

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки
Кафедра менеджменту та економічної безпеки**

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Юлії ПАЛИГИ

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент
Ольга МАРЧЕНКО

Рецензент
професор, доктор економічних наук
Галина ЛЕВКІВ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2025 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
д. е. н., професор
_____Марта КОПИТКО
(підпис)

**Львів
2025**

АНОТАЦІЯ

ПАЛИГА Ю. Конкурентна стратегія підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємства. Другий розділ містить аналіз та пропозиції щодо удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «МАЗОРІНІ».

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, конкурентна перевага, конкурентне позиціонування.

ABSTRACT

PALYHA Y. Competitive strategy of enterprise. – Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

The first section of qualification work investigates the theoretical foundations of the formation of a competitive strategy of the enterprise. The second section contains analysis and proposals for improving the competitive strategy of Mazorini LLC.

Key words: competition, competitiveness, competitive strategy, competitive advantage, competitive positioning.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття конкурентної стратегії підприємства	7
1.2. Класифікація конкурентних стратегій підприємства	10
1.3. Методичні підходи до розробки конкурентної стратегії підприємства ..	14
Висновки до першого розділу	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МАЗОРІНІ»	19
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «МАЗОРІНІ» ..	19
2.2. Аналіз конкуренції на ринку борошняних кондитерських виробів в Україні.....	24
2.3. Конкурентні переваги та конкурентна стратегія ТОВ «МАЗОРІНІ»	31
2.4. Пропозиції та рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «МАЗОРІНІ»	37
Висновки до другого розділу.....	42
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Загострення конкуренції на товарних ринках є актуальною тенденцією як в Україні, так і на світовому рівні. Це явище зумовлене низкою факторів, серед яких: глобалізація ринків (призводить до зростання кількості учасників ринку), технологічні інновації (дають можливості для швидкого входження на ринок нових гравців), зміни в споживчих смаках (споживачі стають більш вимогливими та інформованими), економічні виклики (інфляція, коливання валютних курсів та економічна нестабільність, які знижують купівельну спроможність споживачів та змушують виробників шукати нові шляхи для збереження своєї частки ринку). У відповідь на ці виклики підприємства повинні розробляти та впроваджувати нові конкурентні стратегії, такі як диференціація продукції, оптимізація витрат, впровадження інновацій та активізація маркетингових зусиль, щоб зміцнити свої позиції на ринку. Отже, тема кваліфікаційної роботи є вкрай актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Конкурентні переваги, конкурентоспроможність та конкурентні стратегії є об'єктом численних наукових досліджень. Так, Ю. Іванов, П. Орлов, О. Іванова [8] досліджували конкурентні переваги підприємства, Д. Котелевець [14], О. Кузьмін [17], М. Шарко [31] та інші – його конкурентоспроможність, Н. Євтушенко, Т. Пільник [6], Ю. Іванова [7], М. Портер [26], У. Щурко [40] та інші – конкурентні стратегії. Однак, в умовах зміни чинників функціонування товарних ринків виникає потреба у оновленні конкурентних стратегій підприємств. Також, актуальним є адаптація розроблених методичних підходів до української практики.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ формування конкурентної стратегії підприємства, аналіз її практичного застосування та розробка рекомендацій для вдосконалення стратегії конкурентної боротьби на прикладі конкретного підприємства.

Для досягнення цієї мети були визначені такі **завдання**:

- з'ясувати сутність поняття «конкурентна стратегія підприємства»;
- охарактеризувати підходи до класифікації конкурентних стратегій підприємства;
- дослідити методичні підходи до розробки конкурентної стратегії підприємства;
- дати характеристику господарської діяльності ТОВ «МАЗОРІНІ»;
- виконати аналіз конкуренції на ринку борошняних кондитерських виробів в Україні;
- визначити конкурентні переваги та охарактеризувати конкурентну стратегію ТОВ «МАЗОРІНІ»;
- обґрунтувати пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «МАЗОРІНІ».

Об'єктом дослідження є конкурентна стратегія підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розробки й реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених цілей та завдань у роботі застосовувалися такі методи наукового пізнання: загальнонаукові методи (аналіз, синтез, логічний, узагальнення, порівняння) для дослідження теоретичних основ конкурентної стратегії підприємства; специфічні методи (методи фінансового аналізу, зокрема, фінансові коефіцієнти, метод аналізу п'яти сил конкуренції Портера, SWOT-аналіз) для вивчення конкурентної стратегії ТОВ «МАЗОРІНІ» та обґрунтування пропозицій щодо її удосконалення.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації).

Основні результати, отримані в процесі виконання кваліфікаційної роботи, були обговорені на науково-практичних заходах.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У роботі міститься 14 таблиць, 4 рисунки, 1 додаток. Список використаних джерел налічує 43 позиції. Основний текст роботи викладено на 43 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття конкурентної стратегії підприємства

Конкуренція є невід’ємною складовою функціонування ринкової економіки. Для досягнення успіху в умовах ринку підприємство має враховувати конкурентне середовище та вибудовувати таку стратегію, яка дозволить йому ефективно протистояти суперникам і здобувати переваги.

На основі узагальнення наукових досліджень [12; 17; 21; 28], можна виокремити кілька підходів до трактування поняття «конкурентна стратегія підприємства» (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Підходи до трактування поняття «конкурентна стратегія підприємства». Джерело: узагальнено автором за [12; 17; 21; 28]

Поведінковий (ринково-орієнтований) підхід зосереджується на формуванні конкурентної поведінки підприємства у ринковому середовищі.

Представники цього підходу, зокрема, Ю. Грановська розглядає стратегію конкуренції як схему забезпечення переваг над конкурентами, а Н. Куденко – як відповідь на питання як організація конкурує та чому виграє.

Ресурсний (функціональний) підхід розглядає конкурентну стратегію як інструмент ефективного використання ресурсів для досягнення ринкових цілей. В межах цього підходу, Ф. Котлер трактує конкурентну стратегію як процес ефективного розміщення ресурсів, М. Саєнко – як план досягнення довгострокових конкурентних переваг у межах стратегічних одиниць бізнесу.

Стратегічно-управлінський підхід (А. Томпсон, А. Стрікланд, М. Портер) трактує конкурентну стратегію як систему управлінських рішень, що забезпечують стійку довгострокову конкурентну позицію підприємства, що протистоїть конкурентним силам у галузі.

Комплексний (адаптаційно-аналітичний) підхід визначає конкурентну стратегію як програму дій, яка забезпечує адаптацію підприємства до змін середовища (Ю. Іваної, І. Ступак) та досягнення вигідної ринкової позиції за рахунок стійкої конкурентної переваги (З. Шершньова).

Таким чином, трактування конкурентної стратегії охоплює різні аспекти – від ринкової поведінки й управлінських рішень до ресурсного забезпечення та адаптивності. Це свідчить про багатовимірність поняття, що дозволяє підприємствам формувати стратегії відповідно до власної специфіки, цілей і умов ринку.

Поняття «конкурентна перевага», «конкурентоспроможність» і «конкурентна стратегія» тісно взаємопов'язані між собою й утворюють цілісну логічну систему в теорії та практиці стратегічного управління підприємством.

Під конкурентною перевагою розуміють унікальну характеристику підприємства (продукту, процесу, ресурсу), його виняткову споживчу цінність, яка виникає внаслідок поєднання внутрішніх сильних сторін

підприємства з наявними зовнішніми можливостями та характеризується складністю для копіювання або повторення з боку конкурентів.

Вона може бути: ціновою (нижча ціна за аналогічної якості), якісною (вища якість, сервіс, бренд), інноваційною (новизна, технологічність), організаційною (дистрибуція, логістика, персонал).

За узагальненням визначень науковців [17; 21; 30; 31], конкурентна перевага – це те, на чому «будується» конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність можна визначити як результат наявності, дії конкурентних переваг. Конкурентоспроможність – це інтегральна здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, протистояти конкурентам і залишатися привабливим для споживачів. Вона формується внаслідок: наявності й ефективної реалізації конкурентних переваг; здатності адаптуватися до ринкових змін; відповідності вимогам споживачів.

Отже, конкурентоспроможність – це «зріз» ефективності використання конкурентних переваг.

Конкурентна стратегія – це набір дій і рішень, спрямованих на досягнення та утримання конкурентної переваги, з метою підвищення або збереження конкурентоспроможності.

Конкурентна стратегія визначає:

- які переваги буде розвивати підприємство;
- як і за рахунок чого конкуруватиме;
- як позиціонуватиме себе на ринку.

Отже, конкурентна стратегія – це механізм реалізації конкурентної переваги для зміцнення конкурентоспроможності.

Під конкурентною стратегією підприємства слід розуміти узгоджений комплекс дій, спрямованих на досягнення цільової конкурентної позиції на ринку, що забезпечує здатність ефективно протистояти конкурентному тиску в галузі, зберігати конкурентоспроможність і реалізовувати власні конкурентні переваги з метою стабільного отримання прибутку в довгостроковій перспективі.

1.2. Класифікація конкурентних стратегій підприємства

У сучасній теорії та практиці стратегічного управління існують різні підходи до класифікації конкурентних стратегій підприємства. Їх можна поділити на дві основні групи: структурно-функціональні класифікації та авторські концепції, засновані на різних критеріях стратегічного позиціонування.

Функціональний підхід до класифікації конкурентних стратегій передбачає їх поділ на три основні блоки: стратегії формування конкурентних переваг, стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії конкурентної поведінки (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Види конкурентних стратегій підприємства

Джерело: [21, с. 96]

До першої групи належать стратегії контролю над витратами, диференціації та фокусування, які орієнтовані на створення унікальної цінності або досягнення цінової переваги. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності охоплюють товарно-ринкову, ресурсно-ринкову, технологічну, соціальну, фінансово-інвестиційну, інтеграційну та управлінську стратегії. Вони спрямовані на реалізацію внутрішнього потенціалу підприємства через оптимізацію використання його ресурсів у різних сферах. Третій блок включає стратегії конкурентної поведінки (наступальні, оборонні, коопераційні), що визначають тактику дій підприємства на ринку стосовно інших учасників конкурентного середовища.

Поряд із функціональним підходом, у науковій літературі широко застосовуються авторські класифікації стратегій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Класифікація конкурентних стратегій підприємства

Автор	Ознака класифікації	Вид конкурентної стратегії
А. Літл	Конкурентна позиція та можливість її покращення	Лідуюча конкурентна позиція
		Сильна конкурентна позиція
		Сприятлива конкурентна позиція
		Задовільна конкурентна позиція
		Незадовільна конкурентна позиція
М. Портер	Конкурентна перевага	Стратегія лідерства за витратами (цінового лідерства)
		Стратегія диференціації
		Стратегія спеціалізації (концентрації, фокусування)
Ф. Котлер	Конкурентна позиція та маркетингова діяльність	Стратегія ринкового лідера
		Стратегія челенджера
		Стратегія послідовника
		Стратегія нішера
		Патієнтна (нішова) стратегія
		Комутантна стратегія (пристосування)
		Експлерентна (піонерська) стратегія

Джерело: [7; 17; 28; 31; 33]

Зокрема, А. Літл [7; 28] пропонує поділ стратегій залежно від конкурентної позиції підприємства та можливостей її покращення, виокремлюючи п'ять типів: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна та незадовільна позиція. Лідируюча позиція означає домінування компанії на ринку, здатність впливати на конкурентів і обирати зручну стратегічну лінію. Сильна позиція забезпечує незалежність у формуванні маркетингової стратегії, хоча й потребує врахування дій лідера ринку. Сприятлива позиція свідчить про наявність конкурентних переваг у певній ніші та перспектив для зростання. Задовільна позиція дає змогу діяти на ринку, проте без стійких гарантій проти тиску конкурентів. Незадовільна позиція вказує на вразливість компанії та обмеженість шляхів до покращення її становища.

М. Портер класифікує стратегії за джерелом конкурентної переваги: стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації та стратегія фокусування (спеціалізації). Стратегія лідерства за витратами базується на мінімізації виробничих витрат, що дозволяє пропонувати найнижчу ціну на ринку. Компанія не акцентує на сегментації чи унікальності товару. Сильна сторона – ціновий бар'єр для нових гравців, слабка – ризик, що конкуренти знизять власні витрати. Стратегія диференціації забезпечує конкурентну перевагу завдяки унікальним характеристикам товару, які цінні для споживачів. Це дає змогу встановлювати вищу ціну та створює вхідний бар'єр через складність копіювання. Її недоліком є ризик імітації та зміни споживчих уподобань. Стратегія фокусування (спеціалізації) орієнтована на задоволення потреб вузького сегмента ринку. Її перевагою є глибоке розуміння цільової аудиторії, а недоліком – ризик зникнення або трансформація ніші [26].

У свою чергу, Ф. Котлер базує свою типологію на маркетинговій ролі підприємства в конкурентній боротьбі, виділяючи стратегії ринкового лідера, членджера, послідовника та нішера.

Основна відмінність між зазначеними підходами полягає в рівні деталізації та акцентах: функціональна класифікація забезпечує структуроване бачення управління конкурентоспроможністю в межах різних напрямів

діяльності підприємства, тоді як авторські моделі концентруються на загальній логіці позиціонування підприємства у конкурентному середовищі.

Стратегія лідера передбачає домінування компанії на ринку та формування ринкових стандартів. Для збереження позиції лідер може обирати: розширення ринку (залучення нових споживачів), збільшення частки на наявному ринку (розширення асортименту, інновації), або захист позиції через підвищення якості та оновлення товарної лінійки.

Стратегію челенджера застосовують компанії, що посідають 2–3 місця в галузі й прагнуть лідерства. Вони активно атакують конкурентів, використовуючи свої переваги та агресивну маркетингову тактику.

Стратегія послідовника орієнтована на збереження позицій без агресивної конкуренції. Такі компанії копіюють успішні дії лідера, зменшуючи ризики. Існують її варіанти: копіляція (повне наслідування), імітація (відтворення окремих елементів) та адаптація (модифікація під власні потреби).

Стратегія нішера зосереджується на вузькому ринковому сегменті, непомітному для великих гравців. Вона ефективна для нових або малих компаній і передбачає кілька підходів: утримання позиції, поступове розширення або прагнення до лідерства в обраній ніші. Таким чином, узгоджене поєднання функціонального та концептуального підходів до класифікації конкурентних стратегій дозволяє підприємству обрати найбільш релевантну модель поведінки на ринку, виходячи з його ресурсних можливостей, поточної конкурентної позиції та стратегічних цілей розвитку.

Попри різноманіття підходів до класифікації конкурентних стратегій, варто зазначити, що вони не є взаємовиключними — на практиці підприємства часто комбінують кілька стратегічних напрямів у процесі конкурентної боротьби.

1.3. Методичні підходи до розробки конкурентної стратегії підприємства

У 1980-х роках у світовій економічній думці сформувалися два провідні підходи до визначення джерел конкурентних переваг і розроблення конкурентної стратегії підприємства: ринково орієнтований і ресурсно орієнтований. Кожен з них фокусує увагу на різних факторах, що визначають стратегічний успіх компанії.

Ринково орієнтований підхід (market-based view, MBV) отримав широке визнання завдяки роботам Майкла Портера. Він ґрунтується на твердженні, що зовнішнє середовище, зокрема структура галузі та характер ринкової конкуренції, є ключовим чинником формування стратегії.

За цим підходом, джерелом конкурентних переваг є позиція підприємства в галузі, а стратегічною метою підприємства – зайняти стійке положення, яке дозволяє ефективно протистояти конкурентним силам.

Основні інструменти, які використовуються для розробки стратегії – аналіз п'яти сил конкуренції Портера, галузеві бар'єри входу/виходу, рівень загроз із боку заміників тощо.

Типові стратегії – цінове лідерство, диференціація, фокусування (вузька спеціалізація).

Ресурсно орієнтований підхід (resource-based view, RBV) розвинувся як альтернатива ринковому підходу та був сформульований такими науковцями, як Б. Вернерфельт, Дж. Барні та інші. Його суть полягає в тому, що конкурентні переваги формуються зсередини підприємства, на основі його унікальних ресурсів і компетенцій.

Джерело конкурентних переваг за цим підходом є внутрішні ресурси підприємства, які є цінними, рідкісними, важко імітованими та організаційно підтримуваними (VRIO-модель), а стратегічною метою – розвиток ключових компетенцій, які складно повторити конкурентам.

Фокус конкурентної стратегії полягає не у адаптації до ринку, а на

максимальному використанні власних можливостей.

Особливу увагу приділяють інтелектуальному капіталу, інноваціям, бренду, організаційній культурі.

Таким чином, за ринкового підходу, підприємство, розробляючи конкурентну стратегію відштовхується від зовнішніх умов і прагне зайняти найвигідніше положення у структурі галузі. За ресурсного підходу – акцент на внутрішніх унікальних можливостях підприємства, що важко піддаються копіюванню.

У сучасних умовах підприємства найчастіше комбінують обидва підходи, поєднуючи гнучкість до ринкових змін із розвитком власної унікальної цінності.

В процесі розробки конкурентної стратегії підприємства доцільно враховувати низку чинників, зокрема: масштаб та специфіку господарської діяльності, ступінь стандартизації, тип виробництва, рівень інноваційної і інвестиційної активності, стадію життєвого циклу; загальну бізнес-стратегію, стратегічні цілі розвитку та наявний ресурсний потенціал; поточну конкурентну позицію, наявні переваги та рівень конкурентоспроможності, результати аналізу чинної конкурентної стратегії; тип ринкової структури та ступінь впливу конкуренції; ринкові тенденції; загальний стан галузі.

У процесі розроблення конкурентної стратегії підприємства використовують спеціалізовані методичні підходи, які дозволяють системно оцінити як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішнє конкурентне середовище. У науковій і прикладній літературі ці методи умовно поділяють на формальні та матричні. До формальних належать ті, що ґрунтуються на логічному аналізі, прогнозуванні та оцінці стратегічних орієнтирів, тоді як матричні методи базуються на побудові дво- або багатофакторних матриць з подальшим позиціонуванням бізнес-одиниць чи стратегічних напрямів. Узагальнена характеристика основних методів представлена у табл. 1.2.

Найвідомішими матричними інструментами, що використовуються для формування стратегій підприємства, є матриця BGG, матриця GE/McKinsey,

матриця SPACE та матриця SWOT.

Таблиця 1.2.

Методи розробки конкурентної стратегії підприємства

Назва моделі / методу	Коротка характеристика
Формальні методи	
Модель життєвого циклу продукту	Стратегія залежить від етапу життєвого циклу товару (введення, зростання, зрілість тощо).
Модель життєвого циклу технологій	Орієнтована на оновлення технологій і технічну модернізацію.
Модель М. Портера	Аналіз п'яти конкурентних сил для вибору оптимальної стратегії галузевого позиціонування.
Модель накопиченого досвіду	Передбачає зниження витрат завдяки збільшенню обсягів виробництва та ефекту масштабу.
Матричні методи	
Модель Shell/DPM	Оцінює конкурентну позицію та привабливість ринку.
Модель BCG (Бостонська матриця)	Класифікує продукти за ринковою часткою та темпами зростання ринку.
Модель Хофера–Шенделя	Поєднує етапи життєвого циклу продукту з конкурентними позиціями.
Метод McKinsey/GE	Матриця «привабливість ринку – конкурентна позиція» з дев'ятьма стратегіями.
Метод ADL (Артур Д. Літл)	Комплексна модель, що враховує стадію розвитку галузі та позицію бізнес-одиниці.
Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy)	Базується на емпіричних даних, вивчає вплив стратегічних рішень на прибутковість.
Назва моделі / методу	Коротка характеристика
Модель «продукт–ринок» І. Ансоффа	Визначає напрям стратегічного розвитку за критеріями ринку та продукту.
Модель життєвого циклу продукту	Стратегія залежить від етапу життєвого циклу товару (введення, зростання, зрілість тощо).

Джерело: узагальнено автором за [7; 21, с. 101].

Матриця BCG (Бостонської консалтингової групи) класифікує стратегічні бізнес-одиниці або продукти за двома критеріями: частка ринку та темп його зростання.

Вона розподіляє об'єкти аналізу на чотири групи:

- «зірки» – мають високу частку на динамічному ринку, потребують інвестицій, але мають потенціал стати прибутковими;
- «дійні корови» – забезпечують стабільний прибуток завдяки великій частці на ринку, що вже зрілий і повільно зростає;
- «знаки питання» – характеризуються швидкозростаючим ринком, але низькою часткою на ньому, що вимагає ухвалення рішення щодо інвестування або виходу;
- «собаки» – мають низьку частку на ринку з повільним зростанням, здебільшого потребують згортання або трансформації.

Матриця GE/McKinsey оцінює кожен бізнес-одиницю за двома параметрами: привабливість ринку та конкурентна позиція. Модель включає дев'ять комірок, що відображають стратегічні альтернативи: від активного інвестування до поступового згортання діяльності, допомагає оптимізувати розподіл ресурсів.

SWOT-аналіз дозволяє ідентифікувати сильні й слабкі сторони підприємства у поєднанні з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, формуючи основу для стратегічних рішень, спрямованих на посилення переваг і мінімізацію ризиків.

Матриця SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) допомагає оцінити стратегічну позицію підприємства за чотирма ключовими параметрами: фінансова сила, конкурентоспроможність, стабільність зовнішнього середовища та сила галузі. Результати аналізу дозволяють обрати напрям дій: агресивне зростання, консервативне управління, оборонна стратегія або скорочення активності.

Використання зазначених матричних методів надає підприємству можливість системно оцінити свої ринкові позиції, розподілити ресурси відповідно до стратегічних пріоритетів та обґрунтовано обрати напрям подальшого розвитку з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх викликів.

Висновки до першого розділу

Конкурентна стратегія є інструментом досягнення та реалізації конкурентної переваги, яка, у свою чергу, визначає рівень конкурентоспроможності підприємства. Ці три поняття взаємодоповнюють одне одного: перевага формує потенціал, стратегія – напрям дій, а конкурентоспроможність – кінцевий результат.

Узагальнення існуючих підходів до класифікації конкурентних стратегій свідчить про їхню багатоаспектність і взаємодоповнюваність. Функціональні класифікації дозволяють системно охопити основні напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства, тоді як авторські моделі акцентують на типових ринкових ролях і джерелах конкурентних переваг. Практика господарювання доводить доцільність комбінування різних стратегічних підходів залежно від цілей, ринкової ситуації та ресурсних можливостей підприємства.

Сучасні методи розробки конкурентної стратегії підприємства потребують комплексного підходу, що враховує не лише зовнішні ринкові позиції, а й внутрішні ресурси підприємства, особливо нематеріальні активи. Вибір методу має ґрунтуватися на доступності даних, меті аналізу та стратегічному фокусі підприємства. У зв'язку з цим доцільним є поєднання кількох методик, що дозволить мінімізувати їх недоліки та забезпечити більш точну і практично цінну оцінку конкурентного потенціалу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МАЗОРІНІ»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «МАЗОРІНІ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «МАЗОРІНІ» (назва англійською мовою LIMITED LIABILITY COMPANY «MAZORINI») Дата заснування 01.11.2019 р. зареєстроване за адресою 79021, Україна, Львівська обл., м. Львів, вул. Володимира Великого, буд. 123 б. Директор підприємства – Годунок Альона Володимирівна. Код ЄДРПОУ – 43325741, статутний капітал –480 000 грн.

Основний вид діяльності ТОВ «МАЗОРІНІ» – 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

Іншими видами діяльності є:

- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- транспортне оброблення вантажів; оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами; виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів;
- виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання [29].

Проаналізуємо основні показники ТОВ «МАЗОРІНІ» за 2020-2023 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Основні показники господарської діяльності
ТОВ «МАЗОРІНІ» за 2020-2023 рр.

Показники, грн	2020	2022	2023	Δ 2023/2020	Δ 2023/2020 (%)
Активи	768100	460800	433000	-335100	-43,6
Зобов'язання	791400	7900	167300	-624100	-78,8
Виручка від реалізації	1474200	254600	96600	-1377600	-93,4
Чистий прибуток (збиток)	3100	0	-187200	-190300	-6132,3

Джерело: складено і розраховано автором за [29]

Згідно з табл. 2.1, упродовж аналізованого періоду активи ТОВ «МАЗОРІНІ» зменшилися на 335,1 тис. грн (-43,6 %), що може свідчити про скорочення власних ресурсів або реалізацію частини майна через реструктуризацію чи фінансові труднощі. Зобов'язання підприємства скоротилися на 624,1 тис. грн (-78,8 %), ймовірно, унаслідок погашення боргів або зменшення кредитної заборгованості. Виручка за 2020–2023 рр. знизилася на 1,38 млн грн (-93,4 %), що може бути пов'язано зі зменшенням обсягів продажів або згортанням окремих видів діяльності. Якщо у 2020 році підприємство працювало з прибутком, то на кінець 2023 року зафіксовано збиток у розмірі 187,2 тис. грн, що свідчить про суттєве погіршення фінансової ситуації.

Виконаємо горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ТОВ «МАЗОРІНІ» за 2023 р.

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «МАЗОРІНІ» за 2023 р. представлено у табл. 2.2.

Як бачимо, загальний потенціал підприємства за 2023 р. зменшився. Спостерігається зменшення активів підприємства на 6,03%, що пов'язано переважно зі зменшенням дебіторської заборгованості та незначним зменшенням вартості основних засобів.

Таблиця 2.2.

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «МАЗОРІНІ» за 2023 р.

Стаття	Початок періоду	Кінець періоду	Абсолютна зміна	Відносна зміна (%)
АКТИВ				
Необоротні активи	314,00	299,50	-14,50	-4,62%
Оборотні активи	146,80	133,50	-13,30	-9,06%
ПАСИВ				
Власний капітал	452,90	265,70	-187,20	-41,35%
Поточні зобов'язання	7,90	167,30	+159,40	+2017,72%
Баланс (пасив)	460,80	433,00	-27,80	-6,03%

Джерело: складено і розраховано автором за даними додатку А

Власний капітал ТОВ «МАЗОРІНІ» зменшився на 41,35% через збиткову діяльність (збиток у розмірі 187,2 тис. грн).

Натомість поточні зобов'язання значно зросли (в понад 20 разів), що свідчить про підвищення залежності підприємства від кредиторів, зокрема, через збільшення нових інших поточних зобов'язань на 158 тис. грн.

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «МАЗОРІНІ» за 2023 р. представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «МАЗОРІНІ» за 2023 р.

Стаття балансу, %	На поч. періоду	На кін. періоду	Зміна (+/-)
АКТИВ			
Необоротні активи	68,14%	69,17%	+1,03
Оборотні активи	31,86%	30,83%	-1,03
Разом актив	100,00%	100,00%	—
Стаття балансу, %	На поч. періоду	На кін. Періоду	
ПАСИВ			
Власний капітал	98,29%	61,34%	-36,95%
Поточні зобов'язання	1,71%	38,66%	36,95%
Разом пасив	100,00%	100,00%	

Джерело: складено і розраховано автором за даними додатку А

Аналіз фінансових результатів та фінансових коефіцієнтів ТОВ «МАЗОРІНІ» за 2023 р. подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Аналіз фінансових результатів та фінансових коефіцієнтів
ТОВ «МАЗОРІНІ» за 2023 р.

Показник*	Формула	Значення	Коментар
Рентабельність продажів (ROS)	(Чистий прибуток / Виручка) × 100	-193,83%	Дуже низька ефективність
Рентабельність активів (ROA)	(Чистий прибуток / Активи) × 100	-43,22%	Збиткове використання активів
Рентабельність власного капіталу (ROE)	(Чистий прибуток / Власний капітал) × 100	-70,47%	Висока збитковість власного капіталу
Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	$133,5 / 167,3 = 0,80$	>1 — бажано
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	$133,5 / 167,3 = 0,80$	>1 — бажано
Абсолютна ліквідність	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	$8,5 / 167,3 = 0,051$	>0,2 — добре
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	$265,7 / 433 = 0,61$	Достатній рівень (>0,5)
Коефіцієнт фінансової залежності	Зобов'язання / Власний капітал	$167,3 / 265,7 = 0,63$	Середня залежність
Коефіцієнт забезпечення зобов'язань	(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Зобов'язання	$265,7 / 167,3 = 1,59$	Добре (>1,5)

* Показники рентабельності розраховані за рік, а показники ліквідності та структури капіталу станом на кін. року

Джерело: складено і розраховано автором за даними додатку А

У процесі оцінювання фінансово-господарської діяльності ТОВ «МАЗОРІНІ» за 2023 рік було виявлено негативну динаміку ключових фінансових показників. Загальний обсяг чистого доходу від реалізації продукції підприємства становив 96,6 тис. грн, що є недостатнім для покриття витрат. При цьому собівартість реалізованої продукції повністю дорівнює обсягу доходу, що свідчить про нульову валову рентабельність. Основний збиток підприємства сформувався за рахунок інших операційних витрат у розмірі 187,2 тис. грн, що зумовило отримання чистого збитку в аналогічному розмірі.

Рентабельність продажів (ROS) становить $-193,83\%$, що свідчить про суттєву збитковість реалізації продукції. Рентабельність активів (ROA) склала $-43,22\%$, а рентабельність власного капіталу (ROE) $-70,47\%$, що свідчить про неефективне використання як залучених, так і власних ресурсів.

Станом на кін. 2023 р. підприємство характеризувалося недостатньою ліквідністю, воно не здатне покривати свої зобов'язання. Показники ліквідності також залишаються на низькому рівні. Коефіцієнт загальної ліквідності дорівнює 0,80 при нормативному значенні понад 1, що свідчить про неспроможність підприємства повністю покривати поточні зобов'язання оборотними активами. Абсолютна ліквідність на рівні 0,051 вказує на критичну нестачу грошових коштів.

Попри збиткову діяльність, фінансова стійкість підприємства залишається на помірному рівні. Коефіцієнт автономії становить 0,61, що є прийнятним значенням і свідчить про переважання власного капіталу в структурі джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової залежності на рівні 0,63 свідчить про помірне боргове навантаження.

Отже, можна зробити висновок, що підприємство має стабільну структуру капіталу, проте потребує перегляду політики витрат і активізації комерційної діяльності з метою підвищення прибутковості.

2.2. Аналіз конкуренції на ринку борошняних кондитерських виробів в Україні

Конкурентна стратегія будь-якого підприємства залежить значною мірою від стану ринку та ринкових тенденцій.

Ринок хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів, зокрема тортів та тістечок із нетривалим терміном зберігання в Україні за 2014-2024 рр. продемонстрував значний ріст: так, обсяги реалізації продукції збільшилися з 9611,4 до 27811,8 млн грн, тобто майже у 3 рази (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Динаміка обсягів ринку хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів, зокрема тортів і тістечок нетривалого зберігання в Україні у 2014-2024 рр., млн грн

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг реалізації продукції, млн грн	9611,4	13177	14917	17099	18841	20898	19970	26586	21451,9	25392,6

Джерело: складено автором за [27]

У 2014–2019 рр. ринок демонстрував стабільне зростання. У 2020 р. зафіксовано спад, найімовірніше пов’язаний із впливом пандемії COVID-19, яка спричинила тимчасове зниження попиту або перебої в ланцюгах постачання. Після тимчасового падіння в 2020 році ринок почав поступово відновлюватися: у 2021 році обсяги реалізації суттєво зросли, що може свідчити про адаптацію виробників і споживачів до нових умов. Попри незначне зниження в 2022 році, у 2023–2024 роках спостерігається зростання обсягів реалізації, що вказує на відновлення попиту та стабілізацію ринку.

Як світовий, так і український ринок кондитерських виробів зазнає динамічних змін, що обумовлено трансформацією споживчих уподобань та зростанням інтересу до інноваційних, сталих та індивідуалізованих рішень у харчуванні.

Згідно з даними, оприлюдненими на сайті cacaomill.com.ua, до основних трендів кондитерського ринку у 2024 р., сформульованими на основі щорічного глобального звіту компанії Puratos «Taste Tomorrow» (звіт побудований на результатах дослідження, що охопило понад 20 тис. респондентів із 50 країн світу і базується на аналітичному інструменті AI Trend Radar) є:

- технологічні інновації та цифровізація;
- естетика, індивідуалізація;
- цифрові канали збуту;
- інновації на основі класики;
- перевага місцевих продуктів та сталого виробництва;
- натуральність, рослинне походження та здоровий спосіб життя;
- шоколад: нові смакові профілі, екологічність і веганство.

Одним із провідних трендів 2024 року є інтеграція штучного інтелекту у процеси створення нових видів кондитерської продукції, що дозволяє адаптувати пропозиції до індивідуальних очікувань споживачів. Напрямок «Tech Inspired» передбачає використання новітніх технологій з метою створення продуктів, які поєднують смакову інноваційність з високим рівнем естетичного оформлення, відповідно до способу життя сучасного споживача.

У 2024 році зростає важливість візуальної привабливості продукції, особливо серед представників поколінь Z та Y, які надають перевагу десертам, придатним для демонстрації у соціальних мережах. Зростання онлайн-продажів (42% у 2024 році порівняно з 35% у 2018) стимулює компанії до вдосконалення упаковки та візуальної презентації. До найпопулярніших продуктів належать бенто-торти, десерти «to go», дзеркальні торти та японські солодощі на основі рисового тіста.

Попри зацікавлення новинками, близько 73% споживачів залишаються прихильниками класичних смаків. Водночас вони прагнуть оновленого досвіду в межах традиційних форматів – це, зокрема, стосується круасанів із новими начинками та оригінальним оформленням. Розширення асортименту, зокрема й за рахунок овочевих наповнювачів, сприяє зростанню повторних покупок і формуванню лояльності до бренду.

Сучасні споживачі демонструють зростаючу прихильність до локальних виробників та сировини – близько 39% регулярно купують продукцію місцевих кондитерських підприємств. При цьому 70% вважають споживання місцевої продукції більш екологічно доцільним, а 65% – кориснішим для здоров'я. Таким чином, спостерігається зростання інтересу до автентичних, екологічно безпечних товарів із чітко позначеним географічним походженням.

Ринок демонструє зростання попиту на солодоці з натуральним складом. Перевага надається продуктам без штучних добавок, барвників, підсилювачів смаку, з використанням натуральних ароматизаторів і справжніх шматочків фруктів. Значна частка споживачів готова платити більше за продукцію, що виготовлена з природних інгредієнтів, зокрема 71% респондентів у світі виявили готовність підтримувати пекарні, що дотримуються принципів чистої етики у виробництві.

У сегменті шоколадної продукції спостерігається тенденція до зростання популярності гіркого шоколаду, а також шоколаду з додаванням рослинних інгредієнтів – квітів, листя, насіння. Ці інгредієнти не лише збагачують смак, але й підвищують сприйняття продукту як функціонального, корисного для здоров'я (на думку 68% опитаних). Сучасний споживач орієнтується на етичне та екологічно відповідальне виробництво, тому популярності набуває шоколад без глютену, цукру та консервантів.

Крім того, позиціонування шоколаду як веганського продукту стимулює емоційно-позитивне сприйняття серед споживачів, які ототожнюють такі покупки з власною соціальною відповідальністю, турботою про довкілля та особисте здоров'я.

Проаналізуємо рівень конкуренції на ринку борошняних кондитерських виробів за методикою п'яти сил Портера.

Оцінка ймовірності появи нових конкурентів на ринку борошняних кондитерських виробів подана у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка ймовірності появи нових конкурентів на ринку борошняних кондитерських виробів за методикою п'яти конкурентних сил Портера

№	Параметр ринку	Бальна оцінка рівня загрози
1	Економія на масштабі виробництва	Середня – 3 бали (великим виробникам вигідно масштабуватись, але малі мають нішеві переваги)
2	Сильні торгові марки товарів	Середній – 3 бали (присутні локальні бренди з лояльністю, але не абсолютне домінування)
3	Диференціація продукту	Низький – 2 бали (рецептури схожі, але можлива нішова унікальність: безглютенове, органічне тощо)
4	Інвестиції для входу в галузь	Низький – 2 бали (не потребує надто високих вкладень у малих обсягах)
5	Доступ до каналів розподілу	Середній – 3 бали (місцеві магазини, ярмарки відкриті, але мережі — складніше)
6	Державне регулювання	Низький – 2 бали (стандарти харчової безпеки, але регуляція не надмірна)
7	Готовність існуючих гравців до зниження цін	Середній – 3 бали (конкуренція цінова можлива, особливо в низькому сегменті)
8	Ставлення конкурентів	Високий – 4 бали (ринок насичений, новачки сприймаються як загроза)
9	Темп зростання ринку	Середній – 3 бали (спостерігається помірне зростання попиту)
10	Ймовірність розробки нових товарів та інновацій	Середній – 3 бали (відбувається розвиток ніш — ЗСЖ, фітнес-десерти, еко)

Джерело: складено автором

Отже, загальна оцінка ймовірності появи нових конкурентів на ринку борошняних кондитерських виробів за методикою п'яти конкурентних сил

Портера – 28 балів (максимум 60, мінімум 10).

Отже, ймовірність входу нових гравців у галузь середня.

Оцінка загрози з боку товарів-замінників для ринку борошняних кондитерських виробів за методикою Портера наведена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка рівня конкуренції на ринку борошняних кондитерських виробів з боку товарів-замінників за методикою п'яти конкурентних сил Портера

№	Параметр оцінки	Бальна оцінка рівня загрози
1	Практично нові товари-замінники	Низький – 1 бал (відсутні принципово нові альтернативи борошняним виробам)
2	Товари-замінники з нижчою якістю та ціною (солодкі батончики, сухофрукти, цукерки)	Високий – 5 балів (широко доступні, дешевші, мають свою аудиторію)
3	Товари-замінники з тією ж якістю, але нижчою ціною	Середній – 3 бали (власні марки супермаркетів, імпорт дешевших аналогів)
4	Товари-замінники з вищою якістю за нижчою ціною	Низький – 1 бал (такі приклади рідкісні або короткотривалі)
5	Товари-замінники з тією ж якістю, але за вищою ціною (здорові снеки, ЗСЖ-десерти)	Середній – 3 бали (існують, але орієнтовані на вузьку аудиторію)

Джерело: складено автором

Отже, загальна оцінка загрози з боку товарів-замінників – 13 балів (максимум – 30, мінімум – 5). Отже, загроза з боку товарів-замінників омірна (середній рівень).

Оцінимо ринкову владу постачальників для ринку борошняних кондитерських виробів за методикою п'яти сил Портера (табл. 2.8).

В цілому, загальна оцінка ринкової влади постачальників – 10 балів (максимум – 30, мінімум – 5).

Отже, ринкова влада постачальників – нижче середнього рівня.

Таблиця 2.8

Оцінка ринкової влади постачальників на ринку борошняних кондитерських виробів за методикою п'яти конкурентних сил Портера

№	Параметр оцінки	Бальна оцінка рівня загрози
1	Кількість нових постачальників	Середній рівень – 3 бали (існує конкуренція серед постачальників, але деякі позиції можуть залежати від сезонності)
2	Унікальність продукції постачальників	Низький рівень – 2 бали (борошно, цукор, яйця, олія — товари з низькою унікальністю)
3	Обсяг постачання продукції	Середній рівень – 3 бали (обсяги стабільні, але можливі збої через клімат або імпорتنі обмеження)
4	Витрати при заміні постачальників	Низький рівень – 1 бал (заміна не потребує значних витрат)
5	Пріоритетність бізнесу фірми для постачальників	Низький рівень – 1 бал (постачальники зацікавлені в співпраці через стабільний попит)

Виконаємо оцінку ринкової влади споживачів для ринку борошняних кондитерських виробів за методикою п'яти сил Портера (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка ринкової влади споживачів на ринку борошняних кондитерських виробів за методикою п'яти конкурентних сил Портера

№	Параметр оцінки	Бальна оцінка рівня загрози
1	Частка споживачів з великим обсягом купівлі	Низький – 1 бал (оскільки покупці оперують переважно роздрібними обсягами)
2	Впізнаваність торгової марки	Середній – 3 бали (бренди відомі в окремих регіонах, але конкуренція між марками значна)
3	Схильність до переходу на товари інших продавців	Високий бал – 5 балів (наявність численних альтернатив, включаючи власні марки мереж)
4	Чутливість споживачів до ціни	Середній – 3 бали (невеликі різниці в ціні можуть стимулювати зміну вибору)
5	Задоволеність споживачем якістю товару	Низький – 1 бал (стала якість продукції сприяє низькому рівню пошуку альтернатив)

Джерело: складено автором

Загальна оцінка ринкової влади споживачів –13 балів (максимум –30 та мінімум – 5). Це свідчить про те, що ринкова влада споживачів на ринку борошняних кондитерських виробів є середньою.

Оцінимо внутрішньогалузеву конкуренцію на ринку борошняних кондитерських виробів за методикою п'яти конкурентних сил Портера (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції на ринку борошняних кондитерських виробів за методикою п'яти конкурентних сил Портера

№	Параметр оцінки	Бальна оцінка рівня загрози
1	Кількість основних гравців	Високий – 5 балів (велика кількість виробників: від малих локальних до національних брендів)
2	Стан ринку	Середній – 3 бали (ринок стабільний, з повільним зростанням, деякі сегменти насичені)
3	Ступінь диференціації продукції у конкурентів	Низький – 2 бали (продукція здебільшого стандартизована, відмінності мінімальні)
4	Можливість змінювати ціни	Середній – 3 бали (цінова конкуренція обмежена через витрати на сировину, але часто застосовуються знижки)

Джерело: складено автором

Отже, загальна оцінка внутрішньогалузевої конкуренції на ринку борошняних кондитерських виробів – 13 балів (максимум – 20, мінімум – 4), що є трохи вище середнього рівня.

Таким чином, серед п'яти конкурентних сил за методикою Портера, найбільший вплив на конкуренцію на ринку борошняних кондитерських виробів має внутрішньогалузева конкуренція, яка оцінюється на рівні вище середнього (13 балів із 20 можливих). Це пов'язано з великою кількістю гравців на ринку, відносно стандартизованою продукцією та активною

боротьбою за споживача.

Ймовірність входу нових конкурентів у галузь оцінюється як нижча за середню (26 балів із 60 можливих), що свідчить про відносну стабільність ринку, помірні бар'єри входу та обмежену привабливість для нових гравців.

Загроза з боку товарів-замінників також визначається як помірна (13 балів із 30), адже на ринку існують інші солодкі продукти (цукерки, снеки, батончики), однак вони не є повноцінними замінниками борошняних виробів.

Ринкова влада споживачів є середньою (15 балів із 30), оскільки споживачі чутливі до ціни й можуть змінювати вподобання, проте загалом задоволені якістю продукції.

Ринкова влада постачальників оцінюється як нижча за середню (12 балів із 30), оскільки сировина доступна, конкуренція серед постачальників висока, а заміна одного постачальника іншим не спричиняє значних витрат.

Отже, конкурентне середовище на ринку борошняних кондитерських виробів є динамічним, але з достатньо стабільною структурою, де ключовим чинником залишаються дії наявних гравців ринку.

2.3. Конкурентні переваги та конкурентна стратегія ТОВ «МАЗОРНІ»

Асортиментна політика ТОВ «МАЗОРНІ» вирізняється широким охопленням категорій кондитерської продукції, що дає змогу ефективно задовольняти запити різних цільових груп споживачів.

Компанія пропонує 11 ключових груп товарів, серед яких: бісквітні та мусові торти, круасани, хлібобулочні вироби, печиво, штруделі, пироги, кіші, львівські пляцки, макарони та чізкейки.

Такий широкий асортимент формує конкурентну перевагу підприємства, дозволяючи одночасно охоплювати як масовий сегмент, так і нішеві потреби, що свідчить про реалізацію стратегії диференціації.

Ширина та глибина асортименту ТОВ «МАЗОРІНІ» представлена на рис. 2.1.

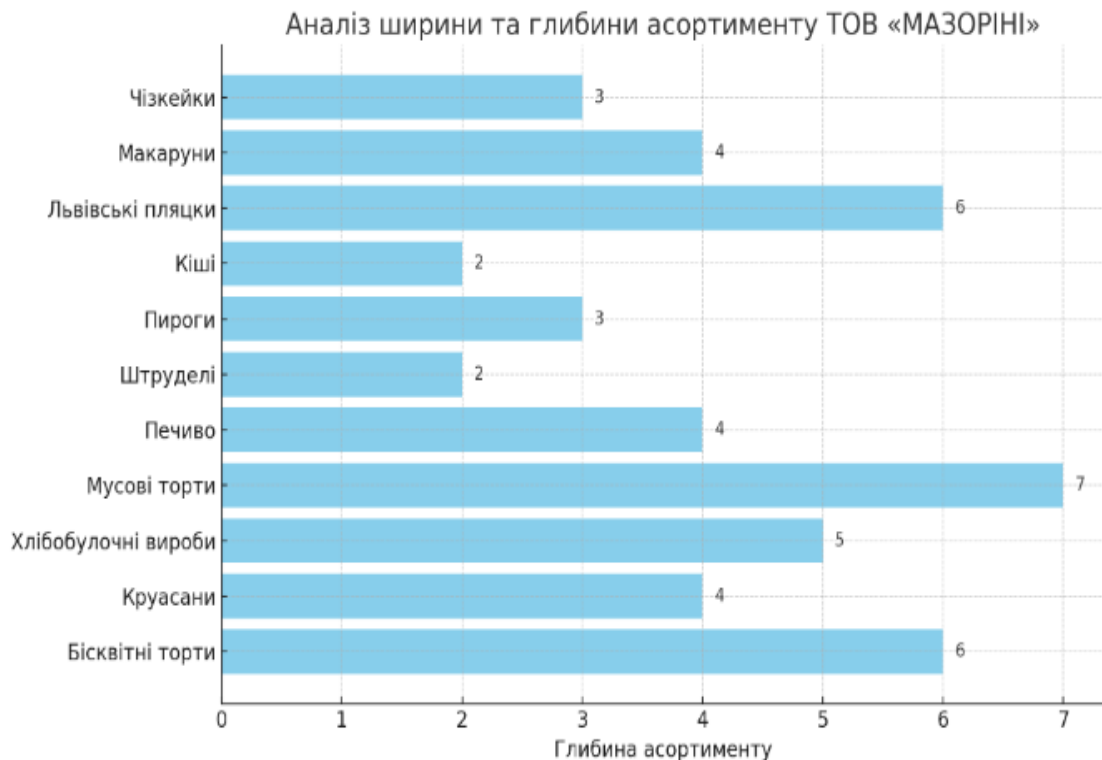


Рис. 2.1. Ширина та глибина асортименту ТОВ «МАЗОРІНІ» [41]

Рис. 2.3. наочно демонструє, що найбільшу глибину асортименту ТОВ «МАЗОРІНІ» демонструють категорії мусових тортів (7 позицій), бісквітних тортів і львівських пляцків (по 6 позицій), а також хлібобулочних виробів (5 позицій). Це свідчить про стратегічний фокус компанії на розширення вибору у сегментах із високим попитом. Навпаки, категорії кіші, штруделі та чізкейки мають меншу глибину (від 2 до 3 варіантів), що може свідчити про або вузьку спеціалізацію, або обмежений попит на ці вироби.

З точки зору конкурентної стратегії, широка та глибока асортиментна політика ТОВ «МАЗОРІНІ» є прикладом стратегії диференціації – однієї з основних стратегій за М. Портером.

Така конкурентна стратегія дає змогу підприємству:

- задовольняти ширший спектр смаків і вподобань клієнтів, що є ключовим у кондитерському сегменті, де емоційна складова вибору висока;

- зміцнювати лояльність клієнтів за рахунок регулярного оновлення смаків у межах улюблених категорій (наприклад, бісквітні та мусові торти);
- зменшувати цінову конкуренцію, пропонуючи унікальні продукти, які складніше порівняти напряму з продукцією конкурентів;
- розширювати ринкову присутність – від щоденного споживання (печиво, хліб) до святкових та преміальних продуктів (мусові торти, макарони, чізкейки).

Оскільки глибина асортименту найбільша у категоріях із високим рівнем емоційної залученості та частим повторним попитом (торти, пляцки), це дає компанії конкурентну перевагу у створенні цінності для клієнта через вибір, новизну та персоналізацію.

Вагомою конкурентною перевагою ТОВ «МАЗОРІНІ» є зареєстрована торгова марка (бренд). Логотип торгової марки підприємства представлено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Логотип бренду ТОВ «МАЗОРІНІ» [41]

Виконаємо аналіз конкурентоспроможності, конкурентних переваг та конкурентних стратегій ТОВ «МАЗОРІНІ» та кондитерської мережі SHOCO., яка на наш погляд, є одним з основних його прямих конкурентів.

Конкурентоспроможність ТОВ «МАЗОРІНІ» забезпечується:

- пропозицією широкого асортименту: понад 69 позицій, включаючи торти, тістечка, штруделі, бенто-торти та кенді-бари;
- виробництвом повністю ручне, без використання напівфабрикатів, що підкреслює якість та індивідуальний підхід;
- фірмовим пакуванням та логотипом, які створюють впізнаваний бренд.

Конкурентні переваги ТОВ «МАЗОРІНІ» полягають у:

- ціновій політиці, яка базується на витратно-ринковому методі, що дозволяє пропонувати продукцію за середньоринковими цінами при високій якості;
- використанні каналу нульового рівня (фірмова торгівля) забезпечує повний контроль над збутом та прямий контакт із клієнтами;
- активній присутності у соціальних мережах, зокрема в Instagram, сприяє залученню молодшої аудиторії.

Конкурентна стратегія ТОВ «МАЗОРІНІ» базується на:

- фокусі на диференціації продукції з акцентом на торти та індивідуальні замовлення;
- підтримці високої якості та унікальності продукції для задоволення потреб вибагливих клієнтів;
- обмеженому використанні знижок та акцій, що підкреслює преміальність бренду.

Конкурентоспроможність SHOco. ґрунтується на:

- широкому асортименті продукції: від круасанів і печива до авторських цукерок та тортів;
- розгалуженій мережі закладів у Львові, що забезпечує легкий доступ до продукції;
- активній участі у благодійних проєктах та колабораціях, що підвищує соціальну відповідальність бренду.

Конкурентними перевагами SHOco. є:

- активна присутність у соціальних мережах, зокрема в Instagram, де бренд має понад 29 тис. підписників;
- використання сучасних маркетингових стратегій, включаючи SMM та event-маркетинг;
- пропозиція сезонних новинок та акцій, що стимулює повторні покупки.

Конкурентна стратегія SHOco. базується на:

- стратегії диференціації з акцентом на інновації та креативність у продукції;
- розширенні асортименту та впровадження нових продуктів для задоволення широкого спектру споживачів;
- активній взаємодії з клієнтами через соціальні мережі та участь у благодійних ініціативах.

Порівняння конкурентних стратегій ТОВ «МАЗОРІНІ» та SHOco. наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Порівняння елементів конкурентних стратегій ТОВ «МАЗОРІНІ» та SHOco.

Критерій	ТОВ «МАЗОРІНІ»	SHOco.
Асортимент	Понад 60 позицій, фокус на тортах	Широкий, включає випічку, десерти, напої
Цінова політика	Середньоринкова, без знижок	Різноманітна, включає акції та знижки
Маркетинг	Помірна активність у соцмережах	Висока активність, >29 000 підписників у Instagram
Канали збуту	Фірмова торгівля, онлайн-магазин	Мережа закладів, онлайн-магазин
Унікальні переваги	Ручне виробництво, індивідуальні замовлення	Інноваційність, благодійні проекти
Конкурентна стратегія	Диференціації	Диференціації

Джерело: сформовано автором за [41; 43]

Отже, обидва бренди мають свої унікальні сильні сторони. «MAZORINI» орієнтується на якість та індивідуальний підхід до клієнта, тоді

як SHOco. робить ставку на інновації, активний маркетинг та соціальну відповідальність. Вибір між ними залежить від уподобань споживача: чи він шукає традиційну якість та індивідуальність, чи сучасний підхід та різноманіття.

Якщо характеризувати конкурентну стратегію ТОВ «МАЗОРІНІ» за Ф. Котлером, який класифікує стратегії залежно від поведінки і зайнятої позиції на ринку та конкурентної боротьби, то вважаємо, що його конкурентна стратегія наближена до стратегії послідовника (прямування за лідером), яка орієнтована на збереження позицій без агресивної конкуренції.

Аргументи на користь цієї стратегії:

- широкий асортимент, який охоплює популярні категорії кондитерських виробів (бісквітні торти, чізкейки, макарони тощо), свідчить про орієнтацію на вже перевірені ринком тренди;
- продуктові назви, комбінації смаків та стилі оформлення співзвучні з пропозиціями ринку (наприклад, «Наполеон», «Тірамісу», «Нью-Йорк»), що може вказувати на адаптацію успішних продуктів лідерів до власного асортименту;
- ймовірне позиціювання у середньому ціновому сегменті – риса компаній, які прямують за лідерами, не конкуруючи напряму по ціні чи інноваціях, але використовуючи вже сформований попит.

Таким чином, ТОВ «МАЗОРІНІ» реалізує гібридну стратегію: в основі – стратегія прямування за лідером, що мінімізує ризики та дозволяє швидко реагувати на попит, але з елементами локальної або продуктово-смакової диференціації, що додає унікальності бренду в очах споживачів.

2.4. Пропозиції та рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «МАЗОРІНІ»

Для розробки пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «МАЗОРІНІ» виконаємо SWOT-аналіз (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз ТОВ «МАЗОРІНІ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– широкий та різноманітний асортимент кондитерських виробів (11 категорій продукції);	– значне скорочення виручки (–93,4% за аналізований період);
– орієнтація на продукцію ручної роботи та якісні інгредієнти;	– висока собівартість продукції, що ускладнює цінову конкуренцію;
– досвід на ринку та сформована база клієнтів;	– втрата прибутковості, збитковість у 2023 р.;
– наявність диференційованої продукції (плячки, мусові торти);	– обмежена присутність в онлайн-продажах;
– гнучкість у впровадженні нових смаків та рецептур.	– відсутність чітко сформованої конкурентної стратегії.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– зростання попиту на нішеві продукти (веганські, безглютенові, локальні інгредієнти);	– посилення конкуренції з боку великих гравців ринку;
– активізація онлайн-продажів через маркетплейси та соцмережі;	– зниження купівельної спроможності населення;
– колаборації з кав'ярнями, HoReCa, локальними брендами;	– інфляція та зростання цін на сировину;
– підвищення попиту на локальні бренди серед молодшої аудиторії.	– регуляторні зміни (санітарні, податкові).

Джерело: сформовано автором

Виходячи з результатів SWOT-аналізу, можна порекомендувати такі заходи для удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «МАЗОРІНІ»:

- забезпечити чіткішу спеціалізацію в асортименті: з огляду на широку номенклатуру продукції, доцільно зосередити ресурси на тих категоріях, які мають найвищий попит і маржинальність (наприклад, мусові торти та львівські плячки), щоб посилити диференціацію та сформувати стабільну споживчу лояльність;

- покращити систему управління витратами: для зміцнення цінової конкурентоспроможності варто проаналізувати витрати по всьому ланцюгу створення вартості (від закупівель до дистрибуції) та впровадити інструменти контролю й оптимізації витрат (наприклад, бюджетування, аутсорсинг окремих процесів);

- підвищити впізнаваність бренду через SMM, колаборації з локальними ініціативами, створення фірмового стилю продукції, що посилить диференціацію компанії серед масового асортименту конкурентів;

- розвиток онлайн-каналів збуту, зокрема, сучасного інтернет-магазину, активне просування в соціальних мережах та залучення маркетплейсів дозволить охопити ширшу аудиторію з мінімальними витратами на фізичну інфраструктуру;

- враховувати еко- та функціональні тренди: удосконалити рецептури частини продукції, запропонувати низькокалорійні, безглютенові, веганські позиції або використання локальних органічних інгредієнтів, що відповідає сучасним споживчим тенденціям і створює додану вартість.

Упровадження вказаних заходів сприятиме зміцненню ринкових позицій ТОВ «МАЗОРІНІ», зменшенню вразливості до зовнішніх загроз та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності.

Охарактеризуємо надані пропозиції та рекомендації більш детально.

Покращити систему управління витратами на підприємстві можна завдяки таким крокам: аналіз витрат на кожному етапі ланцюга створення вартості; впровадження системи бюджетування; аутсорсинг окремих

процесів, оптимізація управління запасами та оптимізація витрат.

Проведення глибокого аналізу витрат на кожному етапі виробництва та дистрибуції дозволить виявити потенційні неефективності та зайві витрати.

Такий аналіз повинен охоплювати:

- порівняння постачальників, аналіз цін та умов співпраці для виявлення оптимальних варіантів на етапі закупівлі сировини та матеріалів;
- аналіз технологічних процесів, визначення можливостей для автоматизації або впровадження більш ефективних методів виробництва на етапі виробництва;
- оцінка вартості логістики, оптимізація маршрутів доставки, використання альтернативних каналів збуту для зниження витрат на етапі збуту.

Впровадження системи бюджетування дозволить підприємству чітко контролювати витрати на кожному етапі процесу. Система бюджетування має охоплювати: розробку детальних бюджетів для кожного підрозділу або етапу виробництва; впровадження щомісячного моніторингу виконання бюджету з оперативними коригуваннями для уникнення перевищення витрат; використання програмного забезпечення для фінансового управління, що дозволить автоматизувати процеси планування і звітності.

Також слід розглянути можливість аутсорсингу окремих функцій або процесів, що не є критичними для основної діяльності компанії, наприклад, логістичних послуг (складування, транспортування або обробки замовлень); фінансових та бухгалтерських послуг (передача ведення обліку на сторонні компанії, що дозволить знизити витрати на утримання штатних співробітників); маркетингу (SEO, контент-маркетинг, SMM). Це дозволить зосередитися на основних бізнес-процесах.

Оптимізація управління запасами дозволяє знизити витрати на зберігання товарів та зменшити кількість непотрібних закупок. Вона може включати: використання технологій для автоматичного моніторингу рівня запасів і визначення точок поповнення; застосування принципів «Just in time»

для закупівлі сировини та матеріалів тільки за необхідності; впровадження систем прогнозування попиту для уникнення надлишку або дефіциту товарів.

Оптимізація витрат передбачає: аналіз структури трудових витрат і виявити можливості для їх оптимізації; перегляд структури персоналу, автоматизація рутинних задач, що дозволить знизити потребу у великій кількості співробітників; впровадження гнучких графіків роботи, що дозволить зменшити витрати на оплату праці у неробочі години; виявлення високопродуктивних співробітників та стимулювання їх до подальшої ефективної роботи; інвестиції в енергозберігаючі технології (наприклад, енергоефективне освітлення, обігрів, модернізація обладнання).

Значну роль у конкурентній стратегії відіграє впізнаваність бренду.

Для її підвищення рекомендуємо такі заходи для посилення онлайн-присутності та залучення більшої кількості споживачів:

- цільове таргетування в соціальних мережах: визначити цільову аудиторію, орієнтуючи кампанії на різні демографічні групи (вік, інтереси, місце проживання) та запустити таргетовану рекламу;
- активізацію взаємодії з підписниками та комунікації через сторіз: використовувати сторіз в Instagram та Facebook для безпосереднього контакту з аудиторією: опитування, вікторини, акції, демонстрація процесу виробництва, відгуки клієнтів;
- розвиток інфлюенс-маркетинг: колаборації з локальними блогерами та інфлюенсерами можуть стати потужним інструментом для збільшення популярності бренду;
- створення контенту на основі відгуків та історій клієнтів;
- SEO та контент-маркетинг для органічного просування: оптимізація контенту для пошукових систем (SEO) допоможе компанії з'являтися у топі пошукових запитів, пов'язаних з борошняними виробами та кондитерськими товарами;
- розробку SMM-кампаній, приурочених до свят (День святого Валентина, Новий рік, Різдво), що може сприяти підвищенню активності у

соціальних мережах.

Регулярний моніторинг результатів SMM-кампаній (через аналітику в соціальних мережах та Google Analytics) дозволить коригувати стратегії в реальному часі. Важливо відслідковувати найефективніші платформи, формати контенту та типи реклами, щоб максимізувати ROI.

Сучасні споживачі все більше звертають увагу на здоровий спосіб життя та відповідальне ставлення до екології. Врахування цих трендів не тільки допоможе бренду підвищити свою привабливість, а й збільшить лояльність клієнтів, що піклуються про своє здоров'я та довкілля.

Одним із важливих напрямків є вдосконалення рецептури деяких продуктів. Наприклад, запровадження низькокалорійних, безглютенкових, веганських чи безлактозних варіантів дозволить задовольнити потреби широкого спектру споживачів, зокрема тих, хто дотримується спеціальних дієт або має певні обмеження в харчуванні. Такі продукти можуть стати не лише інноваційними, а й відповідати високим стандартам здорового харчування.

Використання органічних та локальних інгредієнтів не тільки відповідає вимогам здорового харчування, а й допомагає підвищити імідж бренду як екологічно відповідального. Споживачі цінують компанії, які сприяють розвитку місцевих виробників та зменшують негативний вплив на довкілля. Крім того, органічні інгредієнти можуть стати елементом унікальної торгівельної пропозиції, що дозволяє створити додану вартість і виділити бренд серед конкурентів.

Враховуючи зростаючий попит на продукти, що поєднують здоров'я та смачний смак, варто розглянути можливість запуску лінії здорових кондитерських виробів. Наприклад, батончики, печиво або кекси з додаванням суперфудів, таких як насіння чіа, амарант або кокосова стружка, можуть стати популярними серед споживачів, які дбають про своє здоров'я і шукають альтернативи традиційним солодощам.

Перехід до використання екологічно чистих упаковок також відповідає

запитам сучасних споживачів, які стають більш свідомими щодо екології. Упаковка, що підлягає переробці або виготовлена з матеріалів, що не завдають шкоди довкіллю, може стати важливим фактором для споживачів при виборі бренду.

Запуск спеціальних акцій та програм лояльності для тих, хто обирає здорові варіанти продукції, може підвищити інтерес до таких товарів. Наприклад, надання знижок на наступну покупку для покупців, що придбали безглютенові або органічні продукти, сприятиме зростанню популярності таких варіантів.

Висновки до другого розділу

ТОВ «МАЗОРІНІ» займається виробництвом хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів, а також роздрібною торгівлею цими продуктами.

Аналіз фінансових результатів та фінансових показників підприємства за 2023 р. засвідчив суттєве зниження активів (на 43,6%) і значне скорочення виручки від реалізації продукції (на 93,4%), збитковість, що негативно вплинуло на його рентабельність та ліквідність. Однак, незважаючи на збиткову діяльність, рівень фінансової стійкості підприємства є достатнім. Отже, підприємству необхідно переглянути свою політику витрат, оптимізувати процеси і активізувати комерційну діяльність для покращення фінансових результатів та підвищення прибутковості.

Аналіз конкуренції на ринку борошняних кондитерських виробів в Україні свідчить про стабільний розвиток цього сектору, зокрема зростання обсягів реалізації продукції протягом 2014-2024 рр. До сучасних трендів ринку відносяться інновації в технологіях, цифровізація та зміна споживчих уподобань, зокрема на підвищений попит на натуральні та здорові продукти, локальні вироби та індивідуалізовані рішення.

За результатами оцінки п'яти сил Портера, ймовірність входу нових конкурентів у галузь оцінюється як середня, що зумовлено незначними інвестиційними бар'єрами та конкурентними перевагами великих виробників. Загроза з боку товарів-замінників є помірною, хоча дешевші альтернативи мають свою аудиторію. Ринкова влада постачальників є низькою, а конкуренція серед споживачів є середньою, з можливістю змінювати вибір залежно від ціни та якості. Найбільший вплив на конкуренцію має внутрішньогалузева конкуренція, що є характерним для ринку з великою кількістю виробників і мінімальними відмінностями у продукції. Всі ці фактори визначають конкурентну ситуацію на ринку, що зберігає свою динаміку та відкритість для нових гравців.

Конкурентна стратегія ТОВ «МАЗОРІНІ» базується на стратегії диференціації, що дозволяє компанії задовольняти широкий спектр споживацьких потреб завдяки різноманітному асортименту продукції, який охоплює 11 категорій товарів. Ключовими конкурентними перевагами товариства є висока якість продукції, фірмове пакування, індивідуальні замовлення та активна присутність у соціальних мережах.

Конкурентна стратегія ТОВ «МАЗОРІНІ» наближена до стратегії послідовника (прямування за лідером), оскільки вона орієнтується на вже перевірені ринком тренди, зберігаючи середньоринкові ціни і адаптуючи успішні продукти лідерів.

Розроблені пропозиції та рекомендації для удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «МАЗОРІНІ» включають такі напрями: зосередження ресурсів на найбільш популярних та маржинальних продуктах; впровадження системи управління витратами та оптимізація бізнес-процесів через бюджетування, аутсорсинг та управління запасами; підвищення впізнаваності бренду через активне використання SMM, таргетованої реклами, інфлюенсерів та спеціалізованого контенту; врахування сучасних екологічних та функціональних трендів на ринку борошняних кондитерських виробів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи та практичні аспекти розроблення та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

1. На основі узагальнення наукових підходів до трактування поняття «конкурентна стратегія підприємства» можна зроблено висновок, що це поняття є багатогранним і включає різні аналітичні площини – від ринкової поведінки підприємства (поведінковий підхід), ефективного управління ресурсами (ресурсний підхід), стратегічного планування та управлінських рішень (стратегічно-управлінський підхід) до здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі (комплексний підхід). Така багатовимірність трактувань свідчить про універсальність і гнучкість конкурентної стратегії як управлінського інструменту, що дозволяє підприємствам обирати найдоцільніший стратегічний напрям відповідно до внутрішніх можливостей і зовнішніх умов.

2. Уточнено поняття конкурентної стратегії підприємства як узгодженого комплексу дій, спрямованих на досягнення цільової конкурентної позиції на ринку, що забезпечує здатність ефективно протистояти конкурентному тиску в галузі, зберігати конкурентоспроможність і реалізовувати власні конкурентні переваги з метою стабільного отримання прибутку в довгостроковій перспективі.

3. Узагальнено існуючі підходи (функціональний та авторський) до класифікації конкурентних стратегій та охарактеризовано їхні види. Обґрунтовано доцільність комбінування різних стратегічних підходів залежно від цілей, ринкової ситуації та ресурсних можливостей підприємства.

4. Охарактеризовані сучасні методи розробки конкурентної стратегії підприємства та встановлено, що їх слід застосовувати комплексно, що дасть змогу врахувати не лише зовнішні ринкові позиції, а й внутрішні ресурси підприємства, особливо нематеріальні активи, мінімізувати недоліки методичних підходів та забезпечити більш точну і практично цінну оцінку конкурентного потенціалу.

5. Охарактеризовано господарську діяльність ТОВ «МАЗОРІНІ», яке функціонує у сфері виробництва хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів, а також їх роздрібного продажу. Проаналізовано фінансові результати підприємства за 2023 р., що дозволило встановити суттєве зниження активів на 43,6%, скорочення виручки на 93,4% та збитковість діяльності, що негативно вплинуло на рівень рентабельності та ліквідності. Водночас встановлено, що рівень фінансової стійкості підприємства залишається достатнім, що створює передумови для покращення за умов оптимізації витрат, вдосконалення процесів та активізації комерційної діяльності.

6. Проаналізовано конкурентне середовище ринку борошняних кондитерських виробів в Україні, що характеризується стабільним розвитком, технологічними інноваціями, цифровізацією та зміною споживчих уподобань. Оцінено конкурентні сили відповідно до моделі Портера, встановлено середній рівень загроз входу нових конкурентів і товарів-замінників, низький рівень ринкової влади постачальників і середню силу покупців, а також високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції.

7. Досліджено конкурентні переваги, конкурентоспроможність, конкурентну стратегію ТОВ «МАЗОРІНІ» у порівнянні з головним прямим конкурентом, брендом SHOCO. Виявлені основні конкурентні переваги ТОВ «МАЗОРІНІ», які забезпечують йому стабільну позицію на ринку. Зокрема, доведено, що застосування витратно-ринкового методу ціноутворення дає змогу підтримувати середньоринковий рівень цін при збереженні високої якості продукції. Оцінено, що використання каналу збуту нульового рівня у вигляді фірмової торгівлі надає підприємству можливість повного контролю над реалізацією продукції та забезпечує безпосередній зворотний зв'язок із клієнтами. Крім того, підтверджено, що активна присутність бренду в соціальних мережах, зокрема в Instagram, ефективно сприяє залученню молодіжної цільової аудиторії та формуванню лояльності споживачів.

8. Визначено, що конкурентна стратегія ТОВ «МАЗОРІНІ» базується

на стратегії диференціації з елементами наслідування ринкових лідерів (стратегія послідовника), що дозволяє підприємству адаптуватися до ринкових умов, підтримуючи середньоринкову цінову політику та орієнтуючись на перевірені споживчі запити.

9. На основі виконаного SWOT-аналізу ТОВ «МАЗОПІНІ» розроблено комплекс рекомендацій щодо удосконалення його конкурентної стратегії, які передбачають концентрацію на маржинальних продуктах, впровадження системи управління витратами, оптимізацію бізнес-процесів, посилення бренду через цифрові комунікації, а також орієнтацію на екологічні та функціональні споживчі тренди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 10.71 Виробництво хлібобулочних виробів *YouControl: вебсайт*. URL: <https://catalog.youcontrol.market/kharchova-promyslovist/10.71> (дата звернення: 03.02.2025)
2. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу. Донецьк: Дон ГУЕТ, 2004. 147 с.
3. Білка. *Веб-сайт*. URL: <https://bilka.ua/> (дата звернення: 02.12.2024)
4. Бондаренко С.М., Свірінюк О.В. Аналіз сучасних стратегій конкуренції. URL: https://knuetd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.pdf (дата звернення: 02.12.2024)
5. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. С. 23-29.
6. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. № 3-4(40), 2022
7. Іванова Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. під ред. О. М. Тищенка. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 384 с.
8. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: моногр. Харків: ІНЖЕК, 2008. 352 с.
9. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2017. № 1. С. 111–118.
10. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю. Київ: Зовнішня торгівля. 2003. 302 с.
11. Кондитерські бренди: як побудувати шоколадний замок. *KOLORO* URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/conditerskie-brandi.html> (дата звернення: 02.04.2024)

12. Конкуренентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
13. Коновал В. В. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_23 (дата звернення: 02.01.2025)
14. Котелевець Д. О. Удосконалення механізму конкурентоспроможністю переробних підприємств: дис.... канд. екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя, 2018. 219 с.
15. Крупіна С., Яблонська Н. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 4. С. 133-143.
16. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. С. 131.
17. Кузьмін О. Є. Конкуренентоспроможність підприємства: планування та діагностика: /Монографія/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
18. Кухно С. А. Формування конкурентоспроможності гірничо-металургійного комплексу України в умовах глобалізації: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03. Маріуполь, 2018. 275 с.
19. Левицька А. О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. Т.3. С. 200-204.
20. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*. 2013. № 4. С. 155-163.

21. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
22. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2006. 272 с.
23. Павлова В. А., Губарєв Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки*. 2014. № 2. С. 168–176.
24. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І. О. Піддубного. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. С. 58.
25. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. *Економіка України*. 2006. № 8. С. 58.
26. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ, 1998. 896 с.
27. Статистична інформація. *Державна служба статистики України: вебсайт*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 28.01.2025)
28. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
29. ТОВ «МАЗОРІНІ». *Opendata* URL: <https://opendatabot.ua/c/43325741> (дата звернення: 01.14.2024)
30. Управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник/ Ю. Б. Іванов М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
31. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М.В. Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2016. 177 с.

32. Фундаментальний маркетинг: навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітня програма «Промисловий маркетинг» / Зозульов О.В., Царьова Т.О., Гавриш Ю.О.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 362 с.
33. Чернявський А. Д., Філіпов М. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. 234 с.
34. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. с. 427–432.
35. Шарко В. В., Гавенко М. С. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 788-793.
36. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 237-243.
37. Шацька З. Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах на засадах системно-ситуаційного підходу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2015. № 6. С. 88-93.
38. Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 405–410.
39. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. К.: Вид-во КНЕУ, 2004. 699 с.
40. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 402-412
41. Mazorini. Веб-сайт. URL:<https://mazorini.com/> (дата звернення: 20.11.2023)
42. MAZORINI LIMITED LIABILITY COMPANY MAZORINI (LLC MAZORINI) YouControl: вебсайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43325741/ (дата звернення: 01.04.2024)
43. SHOco. Веб-сайт. <https://shoco.ua/> (дата звернення: 03.04.2024)

ДОДАТКИ