МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Конкурентні стратегії «Рошен», методи їх оцінки і вибору»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-мб-з
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Курік Д. В.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент
Маказан Є.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2024 року

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

Курік Даяна Вікторівна

1. Тема роботи «Конкурентні стратегії «Рошен», методи їх оцінки і вибору»

керівник роботи: Маказан Є.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2225-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2024 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. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА, МЕТОДИ ЇХ ОЦІНКИ І ВИБОРУ
2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ДП «КК «РОШЕН»» НА ВНУТРІШНЬОМУ ТА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКАХ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

11 таблиць

9 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є.В.		
2	Маказан Є.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	27.12.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-31.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2024	

Студент _____ Д. В. Курік
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

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

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 50 с., 9 рис., 11 табл., 35 джерел.

Об’єкт дослідження: теоретичні та практичні аспекти конкурентних стратегій підприємства, методів їх оцінки і вибору.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації роботи щодо формування конкурентних стратегій підприємства, методів їх оцінки і вибору.

Мета дослідження: визначення сутності та особливостей конкурентних стратегій «Рошен», методи їх оцінки і вибору в умовах висококонкурентного ринку кондитерських виробів, визначення цілей та недоліків конкурентних стратегій «Рошен» на внутрішньому та зовнішньому ринках та пропозиції їх вдосконалення.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, статистичний аналіз, системний підхід формалізації та економіко-математичного моделювання.

В роботі студентом встановлено, сутність та поняття конкурентної стратегії підприємства. Етапи розробки, методи оцінки і вибору конкурентних стратегій підприємства. Здобувач провів діагностику господарської діяльності ДП «КК «Рошен»». Зробив аналіз конкурентних стратегій ДП «КК «Рошен»» на внутрішньому та зовнішньому ринках та надано пропозиції їх вдосконалення.

ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, РЕКЛАМА, АНАЛІЗ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 50 pages, 2 figures, 12 tables, 35 sources.

Object of research: theoretical and practical aspects of competitive strategies of the enterprise, methods of their evaluation and selection.

The subject of the research: a set of theoretical, methodological and practical aspects of work organization regarding the formation of competitive strategies of the enterprise, methods of their evaluation and selection.

The purpose of the research: determination of the essence and features of competitive strategies of "Roshen", methods of their evaluation and selection in the conditions of the highly competitive confectionery market, determination of goals and shortcomings of competitive strategies of "Roshen" in domestic and foreign markets and proposals for their improvement.

Research methods: theoretical generalization and comparison, statistical analysis, systematic approach of formalization and economic-mathematical modeling.

In the student's work, the essence and concept of the company's competitive strategy were established. Stages of development, methods of evaluation and selection of competitive strategies of the enterprise. The acquirer carried out a diagnosis of the economic activity of "Roshen". Analyzed the competitive strategies of "Roshen" on the domestic and foreign markets and made proposals for their improvement.

BUSINESS ACTIVITY, COMPETITIVE STRATEGY, COMPETITIVENESS, ADVERTISING, ANALYSIS, EFFICIENCY

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ….....2
РЕФЕРАТ.....4
ABSTRACT……..5
ВСТУП…….....7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА, МЕТОДИ ЇХ ОЦІНКИ І ВИБОРУ …….....……....9
1.1 Сутність та поняття конкурентної стратегії підприємства.…….…….....9
1.2 Етапи розробки, методи оцінки і вибору конкурентних стратегій підприємства…….....15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ДП «КК «РОШЕН»» НА ВНУТРІШНЬОМУ ТА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКАХ ……..…….. 24
2.1 Діагностика господарської діяльності ДП «КК «Рошен»».....…24
2.2 Аналіз конкурентних стратегій ДП «КК «Рошен»» на внутрішньому та зовнішньому ринках та пропозиції їх вдосконалення ……..……...…. 33
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....42
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....45

ВСТУП

У сучасних умовах жодне виробниче чи торговельне підприємство не може розраховувати на створення ринку, недоступного для потужніших виробників.

Тому проблема забезпечення конкурентоспроможності як власної продукції, так і самого підприємства потребує постійних і рішучих заходів щодо її вирішення.

Проблема конкурентоспроможності в сучасній економіці є актуальною, від того, наскільки ефективно вона вирішується, залежить економічна стабільність будь-якого бізнесу.

Останнім часом на споживчому ринку в Україні спостерігається поступове посилення конкуренції. Зміни попиту та пропозиції на різні товари вимагають створення системи управління конкурентною позицією підприємств у структурі, здатної адекватно реагувати на вплив мінливості та невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ефективне функціонування та розвиток підприємства в умовах ринкової економіки вимагає розумного підходу до побудови його конкурентної стратегії. Корпоративні цілі та стратегії створюють широку концептуальну основу, в рамках якої розробляються детальні стратегії.

Основне завдання, на яке ставляться всі стратегічні елементи, полягає в пошуку найбільш ефективних шляхів трансформації наявних конкурентних переваг у конкурентну стратегію, яка, у свою чергу, базується на об'єктивній інформації про цільовий ринок і його тенденції.

Об’єкт дослідження: теоретичні та практичні аспекти конкурентних стратегій підприємства, методів їх оцінки і вибору.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації роботи щодо формування конкурентних стратегій підприємства, методів їх оцінки і вибору.

Мета дослідження: визначення сутності та особливостей конкурентних

стратегій «Рошен», методи їх оцінки і вибору в умовах висококонкурентного ринку кондитерських виробів, визначення цілей та недоліків конкурентних стратегій «Рошен» на внутрішньому та зовнішньому ринках та пропозиції їх вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні основні наукові завдання:

1) ознайомитись з теоретичними аспектами сутності та поняття конкурентної стратегії підприємства;

2) встановити етапи розробки, методи оцінки і вибору конкурентних стратегій підприємства;

3) зробити діагностику господарської діяльності ДП «КК «Рошен»»;

4) проаналізувати конкурентні стратегії ДП «КК «Рошен»» на внутрішньому та зовнішньому ринках та розробити пропозиції їх вдосконалення.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань.

Загальний обсяг роботи – 48 сторінок, перелік посилань включає 35 джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТНОИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА, МЕТОДИ ЇХ ОЦІНКИ І ВИБОРУ

1.2 Сутність та поняття конкурентної стратегії підприємства

У сучасних умовах жодне виробниче чи торговельне підприємство не може розраховувати на створення ринку, недоступного для потужніших виробників.

Тому проблема забезпечення конкурентоспроможності як власної продукції, так і самого підприємства потребує постійних і рішучих заходів щодо її вирішення.

Проблема конкурентоспроможності в сучасній економіці є актуальною, від того, наскільки ефективно вона вирішується, залежить економічна стабільність будь-якого бізнесу.

Останнім часом на споживчому ринку в Україні спостерігається поступове посилення конкуренції. Зміни попиту та пропозиції на різні товари вимагають створення системи управління конкурентною позицією підприємств у структурі, здатної адекватно реагувати на вплив мінливості та невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища.

Щоб система максимально розвинула свій потенціал, необхідно адекватно спроектувати її внутрішню структуру та процес управління.

Оскільки будь-який бізнес є цілеспрямованою та керованою системою, то при визначенні його конкурентного потенціалу слід враховувати доцільність його діяльності.

Термін «конкуренція» справедливо відноситься до фундаментальних концепцій ринку. Її сутність вперше розкрив А. Сміт, порівнявши конкуренцію з «невидимою рукою», яка контролює світ у ринкових умовах.

Проте сучасне тлумачення цього терміну науковцями вражає різноманітністю підходів.

Слід зазначити, що сучасний бізнес працює в умовах жорсткої конкуренції та зростання ролі споживача у формуванні попиту на продукцію. Це стосується майже кожної галузі та ринку.

Щоб забезпечити конкурентоспроможність на ринку, компанії повинні переглянути свої системи управління та інтенсивно використовувати інструменти стратегічного менеджменту в своїй діяльності.

На практиці це виражається перш за все в розробці конкурентної стратегії, спрямованої на довгостроковий успіх компанії на ринку.

Різноманітність підходів до визначення поняття «стратегія» виникає з глибини самого поняття «стратегія» та обсягу, тлумачення поняття «стратегія», які узагальнені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Аналіз існуючих визначень поняття «стратегія»

Автор	Визначення	Основний підхід
1	2	3
А.Чандлер, 1962 р.	1. Стратегія як метод установлення довгострокових цілей організації, програм її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації
Гарвардська школа бізнесу,1965 р.	2. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, що компанія буде впроваджувати і/чи почне здійснювати
І. Ансофф,1965 р. Д.Стейнер, 1977 р.	3. Стратегія як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	При розробці стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові та функціональні цілі з погляду їх різного впливу на процеси управління в організації
М.Портер, 1980-1985 р.	4. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Г. Мінцберг, 1987 р.	5. Стратегія як послідовна погоджена й інтегрована структура управлінських рішень	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
М.Хамель, 1989	6. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	Основу конкурентоспроможності складають особливі можливості фірми і внутрішні ресурси
М. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоурі, 1992 р.	7. Стратегія являє собою детальний усебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і	Комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі

Різноманітність визначень свідчить не лише про складність того чи іншого явища, зокрема конкуренції. Це також свідчить про недостатній рівень вивченості цього явища. Дослідники конкуренції, які бажають визначити відправні точки для наукового дослідження, класифікують різні підходи до вивчення конкуренції, а не просто перераховують їх, тому сьогодні існує багато визначень конкуренції.

Поняття «конкурентна стратегія підприємства» визначенно вітчизняними та зарубіжними науковцями та наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства»

Автор	Визначення
1	2
М.Портер	… направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.
Г. Хемел, С. Прахалад	… полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні.
П.С.Смоленюк	… це спосіб отримання стійких конкурентних переваг шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.

Продовження таблиці 1.2

1	2
С.Ф.Покропивний	Здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку. Іншими словами, конкурентоспроможність полягає у здібностях підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку.
І.Ансофф	Стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні).
В.О. Василенко Т. Ткаченко	… формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства.
І.О. Ступак	… це орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання.
Ю. І. Кулиняк	… це комплекс заходів, які ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються організацією з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та нейтралізують вплив конкурентних сил.
О.Г. Нефедова	… це спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення.
А. Томпсон, А.Стрікленд	Розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі.
Ю.Г. Ковальська	це сукупність окремих взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових елементів, об'єднаних єдиною глобальною метою – створення і підтримка високого рівня сталої конкурентної переваги підприємства.
Г.Азоєв	План дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку.

Узагальнюючи наведені визначення поняття, можна запропонувати авторське визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства» – це сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на забезпечення тривалих конкурентних переваг та підтримання прибуткової та сильної конкурентної позиції підприємства.

Аналізуючи наукову думку, стає зрозуміло, що в економічній літературі немає єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій. Питанням класифікації стратегій займалися багато дослідників, серед яких: Кемпбелл П., Стенлі Л. Брю, Макконнелл Дж., М. Портер, Прищепа Н.П., Клівець Н.Г., Гайдамака О.М., Фіщук Б.П., Мемикіна М.В. , Жевега В.П., Войтенко О.І. та інші. Різні автори надають власні класифікаційні ознаки груповим конкурентним стратегіям. Узагальнена система класифікації конкурентних стратегій представлена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Узагальнена класифікація конкурентних стратегій

Підхід	Автор	Класифікаційна ознака	Види конкурентних стратегій
1	2	3	4
1. Залежно від конкурентних переваг	М. Портер	Конкурентна перевага фірми на ринку	- лідерство за витратами - диференціація - фокусування
	І. Ансофф	Джерело конкурентної переваги компанії	- стратегія максимізації ринкової частки - стратегія диференціювання товарів фірми - стратегія диференціювання ринків - стратегія росту
2. Залежно від ринкових позицій компанії	Ф. Котлер	Ринкова частка фірми	- стратегія лідера - стратегія виклику лідеру - стратегія послідовника - стратегія нішера
	А.Д. Літтл	Конкурентні позиції фірми та можливості щодо їх поліпшення	- стратегія лідера - стратегія фірм із сильною позицією - стратегія фірм із сприятливою позицією - стратегія фірм із задовільною позицією - стратегія фірм із незадовільною позицією
3. Залежно від характеру ринкових дій фірми	Е. Райс, Дж. Траут	Характер ринкових дій	- стратегія наступу - стратегія оборони
	Дж. О Шонессі	Напрям дій	- стратегія збереження ринкової частки - стратегія збільшення ринкової частки
	Балабанова Л.В, Холод В.В	Характер і час активізації ринкових дій	- превентивна стратегія - активна стратегія - стратегія реагування

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
	Р. Майлз, Ч. Сноу	Напрям та характер дій	- стратегія пошукача - стратегія оборонця - стратегія аналітика - стратегія реагуючого або послідовника
			- стратегія агресорів - стратегія фірм, що займають сегменти з найкращими позиціями - стратегія « середніх» фірм - стратегія фірм, які займають сегменти з високою цінністю Стратегія оборонця
			- віолентна (силова) стратегія - патієнтна (нішева) стратегія - комутантна (пристосовницька) стратегія - експлементарна (піонерська) стратегія
	Д. Хулей, Д. Лінч, Д. Джоббер	Стратегічний профіль фірми	- стратегія агресорів - стратегія фірм, що займають сегменти з найкращими позиціями - стратегія « середніх» фірм - стратегія фірм, які займають сегменти з високою цінністю Стратегія оборонця
4.Біологічний підхід	А. Юданов	Умови еконо-мічного середо-вища і наявні у фірми ресурси	- віолентна (силова) стратегія - патієнтна (нішева) стратегія - комутантна (пристосовницька) стратегія - експлементарна (піонерська) стратегія

Наведені в таблиці стратегії не суперечать один одному, тобто не виключають одна одну. Таким чином, можна побачити, що не існує єдиної, універсальної та ідеальної стратегії для кожної окремої компанії: можуть існувати різні стратегії для різних підрозділів або видів продукції. Кожна компанія повинна визначити, яка стратегія є найбільш ефективною з огляду на стан галузі, її цілі, можливості та ресурси.

Виходячи з викладеного в підрозділі, можна відзначити наявність багатьох підходів до тлумачення понять «стратегія» та «конкурентна стратегія», однак ці поняття не суперечать один одному, а доповнюють один одного, оскільки виникли в міру розвитку конкурентних відносин. Крім того, значна кількість дослідників приділила увагу групуванню різноманітних

конкурентних стратегій, що призвело до появи значної кількості класифікаційних ознак, за якими можна класифікувати конкурентні стратегії. Водночас це показує, що компанія може використовувати кілька стратегій одночасно.

1.2 Етапи розробки, методи оцінки і вибору конкурентних стратегій підприємства

Ефективне функціонування та розвиток підприємства в умовах ринкової економіки вимагає розумного підходу до побудови його конкурентної стратегії. Корпоративні цілі та стратегії створюють широку концептуальну основу, в рамках якої розробляються детальні стратегії.

Основне завдання, на яке ставляться всі стратегічні елементи, полягає в пошуку найбільш ефективних шляхів трансформації наявних конкурентних переваг у конкурентну стратегію, яка, у свою чергу, базується на об'єктивній інформації про цільовий ринок і його тенденції.

Загалом конкурентна стратегія має виконувати наступні завдання:

- узагальнювати технічні, технологічні, екологічні, економічні, управлінські та інші аспекти розвитку керованого об'єкта;

- інтегрувати різні аспекти керованого об'єкта;

- орієнтація на досягнення не найближчих завдань, а стратегічних цілей, що забезпечують задоволення стратегічних суспільних, корпоративних та особистих інтересів;

- втілювати наукові досягнення в економіці, техніці, менеджменті та інших науках;

- бути гнучким і враховувати багатовимірність стратегічних ситуацій у просторі та часі;

- концентрація стратегічних і тактичних конкурентних переваг суб'єктів і об'єктів управління, зовнішнього середовища, знань, умінь і досвіду всієї команди.

До розробки стратегії повинні бути залучені всі творчі працівники організації (системи), а відповідальність за кінцеві стратегічні результати (нульовий рівень дерева цілей) повинен нести перший керівник, за проміжні результати (решта рівнів дерева цілей) - відповідні керівники та відповідальні керівники. Також не потрібно не недооцінювати стратегічних переваг конкурентів і не переоцінювати власні переваги.

При створенні конкурентної стратегії слід звернути особливу увагу на принципи її побудови, представлені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Принципи формування конкурентної стратегії підприємства

Узагальнення наукових публікацій щодо процесу та етапів розробки конкурентної стратегії підприємства, бачимо, що він включає дві основні фази:

- підготовчу. Суть полягає в зборі та систематизації інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища. Інструменти для використання на цьому етапі перераховані в таблиці 1.4.

- підсумовуючу, в якій конкурентна стратегія обирається безпосередньо на основі аналізу альтернативних варіантів.

Таблиця 1.4 - Підготовча фаза алгоритму вибору конкурентної стратегії

Етап	Інструменти
I. Аналіз ринку	1. Оцінка виробництва аналогів продукції та товарів-субститутів. 2. Розрахунок місткості ринку на основі обсягу виробництва, норми споживання, товарообороту продукції тощо. 3. Оцінка концентрації ринку за допомогою індексу ентропії, ХерфіндаляХіршмана, індексу концентрації, дисперсії середніх чисел тощо. 4. Аналіз адміністративних, економічних, нормативних бар'єрів. 5. Визначення основних характеристик ринку, їх типів. 6. Аналіз зовнішнього середовища прямого впливу (конкуренти, постачальники, споживачі, товари-субститути, потенціальні конкуренти). 7. PEST- аналіз.
II. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства	1. Аналіз можливостей зниження собівартості, оцінка виробничих потужностей, аналіз ефективності управління контролем, можливість зниження матеріальних запасів. 2. Оцінка рівня кваліфікації та ефективності підготовки, аналіз системи мотивації праці, плинності кадрів, ступеню участі персоналу у розподілі прибутків, оцінка організованості праці та культури організації. 3. Оцінка наявності власних оборотних коштів, розміру валового прибутку, прибутку від операційної діяльності, чистого прибутку. Оцінка ліквідності підприємства, фінансової стійкості.
III.Оцінка конкурентоспроможності продукції	Побудова таблиць порівняння, що містять характеристики товарів та показники ефективності діяльності підприємства, на основі яких розраховується коефіцієнт конкурентоздатності.
IV. SWOTАналіз	1. Аналіз сильних сторін підприємства. 2. Аналіз слабких сторін підприємства. 3. Оцінка можливостей зовнішнього середовища. 4. Оцінка загроз із боку чинників зовнішнього середовища.
V. Аналіз стратегічних позицій	1. Побудова конкурентна карта ринку 2. Матриця McKinsey 3. Матриця BCG 4. Матриця ADL-LC 5. Матриця ShellDPM

Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства наведені на рисунку 1.2.

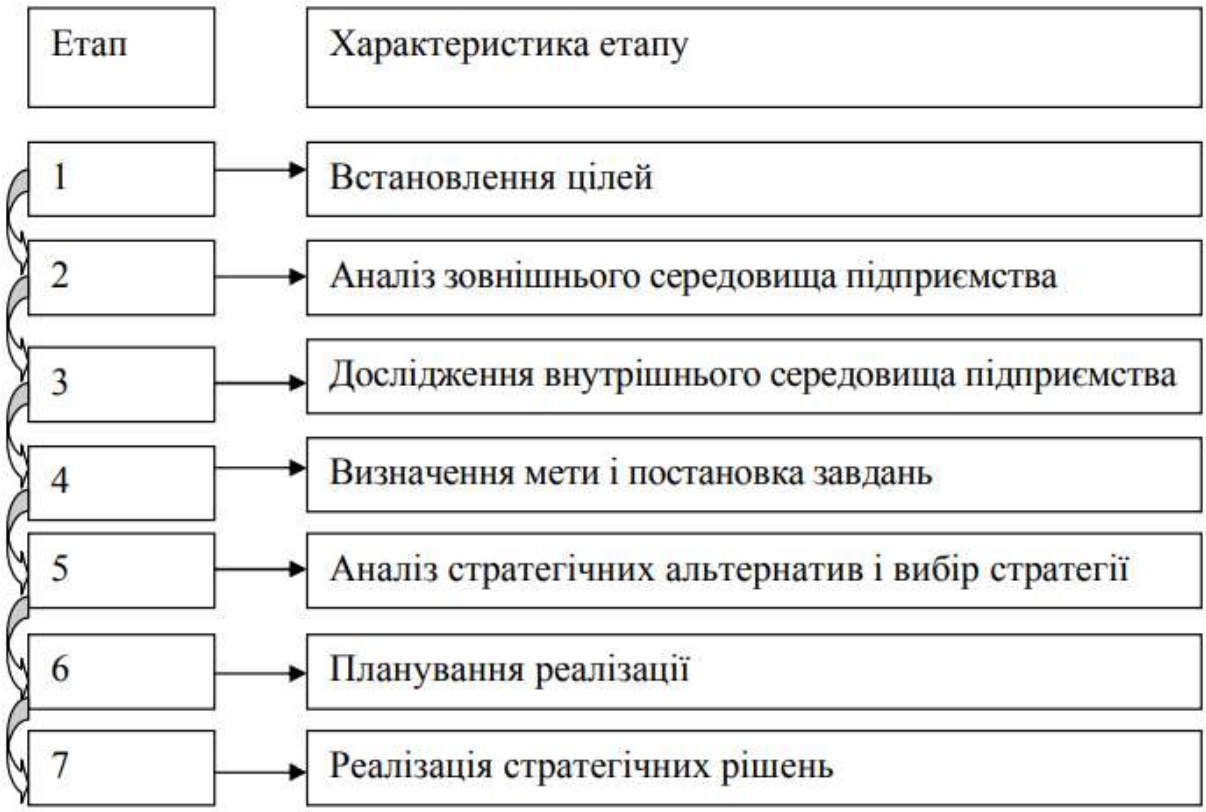


Рисунок 1.2 - Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Більш детально розглянемо наведені на рисунку 1.2 етапи більш детально:

Першим кроком є встановлення цілей. Цей етап передбачає розробку та визначення коротко-, середньо- та довгострокових цілей компанії, які є основою для вибору конкурентної стратегії. Залежно від обставин одні компанії стратегічно прагнуть усунути своїх конкурентів, інші - роз'єднати їх, треті - зблизитися з ними, треті - отримати позиції на вигідних умовах. Оскільки всі суб'єкти господарювання відрізняються за типом поведінки та реалізації цілей, кожне підприємство має впливати на своїх конкурентів, нав'язуючи їм свої інтереси, і водночас протидіяти їм, захищаючи ці інтереси від зовнішнього втручання.

Другий крок - аналіз зовнішнього середовища. Процес моніторингу організаційного середовища підприємства, визначення поточних і майбутніх загроз і сприятливих можливостей, які можуть вплинути на досягнення його мети. Мета аналізу полягає в тому, щоб переконатися, що керівництво своєчасно реагує на зовнішні та внутрішні стимули для досягнення цілей організації.

Третій крок - вивчення внутрішнього середовища компанії. Метою дослідження є виявлення внутрішніх змінних організації, які можна вважати її сильними сторонами, оцінка їх важливості та визначення того, які з цих змінних можуть стати основою конкурентної переваги. Принципи аналізу: принцип глобального аналізу всіх підсистем, що складають компанію. Організація розглядається як складна система, що працює в середовищі відкритих систем і складається з ряду підсистем. Показники слід оцінювати динамічно та порівнювати з аналогічними показниками конкуруючих компаній. Аналіз внутрішнього середовища включає дослідження двох сфер діяльності організації: макросередовище (досліджується внутрішнє середовище всього підприємства), порівняння ресурсів підприємства та ефективність їх використання з іншими галузевими організаціями; мікросередовище (внутрішнє середовище розглядається лише в конкретній стратегічній сфері управління), дослідження ресурсів підприємства, оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації та визначення потенціалу стратегічної конкурентної переваги підприємства в цілому.

Четвертий крок - визначення стратегічної цілі та завдання дослідження - агреговані статистичні дані щодо фінансової звітності компанії, огляди окремих ринків, аналітичні огляди спеціальних публікацій. Визначення на основі комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища обмежень у діяльності підприємства, загроз і можливостей для підприємства, що випливають із зовнішнього середовища, перспектив розвитку підприємства, формування стратегічних альтернатив досягнення цілей.

П’ятий крок – аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії. Після попередніх етапів була створена інформація про внутрішні можливості та ресурси компанії, а також про вплив факторів зовнішнього середовища, їхню силу, масштаби та важливість. Ці дані є необхідною умовою для оцінки та вибору стратегічних сфер бізнесу. Найбільш практичним інструментом для цієї роботи є SWOT аналіз. Цей аналіз слід проводити для виявлення та усунення наявних вразливостей, нарощування потенціалу та запобігання потенційним загрозам. Відомий широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можна об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства - сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до мінливих умов конкуренції та зміцнення його конкурентних позицій на довгостроковому ринку. Система конкурентної стратегії високотехнологічної компанії може включати відповідну технологічну стратегію. З точки зору отримання конкурентної переваги виділимо три основні типи технологічних стратегій: «раннє» технологічне лідерство, «пізнє» технологічне лідерство та технологічна наступність.

На шостому етапі планується реалізація стратегії. Організаційна структура може сприяти або перешкоджати стратегічному розвитку компанії.. Оскільки організаційна структура компанії не повинна бути складнішою, ніж необхідно, через її розмір, вид діяльності, технологію та територіальне розташування, більшість суб’єктів господарювання діють у структурах простих організаційних механізмів. При цьому стратегічні аспекти функціонування організаційних структур залишаються в тіні, що об’єктивно ускладнює розробку та реалізацію економічної стратегії. Тому особливу увагу необхідно приділити організаційно-структурному потенціалу підприємства. Лінійно-функціональні організаційні структури більшості бізнес-одиниць перевантажують керівництво вирішенням поточних завдань і не дозволяють йому достатньо зосередитися на стратегічних проблемах організації.

Сьомий крок – реалізація стратегічних рішень. Це відбувається у двох напрямках. По-перше, за допомогою адміністративних важелів (тактики, політики, процедур і правил). По-друге, через використання економічних важелів, формування бюджету, використання системи показників і контролю за цілями. Всі стратегічні рішення повинні бути представлені у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень та інших організаційних документів, тобто управлінські рішення повинні бути перетворені в рішення організаційні. Успішно реалізуючи обрану стратегію, компанія отримує стійку конкурентну перевагу. Враховуючи динамічні ринкові умови, в яких працюють виробники, реалізації традиційної конкурентної стратегії може бути недостатньо.

Слід зазначити, що запропонований алгоритм розробки конкурентної стратегії не слід вважати універсальним, оскільки в будь-якій реальній ситуації компанії доведеться спиратися на існуючі обставини.

Кожна фаза має незалежне значення і вимагає використання специфічних характеристик у розробці та реалізації конкурентних стратегій, процедур і методів. Слід зазначити, що створення конкурентної стратегії базується на використанні специфічних аналітичних інструментів, які створюють певний механізм у складній взаємодії. Отже, механізм формування конкурентної стратегії розуміється як сукупність системних елементів, що забезпечують розвиток інструментів контролю діяльності підприємства на конкурентному ринку та сприяють досягненню цілей конкурентної боротьби з урахуванням впливу внутрішніх і факторів зовнішнього середовища, визначимо його основні елементи.

Основними елементами механізму створення конкурентної стратегії є мета, концепція, загальна стратегія, принципи, функції, засоби та забезпечення. Основою функціонування механізму формування конкурентної стратегії є загальна стратегія підприємства, яка являє собою комплексний план дій підприємства, що забезпечує реалізацію його місії та цілей і спрямований насамперед на підвищення довгострокової ефективності.

Концепція - це сукупність розгорнутих положень, пов'язаних основною думкою і спрямованих на досягнення певної мети. Слід зазначити, що побудова конкурентної стратегії має носити системний характер, тобто всі елементи механізму взаємопов’язані та діють таким чином, щоб досягти поставленої мети забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Організаційне забезпечення - це система процесів і процедур, що дозволяють вести діяльність компанії відповідно до розробленої стратегії та поставлених цілей, забезпечуючи зв'язки між підрозділами компанії та забезпечуючи їх необхідними ресурсами.

Нарешті, ресурсна підтримка, яка включає фінансові, людські, матеріальні та технічні ресурси, відіграє певну роль у формуванні конкурентної стратегії. Саме забезпечення ресурсами забезпечує необхідну основу для реалізації управлінських функцій і процедур при створенні конкурентної стратегії.

Інформаційне забезпечення – це динамічна система даних і методів їх обробки, що дозволяє досліджувати фактичний стан керованого об’єкта, виявляти фактори, що його визначають, а також визначати шляхи актуалізації та здійснення необхідних управлінських дій.

Крім конкретних елементів, що забезпечують механізм формування конкурентної стратегії, враховуються функції управління, до яких належать планування, організація, мотивація, контроль і регулювання.

Під функцією планування розуміється певний вид управлінської діяльності, що дозволяє вирішити задачу постановки цілей і організаційно-ресурсного забезпечення досліджуваного процесу.

Функція організації спрямована на організацію та розподіл усієї роботи всередині механізму, забезпечення встановлення взаємозв’язків між відділами компанії та розподілу функціональних обов’язків, а також створення умов, необхідних для досягнення поставлених цілей та розвиток структури управління.

Мотиваційна функція забезпечує активізацію діяльності, пов'язаної з проектуванням і реалізацією конкурентної стратегії.

Контроль за розробкою конкурентної стратегії є завершальною функцією, яка забезпечує зворотний зв'язок між процесом планування та кінцевими результатами управлінських рішень на місцях.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища рекомендується використовувати тривимірну матрицю, координатами якої є такі показники: - стратегічне середовище, яке визначає умови функціонування підприємства, створене зовнішнім середовищем; - стратегічні переваги, що характеризуються мінімальною вартістю та високою цінністю для споживача товару чи послуги, які забезпечують успіх на ринку; - стратегічні навички, які являють собою сукупність наявних матеріальних і нематеріальних ресурсів, можливостей і здібностей для розробки та реалізації стратегії компанії.

Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, серед яких: стратегічна позиція компанії, динаміка її розвитку, виробничо-технічний потенціал, послуги, що надаються, економічна ситуація, політичне середовище тощо.

Виходячи з принципів господарської діяльності суб’єктів господарювання та особливостей економічного розвитку в сучасних умовах, стратегія підприємства повинна характеризуватися високою ефективністю, тобто отримання максимального прибутку шляхом досягнення запланованих цілей.

Отже, узагальнивши підходи науковців до створення конкурентної стратегії, запропоновано алгоритм її побудови та враховано кожен із запропонованих етапів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ДП «КК «РОШЕН»» НА ВНУТРІШНЬОМУ ТА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКАХ

2.1 Діагностика господарської діяльності ДП «КК «Рошен»»

ДП «КК «Рошен»» (Roshen) - українська кондитерська компанія, один з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні та Східній Європі що входить до тридцятки найбільших виробників кондитерських виробів у світі. На даний момент компанія виробляє понад 320 найменувань продукції: шоколадні батончики, шоколадні плитки, карамельні, шоколадні та желейні цукерки, печиво, брауні, вафлі, торти, зефір, тістечка, пастили, кекси, джеми, крекери.

Керівником організації ДП «КК «Рошен»» є ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ КОНДИТЕРСЬКИЙ ХОЛДИНГ».

За формою власності ДП «КК «Рошен»» є дочірнім підприємством «Кондитерська корпорація «Рошен»».



Рисунок 2.3 - Функціональна структура компанії ДП «КК «Рошен»»

Місія ДП «КК «Рошен»»: «Ми станемо лідером у виробництві та задоволенні суспільного попиту на якісні продукти харчування на ринку України».

Місія ДП «КК «Рошен»» - виробництво продукції відмінної якості. Компанія відбирає найкращу сировину, технології та обладнання, щоб якомога більше людей у всьому світі могли насолоджуватися справжніми якісними кондитерськими виробами з яскравим і незабутнім смаком.

Бачення ДП «КК «Рошен»» полягає в тому, що компанія справді пишається тим, що робить світ щасливим: завдяки її діяльності мільйони людей можуть придбати високоякісні кондитерські вироби та насолодитися їх оригінальним та вишуканим смаком.

ТМ ROSHEN - цей бренд створює імідж у свідомості споживача на основі двох ключових параметрів: якість та інновація.

Що стосується якості, компанія заявляє, що продукція відповідає найвищим стандартам, що забезпечується використанням найсучасніших технологій та сертифікацією за міжнародними стандартами якості ISO 9001:2000.

Що стосується інновацій, то керівники підкреслюють спадкоємність порівняно багатого досвіду кращих кондитерів, але при цьому не копіюючи, а створюючи на його основі нові оригінальні рецепти.

ДП «КК «Рошен»» є одним із найпопулярніших виробників кондитерських виробів у світі. За результатами 2023 року ДП «КК «Рошен»» посідає 23 місце в світовому рейтингу Candy Industry Top 100.

Найвідомішими виробами є торт «Київський» та цукерки «Київ вечірній» і «Стріла Подільська».

Штаб-квартира компанії знаходиться в Києві. Продукція представлена в більш ніж 40 країнах світу, включаючи: Казахстан, країни Кавказу, країни середньої Азії, Європейського Союзу, Сполучені Штати Америки, Канаду, Молдову, Катар, Китай, Ізраїль, Йорданію та Японію.

З 2015 року компанія ДП «КК «Рошен»» припинила постачання продукції в Росію, в 2017 році закрита фабрика ROSHEN в Липецьку. З 24 лютого 2022 року припинені поставки продукції ДП «КК «Рошен»» в Білорусь.

Таблиця 2.5 - Паспорт підприємства ДП «КК «Рошен»»

Повне найменування юридичної особи	ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО КОНДИТЕРСЬКА КОРПОРАЦІЯ РОШЕН
Скорочена назва	ДП "КК "РОШЕН"
Код ЄДРПОУ	25392188
Дата реєстрації	30.01.1998
Уповноважені особи	Осіянко Геннадій Леонідович Скрибка Аліна Валеріївна
Розмір статутного капіталу	1 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Дочірнє підприємство
Види діяльності	Основний: 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів Інші: 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання 20.12 Виробництво барвників і пігментів 20.13 Виробництво інших основних неорганічних хімічних речовин 20.14 Виробництво інших основних органічних хімічних речовин 20.59 Виробництво іншої хімічної продукції, н.в.і.у. 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 71.20 Технічні випробування та дослідження 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук 90.04 Функціювання театральних і концертних залів
Місцезнаходження юридичної особи:	Україна, 03039, місто Київ, ПРОСПЕКТ НАУКИ, 1
Телефон:	+380443517100 +380442337100

Станом на 2024 рік до складу ДП «КК «Рошен»» входять:

- ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» (Україна);

- ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»» (Україна);

- Клайпедська кондитерська фабрика (Литва);
- ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (Україна);
- Кондитерська фабрика Bonbonetti (Будапешт, Угорщина);
- ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»» (Україна);
- ТОВ «Бісквітний комплекс «Рошен»» (Бориспіль, Україна).

ДП «КК «Рошен»» має 95 фірмових магазинів у 16 містах України. Мережа магазинів ROSHEN завжди пропонує великий вибір свіжих та якісних кондитерських виробів, доступні ціни, приємну атмосферу та ввічливе та привітне обслуговування. Тут є товари на будь-який смак і будь-який випадок: шоколадні батончики, цукерки, подарункові коробки з цукерками, карамель, печиво, торти, тістечка, ромові баби та багато іншого.

Розглянемо види кондитерських виробів, які випускає ДП «КК «Рошен»».



Рисунок 2.4 - Види продукції ДП «КК «Рошен»»

На рисунку 2.4 ми бачимо, що лідером є карамель, яка має тривалий термін зберігання. У своїй продукції ДП «КК «Рошен»» використовує інгредієнти найвищої якості, імпортовані з різних куточків світу. Власна

унікальна рецептура в поєднанні з новітніми технологіями дозволяє виготовляти продукцію найвищої якості.

На підставі звіту про загальні доходи підприємства ДП «КК «Рошен» за останні три роки можна оцінити динаміку розвитку господарської діяльності підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Звіт про сукупний дохід ДП «КК «Рошен»» за 2021 - 2023 рр.

Показники	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	22 400 000 тис. грн	24 300 000 тис. грн	26 600 000 тис. грн
Чистий фінансовий результат: прибуток	2 300 000 тис. грн	1 900 000 тис. грн	2 300 000 тис. грн

Згідно зі звітністю ДП «КК «Рошен»», виручка з 2021 по 2023 рік зросла на 4 200 000 тис. грн до 26 600 000 тис. грн, а чистий прибуток за 2023 рік зріс на 400 000 тис. грн до 2 300 000 тис. грн.

Від величини отриманого прибутку залежить поповнення фондів, матеріальне заохочення працівників, сплата податків тощо. Наявність прибутку у ДП «КК «Рошен»» свідчить про те, що витрати комерційних компаній повністю покриваються прибутком від реалізації товарів та надання послуг. Результати оцінки ефективності використання основних засобів та оборотних засобів ДП «КК «Рошен» представлені в таблиці. 2.7

Таблиця 2.7 - Показники використання основних та оборотних фондів ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» за 2019-2023 роки

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. до 2019 р	
						Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Коефіцієнт оновлення (прибуття) основних засобів	0,06	0,02	0,01	0,03	0,02	-0,01	-33,33
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,003	0,003	0,062	0,032	0,030	0,00	-6,25
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,27	0,32	0,34	0,36	0,33	-0,03	-8,33

Продовження таблиці 2.7

Коефіцієнт придатності основних засобів	0,73	0,68	0,66	0,64	0,67	0,03	4,69
Фондовіддача	0,52	0,39	0,38	0,39	0,37	-0,02	-5,13
Фондомісткість	1,91	2,56	2,62	2,54	2,67	0,13	5,12
Фондоозброєність	423,89	528,74	721,87	774,89	815,87	40,98	5,29
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,38	4,21	2,76	2,52	2,96	0,44	17,46
Період оборотності оборотних активів, днів	67	86	130	143	122	-21,00	-14,69
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,19	0,24	0,36	0,40	0,34	-0,06	-15,00

Щодо ефективності використання оборотних коштів можна виділити: у 2020-2022 роках динаміка оборотності оборотних коштів була досить негативною, що може свідчити про уповільнення оборотності оборотних коштів.

Наразі за звітний період (2023 р.) здійснено 2,96 обороти оборотних активів, тому можна вважати, що продажі зросли порівняно з минулим роком. Це підтверджується скороченням періоду обороту активів.

У 2023 році обсяг оборотних коштів на 1 грн реалізованої продукції досяг значення 0,34 коп., що на 15% менше, ніж у 2020 році.

Отже, робимо висновок, що динаміка коефіцієнта використання свідчить про підвищення ефективності використання оборотних коштів.

Щодо основних засобів, то результати в таблиці 2.7 свідчать про те, що підприємство не приділяє належної уваги питанню оновлення своїх основних засобів, про що свідчать вкрай низькі значення показників надходження.

Значення фондовіддачі та фондомісткості свідчать про задовільний стан використання основних засобів.

Після 2020 року спостерігається тенденція до зниження рентабельності виробничого капіталу з незначним покращенням у 2023 році, а капіталомісткість зростає з року в рік.

Ще одним позитивним фактором є те, що компанія наразі має високий рівень фондоозброєності співробітників.

Проведемо PEST-аналіз ринка України, який впливає на діяльність ДП «КК «Рошен»».

Таблиця 2.8 - PEST-аналіз ринка України

Правові та політичні фактори	Економічні фактори
1. Нестабільність законодавства. 2.Інвестиційна неприваблівість країни. 3. Політична нестабільність. 4.Військовий стан	1. Нестабільність цін на сировину на українському ринку (більшість виробників кондитерської продукції негативно ставиться до підвищення цін на власну продукцію через подорожчання сировини). 2.Зростання ціни на імпортовану сировину. 3. Темп інфляції. 4. Нестача оборотних коштів.

Технологічні та технічні фактори	Соціальні фактори
1.Невідповідна та постійно деградуюча якість вітчизняної сировини, яка не задовольняє стандартам виробників кондитерських виробів. 2. Можливі простої у технологічному процесі виробництва.	1.Забруднення навколишнього середовища 2. Низький платоспроможний попит на продукцію, що випускається.

За результатами аналізу правових, політичних, економічних, технологічних, технічних та соціальних факторів які впливають на господарську діяльність ДП «КК «Рошен»» можно зробити висновки що мають суттєвий вплив такі негативні фактори: воєнний стан, деградуюча якість вітчізнянної сировини, темпи інфляції, зростання цін на імпортну сировину, низька платоспроможність населення України та ін.

Загалом ДП «КК Рошен» функціонує як складна динамічна система, і адаптація відбувається шляхом самоадаптації та самоорганізації, тобто здатності переналаштовувати своє обладнання або навіть переходити на нові форми організації своєї виробничої діяльності з метою забезпечення стійкого функціонування в нових умовах, забезпечення.

Далі в даній роботі проведемо SWOT- аналіз, за допомогою якого продіагностуємо виробничо-господарську діяльність ДП «КК «Рошен»».

Таблиця 2.9 - SWOT- аналіз ДП «КК «Рошен»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Високий рівень популярності товарної марки підприємства; - 1 місце на кондитерському ринку України; - Міцна логістична система; - Якісне обладнання згідно з європейським стандартом; - Клієнтоорієнтованість; - Великий об'єм випуску; - Широкий асортимент товару; - Варіативність цін; - Фірмові магазини; - Міцна фінансова база; - Стабільний попит на товар; - Продаж на міжнародному ринку; - Участь та застування благодійних організацій; - Конкурентоспроможна якість продукції; - Унікальні товари; - Структура корпорації; - Кваліфікований персонал; - Прозорість виробництва (екскурсії на фабрику); - Використання інновацій.	- Недостатня популярність на європейському ринку; - Нестабільний рівень цін на сировину; - Недостатня технологічність магазинів; - Слабка рекламна компанія; - Дорогий процес просування нових товарів; - Висока собівартість продукції; - Залежність від мирного стану України.
Можливості	**Загрози**
- Проникнення на нові ринки Європи та далекого зарубіжжя; - Курс на екологічну продукції; - Розробка продукції для спеціальних споживачів (веган, сироїд, алергік); - Ослаблення законодавчих обмежень; - Розширення фабрики з можливостю делегування; - Розробка товарів для нової групи споживачів; - Підвищення продуктивності на підприємствах; - Позитивна зміна курсу національної валюти; - Розширення частки ринку.	- Сильні конкуренти; - Залежність від постачання сировини може стати причиною перебоїв у виробництві; - Валютний ризик при здійснені ЗЕД; - зростання частки імпорту в загальному обсязі продажів; - Зростання ціни сировину тягне у себе мінливість ціни продукцію, стрибки спроса; - Активне зростання конкуренції у використовуваному фірмою сегменті ринку;

З точки зору сильних сторін, ДП «КК «Рошен»» має високу впізнаваність бренду, лідерство на ринку та потужну систему логістики.

Провівши SWOT-аналіз, можна зробити висновок, що до слабких сторін компанії можна віднести недостатню вивченість зовнішнього ринку і, як наслідок, нездатність утримувати лідируючі позиції на зовнішньому ринку, а також високу вартість товарів. Тим не менш, компанія характеризується високими темпами розвитку з постійно оновлюваними методами розвитку.

Підсумовуючи, можна сказати, що діяльність ДП «КК Рошен» знаходиться на високому рівні та охоплює всі напрямки.

ДП «КК «Рошен»» (Roshen) - українська кондитерська компанія, один з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні та Східній Європі що входить до тридцятки найбільших виробників кондитерських виробів у світі. За результатами 2023 року ДП «КК «Рошен»» посідає 23 місце в світовому рейтингу Candy Industry Top 100.

ДП «КК «Рошен»» має 95 фірмових магазинів у 16 містах України. На даний момент компанія виробляє понад 320 найменувань продукції: шоколадні батончики, шоколадні плитки, карамельні, шоколадні та желейні цукерки, печиво, брауні, вафлі, торти, зефір, тістечка, пастили, кекси, джеми, крекери.

Згідно зі звітністю ДП «КК «Рошен»», виручка з 2021 по 2023 рік зросла на 4 200 000 тис. грн до 26 600 000 тис. грн, а чистий прибуток за 2023 рік зріс на 400 000 тис. грн до 2 300 000 тис. грн.

За результатами PEST-аналізу ринка України, а саме правових, політичних, економічних, технологічних, технічних та соціальних факторів які впливають на господарську діяльність ДП «КК «Рошен»» можно зробити висновки що мають суттєвий вплив такі негативні фактори: воєнний стан, деградуюча якість вітчізнянної сировини, темпи інфляції, зростання цін на імпортну сировину, низька платоспроможність населення України та ін.

Провівши SWOT-аналіз, можна зробити висновок, що до слабких сторін компанії можна віднести недостатню вивченість зовнішнього ринку і,

як наслідок, нездатність утримувати лідируючі позиції на зовнішньому ринку, а також високу вартість товарів.

З точки зору сильних сторін, ДП «КК «Рошен»» має високу впізнаваність бренду, лідерство на ринку та потужну систему логістики.

Отже, ДП «КК «Рошен»» характеризується високими темпами розвитку з постійно оновлюваними методами розвитку.

2.2 Аналіз конкурентних стратегій ДП «КК «Рошен»» на внутрішньому та зовнішньому ринках та пропозиції їх вдосконалення

На тлі розвитку ринку кондитерських виробів можна спостерігати стрімкий розвиток компаній у зовнішньому середовищі. Основними об'єктами аналізу зовнішнього середовища є: конкуренти, постачальники, споживачі, кредитори та ділові партнери. Це змушує інші компанії, які вже регулярно діють на ринку даної галузі, активно спостерігати за проблемами зовнішнього середовища, оцінювати їх і перебудовувати свої конкурентні стратегії на певний період часу.

Аналізуючи можливості та загрози компанії, її сильні та слабкі сторони, компанії відстежують динаміку змін ресурсного капіталу та знаходять конкретні шляхи вирішення існуючих проблем.

Український кондитерський ринок представлений багатьма компаніями, лідером серед яких є ДП «КК «Рошен»», але є й компанії, які також роблять вагомий внесок у цей ринок, а саме: шоколадна фабрика «Millennium», компанія «АВК», ПрАТ «Виробниче об’єднання «КОНТІ», ПрАТ «Домінік», корпорація «Бісквіт-шоколад», Львівська кондитерська фабрика «Світоч», ПрАТ «Монделіс Україна» та інші середні та малі підприємства кондитерської галузі.

На рисунку 2.5 наведено ринкові частки підприємств кондитерської промисловості України у 2023 році.

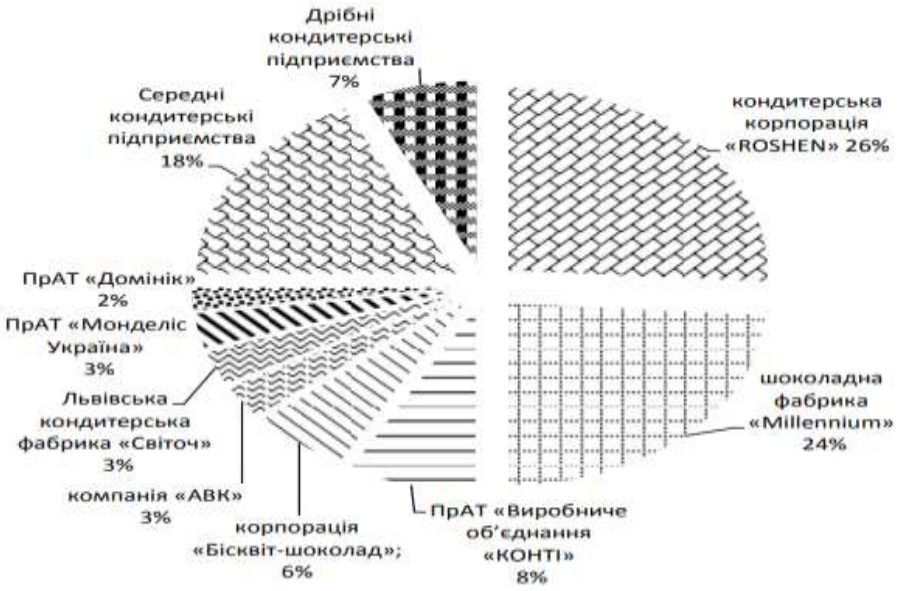


Рисунок 2.5 - Частка ринку підприємств кондитерської промисловості України у 2023 році.

Аналіз компаній кондитерської галузі показав, що лідерами галузі є 3 компанії, які займають 58% усього ринку кондитерських виробів, з яких 26% належить ДП «КК Рошен». Така розстановка лідерів свідчить про їх конкурентоспроможність на ринку, де потреби споживачів є основним інструментом впливу на показники оцінки якісних характеристик продукції.

Таблиця 2.10 - Оцінка товарного позиціонування підприємств кондитерської галузі України

Найменування товарної марки шоколад	Ціна	Упакування	Якість	Престиж	Діапазон асортименту у магазині	Обсяг продаж	Сума балів
Кондитерська корпорація «ROSHEN»	10	9	10	9	10	10	58
Шоколадна фабрика «Millennium»	8	10	9	9	8	9	53
ПрАТ «Виробниче об'єднання «КОНТІ»	10	8	9	7	9	9	52
Компанія «АВК»	8	9	8	9	9	6	49

Продовження таблиці 2.10.

Корпорація «Бісквіт-шоколад»,	6	4	8	6	8	8	40
Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	7	6	7	6	7	5	38
ПрАТ «Домінік»	6	7	7	6	7	4	37
ПрАТ «Монделіс Україна»	7	6	7	6	6	4	36

Підтвердженням конкурентоспроможності ДП «КК Рошен» може служити оцінка позиціонування продукції, яку ми провели на основі порівняння з конкурентами в кондитерській галузі України (табл. 2.10).

Результати можна знайти в таблиці 2.10, які зазначають, що більшість балів належить ДП «КК Рошен», потім шоколадній фабриці «Millennium» та ПрАТ «Виробниче об'єднання «КОНТІ».

Такий розподіл компаній дозволяє скласти діаграму позиціонування за критерієм «якість-ціна» для кожної компанії відповідно до присвоєних балів (рис. 2.6).

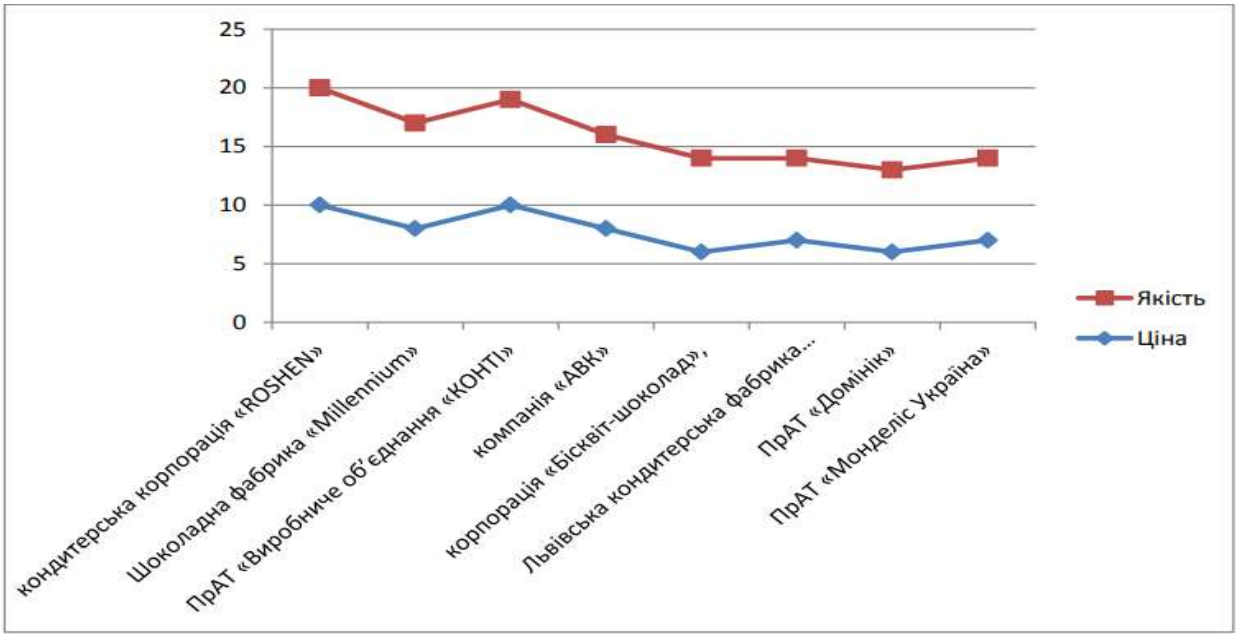


Рисунок 2.6 - Діаграма позиціонування продукції за критерієм «якість-ціна»

Вивчення конкурентної позиції на ринку та досягнення позитивних результатів обумовлено постійним задоволенням споживачів від придбання у компаній високоякісної продукції. Конкурентоспроможність компанії проявляється в здатності позиціонувати себе в зовнішньому середовищі як компанію зі стійкою конкурентною стратегією, реалізуючи ефективні стратегії конкурентної експансії для роботи в майбутньому.

Важливу роль у вивченні зовнішнього середовища ДП «КК «Рошен»» відіграє також маркетингова складова конкурентної стратегії, яка відстежує потреби споживчого сектору та спрямовує своє виробництво на стратегію вдосконалення та розширення асортименту не тільки в Україні, а й за кордоном.

ДП «КК «Рошен»» відкрито більше 90 магазинів з високоякісними та ексклюзивними товарами. Враховуючи особливості політики багатьох українських компаній у 2020 році ДП «КК «Рошен»» відкрила інтернет-магазин для продажу власної продукції.

Загалом бізнес-політика ДП «КК «Рошен»» передбачає співпрацю з оптовиками та дрібними замовниками. Пошук партнерів в бізнес-середовищі здійснюється в рамках участі корпорації в семінарах і виставках. Проведене дослідження конкурентної стратегії ДП «КК «Рошен»» відображає той факт, що компанія має широкі сфери діяльності як усередині, так і поза власним бізнесом. ДП «КК «Рошен»» формулює свої цілі з урахуванням певних позитивних і негативних впливів ринку та шукає альтернативні шляхи досягнення ефективних економічних показників своєї діяльності, що дозволяють оперативно реагувати на елементи внутрішнього та зовнішнього середовища та діяти на ринку, залишаючись лідером ринку кондитерської галузі.

В умовах глобалізації економічного розвитку компанії прагнуть розширити горизонти своєї господарської діяльності, тим самим підвищуючи

важливість конкурентних стратегій для забезпечення сталого економічного зростання на нових потенційних ринках, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність власної продукції на міжнародному ринку.

Аналіз конкурентної стратегії ДП «КК Рошен» у міжнародному бізнес-середовищі включає вивчення основних елементів: рівня експорту та імпорту; ринкову динаміку кондитерської галузі; рух коштів за зовнішньоекономічними контрактами; ефективність діяльності підприємства та заходи щодо покращення його показників.

Дослідження діяльності ДП «КК «Рошен»» дозволяє говорити про ефективність його діяльності на українському ринку. Це підтверджують основні фінансові показники, аналітичні звіти та характеристики експертів. Зазначимо, що згідно з рейтингом Candy Industry Global ToP 100, який надає інформацію в базі даних за 2023 рік щодо обсягів реалізації продукції, кількості співробітників та асортименту представленої в аналізі компанії продукції, ДП «КК «Рошен»» займає 23 місце (800 млн. доларів США), Шоколадна фабрика «Millennium» - 77 місце (220 млн. доларів США) (табл. 2.11.).

Таблиця 2.11 - Рейтинг найбільших кондитерських компаній України згідно з рейтингом Candy Industry Global ToP 100 за 2020-2023 рр.

Місце	Компанія	Чистий обсяг продаж, млн.	Кількість працівників
За 2023			
23	Кондитерська корпорація «ROSHEN»	800 долл. США	10000
77	Шоколадна фабрика «Millennium»	220 долл. США	3000
За 2022			
28	Кондитерська корпорація «ROSHEN»	800 долл. США	10000
75	Шоколадна фабрика «Millennium»	225 долл. США	3000
93	ПрАТ «Виробниче об'єднання «КОНТІ»	160 долл. США 8097	8097

Продовження таблиці 2.11

За 2021			
29	Кондитерська корпорація «ROSHEN»	800 долл. США	10000
73	Шоколадна фабрика «Millennium»	205 долл. США	3000
89	ПрАТ «Виробниче об'єднання «КОНТІ»	147 долл. США 8097	8097
За 2020			
27	Кондитерська корпорація «ROSHEN»	800 долл. США	10000
65	Компанія «АВК»	275 долл. США	1500
74	Шоколадна фабрика «Millennium»	217 долл. США	3000

Проводячи порівняльний аналіз українських компаній-експортерів солодощів за 2023 рік, зазначимо, що лідером є ДП «КК «Рошен»» з експортною часткою української продукції понад 46%. Наступні місця посідають ТОВ ««Розподільчий цент «Плюс» з часткою у 24,2% та ПрАТ «Монделіс Україна» відповідно з часткою 6,2% (рис. 2.7).

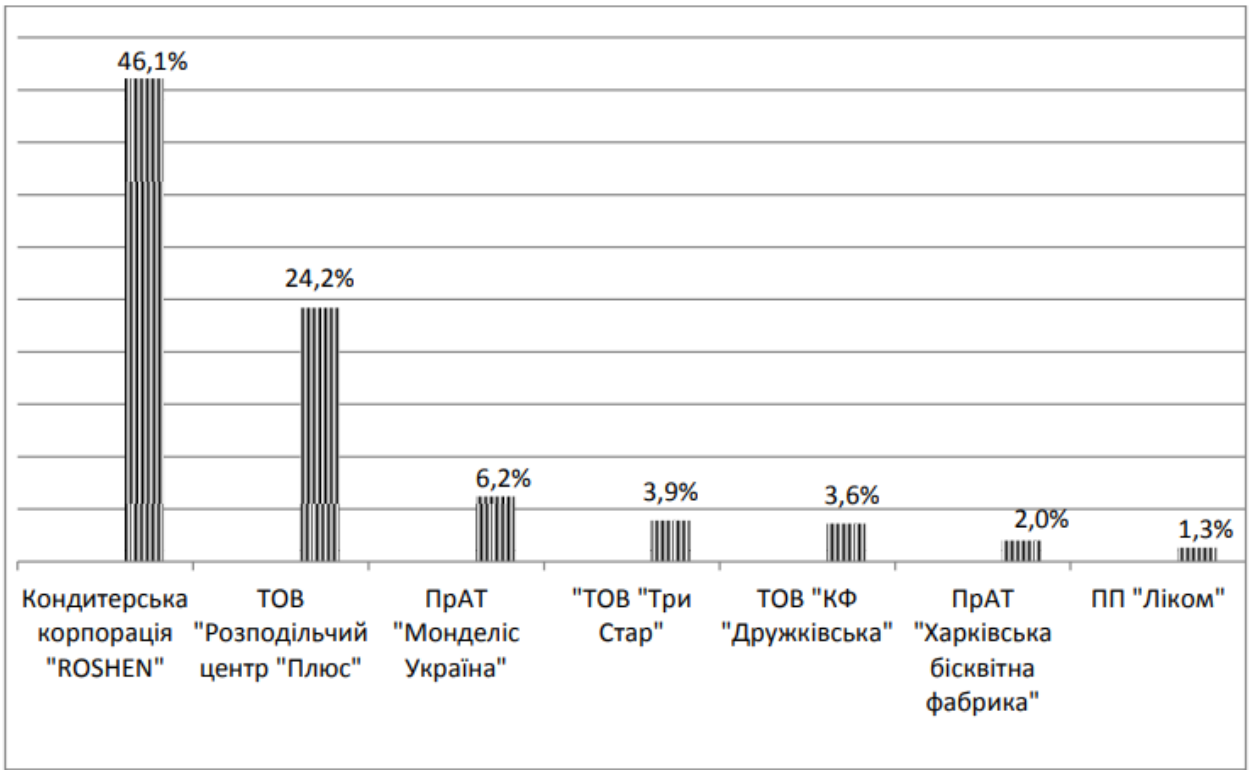


Рисунок 2.7 - Топ-експортери кондитерських виробів за 2023рік

Проведена оцінка експортерів шоколадних виробів у 2023 році також виявила лідерство ДП «КК «Рошен»» з часткою 34,4%. наступними у рейтингу є ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» з часткою 10,8% і ПрАТ «Монделіс Україна» з часткою 13,2%.

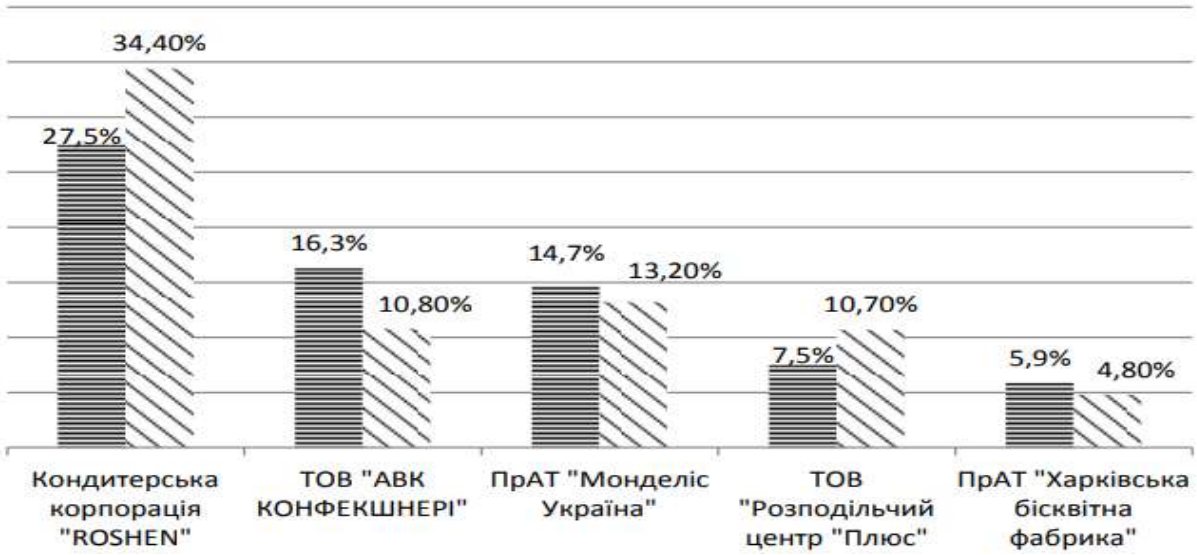


Рисунок 2.8 - Топ-експортери шоколадних виробів за 2022-2023 рр.

Аналіз показників експортерів хлібобулочних виробів за період 2022-2023 років, простежує тенденцію зміни лідера на ПрАТ «Монделіс Україна»

з часткою 15,7%, показник експорту у ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» є 10,3% і частка у 8,9% є ДП «КК «Рошен»». Аналіз даних наведено на рисунку 2.9.

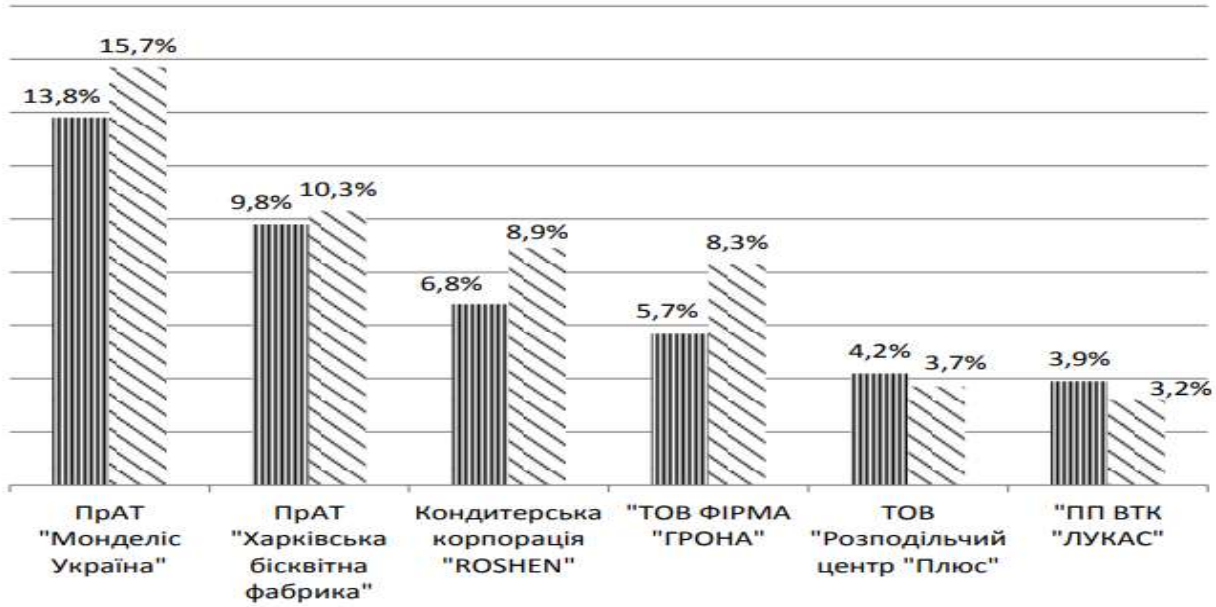


Рисунок 2.9 - Топ-експортери хлібобулочних виробів за 2022-2023 рр.

Основними експортними ринками для кондитерських виробів є Литва, Румунія, Угорщина, Польща та Іспанія. Слід зазначити, що міжнародні угоди ускладнюють здійснення господарських операцій через високі ризики. В першу чергу це стосується політичних проблем (санкції окремих країн, блокування кордонів), фінансово-економічних проблем (затримки перерахування грошей за товари), маркетингової логістики (ліміт фінансування закупівлі складів). Водночас є й позитивні сторони: конкурентоспроможність вітчизняної продукції дає українським компаніям можливість розширювати власні ринки збуту та розширювати інтереси до нового споживчого сектора окремих країн.

Враховуючи лідируючі позиції ДП «КК «Рошен»», підтвердженням чого є вищевказаний аналіз експорту продукції, можна говорити про ефективно налагоджений механізм організації управління підприємством, наявність вузькоспеціалізованих спеціалістів, кваліфіковану та чітку роботу в напрямку структури експортних продажів.

Сучасні умови діяльності ДП «КК «Рошен»» вимагають розробки взаємопов'язаних і конкурентоспроможних стратегій розвитку. Завдяки налагодженому механізму управління постійно вдосконалюється потенціал самої компанії. Наведений вище аналіз діяльності компаній на внутрішньому та міжнародному ринках дозволяє узагальнити основні напрямки їх діяльності та згрупувати основні фактори, що впливають на діяльність усіх компаній ДП «КК Рошен».

Представлений аналіз ДП «КК «Рошен»» зі стабільними зв'язками зі споживчим сектором у асортименті сучасних брендів із глобальним і місцевим охопленням, що працює на висококонкурентних ринках під впливом політичних, економічних і валютних ризиків.

Вітчизняна корпорація ДП «КК Рошен» посідає лідируючі позиції в цій сфері, що підтверджено аналізом.

Поєднавши сильні та слабкі сторони, можливості та загрози можемо представити найважливіші конкурентні стратегії для подальшого розвитку:

- стратегія підтримки власної лідерської позиції;

- стратегія виходу на нові ринки завдяки репутаційній політиці та гнучким цінам на різноманітні кондитерські вироби;

- стратегія зосередження на виробництві інноваційної продукції.

Вивчення факторного аналізу великого ДП «КК «Рошен»» дозволяє об'єднати всі перераховані стратегії в одну – змішану стратегію компанії, яка поділяється на наступні підстратегії:

- прогресивну, що дозволяє ДП «КК «Рошен»» розвиватися зі створення нових структур, що відображають ланцюжок «виробник-споживач»;

- регресивну, коли розвиток компанії базується на підписаних контрактах на закупівлю сировини та успішній співпраці з постачальниками даного виду сировини до кінцевого моменту розробки продукту;

- горизонтальні, реалізація яких відображає поглинання компаній-конкурентів.

Отже, стратегічний аналіз ДП «КК «Рошен»» на внутрішньому та міжнародному ринках формує основу для розробки альтернатив конкурентних стратегій розвитку, вибору ефективної конкурентної стратегічної позиції на ринку, що в подальшому призводить до визначення цілей і завдань для впровадження обрані конкурентні стратегії.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі бакалавра на основі проведеного дослідження виконано теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення актуального завдання щодо суті та особливостей конкурентних стратегій «Рошен», методи їх оцінки і вибору, та запропановано пропозиції щодо їх вдосконалення.

Узагальнення наукових і прикладних результатів дозволило сформулювати такі висновки:

1. Можна відзначити наявність багатьох підходів до тлумачення понять «стратегія» та «конкурентна стратегія», однак ці поняття не суперечать один одному, а доповнюють один одного, оскільки виникли в міру розвитку конкурентних відносин. Крім того, значна кількість дослідників приділила увагу групуванню різноманітних конкурентних стратегій, що призвело до появи значної кількості класифікаційних ознак, за якими можна класифікувати конкурентні стратегії. Водночас це показує, що компанія може використовувати кілька стратегій одночасно.

2. В умовах невизначеності зовнішнього середовища рекомендується використовувати тривимірну матрицю, координатами якої є такі показники: - стратегічне середовище, яке визначає умови функціонування підприємства, створене зовнішнім середовищем; - стратегічні переваги, що характеризуються мінімальною вартістю та високою цінністю для споживача товару чи послуги, які забезпечують успіх на ринку; - стратегічні навички, які являють собою сукупність наявних матеріальних і нематеріальних ресурсів, можливостей і здібностей для розробки та реалізації стратегії компанії.

Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, серед яких: стратегічна позиція компанії, динаміка її розвитку, виробничо-технічний потенціал, послуги, що надаються, економічна ситуація, політичне середовище тощо.

Виходячи з принципів господарської діяльності суб'єктів господарювання та особливостей економічного розвитку в сучасних умовах, стратегія підприємства повинна характеризуватися високою ефективністю, тобто отримання максимального прибутку шляхом досягнення запланованих цілей.

Отже, узагальнивши підходи науковців до створення конкурентної стратегії, запропоновано алгоритм її побудови та враховано кожен із запропонованих етапів.

3. ДП «КК «Рошен»» (Roshen) - українська кондитерська компанія, один з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні та Східній Європі, що входить до тридцятки найбільших виробників кондитерських виробів у світі. За результатами 2023 року ДП «КК «Рошен»» посідає 23 місце в світовому рейтингу Candy Industry Top 100.

ДП «КК «Рошен»» має 95 фірмових магазинів у 16 містах України. На даний момент компанія виробляє понад 320 найменувань продукції: шоколадні батончики, шоколадні плитки, карамельні, шоколадні та желейні цукерки, печиво, брауні, вафлі, торти, зефір, тістечка, пастили, кекси, джеми, крекери.

Згідно зі звітністю ДП «КК «Рошен»», виручка з 2021 по 2023 рік зросла на 4 200 000 тис. грн до 26 600 000 тис. грн, а чистий прибуток за 2023 рік зріс на 400 000 тис. грн до 2 300 000 тис. грн.

За результатами PEST-аналізу ринка України, а саме правових, політичних, економічних, технологічних, технічних та соціальних факторів які впливають на господарську діяльність ДП «КК «Рошен»» можно зробити висновки що мають суттєвий вплив такі негативні фактори: воєнний стан, деградуюча якість вітчізнянної сировини, темпи інфляції, зростання цін на імпортну сировину, низька платоспроможність населення України та ін.

Провівши SWOT-аналіз, можна зробити висновок, що до слабких сторін компанії можна віднести недостатню вивченість зовнішнього ринку і,

як наслідок, нездатність утримувати лідируючі позиції на зовнішньому ринку, а також високу вартість товарів.

З точки зору сильних сторін, ДП «КК «Рошен»» має високу впізнаваність бренду, лідерство на ринку та потужну систему логістики.

Отже, ДП «КК «Рошен»» характеризується високими темпами розвитку з постійно оновлюваними методами розвитку.

4) Поєднавши сильні та слабкі сторони, можливості та загрози можемо представити найважливіші конкурентні стратегії для подальшого розвитку:

- стратегія підтримки власної лідерської позиції;

- стратегія виходу на нові ринки завдяки репутаційній політиці та гнучким цінам на різноманітні кондитерські вироби;

- стратегія зосередження на виробництві інноваційної продукції.

Вивчення факторного аналізу великого ДП «КК «Рошен»» дозволяє об’єднати всі перераховані стратегії в одну – змішану стратегію компанії, яка поділяється на наступні підстратегії:

- прогресивну, що дозволяє ДП «КК «Рошен»» розвиватися зі створення нових структур, що відображають ланцюжок «виробник-споживач»;

- регресивну, коли розвиток компанії базується на підписаних контрактах на закупівлю сировини та успішній співпраці з постачальниками даного виду сировини до кінцевого моменту розробки продукту;

- горизонтальні, реалізація яких відображає поглинання компаній-конкурентів.

Отже, стратегічний аналіз ДП «КК «Рошен»» на внутрішньому та міжнародному ринках формує основу для розробки альтернатив конкурентних стратегій розвитку, вибору ефективної конкурентної стратегічної позиції на ринку, що в подальшому призводить до визначення цілей і завдань для впровадження обрані конкурентні стратегії.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Пилипенко О.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./; За заг. ред. М. І. Коваля. Київ : ДП “Вид. дім «Персонал», 2020.- 350 с.

2. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. // Київ : «Центр учбової літератури», 2021. 376 с

3. Олексенко Ю.О., Сидоренко О.В. Рекламна діяльність підприємства та напрями її удосконалення. Науковий погляд: економіка та управління. 2020.№2(68).С.147.URL:http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2020/2_68_2020/2 8.pdf (дата звернення: 03.02.2024).

4. Хаустов М.М. Теоретичні аспекти проведення рекламних кампаній у мережі Інтернет. Бізнесінформ. 2019.№7. С. 350-369. URL: https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2019-7_0-pages-350_361.pdf (дата звернення: 04.02.2024).

5. Шевченко А.В., Сєлюкова В.О. Роль соціальних мереж у формуванні комунікативної стратегії веб-студії. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. №1 (69). С.133-138.

6. Аналітика ринку кондитерських виробів України за 2023 рік URL: https://delo.ua/agro/problemi-z-importom-vnutrisnim-popitom-ta-dekomunizacijeyu-shho-vidbuvajetsya-na-ukrayinskomu-rinku-konditerskix-virobiv-427683/ (дата звернення: 04.02.2024).

7. Мармаза О.І. Стратегічний менеджмент. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2020. 103 с.

8. Гевко О.Б. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль. ФОП Паляниця В.А. 2019. 152 с.

9. Класифікатор видів економічної діяльності. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text (дата звернення: 01.03.2024).

10. Дем'яненко К. А. Тенденції розвитку кондитерського ринку України в сучасних умовах. // Молодий вчений. Випуск № 9 (36). 2019. С. 45-50.

11. Ігнатьєва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ : Каравела. 2019. 464 с.

12. Мних Є.В. Економічний аналіз підприємства : Підручник. Київ, КНТУ, 2019. 514 с.

13. Портер М. Конкурентна стратегія : техніки аналізу галузей і конкурентів / переклад з англійської Н. Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 416 с.

14. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів - Київ : Наш Формат, 2020. 622 с.

15. Воронько-Невіднича Т.В., Калюжна Ю.П., Хурдей В.Д. Реклама ірекламна діяльність : навчальний посібник. Полтава : РВВ ПДАА, 2018. 230 с.

16. Вітт, Ґреґґ. Покоління Z. Як бренди формують довіру / Ґреґґ Вітт, Дерек Берд ; переклад з англійської Анастасії Климовської. Харків : Видавництво Vivat, 2022. 304 с.

17. Кавасакі, Гай. Мистецтво змінювання сердець, умів, дій: шлях зачарування в бізнесі / Гай Кавасакі ; переклад а англійської В. Ярмольчук. Харків : Віват, 2020. 222 с.

18. Оґілві Д. Про рекламу / переклад з англійської Дмитра Шостака.Ogilvy on advertising. Харків :Клуб Сімейного Дозвілля, 2019. 285 с.

19.Тодорова О. Інновації в комунікаціях : інноваційний PR-інструментарій в соціальних комунікаціях сучасного бізнесу / [Асоціація корпоративних медіа]. Київ : Інтерконтиненталь-Україна, 2019. 168 с.

20. Юн, Едді. Суперспоживачі. Швидкий шлях до зростання бренду / Едді Юн ; переклад з англійської Назар Агаджанян. Київ : Наш Формат, 2019. 158 с

21. Діброва Т.Г., Солнцев С.О., Бажеріна К.В. Рекламний менеджмент: теорія і практика: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. 300 с.

22. Електронна Online бібліотека: Офіційний сайт. URL: http://credobooks.com. (дата звернення: 05.03.2024).

23. Закон України «Про рекламу». URL:http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80(дата звернення: 05.03.2024).

24. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. Ефективна економіка. 2019. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=954. (дата звернення: 03.03.2024).

25. Добровольська В.А. Реклама як вид підприємницької діяльності//Молодий вчений. Київ. 2019. № 1. С. 579-581.

26. Офіційний сайт ROSHEN. UPL: https://www.roshen.com/ua/ua/proroshen (дата звернення 08.02.2024)

27. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського: Офіційний сайт. URL: http://www.nbuv.gov.ua (дата звернення: 03.03.2024).

28. Офіційний сайт Всеукраїнської рекламної коаліції. URL: http://vrk.org.ua/ad-market/ (дата звернення: 03.03.2024).

29. Річна фінансова звітність корпорації «Рошен»: за даними Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: https://smida.gov.ua (дата звернення 05.02.2024)

30. Статут ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». URL: http://kcf.roshen.com/uploads/1_10.pdf (дата звернення 06.02.2024)

31. Сайт «Кондитер України». URL: http://www.ukrkonditer.kiev.ua/ (дата звернення 06.02.2024)

32. Кара Н.І., Пасемко Т.І. Управління витратами на рекламну діяльність в умовах міжнародних економічних зав'язків. Економічний простір. 2019. №151. С. 28-38.

33. Майовець Є.Й., Майовець Я.М. Маркетинг у роздрібній торгівлі: навч. посібник. Львів: «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2022. 220с.

34. Романюк І.А., Мандич О.В., Сєвідова І.О., Бабко Н.М., Квятко Т.М. Рекламний менеджмент: Навч. посіб. Харків: ХНТУСГ, 2020. 163с.

35. Світовий рейтинг Candy Industry Top 100. URL: https://www.snackandbakery.com/candy-industry/2023/global-top-100-candy-companies (дата звернення 05.02.2024)