

DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.6\(1\).5](https://doi.org/10.37634/efp.2022.6(1).5)  
УДК 338.436.32

**Світлана Олександрівна ЄРМАК**

д.е.н., професор кафедри, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5232-6406>

e-mail: [kaf.econ.kr@gmail.com](mailto:kaf.econ.kr@gmail.com)

**Юлія Олегівна ЖАБРОВЕЦЬ**

здобувачка вищої освіти, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7830-3448>

e-mail: [zhabrovetsjulia@gmail.com](mailto:zhabrovetsjulia@gmail.com)

## СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

*У статті проаналізовано позиції українських підприємств кондитерської галузі у світовому та українському рейтингах, проаналізовано обсяги їх діяльності; виділено лідера кондитерської галузі серед основних конкурентів – компанію «Roshen», проведено аналіз мікросередовища підприємства, досліджено основні конкурентні переваги та проблеми його діяльності; проведено зіставлення бізнес-процесів підприємства-лідера (управлінських, основних та забезпечуючих) із ключовими факторами успіху підприємства, виділено проблемні бізнес-процеси, які потребують вдосконалення у стратегічній перспективі.*

**Ключові слова:** бізнес-процеси, вдосконалення, конкуренція, кондитерська галузь, стратегічні перспективи

### ВСТУП

Невизначеність сучасної економічної і політичної ситуації в Україні, наслідки тривалої пандемії COVID-19, військове вторгнення на територію країни спричинили зміни у кон'юктурі ринку, викликали зростання конкуренції у всіх галузях економіки, що, зі свого боку, вплинуло на бізнес-процеси підприємств й створило складні умови щодо їх розвитку. Успішний розвиток будь-якого підприємства, діючого в конкурентному середовищі, залежить від можливості створення нової успішної бізнес-моделі й вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Питання конкурентного середовища у сфері кондитерської галузі розглядали такі вчені як І.В. Головін, І.О. Дудла, С.М. Ілляшенко, А.В. Кузьменко, С.С. Олійник, А.Ф. Павленко та ін. Основою досліджень бізнес-процесів підприємства стали наукові праці М. Хаммера, Д. Чампі, А. Шеєра та ін.

**МЕТА** роботи полягає в оцінюванні конкурентного середовища підприємств кондитерської галузі України й дослідженні стратегічних аспектів розвитку бізнес-процесів її лідерів.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі дослідження застосовано методи систематизації та узагальнення, аналізу і синтезу, рейтингового оцінювання, метод порівнянь, графічний та табличний метод подання результатів дослідження.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Сьогодні виробництво кондитерських виробів є однією з найрозвинутіших галузей харчової промисловості України. Ринок кондитерської продукції України є висококонкурентним і насиченим із функціонуючими на ньому приблизно 800 підприємствами [1, с. 123]. Слід зазначити, що ринок кондитерських виробів України характеризується стрімкою динамікою змін у смаках споживачів, тому відповідно дослідження ринку кондитерських виробів є важливим для визначення перспектив його подальшого розвитку та конкурентних стратегій на рівні підприємств-суперників. За результатами ана-

літичних досліджень причина такої активності у тому, що Україна входить у десятку поціновувачів солодощів у світі, споживаючи щорічно приблизно 15 кг кондитерських виробів на людину, тоді як у США цей показник складає лише 10 кг [2, с. 12].

Загалом на українському ринку існує досить багато кондитерських компаній, які намагаються пристосуватись до сучасних умов споживчого ринку. За рейтингом видання Candy Industry Magazine у 2020 р. до списку «Global Top 100 Candy Companies» потрапили 4 українські кондитерські компанії: «Roshen», «АВК», «Millennium» та «Konti» (табл. 1). Це досить хороший результат: кращі показники наразі мають кондитерські галузі лише двох західноєвропейських країн – Німеччини (13 підприємств) та Швейцарії (6 підприємств) [3].

Як бачимо з даних табл. 1, найбільш конкурентним підприємством серед іноземних компаній на українському кондитерському ринку є «Roshen». З приводу компанії «Konti», – вона стабільно виступає серед сокола найкращих, адже у 2016-2019 рр. компанія посідала 38-44 позиції, проте у 2020 р. різко опустилася до 80-ої. «АВК» періодично зникала з рейтингу, а компанія «Millennium» з'явилася у ньому лише у 2020 р. Отже, за даними міжнародного рейтингового агентства Candy Industry у період з 2018 до 2021 рр. до рейтингу «Global Top 100 Candy Companies» [5] постійно входило лише дві українські компанії – «Roshen» та «Konti».

Галузь кондитерської промисловості є однією з найбільш вдосконалених та розвинених у харчовій індустрії. Існуючі виробничі потужності кондитерських виробів не лише забезпечують потреби внутрішнього ринку, а й створюють потужний експортний потенціал, адже експорт української продукції відбувається у 50 країн світу.

Українські компанії стимулює відсутність мита на солодощі в ЄС. Лідери українського ринку: «Roshen», «Konti Group» та «АВК» активно використовують можливість і виводять новинки кондитерських виробів на зарубіжні ринки.

Таблиця 1 – **Позиції українських кондитерських підприємств у рейтингу «Global Top 100 Candy Companies»** [розроблено за [3]]

Кондитерська компанія	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
«Roshen»	22	24	25	27	27
«ABK»	-	67	64	-	65
«Millennium»	-	-	-	-	74
«Konti»	38	43	43	44	80

Рис. 1. **Лідери серед експортерів на ринку кондитерських виробів на початок 2020 р.** [7]

Відзначаються темпи зростання експорту – 120 % (країни колишнього СНД) і 60 % (ЄС). Збільшився збут продукції в Америку, Монголію, а також Ірак [4].

За даними Ради з питань експорту продовольства серед лідерів ринку за обсягами експорту слід відзначити корпорацію «Roshen», обсяг експорту якої складав 51,2 % від загального обсягу експорту кондитерських виробів на початок 2020 р. (рис. 1).

На другому місці – ТОВ «Розподільний центр «Плюс» – 20,6 %, що також входить до «Roshen Group», тобто сумарно лідер ринку постачає 71,8 % загального експорту кондитерських виробів [7]. Компанія ПрАТ «Монделіс Україна» отримала частку 7,2 % у загальній структурі експортованих кондитерських виробів; компанія «Три стар» експортувала 3,2 % від загального обсягу кондитерських виробів та частки підприємств «Ліком» і ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» склали 1,2 %.

Компанія «Roshen» активно розвиває експортний збут. Загальний обсяг виробництва становить 450 тис. тон щороку, виручка – 800 млн дол. США. Продукція представлена у 35 країнах світу, зокрема в Афганістані, Азербайджані, Вірменії, Грузії, Європі, Ізраїлі, Іраку, Йорданії, Казахстані, Канаді, Киргизстані, Китаї, Кувейті, Молдові, Монголії, Новій Зеландії, США, Таджикистані, Туркменістані, Україні. У 2014 р. Україна втратила ринки збуту в Криму, а також на території проведення АТО. Закриття російського ринку та перешкоди транзиту на території росії суттєво вплинули на стан галузі загалом, й зокрема на компанію «Roshen», яка зменшила обсяги продажу й втратила позиції у світовому рейтингу [6]. Компанія зіштовхнулася з новими викликами в умовах пандемії COVID-19, коли прийшлося переорієнтуватися на нові ринки, змінювати систему збуту продукції та систему напрацьованих логістичних ланцюгів. Нового удару, як й багато українських підприємств, компанія зазнала за повномасштабного воєнного вторгнення 24.02.2022 р.

Основними конкурентами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen» є вітчизняні підприємства, які виробляють аналогічну продукцію: ТОВ «Ferrero Україна», ТОВ «Шоколадна компанія «МиР», ТОВ «Кондитерська Фабрика «ABK», м. Дніпро», ПрАТ «Мон-

деліс Україна», ПАТ «Вінницька кондитерська фабрика», ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» та ін. (табл. 2).

Для збереження своєї лідируючої позиції та покращення діяльності підприємства у стратегічній перспективі ПрАТ «Київській кондитерській фабриці «Roshen» доцільно розширити асортимент виробів, знайти шляхи зменшення їх собівартості зі збереженням якості продукції. Для вирішення цього непростого завдання підприємству необхідно здійснити механізацію та автоматизацію виробництва, раціоналізацію використання теплоенергетичних ресурсів, модернізацію обладнання та, найважливіше, провести вдосконалення основних, забезпечуючих та управлінських бізнес-процесів.

У стратегічній перспективі вдосконалення бізнес-процесів бажано починати із постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Найбільш повну інформацію з оптимізації бізнес-процесів підприємства нам може надати оцінка факторів найближчого оточення підприємства (мікросередовища) (табл. 3).

Отже, найбільший вплив на найближче оточення підприємства створюють конкуренти та споживачі, тому в оптимізації бізнес-процесів підприємства потрібно орієнтуватися саме на ці категорії найближчого оточення підприємства.

На наступному етапі доцільно виділити основні конкурентні переваги кондитерського підприємства «Roshen» [4-7], що буде покладено в основу вдосконалення бізнес-процесів підприємства:

- 1) широта асортиментних позицій та диференційованість продукції;
- 2) високі стандарти якості у виготовлені продукції;
- 3) ефективна система управління;
- 4) доступ до якісних ресурсів;
- 5) контроль сировини для виробництва продукції за показниками якості та безпеки;
- 6) помірний ціновий політика підприємства;
- 7) наявність впізнаваного бренду компанії, що дає змогу споживачу виділити продукцію ПрАТ «Roshen» серед представленої на ринку продукції конкурентів;

Таблиця 2 – Обсяги діяльності основних виробників кондитерської галузі України за 2020 р. [7]

Підприємство	Виручка, млрд.грн	Імпорт, млрд грн	Експорт, млрд грн	Динаміка виручки 2020/2019 рр.,%	Частка за субринком, %
1.ДП «Кондитерська корпорація «Roshen»	16,5-17	3,5-4,0	2,0-2,5	12	43,74
2.ПрАТ «Mondelez Україна»	6,0-6,5	2,5-3,0	1,5-2,0	2	15,92
3.ТОВ «Ferrero Україна»	2,0-2,5	1,0-1,5	0	10	6,35
4. ТОВ «АВК Confectionery»	2,0-2,5	0,3-0,35	0,15-0,2	-27	5,94
5.ТОВ «МАЛБІ ФУДС»	1,5-2,0	1,0-1,5	0,05-0,055	20	4,98
6.ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»	1,0-1,5	0	0	18	3,72
7.ТОВ «Шоколадна компанія «Мир»	0,75-0,8	0,2-0,25	0,01-0,015	6	2,04
8.ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	0,65-0,7	0	0,7-0,75	-26	1,75

Таблиця 3 – Оцінка факторів мікросередовища ПрАТ «Рошен» [розроблено авторами]

№	Фактори	Значущість (вага) j-ої групи факторів у впливі на діяльність підприємства	Значущість (вага) i-го фактора у відповідній групі факторів	Експертна оцінка впливу фактора на галузь (від негат. (-5) до позит. (+5))	Інтегральна оцінка впливу фактора (групи факторів) (бали) («+» або «-»)
1	Споживачі				
1.1	Втрата постійних споживачів всередині країни	0,4	0,3	-4	-0,48
1.2	Втрата клієнтів за кордоном		0,2	2	0,16
1.3	Еластичність попиту		0,3	2	0,12
1.4	Залежність асортиментної політики до потреб споживачів		0,2	1	0,8
	Разом		1		0
2	Постачальники				
2.1	Втрата постійних постачальників	0,3	0,3	2	0,18
2.2	Подорожання матеріалів та сировини		0,3	1	0,09
2.3	Терміни доставки		0,4	1	0,12
	Разом		1		0,39
3	Конкуренти				
3.1	Поява нових (міжнародних) конкурентів	0,3	0,3	-1	-0,09
3.2	Втрата лідируючої позиції		0,3	-1	-0,09
3.3	Агресивна стратегія конкурентів		0,4	-2	-0,12
	Разом	1	1		-0,30

8) кваліфікація персоналу;

9) ексклюзивність багатьох видів продукції та унікальність рецептури окремих видів продукції підприємства;

10) прогресивність технологічних процесів.

Поряд із основними конкурентними перевагами компанія має й певні проблеми, які необхідно врахувати у розробленні стратегії розвитку компанії (рис. 2).

Виділивши основні конкурентні переваги та проблеми підприємства, можна визначити ключові фактори успіху (КФУ) компанії (висока якість продукції, навички продажів, лідируюча позиція на ринку, імідж виробника, ефективний операційний менеджмент, виробничі можливості, наявність власної роздрібною торгівлі, відомість торговельної марки) та зіставити їх із бізнес-процесами підприємства (табл. 4).

Найбільший ступінь важливості мають такі бізнес-процеси, як управління фінансами, система контролю якості продукції, виробництво, оцінка якості продукції, реалізація готової продукції і забезпечення технічної безпеки. Найбільш проблемними бізнес-процесами є такі: розроблення нової рекламної кампанії, оцінювання якості рекламного матеріалу, покращення кваліфікації молодих фахівців.

## ВИСНОВКИ

Український ринок кондитерських виробів представлений великою кількістю суб'єктів, що задовольняють вимоги споживачів. З приводу конкуруючих позицій на іноземному ринку, – у 2020 р. до списку «Global Top 100 Candy Companies» потрапили 4 українські кондитерські компанії: «Roshen», «АВК», «Millennium» та «Konti», що говорить про невідставання українського ринку від світового споживчого ринку. Найбільшу конкурентну перевагу серед іноземних компаній на українському кондитерському ринку має підприємство «Roshen», якому притаманна конкурентна стратегія «Збереження частки ринку та збереження лідируючої позиції».

Постійні зміни зовнішнього середовища, зростання невизначеності і ризику у функціонуванні підприємств змушують їх шукати нові інструменти та методи вдосконалення бізнес-процесів у стратегічній перспективі. У статті проаналізовано й виділено основні бізнес-процеси лідеру кондитерської галузі України, які потребують вдосконалення у стратегічній перспективі. Вибору методів та інструментів вдосконалення бізнес-процесів буде присвячено подальші наукові дослідження.

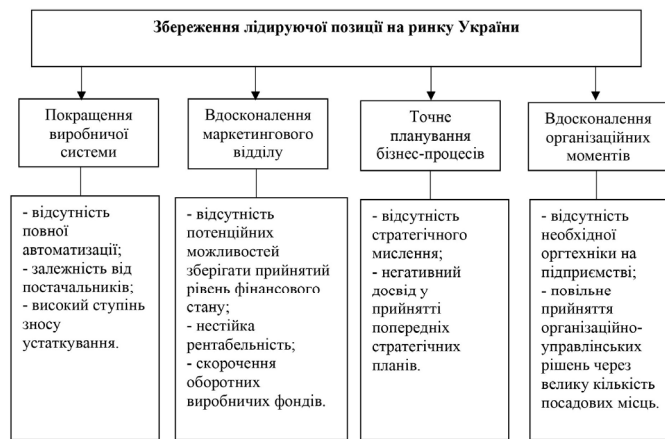


Рис. 2. Дерево проблем компанії «Roshen», які необхідно вирішити у стратегічній перспективі [розроблено авторами]

Таблиця 4 – Матриця зіставлення бізнес-процесів з КФУ ПрАТ «Roshen» [розроблено авторами]

№ п/п	Назва бізнес-процесу	Ключові фактори успіху							Кількість КФУ	Оцінка роботи бізнес процесу	
		Висока якість продукції	Уміння продавати свій товар	Лідируюча позиція на вітчизняному ринку	Імідж виробника	Ефективний операційний менеджмент	Виробничі можливості	Наявність власної роздрібно торгівлі			Відомість торгової марки
<b>Управлінські БП</b>											
1.	Збір та інформації та аналіз даних	*				*				2	3
2.	Система контролю за якістю продукції	*			*	*	*			4	5
3.	Перевірка всіх активів та пасивів					*				1	4
4.	Управління відділом маркетингу		*	*					*	3	4
5.	Управління персоналом					*				1	3
<b>Основні БП</b>											
6.	Вивчення ринку товару			*					*	2	2
7.	Розробка та виробництво	*		*	*		*			4	5
8.	Порціонне фасування					*				1	5
9.	Упаковка та зберігання	*					*			2	5
10.	Оцінка якості цукерок і розподіл	*								1	5
11.	Реалізація готової продукції		*			*				2	5
<b>Забезпечуючі БП</b>											
12.	Інформаційне забезпечення		*	*	*				*	4	3
13.	Технічне забезпечення	*				*	*			3	5
14.	Правове забезпечення							*		1	4
15.	Маркетингове забезпечення		*	*	**			*		4	2
16.	Матеріально-технічне забезпечення	*			*		*	*		4	4

### Список використаних джерел

1. Тичинська А.І., Наумова М.А. Дослідження ринку кондитерських виробів України. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2017. С. 122-126.
2. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. дис. ... к.е.н. Харків: ХДЕУ, 2001. 20 с.
3. Candy Industry's Global Top 100 Candy Companies Lists. *Candy Industry Magazine*. 2020. URL: <https://www.candyindustry.com/GlobalTop100CandyCompanies>
4. Аналіз ринку кондитерських виробів України: тенденції. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-konditerskikh-izdeliy-ukrainy-tendentsii.html>
5. 2021 Global Top 100 Candy Companies *Candy Industry*. URL: <https://www.candyindustry.com/2021/global-top-100-candy-companies>
6. Єрмак С.О., Плотницька В.В. Інноваційні аспекти розвитку ринку кондитерських виробів України. *Бізнес інформ*. 2016. №11. С. 398-403.

7. Аналітика ринку кондитерських виробів. URL: <http://www.ukrainian-food.org/uk/post/section/analitika-rinku-konditerskih-virobiv>
8. Єрмак С.О., Жабровець Ю.О. Конкурентні позиції підприємств кондитерської галузі України. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (11-12 травня 2022 р., м. Запоріжжя). Запоріжжя, 2022. С. 221-223.

### **References**

1. Tychynska A.I., Naumova M.A. Research of the confectionery market of Ukraine. *Bulletin of the Vasyl Stus Student Scientific Society of DonNU*. 2017. pp. 122-126. [in Ukrainian].
2. Bondarenko H.S. Enterprise competitiveness management: author's abstract ... PhD in economic sciences. Kharkiv: KhDEU, 2001. 20 p. [in Ukrainian].
3. Candy Industry's Global Top 100 Candy Companies Lists. *Candy Industry Magazine*. 2020. URL: <https://www.candyindustry.com/GlobalTop100CandyCompanies>
4. Analysis of the confectionery market of Ukraine: trends. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-konditerskih-izdeliy-ukrainy-tendentsii.html> [in Ukrainian].
5. 2021 Global Top 100 Candy Companies Candy Industry. URL: <https://www.candyindustry.com/2021/global-top-100-candy-companies>
6. Yermak S.O., Plotnyska V.V. Innovative aspects of confectionery market development in Ukraine. *Business Inform*. 2016. № 11. pp. 398-403. [in Ukrainian].
7. Confectionery market analysis. URL: <http://www.ukrainian-food.org/uk/post/section/analitika-rinku-konditerskih-virobiv> [in Ukrainian].
8. Yermak S.O., Zhabrovets Yu.O. Competitive positions of confectionery enterprises of Ukraine. *Strategic priorities for the development of entrepreneurship, trade and exchange activities*: materials of the III International Scientific and Practical Conference (May 11-12, 2022, Zaporizhzhia). Zaporizhzhia, 2022. pp. 221-223. [in Ukrainian].

### **Svitlana YERMAK**

*Doctor of Economics, Professor of department, Odessa Polytechnic National University*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5232-6406>

e-mail: [kaf.econ.kr@gmail.com](mailto:kaf.econ.kr@gmail.com)

### **Yuliia ZHABROVETS**

*applicant, Odessa Polytechnic National University*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7830-3448>

e-mail: [zhabrovetsjulia@gmail.com](mailto:zhabrovetsjulia@gmail.com)

## **STRATEGIC ASPECTS OF IMPROVING BUSINESS PROCESSES OF CONFECTIONERY INDUSTRY OF UKRAINE IN COMPETITION CONDITIONS**

**Introduction.** *Uncertainty of the current economic and political situation in Ukraine, the consequences of the long-lasting COVID-19 pandemic, military invasion of the country caused changes in market conditions, caused increased competition in all sectors of the economy, which in turn affected business processes and created difficult conditions for their development.*

**The purpose of the paper** is to assess the competitive environment of the confectionery industry of Ukraine and study the strategic aspects of business processes of its leaders.

**Results.** *The positions of Ukrainian confectionery enterprises in the world and Ukrainian rankings are analyzed, the volumes of their activity are analyzed; the leader of the confectionery industry among the main competitors - the company "Roshen" was selected, the analysis of the microenvironment of the enterprise was carried out, the main competitive advantages and problems of its activity were investigated; the comparison of business processes of the leading company (managerial, main and supporting) with the key factors of success of the enterprise, identified problematic business processes that need to be improved in the strategic perspective.*

**Conclusion.** *The Ukrainian confectionery market is represented by a large number of entities that meet consumer requirements. ROSHEN has the greatest competitive advantage among foreign companies in the Ukrainian confectionery market, which has a competitive strategy of "Maintaining market share and maintaining a leading position". Constant changes in the external environment, growing uncertainty and risk in the operation of enterprises force them to look for new tools and methods to improve business processes in the strategic perspective. The article analyzes and highlights the main business processes of the leader of the confectionery industry of Ukraine, which need to be improved in the strategic perspective. Further research will be devoted to the choice of methods and tools for improving business processes.*

**Keywords:** *business processes, improvement, competition, confectionery industry, strategic prospects*