

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу

«До захисту в ЕК»

Директор ННІ ЕіУ

_____ Олег ШЕРЕМЕТ

(підпис)

(ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри маркетингу

_____ Ольга ПЕТУХОВА

(підпис)

(ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

на тему: «Оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства»

Виконав: здобувачка 4 курсу, групи 13

Матвеева Анастася Олексіївна

(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Данкеєва Оксана Миколаївна

(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент _____

(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2025 рік

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

«26» лютого 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Матвєєвої Анастасії Олексіївни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства керівник роботи Данкеєва О.М., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 01.11.2024 р. № 928-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 25.05.2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні основи конкурентоспроможності продукції. Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса». Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса». Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу, що виносяться на презентацію: таблиці: «Основні показники діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» за 2023-2024 рр.», «Очікувані результати від впровадження заходу», «Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства»; рисунки: «Основні показники діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» за 2023-2024 рр.», «Оцінка конкурентів за допомогою багатокутника конкурентоспроможності», «Матриця «Мак-Кінсі»», «Приклади дизайну нового упакування каш швидкого приготування»,

6. Дата видачі завдання 26.02.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.01. 2025 - 08.01.2025	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	09.01.2025 - 15.02.2025	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні основи конкурентоспроможності продукції»	16.02.2025 - 06.03.2025	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса»»	07.03.2025 - 17.05.2025	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Пропозиції щодо удосконалення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса»»	18.05.2025- 27.05.2025	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	28.05.2025- 01.06.2025	Виконано
7.	Оформлення роботи	02.06.2025- 06.06.2025	Виконано

Здобувач _____ Анастасія МАТВЄЄВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ Оксана ДАНКЄЄВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Матвеева А.О. Оцінювання конкурентоспроможності продукції.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2025р.

У кваліфікаційній роботі досліджено конкурентоспроможність асортименту ПрАТ «Лантманнен Акса» й здійснено економічне обґрунтування плану заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції.

Досліджено теоретичні засади конкурентоспроможності продукції, фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності продукції та методи оцінювання конкурентоспроможності продукції.

Здійснено загальну характеристику підприємства, проведено дослідження конкурентів на ринку, а також оцінено конкурентоспроможність продукції за допомогою багатокутника конкурентоспроможності та матриці «Мак-Кінсі».

Розроблено пропозиції та рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. На основі оцінки конкурентів, які функціонують на ринку, було запропоновано заходи щодо підвищення конкурентоспроможності продукції.

Кваліфікаційна робота викладена на 70 сторінках, містить 12 таблиць і 7 рисунків. Список використаної літератури складається з 30 джерел.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, багатокутник конкурентоспроможності, матриця «Мак-Кінсі».

ABSTRACT

Matveeva A.A. Assessment of product competitiveness.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activities» - National University of Food Technologies, Kyiv, 2025.

In the qualification work, the competitiveness of the assortment of PrJSC «Lantmannen Akxa» was studied and the economic justification of the plan of measures to increase the competitiveness of products was carried out.

The theoretical foundations of product competitiveness, factors influencing the formation of product competitiveness and methods for assessing product competitiveness are investigated.

A general description of the enterprise was carried out, a study of competitors in the market was carried out, and the competitiveness of products was evaluated using the competitiveness polygon and the McKinsey matrix.

Proposals and recommendations for increasing the competitiveness of the company's products have been developed. Based on the assessment of competitors operating in the market, measures were proposed to increase the competitiveness of products.

The qualification work is laid out on 70 pages, contains 12 tables and 7 figures. The bibliography consists of 30 sources.

Keywords: enterprise competitiveness, competitiveness polygon, McKinsey matrix.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ.....	10
1.1. Сутність та основні параметри конкурентоспроможності продукції.....	10
1.2. Фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності продукції.....	16
1.3. Показники та методи оцінювання конкурентоспроможності продукції.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА».....	30
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса».....	30
2.2. Дослідження продукції ПрАТ «Лантманнен Акса».....	36
2.3. Оцінювання конкурентоспроможності основної продукції «Лантманнен Акса» в порівнянні з основними конкурентами.....	42
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА».....	53
3.1. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.....	53
3.2. Обґрунтування та оцінювання заходів спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса».....	56
3.3. Вплив запропонованих заходів на показники діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса».....	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	66
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки конкурентоспроможність продукції є одним із ключових чинників забезпечення стабільного розвитку підприємства. Підвищення вимог споживачів до якості товарів, посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також динамічні зміни в економічному середовищі вимагають від підприємств постійного вдосконалення своєї продукції та підходів до її просування. Особливо це актуально для підприємств харчової промисловості, які функціонують в умовах високої чутливості до змін у попиті, вартості сировини та коливань купівельної спроможності населення.

В умовах повномасштабної війни, логістичних труднощів, зміщення ринкових пріоритетів і необхідності адаптації до нових викликів, питання забезпечення конкурентних переваг продукції набуває особливої ваги. Українські виробники, зокрема у сфері харчової галузі, змушені не лише зберігати якість та доступність товарів, а й боротися за увагу споживача в умовах зростання пропозицій імпортової продукції та зміни моделей споживання.

У цьому контексті важливим є проведення комплексного аналізу конкурентоспроможності продукції конкретного підприємства, зокрема ПрАТ «Лантманнен Акса» - одного з провідних виробників сухих сніданків в Україні. Аналіз дає змогу виявити сильні та слабкі сторони продукції підприємства, оцінити її ринкову позицію та сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо підвищення конкурентних переваг.

Вивченню та дослідженню теми конкурентоспроможності товару присвятили свої праці низка вітчизняних та закордонних вчених: Друкер П., Ісікава К., Котлер Ф., Портер М., Сімпсон К., Стрікленд А., Фатхутдінов Р., Андрійчук В., Гудзинський О., Коваленко А., Кричевський М., Малик М., Минько Е., Окрепілова В., Реутов В., Савчук В та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінювання конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» та розроблення заходів щодо її підвищення.

Для досягнення мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити сутність та основні параметри конкурентоспроможності продукції;
- виявити фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності продукції;
- описати показники та методи оцінювання конкурентоспроможності продукції;
- провести загальну характеристику діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»;
- дослідити продукцію ПрАТ «Лантманнен Акса»;
- оцінити конкурентоспроможність основної продукції «Лантманнен Акса» в порівнянні з основними конкурентами;
- запропонувати шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства;
- обґрунтувати та оцінити заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса»;
- охарактеризувати вплив запропонованих заходів на показники діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса».

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Лантманнен Акса».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних засад щодо оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в розробці пропозицій, які можуть бути впроваджені в діяльність підприємства ПрАТ «Лантманнен Акса» для підвищення конкурентоспроможності продукції.

В кваліфікаційній роботі були використані загальнонаукові та специфічні методи дослідження, зокрема методи індукції та дедукції, аналізу і синтезу, метод порівнянь, моделювання, аналогії і абстрагування. Серед специфічних методів дослідження застосовувались спостереження, вимірювання і впровадження результатів, а також обрахунки ефективності підприємства на основі фінансових даних.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг – 69 сторінка. Робота складає – 12 таблиць та 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Сутність та основні параметри конкурентоспроможності продукції

Успішність функціонування будь-якої фірми залежить, в кінцевому підсумку, від рівня конкурентоспроможності продукції, пропонованої нею споживачам. Тим самим доводиться визнати необхідність розробки чіткої методології оцінки і управління конкурентоспроможністю продукції, заснованої на тісному взаємозв'язку загально визнаних законів економіки і менеджменту, психології і соціології, статистики і теорії вірогідності, інших наук. Конкурентоспроможність товарів залежить від ряду чинників, у зв'язку з чим, поняття конкурентоспроможність достатньо об'ємне. Фахівці розглядають конкурентоспроможність, як здатність товарів бути проданими. Щоб задовольнити різні потреби покупець купує товари, певної якості та з певним рівнем споживчих властивостей, які здатні задовольнити цю потребу. Тому для забезпечення конкурентоспроможності товарів треба враховувати також і його якість, що забезпечує переваги даному товару на ринку і сприяє його успішному збуту [1].

Вчені визначають поняття «конкурентоспроможність продукції» різним чином. Наприклад, за певними характеристиками продукції, за наявністю ринкових переваг та ступенем задоволення попиту споживачів, за прибутковістю виробника.

Дослідники першого напрямку вважають конкурентоспроможність продукції комплексом її вартісних і якісних характеристик, що визначають успіх продукції на ринку і створюють її перевагу над товарами-аналогами [2].

Інші науковці вважають конкурентоспроможність продукції її властивістю бути більш привабливою для споживача порівняно з товарами-аналогами

завдяки кращій відповідності своїх якісних та вартісних характеристик потребам ринку та споживчим оцінкам [2]. За визначенням О.І. Драган, конкурентоспроможність продукції є ступенем її відповідності у певний час потребам споживачів за технічними, економічними та екологічними характеристиками [3].

Ряд дослідників пов'язує поняття «конкурентоспроможність продукції» з її прибутковістю. Так, В.І. Гринь характеризує «конкурентоспроможність продукції» як здатність якісних та вартісних характеристик продукції відповідати вимогам конкурентного ринку та бути засобом повного задоволення потреб споживача, забезпечуючи при цьому високий рівень доходів його виробнику [4].

Конкурентоспроможність – це сукупність властивостей певного товару, які відображають його здатність витримувати порівняння з аналогічними товарами в умовах конкурентного ринкового середовища. Такий показник покаже рівень конкурентоспроможності товару по відношенню до товару конкурента [5].

Також конкурентоспроможність товару визначається сукупністю конкретних властивостей, які представляють безперечний інтерес для покупця і забезпечують задоволення його потреби. Товар з вищим рівнем якості може бути менш конкурентоспроможним, якщо значно підвищити його вартість за рахунок додавання товарам нових властивостей, що не являють істотного інтересу для основної групи його споживачів [1].

Можна зазначити, що конкурентоспроможність товару – це не маневрування в ринковому просторі і в часі, а головне, – максимальне врахування вимог і можливостей конкретних груп покупців. Причини конкурентоспроможності товару необхідно шукати в конкурентних перевагах окремих його характеристик, що є наслідком ефективнішого управління процесом розробки, реалізації і експлуатації пропонованої продукції [1].

Конкурентоспроможність товару визначається, як його перевага по відношенню до іншого товару (аналогічного за призначенням чи його заміником) при вирішенні покупцем своїх проблем. Конкурентоспроможність

– поняття відносне, міцно пов’язане з ринком і часом продажу. Водночас у кожного покупця є власний критерій оцінки задоволення своїх потреб. Тому конкуренція набуває ще й індивідуального відтінку. Витрати покупця складаються з витрат на купівлю і витрат, пов’язаних із споживанням. Разом вони становлять ціну споживання, яка здебільшого перевищує ціну продажу, тому найбільш конкурентоспроможний не товар, за який просять мінімальну ціну на ринку, а той, що має мінімальну ціну споживання за весь термін служби в покупця [6].

Для того щоб товар був конкурентоздатним та прийнятним для покупця, він має володіти певним набором характеристик, розглянемо їх на рис. 1.1.

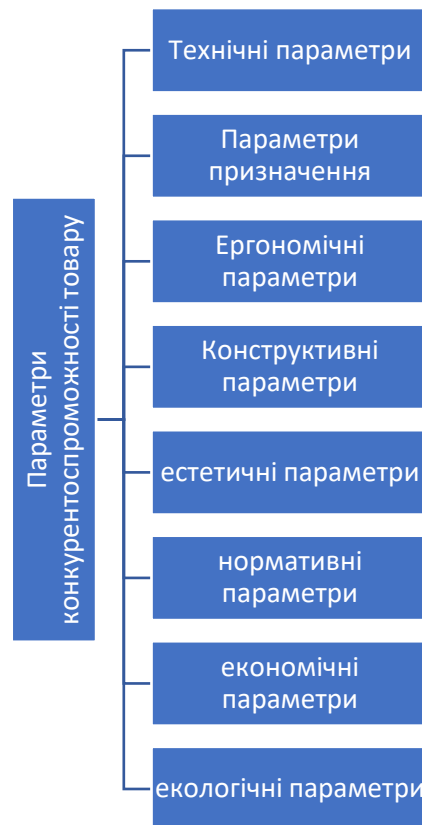


Рис.1.1 Параметри конкурентоспроможності товару

Джерело: [1]

Параметри конкурентоспроможності товару це сукупність характеристик, що показують його здатність відповідати вимогам споживачів та ефективно конкурувати з аналогами на ринку. До основних параметрів належать технічні,

параметри призначення, ергономічні, конструктивні, естетичні, нормативні, економічні та екологічні.

Технічні параметри відображають рівень технологічного розвитку продукту, особливо його продуктивність, надійність, довговічність, точність, енергоефективність та інші характеристики, що відображають досягнення сучасної науки і техніки. Високі технічні показники забезпечують кращу якість продукції та підвищення її конкурентоспроможності.

Параметри призначення визначають функціональні властивості виробу, тобто його здатність виконувати основне завдання, для якого воно створене. Продукт, який може чітко і повністю задовольнити потреби користувачів, має значну перевагу на ринку.

Ергономічні параметри характеризують, наскільки продуктом легко користуватися людям. Вони враховують фізіологічні, психологічні та анатомічні особливості користувача, щоб забезпечити комфорт, безпеку та простоту використання. Чим вищий рівень ергономіки, тим більша ймовірність того, що товар буде сприйнятий позитивно.

Конструктивні параметри пов'язані зі структурною побудовою виробу. Вони охоплюють особливості збирання, розбирання, обслуговування, зручність обслуговування та технічні вдосконалення. Розумний дизайн допомагає знизити витрати на виробництво та покращити зручність використання.

Зовнішній вигляд виробу визначають естетичні показники – гармонія форми, колірної гами, сучасний дизайн і художнє оздоблення. Візуальна привабливість дуже важлива для кінцевого споживача, особливо в конкурентному середовищі, де на покупців часто впливає перше враження.

Нормативні параметри стосуються відповідності продукції національним і міжнародним стандартам, технічним регламентам, критеріям гігієни, санітарії та безпеки. Дотримання цих вимог не тільки забезпечує легальність продажу продукції, а й підвищує довіру споживачів до самої продукції. Економічні параметри охоплюють витрати, пов'язані з виробництвом, реалізацією, експлуатацією та обслуговуванням товару. Вони включають собівартість, ціну

для споживача, вартість ремонту, а також ефективність у використанні ресурсів. Чим менші витрати при збереженні високої якості, тим привабливішим є товар для покупця.

Екологічні параметри визначають вплив товару на навколишнє середовище на всіх етапах життєвого циклу – від виробництва до утилізації. Це стосується екологічної безпеки матеріалів, можливості повторного використання або переробки. Сучасні тенденції вимагають від виробників екологічно відповідальності, що є додатковим конкурентним фактором.

Комплекс даних параметрів формує загальний рівень конкурентоспроможності продукції, визначаючи її шанси на успіх у ринковому середовищі.

Таким чином, конкурентоспроможність виступає одним із ключових чинників комерційного успіху товару в умовах ринкової економіки. Це багатогранне поняття, яке охоплює не лише технічні, економічні, естетичні й функціональні характеристики продукції, а й умови її реалізації – такі як ціна, терміни поставок, доступність збутових каналів та ефективність рекламної підтримки. Водночас, оскільки у кожного споживача є власні критерії вибору, конкурентоспроможність також має індивідуальний вимір і тісно пов'язана з конкретною ситуацією на ринку в певний момент часу [5].

Конкурентоспроможність продукції споживач оцінює з точки зору своїх потреб і повноти їх задоволення. Володіючи обмеженими можливостями (не тільки фінансовими, оскільки сам процес споживання обумовлений певною «технологією», а отже, «продуктивністю»), споживач прагне максимізувати ступінь своєї загальної задоволеності. Під конкурентоспроможністю продукції заведено розуміти сукупність її властивостей, що відбиває міру задоволення конкретної потреби проти репрезентованої на ринку аналогічної продукції. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати якісь вагомі переваги над виробами інших товаровиробників [7].

Товар набуває цінності відповідно до того як він задовольняє потреби споживача, тому в усіх показниках, що характеризують той чи інший продукт

або послугу, будуть використовуватися об'єктивні та суб'єктивні, кількісні та якісні параметри й показники, які більшою чи меншою мірою відбивають рівень задоволення потреб. Чим вищий цей рівень, тим більш конкурентоспроможний продукт випускає підприємство [8].

Кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності є параметрами. Серед параметрів розрізняють: технічні, економічні та нормативні.

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що їх визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання [8].

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару [8].

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, установленим законодавством та іншими нормативними документами [8].

Показники конкурентоспроможності – це сукупність системних критеріїв кількісного оцінювання рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності [8].

Отже, конкурентоспроможність продукції є складним і багатограним поняттям, яке характеризує здатність товару ефективно задовольняти потреби споживачів та успішно протистояти впливу конкурентів на ринку. Вона формується не лише за рахунок якісних, технічних чи економічних параметрів самого продукту, а й завдяки активній маркетинговій стратегії підприємства, що включає створення позитивного іміджу бренду, ефективне сервісне обслуговування, адаптивну цінову політику та постійне оновлення асортименту. Конкурентоспроможність не є статичною характеристикою: вона динамічно змінюється під впливом зовнішніх факторів, таких як економічна кон'юнктура, розвиток ринку, рівень конкуренції та законодавчі зміни, а також внутрішніх чинників, серед яких управлінські рішення, інновації, кадровий потенціал і

технологічний рівень виробництва. Тому підприємства, які прагнуть утримати та зміцнити свої позиції на ринку, повинні регулярно здійснювати аналіз конкурентного середовища, оцінювати свої сильні та слабкі сторони і впроваджувати заходи для покращення якості продукції та задоволення мінливих потреб споживачів. Лише комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю дозволяє забезпечити стабільне зростання ринкової частки, підвищення ефективності діяльності і досягнення довгострокової стійкості підприємства в умовах жорсткої конкуренції.

1.2. Фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності продукції

При оцінці конкурентоспроможності продукції важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, які комплексно впливають на здатність товару відповідати вимогам ринку та споживачів.

До внутрішніх факторів слід віднести, перш за все, якість продукції. Вона визначає надійність, безпечність, довговічність товару, його відповідність встановленим стандартам та технічним регламентам. Саме якість формує довіру покупця та впливає на повторні покупки.

Функціональність продукції полягає у відповідності її характеристик реальним потребам та очікуванням споживачів. Виріб має володіти необхідними властивостями, що забезпечують комфортне використання, зручність, ефективність та задоволення специфічних запитів цільової аудиторії.

Важливим елементом є дизайн та естетика продукції, які визначають її привабливість для покупців. До таких характеристик належать стиль оформлення, зручність використання, ергономічність форми, сучасність вигляду. Унікальний та добре продуманий дизайн сприяє виділенню товару серед конкурентів.

Ціновий фактор є одним із визначальних при прийнятті споживачем рішення про покупку. Оптимальне співвідношення вартості та якості продукції, а також її доступність для різних категорій споживачів значно підвищують її конкурентоспроможність [9].

Упаковка відіграє як інформаційну, так і захисну роль. Вона повинна забезпечувати збереження фізичних і смакових властивостей продукції, захищати її від пошкоджень під час транспортування та зберігання, а також бути зручною у використанні. Окрім цього, естетична привабливість упаковки часто впливає на перше враження споживача.

Маркування та наявність сертифікатів підтверджують дотримання вимог безпеки та якості, що є додатковою гарантією для споживача. Відображення на упаковці важливої інформації щодо складу, умов використання або екологічних переваг підвищує довіру до продукції.

Виробничі технології також є суттєвим фактором. Використання інноваційного обладнання, сучасних методів обробки сировини та новітніх рецептур дозволяє створювати конкурентоспроможну продукцію високої якості.

Зовнішні фактори охоплюють сукупність умов ринку, в яких функціонує підприємство. Серед них особливу роль відіграє ринкова ситуація — насиченість ринку подібними товарами, активність конкурентів, рівень попиту та ціни на аналоги впливають на можливості реалізації продукції.

Важливим є також просування та маркетинг. Системна рекламна діяльність, проведення PR-кампаній, програми лояльності, дистрибуційна стратегія дозволяють сформувати позитивний імідж продукції та збільшити її впізнаваність серед споживачів.

Репутація підприємства має велике значення для формування довіри покупців. Позитивний імідж, підтверджений стабільною якістю товарів та чесною діловою політикою, сприяє утриманню старих і залученню нових клієнтів.

Клієнтська база та ступінь задоволеності споживачів також впливають на конкурентоспроможність. Відгуки, рекомендації та лояльність покупців є запорукою стабільного попиту на продукцію.

Серед зовнішніх умов варто враховувати політичні та економічні фактори: зміни законодавчої бази, податкової політики, коливання валютних курсів, рівень інфляції. Всі ці аспекти прямо впливають на собівартість продукції та цінову стратегію підприємства.

Інфраструктурні фактори визначають можливості доступу до логістичних центрів, якість транспортної системи, рівень розвитку комунікацій та постачання сировини. Від цих показників залежить ефективність роботи підприємства та здатність забезпечувати безперебійне постачання товарів.

Соціальні та екологічні аспекти також набувають все більшої актуальності. Суспільство звертає увагу на екологічність виробничих процесів, відповідальність підприємств за стан довкілля, а також на соціальну політику компаній, що створює додаткову цінність продукції в очах споживача.

Крім цього, до важливих внутрішніх чинників належить забезпечення підприємства достатніми фінансовими, трудовими та матеріальними ресурсами. Без їх наявності неможливо реалізовувати інноваційні проекти, розширювати асортимент або виходити на нові ринки.

Інноваційна активність сприяє оновленню продукції, впровадженню нових розробок, удосконаленню характеристик товарів та зростанню їх конкурентних переваг. Інновації можуть стосуватися як самої продукції, так і процесів її виробництва.

Кваліфікація персоналу є запорукою ефективного використання технологічних рішень та організації виробничого процесу. Високий рівень професіоналізму працівників сприяє підвищенню якості продукції та зниженню втрат.

Система управління на підприємстві має забезпечувати гнучкість, адаптивність до змін ринкової ситуації, а також ефективне планування та контроль виробничих та збутових процесів.

Конкурентний аналіз дозволяє підприємству визначати свої позиції на ринку, оцінювати сильні та слабкі сторони конкурентів, формувати дієві стратегії просування та розвитку.

Ефективне управління витратами допомагає оптимізувати виробничі процеси, скорочувати зайві витрати, підвищувати прибутковість підприємства та робити продукцію більш привабливою для споживача завдяки конкурентній ціні.

В табл.1.1 розглянемо більш детально класифікацію факторів, які мають вплив на конкурентоспроможність продукції підприємства.

Таблиця 1.1

Класифікація факторів, що впливають на конкурентоспроможність продукцію підприємства

Класифікаційна ознака	Фактор
Місце виникнення	зовнішні
	внутрішні
Вартісна характеристика	цінові
	нецінові
Характер дії	основні
	додаткові
Тривалість дії	постійні
	змінні
Характер прояву	циклічні
	нециклічні
Сфера впливу	економічні
	виробничі
	науково-технічні
	техніко-технологічні
	маркетингові
	екологічні
	нормативно-правові

Джерело: розроблено автором на основі [10, с.138]

Аналізуючи таблицю, фактори можна поділити за місцем виникнення на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори – це ті, що не піддаються прямому впливу з боку підприємства, оскільки формуються поза межами його діяльності. До таких факторів можна віднести загальноекономічні умови в країні, рівень

інфляції, державна політика в галузі оподаткування, регулювання цін, митне законодавство, валютні коливання, а також рівень конкуренції на ринку. Наприклад, навіть якісний і доступний товар може мати низький попит через падіння купівельної спроможності населення або зміну митних тарифів. А ось внутрішні фактори, навпаки, залежать від самого підприємства та є об'єктом управління, наприклад, якість продукції, ефективність виробничих процесів, організація збуту, кваліфікація персоналу, інноваційний підхід, маркетингова стратегія, сервісне обслуговування [10].

За вартісною характеристикою, фактори поділяються на цінові та нецінові. Цінові фактори стосуються передусім ціни продажу товару, яка формується на основі собівартості виробництва, витрат на зберігання, транспортування, збут, податкового навантаження та прибутковості. Зазвичай споживачі часто звертають увагу саме на ціну, тому її оптимальний рівень може суттєво впливати на обсяг реалізації. Нецінові фактори не пов'язані напряму з вартістю товару, проте мають не менший вплив на його привабливість. До них належать рівень якості, зовнішній вигляд продукції, функціональність, дизайн, оригінальність, зручність використання, екологічність, гарантійне обслуговування, імідж бренду. Часто саме нецінові чинники формують довготривалу прихильність клієнтів до товару або бренду.

За характером дії, виділяють основні та додаткові фактори. Основним є ті, без яких продукція взагалі не зможе конкурувати на ринку. Наприклад, якщо товар не відповідає мінімальним вимогам якості або не має необхідної сертифікації, він буде автоматично відхилений споживачами або заборонений до реалізації. До таких базових факторів належать якість, ціна, відповідність стандартам, упаковка, наявність ліцензій. Додатковими факторами є: стильний дизайн, участь у промоакціях, рекомендації блогерів, лояльність клієнтів, доступність у точках продажу. Правильне використання додаткових факторів дозволяє вигідно позиціонувати товар серед аналогів.

За тривалістю дії, фактори бувають постійними та змінними. Постійні фактори діють у довготривалій перспективі й характеризуються стабільністю,

наприклад, використання сучасного технологічного обладнання, наявність власної сировинної бази, досвідчений персонал, репутація бренду. Змінні фактори мають тимчасовий характер і пов'язані із сезонними змінами попиту, модними тенденціями, акціями, змінною ситуацією на ринку, тобто попит на конкретний товар може зрости в певний період року або в результаті короткочасного тренду.

Ще одна важлива ознака – характер прояву, згідно з якою фактори бувають циклічними та нециклічними. Циклічні фактори мають повторювану природу й пов'язані з економічними циклами, етапами розвитку галузі, сезонністю виробництва, життєвим циклом продукції. Підприємство може підготуватися до їх впливу, розробивши відповідні заходи. Щодо нециклічних факторів, то вони виникають спонтанно, без чіткої періодичності, їх складніше прогнозувати. Наприклад, раптове введення нових екологічних норм, політична нестабільність або зміни в законодавстві можуть мати суттєвий вплив на конкурентоспроможність товару.

За сферою впливу, виокремлюють сім основних груп факторів. Серед них економічні фактори, які охоплюють рівень доходів споживачів, купівельну спроможність, рівень безробіття, податкову політику, умови кредитування. Не мало важливі виробничі фактори, що пов'язані з внутрішніми процесами на підприємстві: технологічна база, продуктивність праці, стан обладнання, організація логістики. Вони визначають здатність підприємства виготовити товар потрібної якості й у необхідному обсязі. Науково-технічні фактори – стосуються рівня інновацій, запровадження новітніх розробок, автоматизації процесів. Вони дозволяють вдосконалювати продукцію, знижувати витрати і підвищувати конкурентні переваги. Техніко-технологічні фактори – відображають вибір технологій, способів виробництва, застосування нових матеріалів, інженерних рішень, які безпосередньо впливають на якість та вартість готової продукції. Маркетингові фактори – охоплюють методи просування товару, політику ціноутворення, упаковку, позиціонування, взаємодію з клієнтами. Саме вони формують у споживача перше враження про

товар та сприяють зростанню обсягів продажів. Екологічні фактори включають відповідність продукції екологічним стандартам, рівень впливу на довкілля, безпечність використання, особливо це важливо в сучасних умовах зростання екосвідомості споживачів. Сукупність законодавчих норм, які регламентують виготовлення, зберігання, реалізацію продукції відображають нормативно-правові фактори, до яких належать сертифікація, дотримання державних стандартів, вимоги до маркування, а також захист прав інтелектуальної власності.

Фактор конкурентоспроможності виступає рушієм змін для виробників, стимулюючи їх постійно вдосконалювати якість продукції, аби зберегти позиції на ринку.

1.3. Показники та методи оцінювання конкурентоспроможності продукції

Оцінювання конкурентоспроможності продукції є важливою складовою аналізу ефективності діяльності підприємства на ринку. Воно дозволяє визначити сильні та слабкі сторони товару порівняно з аналогами конкурентів, виявити можливості для вдосконалення продукції та обґрунтувати стратегію розвитку асортименту. Існує низка методів, які дозволяють здійснити таку оцінку – від порівняльного аналізу за ключовими характеристиками до комплексної кількісної оцінки на основі системи показників.

Загалом для визначення конкурентоспроможності продукції продуценту необхідно знати:

- конкретні вимоги потенційних покупців (споживачів) до пропонованого на ринку товару;
- можливі розміри та динаміку попиту на продукцію;
- розрахунковий рівень ринкової ціни товару;
- очікуваний рівень конкуренції на ринку відповідних товарів;

- визначальні параметри продукції основних конкурентів;
- найбільш перспективні ринки для відповідного товару та етапи закріплення на них;
- термін окупності сукупних витрат, пов'язаних із проектуванням, продукуванням і просуванням на ринок нового товару

Для забезпечення конкурентоспроможності продукції необхідно здійснювати її кількісне оцінювання. Майже для кожного товару, що підлягає аналізу, доцільно застосовувати відповідну методику, яка враховує специфіку формування відповідного ринку та сучасні тенденції науково-технічного розвитку.

Можна виділити три основні аспекти оцінювання конкурентоспроможності товару: по-перше, вона завжди визначається у порівнянні з іншими аналогічними виробами, тобто є відносною характеристикою; по-друге, вона відображає відмінності між товарами з погляду ефективності задоволення певної суспільної потреби; по-третє, для об'єктивного аналізу необхідно враховувати як маркетингові витрати виробника, так і витрати споживача, пов'язані з покупкою та використанням продукції.

Початковим етапом оцінки конкурентоспроможності продукту є визначення мети дослідження, а саме необхідність визначення позиції продукту за низкою аналогів, досить зробити пряме порівняння основних параметрів [11].

Традиційні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства та продукції включають модель п'яти конкурентних сил Портера, метод «багатокутника конкурентоспроможності», матрицю GE/McKinsey «привабливість ринку – конкурентоспроможність», які потребують подальшого теоретичного обґрунтування.

Щодо багатокутника конкурентоспроможності – це один із методів оцінити здатність продукту або компанії конкурувати з аналогами та визначити своє місце серед інших учасників ринку. Він належить до графічних методів оцінювання конкурентоспроможності та дозволяє визначити переваги або недоліки продукту, знайти слабкі місця бізнесу, які потрібно посилити [12].

Суть методу полягає в побудові радіальної діаграми, де кожна вісь відповідає певному критерію оцінки (наприклад, ціна, якість, асортимент, доступність, інноваційність тощо). Кількість критеріїв слід обмежити до ключових, які суттєво впливають на прибутковість та привабливість для споживачів. На кожній осі відзначаються бали, що відображають рівень відповідного показника для аналізованої компанії та її конкурентів. З'єднання цих точок утворює багатокутник, форма та площа якого ілюструють конкурентоспроможність об'єкта дослідження.

Етапи застосування методу включають [12]:

1. Вибір критеріїв оцінки: визначення ключових параметрів, що впливають на конкурентоспроможність.
2. Ідентифікація основних конкурентів: вибір компаній, які мають схожу цільову аудиторію, пропонують аналогічні продукти та діють на тому ж ринку.
3. Збір інформації: аналіз власних показників та даних про конкурентів через відкриті джерела, звіти, відгуки споживачів тощо.
4. Оцінювання за обраними критеріями: присвоєння балів кожному параметру для всіх учасників аналізу.
5. Побудова багатокутника: створення графічного зображення, що відображає конкурентні позиції.

Багатокутник конкурентоспроможності є наочним графічним методом, що дозволяє здійснити комплексну оцінку рівня конкурентоспроможності продукції підприємства за низкою ключових факторів. Для побудови багатокутника обираються основні показники, які найбільш повно відображають споживчі характеристики товару та його позиції на ринку. Це можуть бути такі критерії, як ціна, якість, зовнішній вигляд, рівень сервісу, надійність, інноваційність, екологічність, доступність тощо (рис.1.2).

Чим більша площа побудованого багатокутника – тим вищий загальний рівень конкурентоспроможності продукції. Такий підхід дає змогу наочно виявити сильні та слабкі сторони товару, визначити, у яких саме аспектах він поступається конкурентам, і сформулювати шляхи для покращення характеристик, що відстають.

Таким чином, багатокутник конкурентоспроможності є ефективним інструментом візуалізації комплексної оцінки та прийняття управлінських рішень у сфері розвитку товару та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Крім візуального способу у вигляді багатокутника, для оцінки конкурентоспроможності продукції також може бути застосований метод Мак-Кінсі. Цей підхід передбачає побудову матриці, в якій аналізуються позиції товару або стратегічного бізнес-напрямку за двома основними осями: привабливістю ринку та конкурентною позицією підприємства. Кожна з осей визначається набором факторів, яким надаються вагові коефіцієнти відповідно до їх важливості.

Ця матриця була розроблена у 1970-х роках консультативною фірмою «Мак Кінсі» для компанії «Дженерал Електрик» і тому має подвійну назву «Мак Кінсі – Дженерал Електрик». Вона відзначається більшою складністю, ніж матриця Бостонської консультативної групи. Основою матриці є два фактори – привабливість ринку і конкурентоспроможність стратегічного господарського підрозділу [14].

Розглянемо наступні етапи створення матриці Мак-Кінсі:

1. Визначення переліку ключових показників для оцінки двох факторів: «привабливість ринку» та «конкурентоспроможність товарної групи». Для привабливості ринку використовують типові критерії, такі як: рівень конкуренції, темп зростання ринку, прибутковість галузі, рентабельність, наявність сировини та ін. Щодо конкурентоспроможності товарної групи враховують такі показники, як ринкова частка, якість товару, привабливість асортименту, відповідність продукції запитам споживачів, ефективність

збутових каналів, результативність маркетингових комунікацій, цінова політика, фінансові можливості, виробничі ресурси, імідж компанії та інші.

2. За допомогою експертних оцінок визначають вагомість кожного показника у діапазоні від 0 до 1. Важливо, щоб сума всіх вагових коефіцієнтів за кожним фактором дорівнювала одиниці.

3. Для кожного показника експерти присвоюють ранг за п'ятибальною шкалою, який відображає фактичне значення цього показника для аналізованої товарної групи (1 – найнижчий рівень, 5 – найвищий).

4. Узагальнену оцінку для кожного показника розраховують як добуток вагомості на відповідний ранг.

5. Далі будують матрицю, де по горизонталі відкладають значення фактора конкурентоспроможності товарної групи (від 1 до 5), а по вертикалі – показники привабливості ринку (також від 1 до 5).

6. Поле матриці поділяють на дев'ять рівних частин, які умовно позначаються як: зона зростання (поля 1, 2, 3), зона вибіркового розвитку (поля 4, 5, 6) та зона збору урожаю (поля 7, 8, 9).

7. Положення кожної товарної групи відзначають на матриці, враховуючи загальні оцінки конкурентоспроможності та привабливості ринку. Для наочного відображення положення товарної групи використовують кола, діаметр яких пропорційний розмірам ринку. Ринкову частку кожної товарної групи позначають відповідним сегментом на колі [26].

Розглянемо на рисунку 1.3 вид матриці «Мак Кінсі» та її стратегічних зон.

Відповідно до якого квадранту потрапила товарна група, її можна охарактеризувати наступним чином [14]:

Перша стратегічна зона охоплює квадрати 1, 2, 3 – зона росту:

- квадрат 1 включає товарні групи, які діють на дуже перспективному ринку і мають на ньому сильні конкурентні позиції;
- квадрат 2 включає ті, які мають також сильні конкурентні позиції, але діють на ринку середньої привабливості;

- квадрат 3 включає середні за конкурентним станом товарні групи, які діють на привабливому ринку.



Рис.1.3. Виділення стратегічних зон у матриці «Мак Кінсі»

Джерело: [14]

Для першої зони рекомендується стратегія росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва.

Друга стратегічна зона (зона вибіркового розвитку) охоплює квадрати 4, 5, 6:

- квадрат 4 включає товарні групи великої конкурентоспроможності, які діють на малопривабливому ринку;
- квадрат 5 включає середні за рівнем конкурентоспроможності і за рівнем привабливості ринку збуту стратегічні господарські підрозділи підприємства;
- квадрат 6 включає неконкурентоспроможні асортиментні товарні групи, які діють на високопривабливому ринку збуту.

Для другої стратегічної зони рекомендується стратегія вибіркового розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей переходу цих СГП до першої зони.

Третя стратегічна зона (зона збору урожаю) охоплює квадрати 7, 8, 9:

- квадрат 7 включає середні за рівнем конкурентоспроможності, які діють на непривабливому ринку збуту;
- квадрат 8 включає неконкурентоспроможні СГП, які діють на ринку середньої привабливості;
- квадрат 9 включає неконкурентоспроможні товари на непривабливому ринку збуту.

Для третьої зони рекомендується стратегія збору врожаю – після використання останніх можливостей СГП необхідно перейти до їх ліквідації.

Показники та методи оцінювання конкурентоспроможності продукції дозволяють комплексно проаналізувати фактори, що впливають на її позицію на ринку. Метод багатокутника конкурентоспроможності допомагає візуалізувати різні параметри, які визначають якість товару та його привабливість для споживачів. Метод «Мак Кінсі», у свою чергу, дає змогу оцінити рівень конкурентоспроможності товарних груп у поєднанні з привабливістю ринку, що сприяє більш обґрунтованому вибору стратегії розвитку продукції. Поєднання цих підходів забезпечує глибше розуміння сильних та слабких сторін продукції і сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»

ПрАТ «Лантманнен Акса» є одним із найпопулярніших гравців на українському ринку продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, маючи за плечима багаторічну історію розвитку. Компанія була зареєстрована 6 лютого 1996 року, що свідчить про її тривалу присутність та стабільність на ринку. Вона функціонує в організаційно-правовій формі акціонерного товариства, що дозволяє їй залучати інвестиції, ефективно керувати ресурсами та дотримуватися високих стандартів управління. Головний офіс компанії знаходиться в Стокгольмі [15].

Дане виробниче підприємство входить до скандинавського харчового холдингу Lantmannen. Продукція групи компаній продається у 45 країнах світу, тобто у кожній четвертій країні світу

Історія українського підрозділу розпочалася з 1933 року, коли було засновано Бориспільський завод продуктових товарів, який виготовляв широкий спектр харчових продуктів: від гірчиці до печива та квасу. Протягом десятиліть підприємство розширювало свою діяльність, а в 1990 році на його території було встановлено перші в Україні лінії з виробництва швидких сніданків, що стало важливим проривом у харчовій промисловості. У 2000 році підприємство увійшло до складу шведської компанії Cerealia Group під назвою ВАТ «Сіріалія Україна», що дало змогу інтегрувати сучасні європейські стандарти та технології у виробництво [16].

Одним із ключових досягнень компанії стало розширення асортименту продукції, яке відбулося в 2004 році, коли під брендом «АХА» було запущено виробництво злакових сумішей і мюслів. Завдяки високій якості продукції та дотриманню міжнародних стандартів компанія пройшла сертифікацію ISO 9001-

2000, HACCP, ISO 22000, а у 2018 році – отримала сертифікацію FSSC, що підкреслює її орієнтацію на безпеку та якість. У 2021 році відбулося переведення виробництва на стандарт BRC, що підтвердило високу оцінку процесів на підприємстві [16].

Виробничі потужності ПрАТ «Лантманнен Акса» розташовані в Київській області, Бориспільський район, місто Бориспіль, де з використанням сучасних технологій екструзії виготовляються сухі сніданки, гранола, батончики, вівсяні та солоні каші. Завдяки термообробці зерна в процесі екструзії зберігаються всі корисні речовини, що робить продукцію не лише поживною, але й здоровою. Компанія пропонує широкий асортимент продукції під брендами «АХА», «START!» та «Finn Crisp», які здобули визнання серед споживачів [17].

Продукція ПрАТ «Лантманнен Акса» виготовляється з використанням української сировини, відповідає європейським стандартам якості та не містить шкідливих речовин, таких як холестерин. В основі всієї діяльності компанії лежить використання зернових культур, що є важливим джерелом клітковини та інших поживних речовин. Компанія активно розвиває власний науково-дослідницький відділ (R&D), який займається розробкою нових рецептур, орієнтуючись на потреби споживачів [17].

Щодо основних видів діяльності підприємства, то вони є наступними:

- Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості (код КВЕД 10.61);
- Виробництво інших харчових продуктів (код КВЕД 10.89);
- Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (код КВЕД 46.39);
- Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет (код КВЕД 47.91).

Продукція підприємства має високу якість. Системи менеджменту ПрАТ «Лантманнен Акса» оцінені та сертифіковані відповідно до вимог міжнародного стандарту FSSC 22000. Кожного місяця на підприємстві проводяться експерименти щодо покращення органолептичних показників та смакових

властивостей продуктів, збільшення її користності, постійно ведеться ретельна розробка нових видів готової продукції. З метою підвищення ефективності виробничих процесів, зменшення витрат та покращення продуктивності праці на підприємстві впроваджується система LEAD, яка є внутрішньою виробничою системою групи Lantmannen. Назва LEAD є аббревіатурою від англійських слів Learn, Engage, Analyze, Do і втілює філософію постійного вдосконалення. Дана корпоративна виробнича система поєднує в собі навчання та підвищення кваліфікації працівників, їх розвиток професійних навичок, залучення до командної роботи та відповідальності, регулярну перевірку та оцінку ефективності процесів, а також впровадження змін, спрямованих на підвищення продуктивності. Завдяки системі LEAD підприємство постійно вдосконалюється, мінімізуються втрати, покращується якість продукції, що в підсумку сприяє зростанню прибутковості компанії та підвищенню її конкурентоспроможності на ринку.

ПрАТ «Лантманнен Акса» займає провідне місце у виробництві швидких сніданків на нашому ринку. «Лантманнен Акса» відрізняється високою якістю продукції та швидким впровадженням новітніх технологій.

Важливим етапом у процесі вивчення загальних особливостей діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» став аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства, зокрема зміни обсягів реалізації продукції та асортиментної політики. Ці показники оцінюють ефективність економічної діяльності, динамічність розвитку бізнесу, адаптованість до ринкових умов і запитів споживачів, загальний рівень конкурентоспроможності.

ПрАТ «Лантманнен Акса», одна з провідних компаній української харчової промисловості у сфері виробництва сухих сніданків і злакових продуктів, активно розвиває свій продуктовий портфель, інвестуючи в удосконалення виробництва та розширення каналів збуту. Однак повномасштабна війна, макроекономічна нестабільність, зміни в логістичних ланцюжках і поведінка українських споживачів змусили багато компаній, у тому числі ПрАТ «Лантманнен Акса», переглянути свій стратегічний підхід.

У 2023 році загальний обсяг реалізації сухих сніданків (готової продукції та імпортованих товарів) становить 7379 тон (в тому числі готової продукції – 792 тон, з них зернових батончиків – 287 тон, та імпортованих товарів 287 тон), що на 720 тон більше, ніж у 2022 році та на 898 тон менше, ніж у 2021 році за рахунок падіння продажів на ринку України та на експорт через російську військову агресію. Продаж сухих сніданків в Україні у 2023 році склав 4876 тон, що на 437 тон більше, ніж у 2022 році та на 138 тон менше ніж у 2021 році. Продаж сухих сніданків на експорт у 2023 році склав 2503 тон, що на 283 тон більше, ніж у 2022 році та на 760 тон менше, ніж в 2021 році [17].

Через скорочення кількості покупців з країн Африки та Близького Сходу у 2022 році внаслідок блокування морських портів та суттєвого збільшення вартості транспортування морським транспортом, компанія була змушена шукати нові ринки збуту, і в 2023 році почала експорт власної продукції на ринки Західної Європи: Італії, Іспанії, а також в Польщу [17].

Наразі ПрАТ «Лантманнен Акса» постачає свою продукцію на експорт до Швеції, Данії, Німеччини, Польщі, Італії, Іспанії, Латвії, Румунії, Молдови, Грузії, Азербайджану, Вірменії, Казахстану, Гамбії, Марокко, Сьєра-Леоне, Сенегалу, Лівану, Іраку, Бахрейну, Саудівської Аравії, Гани, Габону, ОАЕ, Катару, КОТ-Д'ІВУАР.

Щодо українського ринку, то збут продукції здійснюється через великі торгові мережі та мережу дистриб'юторів. Основними покупцями продукції є ТОВ «АТБ-маркет», ПП «Аванта Трейд», ТОВ «АЛІМІ-ФУДЗ», ТОВ «Альянс Маркет», ТОВ «АПЕЛЬМОН ПРАЙМ», ТОВ «АФІНА-ГРУП», ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», ПП «Болеро-Сервіс», ТОВ «ДЕЛІКАТ РИТЕЙЛ», ТОВ «ДЖАМП», ТОВ «ЕКО», ТОВ «ЄВРОМІКС УА», ТОВ «ІРБІС КОМПАНІ», ТОВ «Клас І К», ТОВ «КЛЕВЕР СТОРС», ТОВ «Компанія Гранд-Маркет», ТОВ «Левайс», ТОВ «ЛК-ТРАНС», ТзОВ «Львівхолод ТВК», ТОВ «МАЛБІ ФУДС», ТОВ «МЕГА-ТРЕЙД ТК», ТОВ «Метро кеш енд кері Україна», ТОВ «Миронівський продукт», ТОВ «МІЖРЕГІОНАЛЬНІ РЕСУРСИ ТД», ТОВ «МР ТРЕЙДІНГ», ТОВ «Нова справа», ТОВ «НОВУС Україна», ПП «ОЛІВІЯ

ТРЕНД», ТОВ «ПЛЮТ ДЛК», ТОВ «Поляна Торговий Дім», ТОВ «РЕЛАЙЗ КОМПАНІ», ТОВ «РИФ», ТОВ «Розетка.Уа», ПП «САФЛОРА», ТОВ «СІПО-ФУД», ТОВ «СТС ГРУПП», ТОВ «Т.Д.К.», ПП «ТАВРІЯ ПЛЮС», ТОВ «Таврія-В», ТОВ «Територія смаку», ПП «ТЕРКАП», ТОВ «ТОЛІМАН ПЛЮС», ТОВ «УКР-ТРЕЙД», ТОВ «ФАСОЛЬ», ТОВ «ФОЗЗІ КОММЕРЦ», ТОВ «ФОРА», ТОВ «Фудком» та інші [17].

В 2023 році відбулося зростання загального обсягу реалізації зернових батончиків під торговою маркою «АХА» до 339 тон (у 2022 році він склав 173 тон, а в 2021 році 166 тон). Загальний обсяг реалізації зернових хлібців та сухариків під ТМ «Finn Crisp» у 2023 році склав 287 тон, що на одну тону менше, ніж у 2022 році та на 77 тон менше ніж у 2021 році [17].

Для формування повного уявлення про ефективність господарської діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» доцільно проаналізувати основні показники підприємства. Це дозволить оцінити динаміку змін у роботі компанії, визначити тенденції розвитку, сильні та проблемні сторони в його діяльності (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності підприємства ПрАТ «Лантманнен Акса»

Показники	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	702 562	868 570	166 008	23,6
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	521 170	618 270	97 100	18,6
Адміністративні витрати, тис.грн	30 803	42 207	11 404	37
Витрати на збут, тис.грн	127 100	148 851	21 751	17
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис.грн	679 073	809 328	130 255	19,2
Прибуток від реалізації продукції, тис.грн	23 489	59 242	35 753	Зріс 2,4 рази
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	-4 640	24 580	29 220	х
Витрати на 1 грн чистого доходу, грн	0,96	0,93	-0,03	-3
Рентабельність продукції, %	3,5	7,3	х	х
Рентабельність продаж, %	0,7	2,8	х	х

Джерело: розраховано автором відповідно до [17]

Аналізуючи основні показники діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» простежується позитивне підвищення основних показників. Перш за все збільшився чистий дохід від реалізації продукції на 23,6% з 702 562 тис. грн. у 2023 році до 868 570 тис. грн. у 2024 році. Проте також збільшилася собівартість реалізованої продукції на 97 100 тис. грн. або 18,6% в порівнянні з попереднім роком. Повні витрати на виробництво також зросли, а саме на 19% через збільшення адміністративних витрат з 30 803 тис. грн до 42 207 тис. грн., та витрат на збут з 127 100 тис. грн. до 148 851 тис. грн. Не зважаючи на зростання витрат в 2024 році, прибуток від реалізації продукції збільшився на 152%, що є позитивною динамікою. Попри збитки у 2023 році (- 4 640 тис. грн.), підприємство демонструє гарне зростання чистого прибутку у звітному році – 24 580 тис. грн., тобто підприємству вдалося вийти із збиткової зони. Витрати на 1 грн чистого доходу зменшилися з 0,96 до 0,93 грн, що вказує на ефективність використання ресурсів. Рентабельність продукції збільшилася в 2 рази з 3,5% до 7,3%. Рентабельність продаж має позитивні показники, а саме збільшення від 0,7% до 2,8% за звітний рік.

Отже, основні показники діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» демонструють, що у 2024 році фінансова ситуація значно покращилася. Підприємству вдалося збільшити обсяги реалізації продукції та вийти зі збиткової зони. Зростання прибутковості та ефективності свідчать про вдало реалізовані заходи щодо покращення конкурентоспроможності продукції.

Серед основних факторів, що в значній мірі впливають на діяльність підприємства є політичні та фінансово-економічні фактори, а саме: податковий тиск, підвищення цін на основну сировину, пакувальні матеріали, енергоносії, паливо тощо. Серед факторів, що мають середній вплив на діяльність підприємства, є кваліфікація персоналу. Основними діями ПрАТ «Лантманнен Акса» по зменшенню вищевказаних факторів є заміна та модернізація виробничого обладнання, навчання виробничого та технічного персоналу, підвищення якості продукції, покращення соціальних умов та підвищення безпеки праці [17].

2.2. Дослідження продукції ПрАТ «Лантманнен Акса»

Асортиментна політика є одним з ключових елементів бізнесу ПрАТ «Лантманнен Акса». Варто зазначити, що компанія спеціалізується на виробництві продуктів повсякденного попиту, включаючи сухі сніданки під торговими марками «START» та «АХА», каші швидкого приготування та зернові батончики «АХА». Асортимент продукції компанії більш детально описаний в табл. 2.2, яка показує глибину і широту асортименту, що дозволяє оцінити структуру продуктового наповнення і рівень задоволення споживчого попиту.

Аналіз таблиці глибини та ширини асортименту ПрАТ «Лантманнен Акса» свідчить про те, що підприємство має досить широкий та різноманітний асортимент продукції, який охоплює такі категорії, як гранола, пластівці, фігурки, каші швидкого приготування, солоні каші та пюре, хлібці та зернові батончики. Це вказує на гнучкий і адаптивний підхід компанії до формування товарного портфеля відповідно до змін споживчих уподобань та ринкових трендів.

Асортимент продукції охоплює різні цінові діапазони, з різними смаками та форматами, щоб задовольнити широкий спектр цільової аудиторії. Продукція компанії орієнтована як на дітей (фігурки, пластівці, гранола тощо), так і на дорослих споживачів, які піклуються про своє здоров'я та прагнуть до збалансованого, функціонального харчування (батончики без цукру, каші з натуральними інгредієнтами, снеки з високим вмістом клітковини). Такий підхід забезпечує масовий попит на товар і підвищує його конкурентоспроможність. Протягом останніх кількох років компанія активно оновлює та розширює асортимент продукції. Зокрема, на ринок вийшли нові смаки граноли, розширено лінійку каш швидкого приготування, яка включає не лише класичні варіанти, але й каші без додавання цукру, збагачені білком, а також додано нові батончики. Крім того, з'явилися нові форми і смаки закусок.

Таблиця 2.2

Ширина і глибина асортименту

		Ширина						
		1	2	3	4	5	6	7
Глибина		Гранола	Пластівці	Фігурки	Каші	Солоні каші та пюре	Хлібці	Батончики
		Гранола з мультизерновими пластівцями з мінералами та ягодами	Кукурудзяні пластівці медові	Подушечки з ароматом полуниці і вершків	Каша вівсяна миттєвого приготування (далі м.п.)	Каша вівсяна зі смаком сиру	Снек із цільнозернового борошна зі смаком сиру, цибулі, перцю та помідорів	Батончики з журавлиною, мигдалем, злаками та медом
		Гранола з лісовими ягодами	Кукурудзяні пластівці глазурані	Кульки з какао	Каша вівсяна м.п. з яблуком і корицею	Каша гречана зі смаком яловичини	Снек із цільнозернового борошна зі смаком цибулі та сметани	Батончики з журавлиною, родзинками, злаками та медом
		Гранола з полуницею	Кукурудзяні пластівці натуральні	Кульки «DUO»	Каша вівсяна м.п. з чорницею	Каша пшенична зі смаком курки	Снек із цільнозернового борошна зі смаком копченого перцю та паприки	Батончики з мигдалем, шоколадом, злаками та медом
		Гранола з тропічними фруктами	Пластівці збагачені мінералами	Подушечки з молочною начинкою	Каша вівсяна м.п. манго-ананас	Пюре горохове зі смаком курки	Сухарики житні	Зерновий батончик зі смаком йогурту та з полуницею
		Гранола з шоколадом і бананом		Подушечки з какао начинкою	Каша вівсяна м.п. з курагою	Пюре картопляне зі смаком сиру	Сухарики житні з кмином	Зерновий батончик з фруктами та горіхами

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Гранола з шоколадом зі смаком карамелі		Фігурки "Веселий Роджер"	Каша вівсяна м.п. з журавлиною	Пюре картопляне зі смаком яловичини	Сухарики житні Оригінальний смак	Батончик з молочним шоколадом та кокосом
Гранола з шоколадом та горіхами		Кільця зі смаком полуниці та банану	Каша вівсяна м.п. з полуницею	Пюре картопляне зі смаком курки	Сухарики житні Original taste	Зерновий батончик "Лісові ягоди"
Гранола з полуницею та бананом		Зірочки зернові	Каша вівсяна м.п. з чорносливом	Пюре картопляне з вершками	Сухарики з декількох видів зерна	Батончик з йогуртом та тропічними фруктами
Гранола з фруктами		Кульки зі смаком карамелі та какао	Каша вівсяна м.п. з вершками та горіхами в карамелі		Хлібці житні з висівками	Батончик з молочним шоколадом і горіхами
Гранола з шоколадом		Кільця 4-х видів зернових глазуровані	Каша вівсяна м.п. з вершками, малиною та ожиною		Хлібці житні традиційні	Батончик гранола з журавлиною, кокосом та смаком солоної карамелі
Гранола з полуницею та чорницею без цукру		Смайлики зі смаком білого та чорного шоколаду	Каша вівсяна м.п. з вершками та брусницею			Батончик гранола з арахісом, сливою та арахісовою пастою
Гранола з насінням, бананом, кокосом без цукру			Каша вівсяна м.п. з вершками та лохиною			Батончик гранола з шоколадом та смаком солоної карамелі
Гранола з пластівцями з мінералами та лісовими ягодами без цукру			Каша вівсяна м.п. з вершками та лісовими ягодами			Зерновий батончик зі смаком йогурту та лісовими ягодами

Продовження таблиці 2.1

	1	2	3	4	5	6	7
				Каша вівсяна м.п. з вершками та полуницею			
				Каша м.п. з вершками, манго та ананасом без цукру			
				Каша м.п.з вершками, лохиною та манго без цукру			
				Каша м.п. з вершками, полуницею та бананом без цукру			
				Вівсяні пластівці цільнозернові			

Джерело: розроблено автором

З усіх категорій продуктів найбільше різноманітності мають каші швидкого приготування. Ця категорія включає найбільший вибір смаків, різноманітність варіантів упаковки. Це говорить про те, що компанія бачить стратегічний потенціал для розвитку цього сегменту та збільшення частки ринку. У зв'язку з цим рекомендується додатково дослідити категорію пластівців швидкого приготування та порівняти її з аналогічними продуктами конкуруючих брендів. Завдяки такому аналізу ми можемо оцінити сильні та слабкі сторони класифікаційної політики ПрАТ «Лантманнен Акса» в одній із основних сфер діяльності.

В четвертому кварталі 2023 року компанія розпочала реалізовувати проект по внесенню змін в рецептуру своєї продукції, а саме проект по переходу з пальмової олії на соняшникову олію для подушечок, та високолейнову соняшникову олію для решти сухих сніданків та граноли в рамках проектів по сталому розвитку. Також компанія провела зміну рецептур, дизайну та формату пакування для граноли під ТМ «АХА» [17].

В грудні 2023 року акціонерам компанії був затверджений інвестиційний проект налагодження виробництва солоних снєків, тому компанії розпочала процес пошуку постачальників та виконавців для його реалізації [17].

Основним видом сировини що використовується у виробництві є крупи а саме: кукурудза, пшениця, овес, ячмінь, рис. Також у виробництві використовується цукор, рослинна олія, пальмова олія (згодом заміна на соняшникову), сухе молоко, солод, фруктові добавки, горіхи, шоколад, насіння, ароматизатори та інше [17].

Продукт виготовляється за технологією екструзії, яка поєднує в собі вплив різних змін високої температури і тиску під час обробки зерна. Термічна обробка проходить дуже швидко, завдяки чому в готовому продукті повністю зберігаються всі вітаміни та інші корисні речовини, що також важливо для характеристики якості продукту. За допомогою екструзії в процесі виробництва створюється високоякісний натуральний продукт, який не містить холестерину та має ідеальний баланс поживних речовин і клітковини. Особливу увагу

компанія приділяє контролю якості, починаючи від відбору сировини і закінчуючи випуском готової продукції. Виробничий процес є повністю закритим і автоматизованим, а основні сенсорні та фізико-хімічні показники продукту вимірюються на виробництві кожні півтори години [17].

ПрАТ «Лантманнен Акса» веде свою діяльність відповідно до міжнародних стандартів якості та безпеки харчових продуктів. Підприємство сертифіковане за міжнародним стандартом BRC Global Standard for Food Safety, що є одним із провідних нормативів у сфері харчової безпеки, визнаних у всьому світі. За результатами останнього аудиту компанія отримала оцінку «А», що свідчить про високий рівень відповідності вимогам стандарту, зокрема щодо системи управління якістю, контролю ризиків, простежуваності та гігієнічних умов виробництва. Наявність цього сертифіката підтверджує довіру міжнародних партнерів до продукції компанії та забезпечує її конкурентоспроможність на світовому ринку [17].

При виробництві готової продукції товариство прискіпливо ставиться до підбору сировини та використовує переважно вітчизняну сировину та пакувальні матеріали, але на жаль значне підвищення цін вітчизняними постачальниками, скорочення виробництва в Україні та невідповідна якість змушує товариство вести пошук постачальників сировини та пакувальних матеріалів в інших країнах, що в свою чергу впливає на собівартість готової продукції [17].

Оцінювання конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» доцільно здійснювати на прикладі товарної категорії вівсяних каш швидкого приготування, які займають провідне місце в асортименті підприємства. Особливу увагу заслуговує новинка – каші без доданого цукру, що відповідають сучасним трендам здорового харчування. Виведення цього продукту на ринок та його активне просування сприяли зміцненню конкурентоспроможності асортименту, а також розширенню цільової аудиторії компанії.

Вівсяні каші швидкого приготування без цукру представлені у 3 смаках (манго ананас, полуниця банан, лохина манго). Це сучасне рішення для тих, хто

цінує здорове харчування, зручність та економію часу. Завдяки натуральному складу та відсутності доданого цукру, такий продукт ідеально підходить для повноцінного сніданку вдома, на роботі або навіть в дорозі.

Серед переваг даного продукту можемо відзначити:

- швидке приготування (не потребує багато часу, що особливо важливо для активних споживачів);
- корисний склад (без доданого цукру, з натуральними сублімованими фруктами);
- зручний формат (легко транспортується, займає мало місця, зручно зберігати, вже поділено на порції);
- відповідає трендам (яскраве сучасне пакування з зазначенням «без доданого цукру», «джерело білка», зображення свіжих фруктів привертають увагу споживачів).

У зв'язку зі зростаючим інтересом до здорового способу життя та контролю цукру в раціоні, виведення каш без цукру – це вдалий крок у розвиток та поповнення асортименту підприємства, що дозволяє не лише задовільнити потреби наявної аудиторії, а й залучити нових споживачів.

2.3. Оцінювання конкурентоспроможності основної продукції «Лантманнен Акса» в порівнянні з основними конкурентами

При дослідженні саме каш швидкого приготування, було визначено, що на ринку представлений досить широкий вибір в даній товарній категорії. Для дослідження каш швидкого приготування на ринку було обрано вітчизняні торговельні мережі «Фора», «АТБ» та «Сільпо», оскільки вони є одними із найпопулярніших серед українських споживачів. Ці мережі мають найбільшу кількість торгових точок по всій території України – як у великих містах, так і в невеличких за розміром та кількості мешканців населених пунктах. Завдяки

широкому географічному покриттю та доступності для різних сегментів споживачів, тому саме ці мережі були обрані для проведення аналізу.

Для спрощення сприйняття інформації на рис.2.1 зображені наявні торгові марки каш в торговельних мережах за допомогою діаграми Вена.

Найбільший вибір простежується в торговельній мережі «Сільпо». Вона є більшою за масштабами магазинів мереж, відповідно, з більш широким асортиментом в порівнянні з торговельними мережами «Фора» та «АТБ». Для отримання інформації було виконано дослідження асортименту торгових мереж через їх офіційні сайти, додатки, завдяки яким дізналися про наявний товар в магазині, а також при відвідуванні фізичних магазинів зазначених торговельних мереж в містах Ірпінь та Бородянка. Результати показали, що наразі в мережі «АТБ» наявні каші торгової марки це «АХА» та «Своя лінія», в мережі «Сільпо» – «Elovena» та «Премія», в мережі «Фора» – «АХА», «Зірковий вибір» та «Вівсянушка».

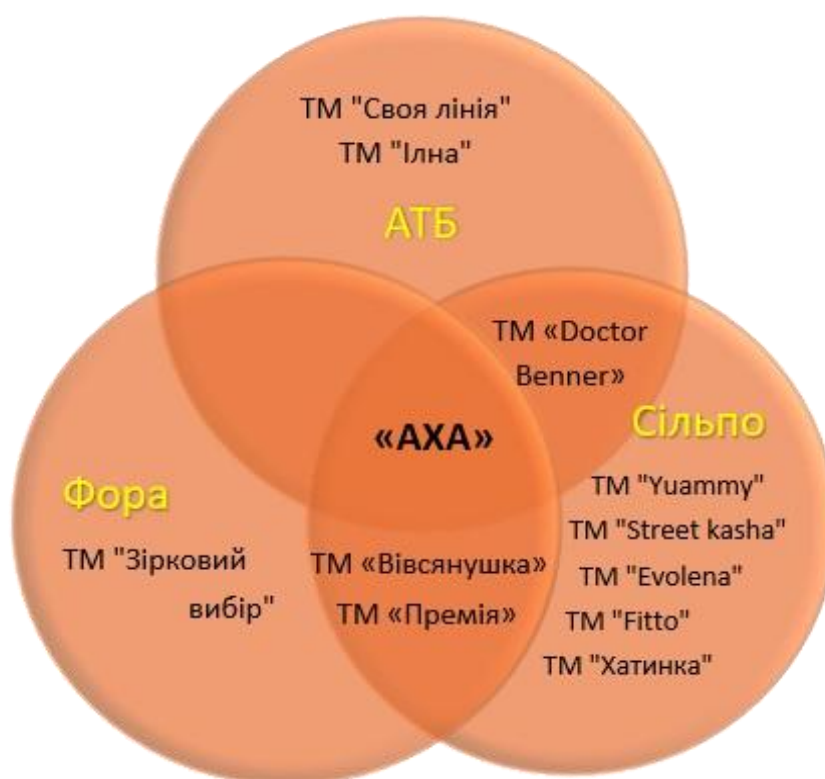


Рис.2.1 Торгові марки каш швидкого приготування в торгових мережах

Джерело: автор

Хоч на ринку представлений достатньо великий вибір каш швидкого приготування на будь-який смак та ціну, проте вибір каш без доданого цукру значно менший. Серед всіх досліджуваних марок можна виділити чотири основні, які представлені в досліджуваних торговельних мережах. Всі чотири торгові марки вказують, що в продукції немає цукру, проте дійсно без доданого цукру лише «АХА» та «Nordic», адже в «Doctor Benner» та «Вівсянушка» мають фруктозу як заміник цукру у складі.

Порівняємо дані торгової марки відносно ціни, ваги та упакування в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика досліджуваних конкурентних торгових марок каш швидкого приготування

Назва	Вага	Ціна	Ціна/г
Каша вівсяна «Doctor Benner»	40	16	0,4
Каша вівсяна «АХА»	40	17	0,42
Каша «Вівсянушка»	40	16	0,4
Каша вівсяна Nordic	35	20	0,57

Джерело: сформовано автором

В порівняльній табл.2.3 можна побачити, що найбільш не вигідною для споживача є каша швидкого приготування ТМ «Nordic», адже її вага менше, ніж у конкурентів, а ціна найвища. Знаючи вагу та ціну, ми визначили ціну за грам, і ціни виявилися приблизно однакові. Ціни на товари можуть трохи різнитися, оскільки в кожній торговій мережі своя націнка та термін акції. Щодо упакування, це залежить від особистих уподобань споживачів, проте найбільш стильним, яскравим та сучасним упакуванням з привабливим для споживачів дизайном споживачами вважається вівсяна каша миттєвого приготування ТМ «АХА», адже текст на упакування легко читається та сприймається, також вдало підібрані кольори. Матеріалу упакування схожий у всіх досліджуваних торгових марках.

Зі сторони звичайного споживача було проведено дослідження конкурентних торгових марок каш швидкого приготування, які представлені на українському ринку. Це дозволило оцінити асортимент, упаковку, склад та цінову політику основних гравців у цьому сегменті. Водночас, відповідно до внутрішньої інформації, підприємство ПрАТ «Лантманнен Акса» у своєму звіті визначає таких основних конкурентів: швейцарська компанія «Nestle», яка представлена на ринку пластівцями, подушечками та фігурними виробами; німецька фірма «Bruggen», що спеціалізується на мюслі; Дніпропетровський комбінат харчових концентратів, який виробляє подібну продукцію (пластівці, подушечки, фігурні вироби); а також ТОВ «Компані "Рідна їжа"», яке також займається виробництвом каш.

«Nestle» (Швейцарія) є одним із лідерів світового ринку продуктів харчування з широким асортиментом готових сніданків в Україні, який включає пластівці, подушки з начинкою та фігурні вироби. Продукція Nestle активно просувається завдяки впізнаваному бренду, дитячій тематиці, яскравому дизайну упаковки та широкому розповсюдженню, що робить її потужним конкурентом на масовому ринку.

«Bruggen» (Німеччина) – міжнародна компанія, що спеціалізується на мюслі, гранолі та пластівцях. Її продукція відома натуральними інгредієнтами, європейською якістю та орієнтацією на здорове харчування. В Україні продукція компанії зосереджена в основному на ринку середнього і високого класу і часто позиціонується як імпорتنі аналоги здорових сніданків.

Дніпропетровський комбінат харчових концентратів – український виробник готових сніданків під власною торговою маркою. В асортименті представлені пластівці, подушечки та фігурні вироби, які подобаються широкій аудиторії завдяки доступній ціні та простому складу.

ТОВ «Компані "Рідна їжа"» – національний виробник, що спеціалізується на виробництві каш швидкого приготування. Позиціонує свою продукцію як традиційне українське харчування з натуральними інгредієнтами, орієнтуючись переважно на споживачів середнього віку та старших.

Після проведеного аналізу основних конкурентів продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» на ринку каш миттєвого приготування, можна зробити висновок, що кожна з представлених торгових марок має свої сильні та слабкі сторони, які мають значення при визначенні конкурентоспроможності товару.

Для більш глибокої оцінки рівня конкурентоспроможності основної продукції підприємства доцільно застосувати метод побудови багатокутника конкурентоспроможності.

Цей метод дозволяє наочно відобразити й порівняти ключові параметри продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» та його основних конкурентів, визначити сильні та слабкі позиції підприємства за такими критеріями, як ціна, якість, асортимент, упаковка, популярність бренду тощо.

Для дослідження було обрано двох основних конкурентів ТМ «АХА» – «Doctor Benner» та «Вівсянушка». В табл.2.4 визначено ключові критерії оцінки, за допомогою опитування споживачів було присвоєно бали кожному критерію (1 – найнижчий, до 5 – найвищий), також встановлено вагу кожному з критеріїв для кожної торгової марки.

Таблиця 2.4

Оцінювання конкурентів каш миттєвого приготування ТМ «АХА»

Критерій	Вага	ТМ «АХА»	Разом	«Doctor Benner»	Разом	«Вівсянушка»	Разом
Якість	0,2	5	1	5	1	3	0,6
Ціна	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Різноманітність смаків	0,15	5	0,75	2	0,3	2	0,3
Упаковка	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Впізнаваність бренду	0,2	5	1	2	0,4	2	0,4
Реклама	0,15	4	0,6	2	0,3	1	0,15
Інтегральний показник	1		3,25		2,1		2,55

Джерело: розраховано автором

Відповідно до отриманих результатів оцінювання, виставлених в табл. 2.4, побудуємо багатокутник конкуренції продукції досліджуваних торгових марок каш швидкого приготування (рис. 2.2).



Рис.2.2. Багатокутних конкуренції каш швидкого приготування

Джерело: автор

Аналізуючи табл. 2.4 та їх графічне відображення рис.2.2 багатокутника конкурентоспроможності можна зробити висновок, що серед трьох торгових марок каш швидкого приготування – ТМ «АХА», «Doctor Benner» та «Вівсянущка» – найкращі позиції займає ТМ «АХА», оскільки має найвищу загальну оцінку за всіма наведеними критеріями. ТМ «АХА» демонструє найвищі оцінки за такими важливими критеріями, як якість продукції, різноманітність смаків, впізнаваність бренду та рекламна активність, й відповідно займає більшу площу на матриці. Це свідчить про сильну ринкову позицію серед конкурентів і високу лояльність споживачів. Разом із тим, у порівнянні з конкурентами, ТМ «АХА» має дещо слабші результати в категоріях «ціна» та «упаковка». Це може означати, що її продукція сприймається як дорожча, проте, варто зазначити, що різниця в ціні лише кілька гривень. Цей показник не є критичним, який впливатиме на вибір споживачів, оскільки переваг в даній торговій марці є значно більше. Щодо упакування, то всі три досліджувані ТМ мають однакове упакування, однак на ринку існують нові формати упакування, які можуть зацікавити споживачів. ТМ «Doctor Benner»

також показує гарний рівень якості, проте поступається впізнаваності та рекламному охопленні. ТМ «Вівсянушка», у свою чергу, має найнижчу конкурентоспроможність серед досліджуваних торгових марок. Дана ТМ має привабливу ціну, але сильно відстає в інших ключових аспектах, зокрема в якості, смаковому асортименті та маркетинговій активності. Отже, «АХА» можна вважати лідером серед представлених брендів завдяки високим оцінкам у критичних категоріях, хоча є аспекти, які потребують покращення для зміцнення її конкурентних переваг.

Розрахунок інтегральної оцінки конкурентоспроможності товару каш миттєвого приготування обраних для дослідження підприємств згідно з методом експертних оцінок із використанням вагових коефіцієнтів дозволив отримати наступні результати:

- каші миттєвого приготування «АХА» – 3,25;
- каші миттєвого приготування «Doctor Benner» – 2,1;
- каші миттєвого приготування «Вівсянушка» – 2,55.

Згідно отриманим результатам серед товарів конкурентів каші миттєвого приготування ПрАТ «Лантманнен Акса» мають найвищий показник (3,25), найнижчий показник - у виробника «Doctor Benner» 2,1.

Отже, застосування багатокутника конкурентоспроможності дало можливість наочно оцінити сильні та слабкі сторони основної продукції ТОВ «Лантманнен Акса» порівняно з товарами основних конкурентів за рядом ключових параметрів. Однак, слід зазначити, що цей метод має орієнтовний, наближений характер, оскільки оцінювання за окремими показниками здійснюється на основі експертних або суб'єктивних суджень, що може впливати на точність результатів.

У зв'язку з цим для підвищення об'єктивності аналізу доцільно доповнити дослідження побудовою матриці «Мак-Кінсі», яка дозволяє комплексно оцінити позицію підприємства на ринку з урахуванням привабливості галузі та рівня конкурентоспроможності підприємства, що забезпечує більш глибоке стратегічне обґрунтування управлінських рішень.

Визначимо показники привабливості ринку в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Експертні оцінки фактору «Привабливість ринку»

Критерії	Вага	Ранг критерію для кожної товарної категорії, бали						
		Гранола	Пластівці	Фігурки	Каші	Солоні каші та пюре	Хлібці	Батончики
Місткість ринку	0,15	3	4	3	4	5	3	5
Рівень конкуренції	0,2	4	4	4	4	3	2	5
Чутливість до ринку цін	0,3	4	2	2	3	2	3	3
Потенціал підприємства	0,2	4	4	4	5	3	2	4
Темпи зростання	0,15	3	3	3	5	3	2	4
Загальна зважена оцінка	1	3,7	3,25	3,1	4,05	3	2,45	4,05

Джерело: розраховано автором

В таблиці 2.6 визначимо показники конкурентоспроможності для кожної з товарних груп.

Таблиця 2.6

Експертні оцінки фактору «Конкурентоспроможність»

Критерії	Вага	Ранг критерію для кожної товарної категорії, бали						
		Гранола	Пластівці	Фігурки	Каші	Солоні каші та пюре	Хлібці	Батончики
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ширина асортименту	0,3	5	4	4	5	3	2	5
Рівень цін	0,2	4	4	4	4	3	3	3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ринкова частка	0,1	4	3	4	4	2	2	4
Якість товарів	0,2	4	4	4	4	4	4	4
Виробничі можливості	0,2	5	4	5	5	3	3	4
Загальна зважена оцінка	1	4,5	3,9	4,2	4,5	3,1	2,8	4,1

Джерело: розраховано автором

Розташуємо стратегічні одиниці бізнесу ПрАТ «Лантманнен Акса» на матриці «Мак-Кінсі» (рис. 2.3).

		Конкурентоспроможність						
		4,99	висока	3,66	середня	2,33	нізька	1
Привабливість	4,99 висока	каші батончики гранола						
	3,66 середня	пластівці фігурки		Солоні каші та пюре		хлібці		
	2,33 нізька							
1								

Рис. 2.3 Матриця Мак-Кінсі

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Аналізуючи матрицю «Мак-Кінсі», можна побачити, що 70% товарних груп підприємства знаходяться в зоні росту і лише 2 товарні категорії знаходяться в зоні вибіркового розвитку, а саме хлібці, солоні каші та пюре. Дані категорії не є основною продукцією підприємства й мають середню конкурентоспроможність та привабливість. Для таких товарів доцільно застосовувати обмежену інвестиційну стратегію. Рекомендується удосконалити окремі характеристики продукції, оптимізувати витрати, посилити маркетингові

комунікації та шукати нові сегменти ринку. Також важливо постійно моніторити дії конкурентів для оперативного коригування стратегії. Пластівці та фігурки знаходяться в квадранті високої конкурентоспроможності та середньої привабливості, тому для них доцільно застосовувати стратегію вибіркового зростання. Рекомендується підтримувати сильні позиції на ринку, удосконалювати асортимент, покращувати якість продукції та активізувати рекламні заходи з метою збільшення частки ринку. Водночас варто зважати на обмежену привабливість галузі та уникати надмірних інвестицій. Основні товарні категорії, а саме каші, батончики та гранола, знаходяться в квадранті високої конкурентоспроможності та привабливості, що вказує на доцільність подальшого активного розвитку цих напрямів. Це створює можливості для розширення ринкової частки, посилення маркетингових заходів, інвестування в інновації, оновлення асортименту та вдосконалення якості продукції з метою зміцнення її конкурентоспроможності.

Узагальнюючи результати проведеного оцінювання конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса», можна стверджувати, що підприємство має вагомі конкурентні переваги на ринку каш швидкого приготування. Особливо це стосується таких критеріїв, як якість продукції, асортимент смаків, відомість торгової марки серед споживачів та активність рекламних кампаній. Саме завдяки цим чинникам продукція ТМ «АХА» вигідно вирізняється на фоні основних конкурентів, забезпечуючи стабільну присутність на ринку та довіру споживачів.

Разом із цим, проведений аналіз виявив окремі сфери, що потребують удосконалення. Зокрема, сприйняття ціни серед покупців та формат упаковки дещо поступаються конкурентам або потребують оновлення з урахуванням сучасних споживчих очікувань, таких як зручність, екологічність або інноваційність дизайну. Впровадження нових форматів пакування або розширення асортименту дозволить компанії підсилити свої ринкові позиції.

Додатковий інструмент оцінки – матриця «Мак-Кінсі» – підтвердив, що основні товарні групи підприємства мають високий потенціал для подальшого

розвитку завдяки високій конкурентоспроможності та привабливості ринку. Це створює підґрунтя для розширення присутності торгової марки, залучення нових клієнтів та зміцнення ринкових позицій у найближчі роки.

Таким чином, загальний рівень конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» можна оцінити як високий, а перспективи розвитку – позитивними.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА»

3.1. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства

Одним з найважливіших завдань розвитку українських підприємств є підвищення ефективності виробництва, забезпечення випуску необхідної кількості сучасної продукції та поліпшення її якості, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції не тільки на вітчизняному, а й на світовому ринку. Посилення конкуренції між підприємствами означає, що вони шукають нові засоби впливу на рішення своїх цільових груп. Однією з таких форм є створення продукції вищої якості або ж удосконалення вже наявної продукції.

На основі проведених досліджень, зокрема аналізу матриці Мак-Кінсі, було встановлено, що асортимент продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» загалом характеризується високим рівнем конкурентоспроможності та займає стійкі позиції на вітчизняному ринку. Додатковий аналіз за допомогою багатокутника конкурентоспроможності дозволив більш детально оцінити сильні та слабкі сторони основного продукту – каш швидкого приготування. Виявлено, що ТМ «АХА» має ряд суттєвих переваг у порівнянні з основними конкурентами за такими показниками, як якість, різноманітність асортименту, впізнаваність бренду та активність просування на ринку. Водночас визначені аспекти, які потребують вдосконалення, зокрема оновлення упаковки відповідно до сучасних споживчих тенденцій.

З метою підвищення конкурентоспроможності продукції доцільним є розробка та впровадження конкретних заходів щодо усунення зазначених недоліків. У цьому контексті пропонується розглянути можливість впровадження нових форматів пакування та розширення асортименту за рахунок випуску протеїнових каш, що відповідатиме вимогам сучасних споживачів, які

ведуть активний та здоровий спосіб життя. Реалізація таких заходів сприятиме зміцненню ринкових позицій продукції підприємства та розширенню цільової аудиторії.

Одним із важливих напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» є оптимізація витрат, адже вони мають вплив на ціну готової продукції. Зменшення собівартості виробництва дозволить підприємству знижувати відпускні ціни на готову продукцію, що позитивно вплине на рівень попиту серед споживачів та на позиції компанії на ринку. Крім того, заощаджені кошти можна спрямувати на модернізацію обладнання, впровадження інноваційних технологій та розширення асортименту продукції.

Для досягнення цієї мети доцільно переглянути витрати на всіх етапах виробничого процесу. Зокрема, варто звернути увагу на енергоспоживання підприємства та впровадити сучасні енергозберігаючі технології, які дозволяють скоротити витрати на електроенергію, тепло та інші ресурси.

Однією з ефективних пропозицій щодо вдосконалення асортименту каш швидкого приготування торгової марки «АХА» є впровадження нового формату упаковки. На сьогоднішній день продукція представлена у вигляді стандартних пакетиків, що не завжди зручно для певної категорії споживачів, зокрема для тих хто перебуває в дорозі, на роботі або для військовослужбовців, які часто не мають під рукою посуду, а також достатнього часу для приготування їжі. Альтернативним і сучасним рішенням може стати впровадження інноваційної упаковки у вигляді пластикових стаканчиків, які виконуватимуть подвійну функцію: упаковки та одноразового суду. Для зручності споживання до такої упаковки доцільно додавати одноразову ложку, а також розмітку для наливання води це дозволить спростити процес приготування до мінімуму, адже достатньо просто додати гарячої води зачекати кілька хвилин і каша готова. Крім того варто розглянути можливість розширення асортименту з новим упакуванням за рахунок збільшення ваги порцій. На сьогодні стандартна порція каші складає 40г проте для більш ситного варіанту можна запровадити упаковки по 60 г, що стане привабливою опцією для споживачів із вищими енергетичними потребами.

Таким чином оновлення формату упаковки та гнучкість у порціюванні дозволить краще відповідати на потреби різних цільових аудиторій підвищити зручність споживання продукту та відповідно збільшити попит.

Слід також зазначити, що на українському ринку продукція у форматі пластикових стаканчиків для каш швидкого приготування представлена в обмеженому асортименті, тому рівень конкуренції у цьому сегменті є невисоким. Подібні рішення пропонують лише окремі торгові марки, зокрема ТМ «Street Kasha» та ТМ «Yuammy». Проте їхня продукція поки що не має високого рівня впізнаваності серед широкого кола споживачів і представлена у незначній кількості торговельних мереж. Це створює для ТМ «АХА» сприятливі умови для освоєння даної ніші та можливість стати лідером у новому форматі упаковки, зміцнюючи тим самим власні конкурентні переваги.

Ще одним можливим напрямом удосконалення асортименту каш швидкого приготування ТМ «АХА» може стати випуск продукції з підвищеним вмістом білка. Сьогодні багато споживачів прагнуть харчуватися більш збалансовано та корисно навіть у випадках, коли мова йде про швидкі перекуси, тому попит на такі продукти зростає. Каша, збагачена білком, дозволить споживачам отримати більше користі від споживання звичного продукту, адже білок забезпечує відчуття ситості на тривалий час та сприяє підтримці нормальної фізичної форми. Впровадження таких новинок у лінійку товарів дозволить підприємству не лише розширити свій асортимент, а й краще відповідати сучасним запитам ринку, що у свою чергу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції на фоні інших торгових марок.

3.2. Обґрунтування та оцінювання заходів спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса»

У рамках підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» доцільним є запровадження нового формату упаковки для каш швидкого приготування – пластикових стаканчиків з кришкою та

одноразовою ложкою. Такий формат є більш зручним для споживачів, оскільки дозволяє вживати продукт у будь-яких умовах - на роботі, в дорозі або під час відпочинку, без необхідності використання додаткового посуду. Це особливо актуально для військовослужбовців, туристів, студентів та офісних працівників.

Для впровадження нового виду упаковки підприємству необхідно здійснити низку організаційно-виробничих заходів. По-перше, потрібно закупити спеціалізоване обладнання для фасування продукції у пластикові стаканчики, що відрізняється від ліній для пакування у стандартні пакети. По-друге, слід укласти контракти з постачальниками пластикових стаканчиків, кришок та ложок, а також розробити новий дизайн упаковки з урахуванням фірмового стилю ТМ «АХА», приклад нового пакування на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Приклади дизайну нового пакування каш швидкого приготування

Джерело: розроблено автором

До основних витрат на виробництво нового формату упаковки належатимуть:

- витрати на закупівлю або модернізацію пакувального обладнання;
- вартість пластикових стаканчиків, кришок та ложок;
- розробка та виготовлення етикеток і фірмового дизайну;
- витрати на маркетингову підтримку запуску нової продукції (реклама, просування в торгових мережах).

Для впровадження нового формату упаковки каш швидкого приготування на підприємстві необхідно врахувати низку витрат. У першу чергу, якщо на підприємстві відсутнє спеціальне обладнання для фасування продукції у пластикові стаканчики, потрібно або придбати нову фасувальну лінію, або вдосконалити існуючу. Це потребує інвестицій у технічну модернізацію.

Наступна стаття витрат – собівартість нової упаковки. До її складу входять такі компоненти: пластиковий стаканчик як основа упаковки, кришка для закриття, одноразова ложка для зручності споживача, етикетка або наклейка з інформацією про продукт, а також маркування згідно з вимогами законодавства.

Крім цього, виникають витрати на розробку нового дизайну упаковки. Для цього залучаються фахівці-дизайнери, які створюють макети, прототипи та погоджують остаточний вигляд упаковки з технічним відділом підприємства.

Обов'язковими є маркетингові витрати, пов'язані із запуском нового продукту на ринок: розробка рекламної кампанії, проведення акцій для покупців у торговельних мережах тощо.

Також необхідно включити витрати на сертифікацію нової упаковки відповідно до чинних стандартів. У разі потреби можливі витрати на навчання персоналу для роботи з новим обладнанням або новими вимогами до фасування.

Щоб визначити необхідні кошти для реалізації проекту зі впровадження нового формату упаковки (пластикові стаканчики з ложкою) для каш швидкого приготування, слід провести попередній розрахунок основних витрат (табл. 3.1).

**Орієнтовна оцінка витрат на впровадження нового формату упаковки
продукції ПрАТ «Лантманнен Акса»**

Витрати	Сума, грн
Закупівля та встановлення нового обладнання (фасувального апарату)	500 000
Закупівля пластикових стаканчиків 10 000 шт.	15 000
Закупівля одноразових ложок 10 000 шт.	8 000
Закупівля кришок/термофольги 10 000 шт.	8 000
Розробка дизайну упаковки	10 000
Сертифікація нової упаковки	12 000
Маркетингове просування	50 000
Виробничі витрати на фасування	65 000
Запас на непередбачувані витрати (10%)	6 680
Всього	674 680

За даними таблиці 3.1, ми бачимо що для реалізації проекту запровадження нового формату упаковки орієнтовно необхідно 674 680 грн.

Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей (3.1):

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз

В – найбільш вірогідний прогноз

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) враховано думки експертів й отримано такі результати (табл. 3.2).

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	1023	980	950	1000	1010	890	1200

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення у табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Розсіювання думок окремих експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу від реалізації	2023	1980	1950	1200	1410	2000	2610	
$O_{сер}$	1882							
Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{сер})$	141	98	68	-682	-472	118	728	
ΔO^2	19 881	9 604	4 624	465 124	222 784	13 924	529 984	1 265 925

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{сер})^2}{n}}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{1265925}{7}} = 425,3$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{425,3}{1882} \times 100\% = 22,6\%$$

Оскільки $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

За найбільш вірогідний приріст чистого доходу від реалізації продукції приймаємо:

1200	1410	1950	<u>1980</u>	2000	2023	2610
------	------	------	-------------	------	------	------

За оптимістичним прогнозом (О) дохід від реалізації каш швидкого приготування в оновленому пакуванні складає 2 610 тис. грн, песимістичний прогноз (П) складає 1 200 тис. грн.

Розрахуємо очікуване значення чистого прибутку за формулою:

$$ОП = \frac{0+4 \times B+П}{6} = \frac{2610+4 \times 1980+1200}{6} = 1\ 955$$

Таким чином, дохід від реалізації каш швидкого приготування в оновленому пакуванні складає 1 955 тис. грн.

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$$1\ 955/868\ 570 * 100\% = 0,22\ \%$$

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$868\ 570 + 1\ 955 = 870\ 525 \text{ тис. грн}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 809 328 тис. грн. в тому числі: постійні витрати 687 928,8 тис. грн., змінні витрати 121 399,2 тис. грн.

Змінні витрати прямопропорційні змінам обсягу виробництва, тому відсоток зміни обсягу виробництва дорівнює відсотку зміни змінних витрат.

Розрахуємо приріст змінних витрати в проектному році:

$$121\ 399,2 * 0,002 = 242,8 \text{ тис. грн.}$$

В проектному році також плануються витрати на реалізацію проекту з випуску нового формату упаковки на суму 674,68 тис. грн.

Сумарний приріст повних витрат (який відбудеться за рахунок збільшення на 1,1% змінної частини повних витрат) становитиме:

$$242,8 + 674,68 = 917,48 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$809\,328 + 917,48 = 810\,245,48 \text{ тис. грн}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta\text{Пр} = 1\,955 - 917,48 = 1\,037,52 \text{ тис. грн}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$59\,242 + 1\,037,52 = 60\,279,5 \text{ тис. грн}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$1\,037,52 * (1 - 0,18) = 850,7 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$24\,580 + 850,7 = 25\,430,7 \text{ тис. грн}$$

Наведемо очікувані результати від розробки нового формату пакування для реалізації каш швидкого приготування в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Очікувані результати від впровадження заходу

Назва показника, що змінюється	Один. виміру,	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн	1 955
Приріст повних витрат	тис. грн	917,48
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн	1 037,52
Приріст чистого прибутку	тис. грн	850,7

Отже, внаслідок розробки нового упакування для каш швидкого приготування чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 1 955 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 917,48 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 1 037,52 тис. грн., а чистий прибуток – на 850,7 тис. грн.

3.3. Вплив запропонованих заходів на показники діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»

Очікувані результати від реалізації проекту наведено в табл. 3.5. Для оцінювання ефективності заходу порівнюємо прогнозні значення з базовими значеннями підприємства.

Таблиця 3.5.

Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	868 570	870 525	1 955	0,22
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	809 328	810 245,48	917,48	0,11
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	59 242	60 279,52	1 037,52	1,75
4. Чистий прибуток	тис. грн.	24 580	25 430	850,7	3,46
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	0,93	0,93	0	0
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	2,83	2,92	0,09	x
7. Рентабельність продукції	%	7,32	7,44	0,12	x

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи вихідні дані проекту та їх вплив на техніко-економічні показники підприємства, можемо сказати, що впровадження нового формату упакування позитивно вплине на показники діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса». Як бачимо в табл.3.5, чистий дохід збільшився на 0,22%, при цьому є незначні підвищення витрат на виробництво та реалізацію продукції – 0,11%. Прибуток від реалізації збільшився в 1,75%, а чистий прибуток майже на 4% –

на 850, 7 тис.грн. Рентабельність діяльності та продукції підвищилася на 0,09% і стала 2,9 та 7,4 відповідно.

Отже, отримані результати свідчать про те, що реалізація проекту з впровадження нового формату упакування каш швидкого приготування ТМ «АХА» має позитивний вплив на економічні показники підприємства та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності асортименту серед конкурентів.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було встановлено, що конкурентоспроможність продукції є важливою складовою забезпечення стабільного розвитку підприємства, збереження його позицій на ринку та підвищення прибутковості діяльності. Вона визначається сукупністю факторів, серед яких особливе значення мають якість продукції, відповідність споживчим очікуванням, ціна, привабливість упаковки, рівень маркетингових комунікацій та загальний імідж підприємства.

Ринок каш швидкого приготування в Україні характеризується наявністю жорсткої конкуренції, що вимагає від виробників постійного вдосконалення асортименту та підвищення споживчих властивостей продукції. Аналіз конкурентного середовища дозволив визначити сильні та слабкі сторони основних учасників ринку. Продукція під торговою маркою «АХА» має високі показники якості, різноманітний асортимент, добре впізнаваний бренд та активну маркетингову підтримку, що забезпечує їй стійкі конкурентні позиції. Разом із цим виявлено потребу в оновленні упаковки та оптимізації цінової політики для розширення цільової аудиторії.

Використання методів багатокутника конкурентоспроможності та матриці «Мак-Кінсі» дозволило комплексно оцінити потенціал продукції підприємства та перспективи розвитку окремих товарних груп. На основі проведених оцінок було визначено необхідність впровадження нових форматів упаковки, які відповідають потребам сучасних споживачів, зокрема людей, що ведуть активний спосіб життя. Також доцільним є розробка та запуск лінійки каш із підвищеним вмістом білка, що дозволить задовольнити попит на здорові та функціональні продукти.

Проведене дослідження показало, що підприємство має достатній виробничий та інноваційний потенціал для удосконалення своєї продукції, збереження конкурентних переваг і зміцнення позицій на ринку. Запропоновані заходи сприятимуть розширенню присутності на ринку, підвищенню рівня

задоволеності споживачів, збільшенню обсягів реалізації продукції та зростанню прибутковості діяльності підприємства.

Отже, удосконалення продукції шляхом впровадження нових рішень та адаптації до вимог ринку є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства у сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Осуховська М. Принципи оцінки конкурентоспроможності товарів. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2006. Вип. 19. 19 с.
2. Конкурентоспроможність продукції скотарства і птахівництва України в системі євроінтеграції: монографія / М. М. Ільчук, І. А. Коновал, І. В. Мельникова та ін. Київ: Аграр Медіа Груп, 2015. 321 с.
3. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ: ДАКККиМ, 2006. 160 с.
4. Гринь В. І. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. Вип. 2(5). Т. 3. С. 87–92.
5. Нікіфірова Л. О. Якість і конкурентоспроможність продукції: курс лекцій «Економіка підприємства». URL: <https://surl.li/hjvtfe>
6. Страшинська Л. В. Маркетингова діяльність: конспект лекцій з дисципліни «Маркетингова діяльність». Київ: НУХТ, 2011. 67 с.
7. Бурачек І. В., Біленчук О. О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. 2016. Вип. 14. 293 с.
8. Конкурентоспроможність продукції. Студентська бібліотека. URL: <https://buklib.net/books/23928/>
9. Желуденко К. В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. Херсон: Херсонський державний аграрний університет, 2017. 71 с.
10. Скотнікова Л. П., Майстренко О. В. Фактори впливу на конкурентоспроможність продукції підприємств олійно-жирової промисловості *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Економічні науки. 2018. № 47 (1323). С. 136–141.
11. Левицька І. В. Проблеми інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств рекламної індустрії. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 147–150.

12. Багатокутник конкурентоспроможності: наочний спосіб побачити власні конкурентні переваги та недоліки. Baker Tilly Ukraine. URL: <https://surl.li/gegcuz>
13. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
14. Ковальчук О. В. Маркетингове управління портфелем бізнесу фірми URL: <https://surl.lu/ircige>
15. Реєстраційні дані ПрАТ «Лантманнен Акса». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00378537/
16. ПрАТ «Лантманнен Акса». Історія створення компанії та загальна інформація. URL: <https://www.lantmannen.ua/ua/content/pro-nas>
17. ПрАТ «Лантманнен Акса». Фінансова звітність згідно з МСФЗ разом зі звітом незалежного аудитора за 2023 рік. 51 с.
18. Заріцька Н. М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. Київ: Київський національний університет технологій та дизайну, 2015.
19. Нікіфірова Л. О. Якість і конкурентоспроможність продукції: курс лекцій «Економіка підприємства». URL: <https://surl.li/czmaal>
20. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ: Основи, 1997. 390 с.
21. Ліфіц І. М. Конкурентоспроможність товарів та послуг: навч. посіб. для академічного бакалаврату. Київ: Видавництво Юрайт, 2019. 392 с.
22. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3. С. 31–39.
23. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*. 2011. Вип. 19.
24. Марецький Б. В. Особливості конкурентоспроможності підприємств – виробників харчових продуктів. *Ефективна економіка*. 2015. Вип. 12.

25. Русс Д., Кучеренко С. (2021). Конкуреноспроможність продукції підприємства на внутрішньому ринку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (7), 97-103.
26. Шевчук Н. А., Сербін О. О. Аналіз шляхів підвищення конкуреноспроможності продукції. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва: збірник наукових праць*. 2020. Вип. 25. С. 84–89.
27. Череп А.В. Економіка підприємства : підручник / за ред. А.В. Череп, В.В. Ярмош. Запоріжжя, 2014. С. 296–301.
28. Бажеріна Л. В. Формування конкуреноспроможності торгової марки промисловими підприємствами : канд. економ. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / К. В. Бажеріна. Київ, 2012. 211 с.
29. Чекмасова І. А., Тоноян Т. А., Павленко А. Ю. Сучасні аспекти конкуреноспроможності товарів українського виробництва. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. № 45. С. 90–94.
30. Базь М. Підходи до оцінювання конкуреноспроможності інноваційного продукту. *Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, Редакція журналу Економіка та держава*. 2011. С. 66–69.

ДОДАТКИ

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	868 570.00	702 562.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	618 270.00	521 170.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	250 300.00	181 392.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	6 385.00	6 719.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00

Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	42 207.00	30 803.00
Витрати на збут	2150	148 851.00	127 100.00
Інші операційні витрати	2180	7 679.00	4 684.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	57 948.00	25 524.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	4 633.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	24 910.00	21 567.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	5 488.00	7 291.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	32 183.00	
збиток	2295		3 334.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-7 603.00	-1 306.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	24 580.00	
збиток	2355		4 640.00