на ринку [32].

Таким чином, таблиця 3.8 відображає комплексний підхід до реалізації маркетингової стратегії ТОВ «ЖАКО». Впровадження запропонованих заходів дозволяє ефективно підвищувати впізнаваність бренду, залучати нових клієнтів, розширювати аудиторію та формувати позитивний імідж, що у сукупності забезпечує підвищення конкурентних переваг компанії на ринку кондитерських виробів.

Розширення каналів збуту є важливим стратегічним кроком для ТОВ «ЖАКО» , спрямованим на підвищення конкурентоспроможності та

стабільності підприємства. Розвиток різноманітних каналів збуту дозволяє збільшити ринкову частку, знизити залежність від окремих регіонів, залучити нові сегменти споживачів і підвищити впізнаваність бренду. Рекомендації щодо розширення дистрибуції ґрунтуються на аналізі внутрішніх ресурсів компанії, потенціалу ринків та сучасних тенденцій споживчого попиту.

Таблиця 3.9 – Пропозиції щодо розширення дистрибуції

Канал збуту	Рекомендовані заходи	Очікуваний результат
Роздрібні мережі	Підписання нових контрактів з супермаркетами	Збільшення продажів на 15%
Онлайн-продажі	Розвиток e-commerce	Доступність продукції у всіх регіонах
Експорт	Вихід на ринки ЄС	Диверсифікація ризиків та доходів
Сезонні ярмарки	Участь у локальних виставках	Підвищення впізнаваності бренду
Спеціалізовані магазини	Партнерство з магазинами здорового харчування	Розширення цільової аудиторії

Таблиця 3.9 відображає пропозиції щодо розширення каналів збуту ТОВ «ЖАКО», конкретні заходи та очікуваний результат їх впровадження. Таблиця дозволяє оцінити ефективність кожного каналу та визначити пріоритетні напрями для розвитку дистрибуційної мережі.

Зокрема, у напрямі роздрібних мереж пропонується підписання нових контрактів з супермаркетами, що забезпечить збільшення продажів на 15%. Онлайн-продажі та розвиток e-commerce сприятимуть доступності продукції у всіх регіонах і створюють нові можливості для охоплення споживачів. Експорт на ринки ЄС дозволяє диверсифікувати ризики та джерела доходів, одночасно підвищуючи міжнародну впізнаваність бренду. Сезонні ярмарки та участь у локальних виставках сприяють формуванню позитивного іміджу компанії та залученню нових клієнтів. Нарешті, спеціалізовані магазини, зокрема магазини здорового харчування, дозволяють розширити цільову аудиторію та позиціонувати продукцію ТОВ «ЖАКО» як здорову та якісну.

Таким чином, таблиця 3.9 демонструє комплексний підхід до розширення дистрибуційної мережі компанії. Впровадження запропонованих заходів забезпечує збільшення продажів, підвищення впізнаваності бренду, диверсифікацію доходів та зниження ризиків залежності від окремих каналів збуту, що суттєво зміцнює конкурентні позиції ТОВ «ЖАКО» на ринку кондитерських виробів.

Ефективне фінансове управління є критично важливим чинником підвищення конкурентоспроможності та стабільності діяльності підприємства ТОВ «ЖАКО». Збалансоване планування витрат, системний моніторинг рентабельності та інвестування у стратегічні напрями дозволяють забезпечити оптимізацію ресурсів, підвищити ефективність виробництва та підтримати інноваційний розвиток компанії. Рекомендації щодо фінансової оптимізації базуються на аналізі внутрішніх фінансових потоків, оцінці прибутковості продукції та враховують сучасні підходи до управління підприємством.

Таблиця 3.10 – Рекомендації щодо фінансової оптимізації

Напрям	Рекомендовані заходи	Очікуваний результат
Контроль витрат	Впровадження бюджетного контролю	Зниження непотрібних витрат на 10%
Інвестиції	Вкладення у модернізацію та R&D	Підвищення технологічної конкурентоспроможності
Рентабельність	Аналіз прибутковості продукції	Оптимізація асортименту, підвищення прибутку
Фінансова прозорість	Впровадження ERP-системи	Покращення управління та прийняття рішень

Таблиця 3.10 демонструє напрями фінансової оптимізації ТОВ «ЖАКО», конкретні рекомендовані заходи та очікуваний результат їх впровадження. Таблиця дозволяє оцінити вплив фінансових стратегій на ефективність діяльності компанії та визначити пріоритетні напрями для управління фінансами.

Зокрема, у напрямі контролю витрат рекомендується впровадження бюджетного контролю, що дозволяє знизити непотрібні витрати на 10% та

підвищити ефективність використання ресурсів. Інвестиції у модернізацію виробництва та R&D сприятимуть підвищенню технологічної конкурентоспроможності компанії та створенню нових інноваційних продуктів. Аналіз рентабельності продукції дозволяє оптимізувати асортимент, підвищити прибутковість та зосередитися на найбільш перспективних товарних категоріях. Напрям фінансової прозорості, який включає впровадження ERP-системи, забезпечує покращення управління, оперативний доступ до фінансової інформації та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, таблиця 3.10 відображає комплексний підхід ТОВ «ЖАКО» до фінансової оптимізації. Впровадження запропонованих заходів дозволяє підвищити ефективність управління фінансами, оптимізувати витрати, збільшити прибуток, підтримати інноваційний розвиток та зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку кондитерських виробів.

Розвиток персоналу та формування корпоративної культури **є** ключовими чинниками сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЖАКО» . Систематичне підвищення кваліфікації, мотиваційні програми, розвиток корпоративної культури та підтримка інновацій дозволяють підвищити ефективність роботи всіх підрозділів, знизити плинність кадрів, а також створити сприятливе середовище для впровадження нових ідей та технологій.

Таблиця 3.11 демонструє програму розвитку персоналу ТОВ «ЖАКО», включаючи напрями діяльності, конкретні заходи та очікуваний ефект від їх впровадження. Таблиця дозволяє оцінити вплив кожного напряму на загальний розвиток компанії та створює основу для планування кадрової політики.

Зокрема, напрям навчання включає професійні тренінги та курси підвищення кваліфікації, що дозволяє підвищити продуктивність праці та забезпечити підготовку висококваліфікованих спеціалістів. Мотиваційні **заходи**, такі як бонуси, премії та можливості кар’єрного зростання, сприяють зниженню плинності кадрів та формуванню лояльності співробітників до компанії. Напрям корпоративної культури, що включає тімбілдінги та участь у соціальних

проєктах, зміцнює командний дух та сприяє формуванню позитивного іміджу компанії серед працівників і суспільства. Нарешті, підтримка інновацій через заохочення пропозицій від співробітників підвищує інноваційний потенціал та стимулює розвиток нових продуктів і процесів.

Таблиця 3.11 – Програма розвитку персоналу

Напрям	Заходи	Очікуваний ефект
Навчання	Професійні тренінги, курси підвищення кваліфікації	Підвищення продуктивності
Мотивація	Бонуси, премії, кар’єрне зростання	Зниження плинності кадрів
Корпоративна культура	Тімбілдінги, соціальні проєкти	Зміцнення командного духу
Інновації	Заохочення пропозицій від співробітників	Підвищення інноваційного потенціалу

Таким чином, таблиця 3.11 ілюструє комплексний підхід ТОВ «ЖАКО» до розвитку персоналу. Впровадження запропонованих заходів дозволяє підвищити ефективність роботи компанії, зміцнити командну взаємодію, стимулювати інноваційний розвиток та забезпечити стійке зміцнення конкурентних позицій на ринку кондитерських виробів.

Таблиця 3.12 відображає основні KPI для оцінки ефективності стратегій ТОВ «ЖАКО», мету кожного показника, частоту вимірювання та відповідальні підрозділи. Таблиця демонструє, як систематичний моніторинг ключових показників дозволяє керівництву оперативно приймати управлінські рішення та оцінювати ефективність впроваджених заходів.

Показник частки ринку визначає щорічне зростання на 2-3% та контролюється відділом маркетингу щоквартально, що дозволяє оцінювати конкурентні позиції компанії. Рентабельність продукції вимірюється щоквартально фінансовим відділом та дозволяє оптимізувати витрати і підвищити прибутковість. Обсяг продажів нових продуктів контролюється щорічно відділом R&D і допомагає оцінити ефективність інноваційної діяльності. Показник задоволеності клієнтів (≥4,5/5) вимірюється раз на півроку маркетинговим відділом та відображає сприйняття продукції

споживачами. Плинність кадрів (≤10%) контролюється HR та свідчить про ефективність мотиваційних програм і корпоративної культури. Нарешті, кількість інновацій (≥2 на рік) оцінюється відділом R&D і демонструє активність компанії у розробці нових продуктів та процесів.

Таблиця 3.12 – Основні KPI для оцінки ефективності стратегій ТОВ «ЖАКО»

Показник	Мета	Частота вимірювання	Відповідальний підрозділ
Частка ринку	+2-3% щорічно	Щоквартально	Відділ маркетингу
Рентабельність	+1-2%	Щоквартально	Фінансовий відділ
Обсяг продажів нових продуктів	15-20%	Щорічно	Відділ R&D
Задоволеність клієнтів	≥4,5/5	Раз на півроку	Відділ маркетингу
Плинність кадрів	≤10%	Щорічно	HR
Кількість інновацій	≥2 на рік	Щорічно	Відділ R&D

Таблиця 3.12 ілюструє системний підхід ТОВ «ЖАКО» до моніторингу ефективності стратегій та управління ключовими показниками. Використання KPI дозволяє компанії забезпечити контроль за результатами, підтримати конкурентні переваги, оптимізувати внутрішні процеси та досягати стабільного зростання на ринку кондитерських виробів.

Комплексна реалізація рекомендацій забезпечує стійке зміцнення позицій ТОВ «ЖАКО», підвищення його конкурентоспроможності та довгостроковий успіх на українському ринку кондитерських виробів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Аналіз стратегій підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЖАКО» показав, що ефективне управління конкурентними перевагами є ключовою умовою успішного функціонування підприємства на ринку кондитерських виробів.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно використовувати ресурси, створювати цінність для споживачів і підтримувати стабільні позиції на ринку. Вона формується під впливом внутрішніх факторів (якість продукції, інноваційність, організаційна структура, фінансова стабільність) та зовнішніх (економічні, технологічні, політичні й соціальні умови).

Діяльність ТОВ «ЖАКО» свідчить про стабільні позиції компанії, наявність впізнаваного бренду та якісної продукції, проте існують проблеми обмежених інвестиційних можливостей, недостатньої диверсифікації асортименту та низької маркетингової активності. SWOT-аналіз визначив основні сильні сторони (досвід, якість, репутацію), слабкі місця (залежність від постачальників, обмежені інновації), можливості (розширення ринків, розвиток експорту, впровадження нових технологій) і загрози (посилення конкуренції, зміна споживчих уподобань).

Комплексний підхід до розвитку асортименту, модернізації виробництва, удосконалення цінової політики, розширення каналів збуту та розвитку персоналу забезпечує зміцнення позицій компанії. Запуск нових видів продукції - від дієтичного та функціонального зефіру до виробів в екоупаковці - дозволяє розширити цільову аудиторію й підвищити лояльність споживачів.

Впровадження сучасних систем контролю якості, автоматизація виробничих процесів і дотримання стандартів HACCP та ISO сприяють зниженню рівня дефектності, скороченню виробничого циклу та оптимізації собівартості. Порівняльний аналіз цінових стратегій дозволяє визначити

оптимальний рівень цін, що поєднує привабливість для покупців із фінансовою ефективністю.

Розширення дистрибуційної мережі, активізація онлайн-продажів і збільшення кількості торгових точок підвищують доступність продукції в ключових регіонах України та створюють умови для подальшого географічного розширення. Постійне навчання персоналу - технічні тренінги, лідерські програми, розвиток інноваційних компетенцій -підвищує ефективність роботи всіх підрозділів і зміцнює кадровий потенціал підприємства.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме збільшенню обсягів продажів, підвищенню рентабельності, зміцненню бренду, залученню нових сегментів споживачів і розвитку інноваційного потенціалу компанії. Використання ключових показників ефективності (KPI) дозволить контролювати досягнення стратегічних цілей і своєчасно коригувати управлінські рішення.

Для підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності ТОВ «ЖАКО» пропонується реалізувати наступні заходи:

1. Розробити довгострокову стратегію підвищення конкурентоспроможності, у якій слід чітко визначити цілі, показники ефективності та механізми реалізації для досягнення стабільного розвитку підприємства.

2. Удосконалити маркетингову політику ТОВ «ЖАКО», зосередивши увагу на активному використанні цифрових каналів просування, брендингу, участі у виставках і дегустаційних заходах для підвищення впізнаваності торгової марки.

3. Розширити асортимент продукції, орієнтуючись на сучасні тенденції споживання: використання натуральних інгредієнтів, зменшення вмісту цукру, створення безглютенових та дієтичних виробів.

4. Інвестувати в інновації, зокрема у модернізацію виробництва, впровадження автоматизованих систем контролю якості та нових технологій, що підвищить ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

5. Оптимізувати систему управління персоналом, приділяючи особливу увагу розвитку професійних компетенцій працівників, підвищенню мотивації та залученню співробітників до процесів удосконалення виробництва.

6. Підвищити ефективність фінансового менеджменту, спрямовуючи ресурси на проєкти, які забезпечують зростання доданої вартості продукції та підвищення прибутковості діяльності підприємства.

7. Активізувати експортну діяльність ТОВ «ЖАКО», орієнтуючись на ринки ЄС та країн СНД, використовуючи конкурентні переваги української сировини, якість продукції та репутацію бренду.

Отже, реалізація запропонованих напрямів дасть змогу підвищити конкурентоспроможність ТОВ «ЖАКО», ефективність господарської діяльності та забезпечити стабільний розвиток на внутрішньому і зовнішньому ринках.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Шталь Т. В., Шульга Д. А., Торкут Д. А. Теоретико-методологічний аналіз поглядів учених на визначення поняття «конкурентоспроможність». БізнесІнформ. 2020. № 11. С. 13-17. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020- 11-13-17 (дата звернення: 15.09.2025).

2. Червінська Н. Що таке конкурентний аналіз і як проводити його професійно. 22 Серпня 2023. URL: https://blog.depositphotos.com/ua/konkurentnyjanaliz.html (дата звернення: 15.09.2025).

3. Варга В. П. Конкурентний потенціал як основа стабільності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/? (дата звернення: 15.09.2025).

4. Сарай Н., Григорук А., Литвин Л. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. Трансформаційна економіка. 2024. № 1 (06). С. 58-62. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11 (дата звернення: 05.08.2025).

5. Казакова Л., Мойсюк Ю. Конкурентне середовище міжнародного бізнесу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2023. Вип. 49. С. 89-93. URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/49_2023ua/18.pdf (дата звернення: 15.09.2025).

6. Гончарова К. В., Варламова О. А., Сорочинська Ю. Ю. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу. Економічний простір. 2020. №163. С. 21-25. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-3 (дата звернення: 05.09.2025).

7. Закрижевська І., Полозова В. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6. Том 2. С. 211–215. URL:

http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wpcontent/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf (дата звернення: 15.09.2025).

8. Кахович О. О., Мащенко С. О., Гавриленко Д.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку. Економічний простір. 2019. №141. С. 76-88. DOI: 10.30838/ P.ES.2224.100119.76.347 (дата звернення: 25.08.2025).

9. Тарашевська А. Реалізація конкурентного потенціалу підприємства на міжнародному ринку. Інноваційні процеси економічного та соціальнокультурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід : тези доп. XVII міжн. 44 наук.-практ. конф. молодих учених і студентів (м. Тернопіль 27-28 березня 2024 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С. 159-161. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/50076 (дата звернення: 05.08.2025).

10. Козаченко О. Проблеми з імпортом, внутрішнім попитом та декомунізацією. Що відбувається на українському ринку кондитерських виробів. delo.ua 04.01.2024. URL: https://delo.ua/agro/problemi-z-importom-vnutrisnimpopitom-ta-dekomunizacijeyu-shho-vidbuvajetsya-na-ukrayinskomu-rinkukonditerskix-virobiv-427683/ (дата звернення: 19.08.2025).

11. Лєгостаєва О.О. Визначення ключових чинників формування міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Таврійський науковий вісник. 2021. Вип. 7. С. 43-48. URL: http://tnveconom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/158/155 (дата звернення: 19.08.2025).

12. Камарчук І. М., Шопський Ф. І., Шевченко О. В. Змістовно-теоретична характеристика міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вісник 42 Львівського торговельно-економічного університету. 2022. № 66. С. 78-84. URL: http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1083 (дата звернення: 05.08.2025).

13. Перерва П., Черепанова В., Новік І., Погорєлов С., Синіговець О. Формування міжнародної конкурентоспроможності та моделей бізнесу. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний 43

інститут". 2021. № 1. С. 137–140. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.137 (дата звернення: 15.08.2025).

14. Хачатрян В. В. Концептуальні засади забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. №5. Том 2. 2021. С.30-34. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2021-en-52-04.pdf (дата звернення: 15.08.2025).

15. Приходько В. П., Зозуля М. Ф. Конкуренція і конкурентоспроможність міжнародних компаній. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. Вип. 39. С. 135-140. URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/39_2021ua/26.pdf (дата звернення: 05.08.2025).

16. Елементи солодкого життя: особливості українського ринку кондитерських виробів. URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/elementy-sladkoj-zhizniosobennosti-ukrainskogo-rynka-konditerskih-izdelij (дата звернення: 15.08.2025).

17. Ринок кондитерських виробів: продукція повинна бути і смачною, і достойною Instagram. URL: https://harch.tech/2023/04/12/rynok-kondyterskyh-vyrobivprodukcia-povynna-buty-i-smachnou-i-dostojmou-instagram/ (дата звернення: 05.09.2025).

18. Офіційний сайт ТОВ «ЖАКО». URL: https://jaco.ua/uk(дата звернення 18.10.2025).

19. ТОВ «ЖАКО». URL: https://opendatabot.ua/c/32977882(дата звернення 18.10.2025).

20. Ринок кондитерських виробів: світові тренди 2024 року. 28 лютого 2024. URL: https://harch.tech/2024/02/28/rynok-kondyterskyh-verobiv-svitovi-trendy2024/ (дата звернення: 05.08.2025).

21. Ринок солодощів: що робити Україні для розширення присутності у світі. Agroportal.ua. 22 серпня 2023. URL:

https://agroportal.ua/news/ukraina/rinoksolodoshchiv-shcho-robiti-ukrajini-dlya-rozshirennya-prisutnosti-u-sviti (дата звернення: 20.08.2025).

22. Офіційний сайт ТМ «Богуславна». https://boguslavna.com.ua/(дата звернення 18.10.2025).

23. Офіційний сайт Кондитерська фабрика «Стимул». URL:https://stimulsweet.com/ (дата звернення 18.10.2025).

24. Офіційний сайт ТМ «Пригощайся». URL: https://gzpt.com.ua/ (дата звернення 18.10.2025).

25. А. М. Сорокіна Аналіз сучасного стану підприємств кондитерської галузі україни та шляхи підвищення економічної ефективності виробництва з запровадженням інновацій. ВІСНИК ХНТУ № 4(87), 2023 р. С429-436. URL: DOI https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.56 (дата звернення 18.10.2025).

26. Обсяг світового ринку шоколадних кондитерських виробів до 2031 року перевищить $118 млрд. URL:https://harch.tech/2023/07/04/obsiah-svitovohorynku-kondyterskyh-vyrobiv-do-2031-roku-perevyshchyt-118-mlrd/ (дата звернення 07.09.2024).

27. Кондитерські тренди в 2023-2024 році. URL: https://valspack.com/konditerski-trendi(дата звернення 18.10.2025).

28. Чмут А.В. Аналіз розвитку кондитерської галузі України в умовах військового стану. Вісник ХДУ. Серія Економічні науки. 2024. Вип. 51. URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/842 (дата звернення: 09.08.2025).

29. Бочко О.Ю., Балик У.О., Карпій О.П. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. The actual problems of regional economy development. 2022. No.2(18). P. 264–273. URL: https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6124 (дата звернення: 09.08.2025).

30. Сорокіна А.М. Тенденції розвитку сучасної кондитерської галузі України. Проблеми сучасних трансформацій. 2023. Вип. 7. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-15 (дата звернення: 05.08.2025).

31. Ринок кондитерських виробів в Україні: солодощі на будь-який смак. URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-konditerskih-izdelij-v-ukrainesladosti-na-lyuboj-vkus (дата звернення: 05.08.2025).

32. Дрокіна Н.І., Недопако Н.М., Новосьолова С.А. Аналіз цільової аудиторії ринку кондитерських виробів. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2022. №3-4(40). С. 17-23. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.031722(дата звернення: 15.08.2025).