

## СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Донецький національний університет імені Василя Стуса

***Анотація.** У статті досліджені стратегічні аспекти розвитку підприємства кондитерської галузі з урахуванням складних викликів сучасності та потенціалу зовнішнього середовища.*

**Ключові слова:** кондитерська галузь; SWOT-аналіз; стратегічний розвиток підприємства.

### STRATEGIC ASPECTS OF DEVELOPMENT FOR CONFECTIONERY INDUSTRY ENTERPRISE IN THE FACE OF MODERN CHALLENGES

***Abstract.** The article explores the strategic aspects of development for confectionery industry enterprise, considering the complex challenges of the modern era and the potential of the external environment.*

**Keywords:** confectionery industry; SWOT analysis; strategic development of the enterprise.

Асортимент та насиченість українського ринку кондитерських виробів наближуються до показників країн Європи. На ньому присутні як великі, так і середні та малі підприємства, спеціалізуючись на виробництві кондитерської продукції. Розвиток ринку відбувався протягом тривалого періоду, сприяючи формуванню високого рівня конкуренції через активну участь значної кількості компаній. Це призвело до того, що ринок став високонасиченим із різноманітним асортиментом продукції, який часто оновлюється відповідно до вподобань споживачів.

На світовому ринку кондитерської продукції Україна володіє невеликою часткою, приблизно 1%. Однак, враховуючи, що загальна потужність підприємств у цій галузі складає близько 1 млн т, український потенціал виробництва не використовується повністю. Компанії-виробники стикаються з рядом проблем, таких як недостатність збутових шляхів, труднощі з постачанням сировини з-за кордону, втрати виробництва на окупованих територіях та інші виклики. Комплексна політична ситуація в Україні призводить до зниження попиту на кондитерську продукцію, яка не є предметом первинної потреби. Зокрема, з 2014 року на ринку кондитерських виробів спостерігається дестабілізація та перетворення в рейтингах провідних виробників, як в українському, так і в світовому масштабі.

До основних негативних факторів, які гальмують розвиток вітчизняного ринку кондитерських виробів, можна віднести наступні аспекти: впадіння курсу гривні, зменшення купівельної спроможності населення, вплив пандемії Covid-19 та її наслідки, воєнний конфлікт на сході України, а з 2022 року повномасштабне вторгнення Росії з подальшою війною в Україні, втрата традиційних ринків збуту в РФ, Білорусі та інших країнах. Частка великих кондитерських підприємств втратила свої виробничі бази в Криму, Донецькій та Луганській областях, що призвело до трансформаційних змін в кондитерській галузі.

Вкрай негативна економічна ситуація та зниження платоспроможності населення призвели до переорієнтації вітчизняних споживачів на більш доступну кондитерську продукцію. У зв'язку з динамічними змінами обсягів та структури виробництва, а також споживчих уподобань, кондитерські підприємства акцентують увагу на виробництві продукції середньої та низької цінових категорій. Ці тенденції на ринку вітчизняної кондитерської продукції викликали негативні трансформаційні зміни, вплинули на обсяги, структуру та динаміку ринку кондитерських виробів, що також призвело до переоцінки стратегій розвитку [1, с.30]. Тому важливим аспектом є оцінювання потенційних можливостей стратегічного розвитку компанії кондитерської галузі - АТ «ЛКФ «Світоч», що належить компанії Nestlé. Це можна здійснити завдяки проведенню SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз є комплексною оцінкою для аналізу та управління навколишнім середовищем, в якому діє підприємство. Ця модель дозволяє визначити ключові аспекти, які впливають на підприємство, шляхом ретельного розгляду чотирьох окремих елементів: S (сильні сторони); W (слабкі сторони); O (можливості); T (загрози).

SWOT-аналіз має основною метою визначення взаємозв'язків між сильними та слабкими сторонами підприємства та зовнішніми можливостями та загрозами [2]. Цей аналіз включає формування чотирьох квадрантів, що визначаються поєднанням окремих елементів SWOT. Керівники підприємства використовують ці квадранти для визначення стратегічних орієнтирів під час розроблення стратегій. Ефективне використання SWOT-аналізу дозволяє структурувати існуючу інформацію, знову оцінити поточну ситуацію, виявити можливості та загрози, а також врахувати цю інформацію при розробці майбутніх стратегій розвитку.

	<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення ринків</li> <li>- зміни уподобань споживачів у бік здорового харчування</li> <li>- розвиток інформаційних технологій</li> <li>- виробництво безцукрових та органічних продуктів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення ступеня монополізації галузі</li> <li>- сировинні ризики</li> <li>- відмова споживачів від цукрових виробів</li> <li>- політична та економічна нестабільність</li> <li>- зниження цін на товари-конкуренти</li> </ul>
<b>Strengths</b>	<b>SO</b>	<b>ST</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока якість продукції</li> <li>- широкий асортимент</li> <li>- брендова репутація</li> <li>- політика оплати праці</li> <li>- технологічний рівень виробництва міжнародного рівня</li> <li>- високі екостандарти</li> <li>- потенціал розвитку</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Завдяки позитивній репутації та високій якості продукції Світоч може збільшити попит.</li> <li>2. Зміни уподобань споживачів у бік здорового харчування сприятимуть використанню потенціалу розвитку для створення інноваційних продуктів (безцукрових, органічних)</li> <li>3. Високі екостандарти дозволяють компанії розширювати зовнішні ринки збуту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження цін на товари-конкуренти не викличе значного зменшення попиту завдяки брендовій репутації Світоч і Nestlé та високій якості</li> <li>2. Ризик підвищення ступеня монополізації галузі можна послабити через впровадження виробництва інноваційних продуктів здорового харчування</li> <li>3. Технологічний потенціал та потенціал розвитку дозволять задовільнити попит на безцукрові кондитерські вироби</li> </ol>
<b>Weaknesses</b>	<b>WO</b>	<b>WT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- залежність від одного сектора</li> <li>- компанія повністю поглинута світовим гігантом Nestlé</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміни уподобань споживачів у бік здорового харчування дозволять компанії диверсифікувати діяльність та вийти за межі одного сектору через виробництво безцукрових кондитерських виробів.</li> <li>2. Втрата ідентичності українського бренду компенсується за рахунок використання значного досвіду компанії Nestlé у виробництві продукції з високими екостандартами якості</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення конкуренції на ринку створює передумови для формування управлінських рішень щодо використання потенціалу розвитку</li> <li>2. Політична нестабільність в державі може негативно вплинути на діяльність компанії, тому важливо утримувати фінансовий стан на високому рівні</li> <li>3. Обмежений доступ до сировини може знизити інноваційну активність компанії</li> </ol>

Рис. 1 Стратегічні орієнтири в матриці SWOT-аналізу для кондитерської компанії АТ «ЛКФ «Світоч»

Проведений аналіз не надає однозначної інформації для конкретного управлінського рішення, проте його результати можна використовувати як інформаційну основу при розробці стратегії подальшого розвитку підприємства. SWOT-аналіз, проведений для характеристики діяльності АТ «ЛКФ «Світоч», представлений на рис. 1.

Стратегічний аналіз АТ «ЛКФ «Світоч» дозволив систематизувати проблеми компанії та визначити загальний стан зовнішнього бізнес-середовища. Компанія володіє численними сильними сторонами та перспективами для укріплення своїх позицій на кондитерському ринку. Аналіз та узагальнення даних дозволяють зробити наступні висновки:

- найвагомішою сильною стороною компанії є її позитивна репутація на ринку;
- основні загрози пов'язані з політичною та економічною нестабільністю в Україні та зростанням жорсткої конкуренції;
- можливістю для нейтралізації загроз, подолання слабкостей та підсилення сильних сторін є створення та впровадження на ринок інноваційних кондитерських виробів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кільницька О.С., Кравчук Н.І., Куцмус Н.М. Ринок кондитерської продукції в Україні: тенденції та перспективи розвитку. *Економіка АПК*. 2018 №11. С. 29-43

2. Темченко О.А., Шевчук Н.А., Криштопа І.І., Салоїд С.В. Стратегічна оцінка ефективності логістичних рішень для підвищення конкурентних позицій підприємства. *Ефективна економіка*. №10. 2021. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2021/7.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/7.pdf)

3. Офіційний сайт АТ «ЛКФ «Світоч» <https://www.nestle.ua/svytoch>

**Костенюк Юлія Борисівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, e-mail: [yu.bahliuk@donnu.edu.ua](mailto:yu.bahliuk@donnu.edu.ua)

**Kosteniuk Yuliia B.**, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Entrepreneurship, Corporate and Spatial Economics, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnitsa, e-mail: [yu.bahliuk@donnu.edu.ua](mailto:yu.bahliuk@donnu.edu.ua)