

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу**

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту

\_\_\_\_\_  
(підпис)      Олег ШЕРЕМЕТ  
(ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026 р.

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)      Ольга ПЕТУХОВА  
(ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА  
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність»  
на тему: «Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності  
продукції підприємства»**

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗТТ-5-8

Латиговська Карина Сергіївна      \_\_\_\_\_  
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)      (підпис)

Керівник Закревська Людмила Миколаївна      \_\_\_\_\_  
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)      (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)      \_\_\_\_\_  
(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 \_\_\_\_\_

Київ – 2026 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ольга ПЕТУХОВА

“03” грудня 2025 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Латиговської Карини Сергіївни

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

1. Тема роботи: «Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства»

керівник роботи Закревська Л.М., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 05.09.2025 р. № 643-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 30.01.2026 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 Вступ. Розділ 1.«Теоретико-методичні засади маркетингового забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства». Розділ 2. «Дослідження маркетингового забезпечення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса». Розділ 3. «Розроблення пропозицій щодо вдосконалення маркетингового забезпечення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса». Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: основні показники діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» за 2023-2024 рр., порівняльна характеристика споживчих властивостей та позиціонування основних видів продукції на ринку, багатокутник конкурентоспроможності продукції, матриця Мак-Кінсі, бюджет заходів щодо підвищення впізнаваності бренду та рекламної активності, очікувані результати від впровадження заходу, вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса».

6. Дата видачі завдання 03.12.2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.09.2025 - 08.09.2025	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	09.09.2025 - 15.09.2025	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні засади маркетингового забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства»	16.10.2025 - 30.10.2025	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження маркетингового забезпечення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса»	07.11.2025- 27.11.2025	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо вдосконалення маркетингового забезпечення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса»	02.12.2025 - 17.12.2025	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	10.01.2026- 20.01.2026	Виконано
7.	Оформлення роботи	25.01.2026- 29.01.2026	Виконано

Здобувачка \_\_\_\_\_ **Карина ЛАТИГОВСЬКА**  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Людмила ЗАКРЕВСЬКА**  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» досліджено маркетингове забезпечення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» та розроблено заходи щодо його вдосконалення.

У першому розділі розкрито теоретичні основи конкурентоспроможності продукції підприємства, визначено роль маркетингу в її формуванні, систематизовано маркетингові фактори забезпечення конкурентоспроможності продукції, проаналізовано методи та показники її оцінювання з позицій маркетингу.

У другому розділі надано загальну характеристику діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса», проведено аналіз основних показників господарської діяльності за 2023-2024 роки. Досліджено фактори маркетингового забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. Здійснено оцінювання конкурентоспроможності основних видів продукції з використанням методу багатокутника конкурентоспроможності та матриці Мак-Кінсі.

У третьому розділі визначено напрями вдосконалення маркетингового забезпечення конкурентоспроможності продукції та запропоновано комплекс заходів щодо підвищення впізнаваності бренду та рекламної активності ПрАТ «Лантманнен Акса». Проведено економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованого заходу та оцінено його вплив на основні показники діяльності підприємства.

*Ключові слова: конкурентоспроможність продукції, маркетингове забезпечення, маркетингові фактори, ПрАТ «Лантманнен Акса», сухі сніданки, багатокутник конкурентоспроможності.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність конкурентоспроможності продукції підприємства та роль маркетингу в її формуванні.....	9
1.2 Маркетингові фактори забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.....	15
1.3 Методи та показники оцінювання конкурентоспроможності продукції з позицій маркетингу.....	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА».....	28
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса».....	28
2.2. Фактори маркетингового забезпечення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» .....	33
2.3 Оцінювання конкурентоспроможності основних видів продукції підприємства.....	39
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА».....	50
3.1. Напрями вдосконалення маркетингового забезпечення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса».....	50
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження комплексу заходів щодо підвищення впізнаваності бренду та рекламної активності.....	52
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.....	59
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	66
ДОДАТКИ.....	69

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* В умовах сучасної ринкової економіки проблема забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства набуває особливої значущості. Посилення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, зростання вимог споживачів до якості, безпечності, функціональності та цінової доступності продукції зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до формування та утримання конкурентних переваг. За таких умов вирішальну роль у підвищенні конкурентоспроможності продукції відіграє маркетингове забезпечення діяльності підприємства.

Маркетинг виступає ключовим інструментом узгодження виробничих можливостей підприємства з потребами та очікуваннями цільових споживачів. Саме маркетингові дослідження, управління товарною, ціновою, збутовою та комунікаційною політиками дозволяють формувати споживчу цінність продукції, підвищувати рівень її привабливості на ринку та забезпечувати стабільні конкурентні позиції підприємства. Водночас недостатня увага до маркетингових аспектів призводить до втрати ринкових позицій навіть за наявності якісного продукту.

*Актуальність дослідження* зумовлюється також динамічністю ринкового середовища, скороченням життєвого циклу товарів та швидкою зміною споживчих уподобань. За таких умов підприємства змушені постійно адаптувати свою маркетингову діяльність, удосконалювати підходи до формування асортименту, ціноутворення, збуту та комунікацій з метою забезпечення відповідності продукції вимогам ринку.

*Мета і завдання дослідження.* Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка пропозицій щодо вдосконалення маркетингового забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Для досягнення поставленої мети нами було сформульовано та вирішено наступні завдання:

- розкрито сутність конкурентоспроможності продукції підприємства та роль маркетингу в її формуванні;
- досліджено маркетингові фактори забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства;
- систематизовано методи та показники оцінювання конкурентоспроможності продукції з позицій маркетингу;
- проаналізовано загальну характеристику діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»;
- досліджено фактори маркетингового забезпечення конкурентоспроможності продукції на досліджуваному підприємстві;
- здійснено оцінювання конкурентоспроможності основних видів продукції підприємства;
- визначено напрями вдосконалення маркетингового забезпечення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса»;
- обґрунтовано заходи щодо підвищення конкурентних позицій товарів;
- оцінено вплив заходу на основні показники діяльності підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес маркетингового забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних положень та практичних інструментів маркетингу, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

У процесі дослідження використовувалися методи: аналіз документів та внутрішньої звітності підприємства, спостереження та експертні оцінки, анкетування споживачів, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз,

метод багатокутника конкурентоспроможності та матричний аналіз (матриця Мак-Кінсі).

*Інформаційна база дослідження.* Теоретичною і методологічною основою дослідження стали наукові праці провідних вчених та фахівців у галузі маркетингу та конкурентоспроможності, а також інформаційні ресурси мережі Internet, періодичні видання, результати власних маркетингових досліджень та первинна документація підприємства.

*Практична значущість.* Значущість дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів, висновків та рекомендацій у практичній діяльності підприємств з метою підвищення конкурентоспроможності їхньої продукції. Запропоновані в роботі підходи до аналізу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності продукції можуть бути використані для оцінювання ринкових позицій товарів, виявлення сильних і слабких сторін маркетингової політики підприємства та обґрунтування напрямів її вдосконалення.

*Структура та обсяг роботи.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг – 73 сторінки. Робота містить 13 таблиць та 5 рисунків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність конкурентоспроможності продукції підприємства та роль маркетингу в її формуванні

Ефективне функціонування суб'єктів господарювання в сучасних умовах неможливе без розуміння природи ринкової боротьби. Конкуренція виступає як рушійна сила розвитку економіки, примушуючи підприємства постійно вдосконалювати процеси виробництва та збуту. Вона стимулює пошук унікальних рис, які виділяють фірму серед інших, створюючи основу для формування стабільних ринкових позицій [1, с.34].

Основою успіху в цій боротьбі є володіння конкурентними перевагами - специфічними активами або характеристиками продукту, які створюють для споживача вищу цінність, ніж пропозиції суперників. Саме наявність стійких переваг дозволяє трансформувати потенціал підприємства у його загальну конкурентоспроможність, що визначає здатність компанії випереджати конкурентів у досягненні поставлених цілей.

Сучасне підприємство діє в умовах жорсткої ринкової конкуренції та зростаючого значення споживачів у формуванні попиту на продукцію. Така ситуація характерна для більшості галузей та ринків. Для забезпечення конкурентоспроможного положення на ринку підприємствам необхідно переосмислити власні системи управління та активно інтегрувати інструменти стратегічного маркетингу й менеджменту у свою діяльність. Це, зокрема, проявляється у розробленні маркетингової стратегії, спрямованої на досягнення довгострокового успіху та стабільного розвитку підприємства в умовах ринкової невизначеності [2, с.14-15]. Центральним елементом такої

стратегії виступає саме продукція підприємства, оскільки саме вона є носієм споживчої цінності та головним об'єктом ринкового обміну. У цьому контексті конкурентоспроможність продукції слід розглядати як її здатність витримувати порівняння з аналогічними товарами на ринку за ступенем задоволення потреб споживачів та рівнем витрат на її придбання й експлуатацію [4, с.210].

У вітчизняній науковій літературі представлено широкий спектр поглядів на дефініцію "конкурентоспроможність продукції", аналіз яких дозволяє всебічно розкрити зміст зазначеного терміна. Зокрема:

- С. С. Гаркавенко трактує це поняття як перевагу товару на конкретному ринку порівняно з товарами-аналогами за ступенем задоволення потреб споживачів та за рівнем витрат на його придбання й використання [4, с. 248].

- А. В. Войчак наголошує на ринковій результативності, визначаючи конкурентоспроможність як здатність продукції забезпечувати комерційний успіх у конкретних умовах конкурентного середовища [5, с. 156].

- О. К. Шафалюк підкреслює психологічний аспект маркетингу, зазначаючи, що конкурентоспроможність — це передусім сприйняття споживачем цінності продукту порівняно з альтернативними варіантами вибору [6, с. 82].

Синтезуючи наведені підходи, варто виділити позицію С. М. Ілляшенка, згідно з якою конкурентоспроможність продукції не є її внутрішньою властивістю, а виникає лише в процесі взаємодії з ринковим середовищем і оцінюється через зіставлення з товарами-конкурентами за двома групами параметрів: якісними (споживчими властивостями) та економічними (ціною споживання) [7, с.212].

Маркетингова діяльність забезпечує «інтелектуальну надбавку» до фізичних характеристик товару через брендінг, сервісну підтримку та комунікації, що дозволяє продукту займати лідируючі позиції навіть на перенасичених ринках. Таким чином, формування конкурентоспроможності

продукції є процесом створення оптимального співвідношення між корисністю товару для покупця та витратами на його отримання, що і становить основу маркетингової стійкості підприємства [3, с.215].

Особливе значення маркетингу у формуванні конкурентоспроможності продукції полягає у його здатності інтегрувати інтереси споживача у виробничий процес підприємства. Маркетинговий підхід передбачає, що продукт стає конкурентоспроможним не лише завдяки технічній досконалості, а завдяки створенню цінності, за яку споживач готовий платити.

У межах формування стратегії маркетингу підприємство впливає на конкурентоспроможність через такі ключові напрями:

- Аналітичний: постійний моніторинг вимог ринку, що дозволяє вчасно коригувати параметри продукту відповідно до змін у попиті [1, с. 45].

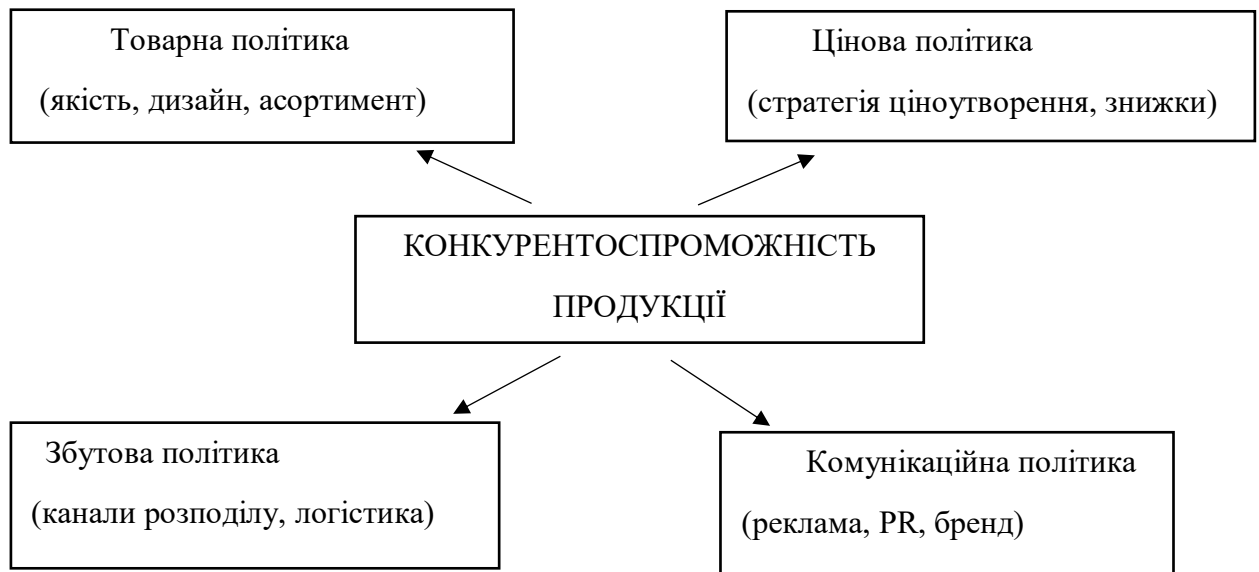
- Стратегічний: вибір унікального позиціонування, яке диференціює товар від пропозицій конкурентів на психологічному та функціональному рівнях [5, с. 158].

- Операційний: реалізація комплексу маркетингу (marketing-mix), де кожен елемент (товар, ціна, збут, комунікації) працює на підвищення загальної привабливості пропозиції [3, с. 214].

Саме через інструментарій маркетингу технічні характеристики виробу трансформуються у стійкі ринкові переваги. Взаємозв'язок основних маркетингових факторів, що визначають ринкову позицію товару та безпосередньо формують його конкурентоспроможність, доцільно представити у вигляді наступної схеми (рис. 1.1)

Ефективність маркетингового підходу до забезпечення конкурентоспроможності значною мірою залежить від комплексності та узгодженості всіх його елементів. Сучасне ринкове середовище вимагає від підприємств не просто реагувати на існуючі потреби споживачів, а формувати проактивну стратегію, яка дозволяє передбачати зміни у поведінці цільової аудиторії та адаптувати товарну пропозицію до майбутніх викликів ринку. Лише системний маркетинговий підхід, що охоплює всі етапи життєвого

циклу продукту, може забезпечити стійку конкурентну перевагу у довгостроковій перспективі.



**Рис. 1.1** Взаємозв'язок складових маркетингового комплексу у формуванні конкурентоспроможності продукції підприємства

*Джерело: розроблено автором на основі [7, 10]*

Детальний аналіз факторів, представлених на рис. 1.1, дозволяє розкрити конкретний вплив маркетингового інструментарію на формування конкурентних переваг товару.

Товарна політика є фундаментом конкурентоспроможності. Вона визначає якісні параметри, дизайн та ширину асортименту. Згідно з підходом С. М. Ілляшенка, саме на цьому етапі закладаються споживчі властивості, які формують «корисний ефект» від використання продукції. Якісний дизайн та ергономічність створюють первинну привабливість, що дозволяє виділити товар серед аналогів [7, с.142-149]. Водночас, стратегічне управління товарним портфелем передбачає не лише вдосконалення існуючих характеристик, а й постійну адаптацію асортиментної матриці до динамічних змін ринкового середовища. Це включає розробку модифікацій продукту, які відповідають специфічним вимогам різних клієнтських сегментів, що дозволяє підприємству максимально охопити цільовий ринок. Важливим аспектом товарної політики за такого підходу є управління життєвим циклом продукції,

що забезпечує своєчасне виведення на ринок інноваційних новинок ще до настання стадії спаду традиційних моделей. Важливим аспектом товарної політики за такого підходу є управління життєвим циклом продукції, що забезпечує своєчасне виведення на ринок інноваційних новинок ще до настання стадії спаду традиційних моделей. У цьому контексті дизайн трансформується з суто зовнішньої оболонки у стратегічний засіб візуальної комунікації, який ідентифікує цінності бренду та формує емоційну прив'язаність споживача. Продумана естетика у поєднанні з функціональністю упаковки стає вагомим інструментом диференціації, що дозволяє продукту конкурувати не лише на рівні характеристик, а й на рівні сприйняття його унікальності. Одночасно з цим, оптимізація асортименту через збалансування його широти та глибини дозволяє підприємству гнучко реагувати на диверсифікацію споживчих запитів [7, с. 153].

Цінова політика виступає критичним чинником вибору для споживача. Маркетинговий підхід до ціноутворення полягає не лише у встановленні низької ціни, а у формуванні оптимального співвідношення «ціна-якість». Використання стратегічних знижок та програм лояльності дозволяє знизити «ціну споживання», що є важливою конкурентною перевагою на ринках з високою чутливістю до вартості [3, с.12-15]. Водночас ціновий інструментарій у маркетингу виконує роль індикатора престижності та якості продукту, формуючи його позиціонування у свідомості цільової аудиторії. Гнучке управління цінами передбачає врахування не лише поточних витрат підприємства, а й психологічних порогів сприйняття вартості, що дозволяє максимізувати споживчу цінність без втрати маржинальності. В умовах нестабільного ринкового середовища особливої ваги набуває стратегія цінової диференціації, яка дає змогу адаптувати пропозицію до платоспроможності різних груп покупців, стимулюючи збут у періоди сезонних коливань або загострення конкуренції. Згідно з підходом О. К. Шафалюка, ефективна цінова політика має бути інтегрована в загальну систему маркетингових комунікацій, де ціна виступає не просто грошовим еквівалентом товару, а засобом

підтвердження його унікальності та конкурентного статусу. Таким чином, перехід від витратного до ціннісного ціноутворення дозволяє підприємству не лише утримувати ринкову частку, а й формувати стійкий попит через обґрунтоване співвідношення між витратами клієнта та отриманою ним вигодою [16, с. 118].

Збутова політика підприємства виступає фундаментом забезпечення фізичної та економічної доступності продукції на ринку. Ефективність обраних каналів розподілу в поєднанні з раціонально налагодженою логістичною інфраструктурою дозволяють мінімізувати трансакційні витрати споживача, пов'язані з часом та зусиллями на пошук і придбання товару. У сегментах з високим ступенем стандартизації, де фізичні параметри продуктів є майже ідентичними, саме швидкість доставки, безперебійність поставок (відсутність дефіциту) та територіальна зручність місць продажу трансформуються у ключові фактори формування споживчої лояльності. Оптимізація збутової діяльності дозволяє не лише скоротити шлях товару до кінцевого покупця, а й підвищити загальну цінність пропозиції за рахунок якісного передпродажного та післяпродажного сервісу. Таким чином, збутова стратегія перестає бути лише технічним процесом переміщення вантажів і стає інструментом стратегічного позиціонування, що забезпечує стабільну присутність бренду у свідомості споживача [11, с. 184].

Комунікаційна політика формує суб'єктивне сприйняття продукту. Через рекламу, PR та брендинг маркетинг створює додану вартість («інтелектуальну надбавку»), яка базується на емоційній прив'язці до бренду та довірі до виробника. Це дозволяє товару утримувати лідируючі позиції навіть за наявності дешевшої продукції конкурентів, оскільки бренд виступає гарантом якості та статусу [8, с.142]. Водночас у сучасних умовах цифровізації комунікаційна політика трансформується у складну систему багатоканальної взаємодії зі споживачем, де особливого значення набуває контент-маркетинг та активність у соціальних медіа. Використання інструментів індивідуалізованого підходу дозволяє підприємству не лише інформувати про

властивості товару, а й залучати покупця до спільного створення цінності, що суттєво підвищує рівень лояльності. Інтегровані маркетингові комунікації забезпечують єдність рекламного повідомлення на всіх етапах шляху споживача до покупки, мінімізуючи когнітивний дисонанс та підсилюючи конкурентну ідентичність продукту. Згідно з підходом Т. О. Примака, стратегічна роль комунікацій полягає у формуванні стійкого репутаційного капіталу підприємства, який у періоди ринкових криз виступає своєрідним «захисним бар'єром». Ефективний брендинг створює нематеріальні активи, які важко копіювати конкурентам, що забезпечує довгострокову стабільність ринкових часток. Таким чином, грамотно побудована система просування дозволяє конвертувати поінформованість ринку у реальні конкурентні переваги, базуючись на глибокому розумінні психологічних тригерів та ціннісних орієнтирів цільової аудиторії [13, с. 167].

Таким чином, конкурентоспроможність продукції підприємства постає результатом стратегічної синергії всіх елементів маркетингового комплексу. Жоден із факторів, систематизованих на рисунку 1.1, не здатний забезпечити стабільний ринковий успіх в ізольованому стані. Лише їх системна інтеграція та взаємоузгодженість дозволяють підприємству сформувати ціннісну пропозицію, яка релевантніше задовольняє запити споживачів порівняно з аналогами суперників. Це створює необхідне підґрунтя для переходу від теоретичного аналізу факторів до практичного алгоритму кількісного оцінювання конкурентного статусу товару.

## **1.2 Маркетингові фактори забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства**

Забезпечення конкурентоспроможності продукції є результатом цілеспрямованого впливу сукупності факторів, що формують її ринкову привабливість та визначають позиції підприємства у конкурентному

середовищі [11, с.156]. У межах маркетингового підходу такі фактори розглядаються не ізольовано, а як взаємопов'язана система елементів, які впливають на сприйняття товару споживачем, його вибір та рівень лояльності до бренду. На відміну від загальноекономічного трактування конкурентоспроможності, маркетинговий підхід акцентує увагу на ринковій цінності продукції та здатності підприємства адаптувати свою пропозицію до динамічних умов попиту [11, с.162]. Для сучасних виробничих компаній, що функціонують у динамічному конкурентному середовищі, маркетинговий підхід стає ключовим елементом адаптації.

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин конкурентоспроможність продукції дедалі більше визначається не лише її техніко-економічними характеристиками, а й ефективністю маркетингового забезпечення. Саме маркетинг формує зв'язок між виробником і споживачем, трансформуючи об'єктивні властивості товару у сприйману споживчу цінність. У цьому контексті маркетингові фактори виступають ключовими детермінантами успішності продукції на ринку, оскільки вони визначають рівень її відповідності очікуванням цільової аудиторії та умовам конкурентного середовища [4, с. 98–101].

Особливістю маркетингових факторів конкурентоспроможності є їх динамічний характер, що зумовлений постійними змінами у поведінці споживачів, розвитку технологій та трансформації ринкових комунікацій. На відміну від виробничих або фінансових чинників, маркетингові фактори швидко реагують на зміни попиту, споживчих пріоритетів та соціально-економічних умов. Це обумовлює їх провідну роль у формуванні конкурентних переваг підприємств, що функціонують на споживчих ринках із високим рівнем насиченості, зокрема на ринку харчових продуктів [11, с. 64–68].

Для підприємств харчової промисловості маркетингові фактори набувають особливої ваги з огляду на тісний зв'язок продукції з якістю життя та здоров'ям населення. У даному сегменті споживач оцінює товар не лише з

позицій ціни чи зовнішньої привабливості, а й через призму довіри до виробника, репутації бренду, прозорості інформації про склад та відповідності продукції сучасним уявленням про раціональне харчування. Таким чином, маркетингові фактори виконують функцію формування довгострокових відносин між підприємством і споживачем, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності продукції [17, с. 41-45].

З метою систематизації маркетингових факторів забезпечення конкурентоспроможності продукції доцільно поділяти їх на внутрішні та зовнішні. Такий поділ дозволяє чітко розмежувати фактори, що перебувають у сфері контролю підприємства, та чинники, які формуються під впливом ринкового середовища і мають переважно неконтрольований характер (табл 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Класифікація маркетингових факторів забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства**

Фактори	Чинники	Характер впливу на конкурентоспроможність
Внутрішні	Якість сировини, дизайн упаковки, асортиментна політика, бренд, цінові знижки, рекламна активність.	Дозволяють створити унікальну споживчу цінність та виділити товар серед аналогів на полицях магазинів.
Зовнішні	Дії конкурентів, вимоги законодавства, купівельна спроможність населення, тренди на здорове харчування.	Формують ринкові обмеження або створюють нові ніші для просування продукції.

*Джерело: розроблено автором на основі [11,12]*

Згідно з даними таблиці 1.1, маркетингові фактори конкурентоспроможності продукції доцільно поділяти на внутрішні та зовнішні. Така класифікація дозволяє виокремити чинники, що перебувають

під безпосереднім контролем підприємства, та ті, які формуються під впливом ринкового середовища.

Внутрішні маркетингові фактори мають особливу специфіку, оскільки споживачі дедалі більше уваги приділяють складу продукції, її поживній цінності, безпечності та відповідності принципам здорового харчування. У цьому контексті ключового значення набуває здатність адаптувати рецептури до сучасних споживчих трендів, а також використовувати інформативне та екологічно орієнтоване пакування як інструмент маркетингової диференціації. Ефективне управління внутрішніми маркетинговими факторами сприяє створенню доданої цінності товару та формуванню стійких конкурентних переваг. Характер впливу внутрішніх факторів на конкурентоспроможність продукції проявляється у можливості диференціації товару на ринку. Завдяки поєднанню якісних характеристик, продуманого позиціонування, візуальної ідентифікації та активних маркетингових комунікацій підприємство здатне виділити свою продукцію серед аналогів, підвищити впізнаваність бренду та сформувати позитивне сприйняття товару споживачами [6, с. 112-115].

Зовнішні маркетингові фактори, представлені в таблиці, включають дії конкурентів, вимоги законодавства, рівень купівельної спроможності населення та актуальні споживчі тенденції. Ці чинники формуються поза межами підприємства та не підлягають прямому управлінню, однак суттєво впливають на умови функціонування підприємства на ринку та можливості просування продукції. Вплив зовнішніх факторів полягає у формуванні ринкових обмежень або, навпаки, створенні нових можливостей для розвитку. Посилення конкуренції, зміни у нормативно-правовому регулюванні або зниження купівельної спроможності можуть ускладнювати реалізацію продукції. Водночас поява нових споживчих трендів, зокрема орієнтація на здорове харчування, відкриває для підприємства перспективні ринкові ніші та стимулює адаптацію маркетингової стратегії [13, с.36-39].

Представлена таблиця наочно демонструє, що конкурентоспроможність продукції формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх

маркетингових факторів. Їх комплексний аналіз дозволяє підприємству своєчасно коригувати маркетингові рішення, ефективно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати стабільні конкурентні позиції на цільовому ринку.

Слід підкреслити, що для підприємств стратегічно важливим аспектом маркетингового забезпечення є досягнення синергії між внутрішніми компетенціями та зовнішніми ринковими можливостями.

Ефективність маркетингового управління в такому контексті визначається здатністю менеджменту використовувати високу капіталізацію як захисний механізм проти цінового тиску з боку конкурентів. Впізнаваність торгової марки та сформована роками лояльність дозволяють знизити чутливість цільової аудиторії до коливань купівельної спроможності, оскільки споживач сприймає продукт не лише через призму ціни, а як гарантію якості та безпеки [6, с.156].

Разом із цим, значуща роль належить маркетинговій активності та засобам презентації продукту, що забезпечують ефективну взаємодію виробника з цільовою аудиторією. У будь-якій конкурентній галузі дані чинники є вирішальними, оскільки впізнаваність бренду та доступність інформації про споживчі властивості товару забезпечують стійку диференціацію на ринку. Взаємозв'язок зазначених факторів формує необхідну теоретичну базу для переходу до аналізу конкретних конкурентних переваг підприємства.

Важливим аспектом маркетингових факторів забезпечення конкурентоспроможності продукції є їх ринкова та галузева обумовленість. Для сучасних виробничих підприємств конкурентні переваги формуються передусім на основі сукупності споживчих властивостей товару, які безпосередньо пов'язані з його функціональністю, якісними характеристиками та ступенем задоволення потреб цільової аудиторії. Саме тому маркетингові чинники у діяльності суб'єктів господарювання тісно інтегруються з параметрами самого продукту, формуючи цілісне сприйняття

споживачем його ціннісних переваг та корисності [1, с. 156].

У межах функціонування виробничих підприємств маркетингове розуміння якості продукції розглядається як комплексна категорія, що включає як технологічні стандарти, так і ціннісне сприйняття об'єкта кінцевим споживачем. Висока якість ресурсів, інформативність опису споживчих властивостей та орієнтація на корисність продукту є ключовими маркетинговими факторами підвищення конкурентоспроможності пропозиції. Маркетинговий підхід дозволяє перетворити фізичні параметри товару на значущі для покупця вигоди, забезпечуючи тим самим формування лояльності до бренду [1, с. 162].

Не менш значущим маркетинговим фактором є асортиментна політика підприємства, яка виступає інструментом адаптації до різноманітних потреб споживачів. Розширення асортименту дозволяє підприємству охоплювати ширший сегмент ринку та знижувати ризики втрати конкурентних позицій у разі зміни споживчих уподобань. Таким чином, асортимент розглядається не лише як товарна категорія, а як маркетинговий фактор стратегічного характеру [7, с.64-69].

Окремої уваги заслуговує вплив нормативно-правового середовища на маркетингові фактори конкурентоспроможності продукції. Дотримання вимог законодавства у сфері безпечності харчових продуктів, маркування та інформування споживачів формує базовий рівень довіри до бренду та виступає необхідною умовою його присутності на ринку. У цьому аспекті зовнішні маркетингові фактори не лише обмежують діяльність підприємства, але й виконують функцію регулятора якості ринкової пропозиції [17, с.41-46]

Таким чином, маркетингові фактори забезпечення конкурентоспроможності продукції слід розглядати як систему взаємопов'язаних елементів, що поєднують споживчі характеристики продукції, особливості ринку та вимоги зовнішнього середовища. Їх змістовне розкриття створює теоретичну основу для подальшого аналізу підходів до оцінювання конкурентоспроможності продукції з позицій маркетингу.

### **1.3 Методи та показники оцінювання конкурентоспроможності продукції з позицій маркетингу**

Оцінювання конкурентоспроможності продукції з позицій маркетингу передбачає використання спеціальних методів та інструментів, які дозволяють кількісно й якісно визначити ринкові переваги товару порівняно з продукцією конкурентів. На відміну від суто економічного підходу, маркетингове оцінювання орієнтується насамперед на споживче сприйняття продукції, її позиціонування та відповідність очікуванням цільового ринку. Саме тому в маркетингових дослідженнях застосовується комплекс методів, що поєднують аналітичні, порівняльні та графічні інструменти.

Одним із базових методів оцінювання конкурентоспроможності продукції є порівняльний метод, який полягає у зіставленні ключових характеристик досліджуваного товару з аналогічними показниками основних конкурентів або з умовно-еталонною продукцією. У маркетинговій практиці такий підхід використовується для аналізу якості, ціни, асортиментної привабливості, упаковки, рівня брендингу та доступності товару в каналах збуту. Результати порівняння дозволяють виявити сильні й слабкі сторони продукції з точки зору споживача та визначити напрями її вдосконалення.

Широке застосування у маркетинговому аналізі має комплексний метод оцінювання конкурентоспроможності, який ґрунтується на одночасному врахуванні кількох груп показників. У межах цього методу формується система критеріїв, що відображають споживчі, цінові та комунікаційні характеристики продукції. Кожному показнику надається певна вагомість залежно від його значущості для цільового сегмента ринку. Комплексний підхід дозволяє отримати узагальнену оцінку конкурентоспроможності та використовується як основа для прийняття стратегічних маркетингових рішень.

Ефективність маркетингового оцінювання значною мірою залежить від чіткої послідовності аналітичних процедур. Процес оцінювання

конкурентоспроможності продукції з позицій маркетингу доцільно здійснювати у кілька етапів:

1. Визначення мети оцінювання (аналіз поточного стану, розробка нового продукту або вихід на нові ринки).
2. Вибір товарів-конкурентів та еталонного зразка для порівняння.
3. Формування системи критеріїв, що включає технічні (смак, енергетична цінність), економічні (ціна) та маркетингові (впізнаваність) параметри.
4. Збір інформації за допомогою кабінетних та польових маркетингових досліджень.
5. Розрахунок одиничних і групових індексів та побудова стратегічних матриць.

Визначення мети оцінювання. На початковому етапі встановлюється стратегічна спрямованість аналізу. Метою може бути як моніторинг поточної ринкової позиції, так і обґрунтування виведення на ринок інноваційного продукту. Згідно з підходом І. В. Бурачек, чітке формулювання мети дозволяє визначити глибину дослідження та перелік релевантних маркетингових показників, що забезпечує раціональне використання ресурсів підприємства [15, с. 142].

Вибір товарів-конкурентів та еталонного зразка для порівняння. На цьому етапі формується референтна група товарів, які складають пряму конкуренцію досліджуваній продукції у визначеному ринковому сегменті. Для об'єктивності аналізу за базу порівняння (еталон) зазвичай обирається товар-лідер, що має найбільшу частку ринку, або гіпотетичний «ідеальний товар», параметри якого максимально відповідають запитам споживачів. За твердженням О. О. Біленчук, коректний вибір еталона є критично важливим, оскільки він дозволяє точно ідентифікувати «конкурентний розрив» та виявити приховані резерви для підвищення ринкової стійкості продукту [15 с.148].

Формування системи критеріїв оцінювання. Даний етап передбачає декомпозицію конкурентоспроможності на конкретні показники: техніко-функціональні (якість, склад), економічні (ціна споживання) та маркетингові (впізнаваність, лояльність). Така ієрархічна система дозволяє трансформувати суб'єктивні вподобання покупців у кількісні параметри для подальшого аналізу. У системі маркетингового менеджменту це дозволяє забезпечити багатогранність оцінки продукту [15, с.151].

Зокрема, при формуванні системи критеріїв особлива увага приділяється вагомості кожного окремого показника, оскільки їх вплив на прийняття рішення про купівлю є неоднаковим. Достовірність результатів прямо залежить від якості даних. Збір інформації за допомогою маркетингових досліджень, саме на цьому етапі поєднуються кабінетні дослідження (звіти, прайс-листи) з польовими методами (опитування, спостереження). О. К. Шафалюк зазначає, що в сучасних умовах саме зворотний зв'язок від споживачів дозволяє оцінити «м'які» параметри конкурентоспроможності, які неможливо виміряти лабораторним шляхом [16, с. 114]. Зокрема, кабінетні дослідження дозволяють сформувати об'єктивну базу кількісних показників шляхом вивчення динаміки ринкових часток конкурентів, аналізу їхніх асортиментних карт та моніторингу відкритих фінансових звітів. Це дає змогу виявити тенденції ціноутворення та активність маркетингової підтримки основних гравців ринку. Саме системний моніторинг вторинної інформації створює підґрунтя для прогнозування можливих дій конкурентів та виявлення загроз у зовнішньому середовищі [15, с. 153].

Водночас польові методи фокусуються на виявленні суб'єктивних факторів вибору, що є критично важливим для товарів широкого вжитку. Проведення анкетувань та глибинних інтерв'ю дозволяє кількісно виразити такі показники, як «індекс задоволеності споживачів» (CSI) та «рівень лояльності до бренду» (NPS). О. К. Шафалюк підкреслює, що використання методу спостереження безпосередньо в місцях продажу допомагає оцінити реальну реакцію покупця на упаковку, викладку товару та ефективність POS-

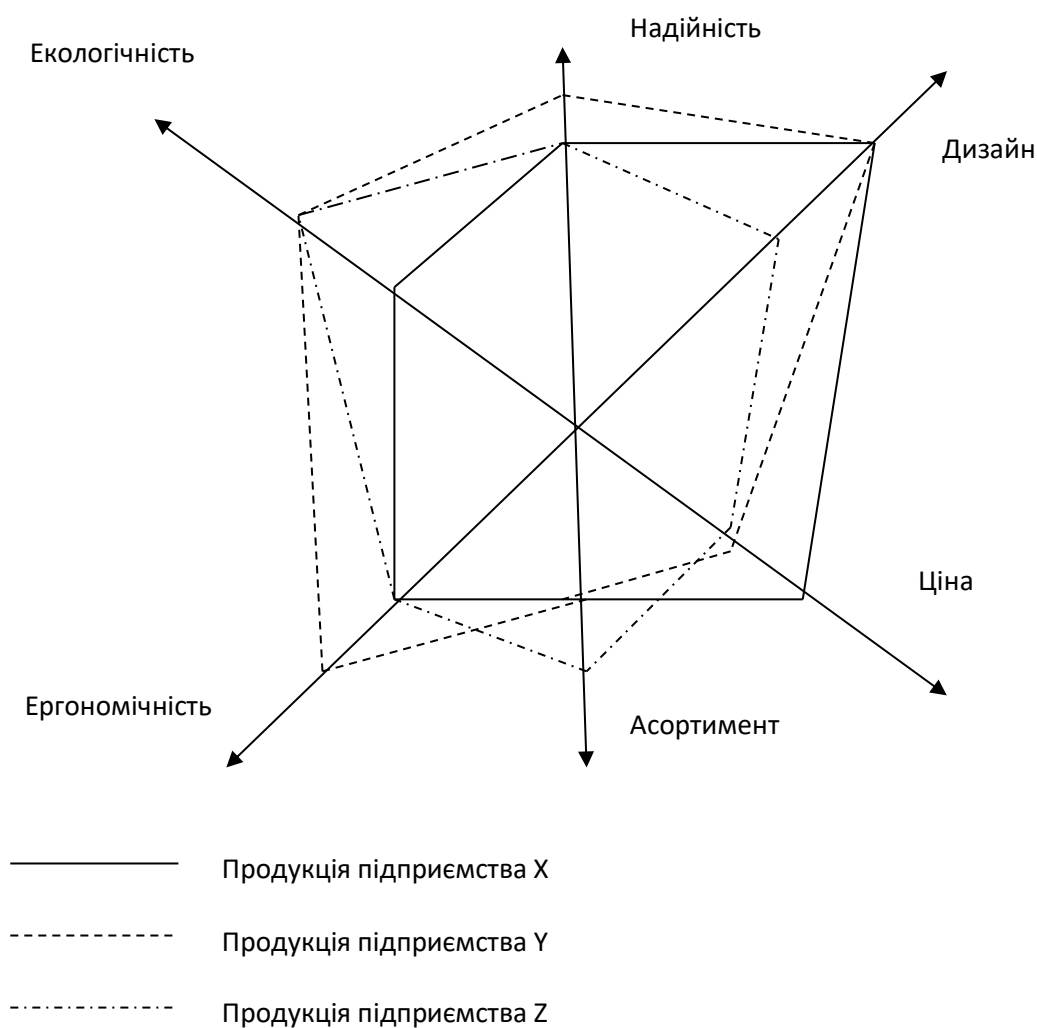
матеріалів, що часто є вирішальним у боротьбі за «частку гаманця» споживача [16, с. 115]. Завершальною процедурою цього етапу є верифікація та групування отриманих даних. Зібрана інформація очищується від статистичних похибок та приводиться до порівнянного вигляду, що дозволяє конвертувати різнорідні показники у бальну шкалу або відносні індекси. Це створює надійний фундамент для переходу до наступного етапу - математичного розрахунку інтегральних показників конкурентоспроможності.

Між іншим, розрахунок одиничних показників дозволяє провести лінійне порівняння за кожним окремим критерієм, що дає можливість чітко ідентифікувати, за якими саме характеристиками (наприклад, ціною чи якістю складу) товар випереджає конкурентів, а за якими - поступається. Проте, як зазначають І. В. Бурачек та О. О. Біленчук, проста сукупність цих показників не дає повної картини, тому критично важливим є етап зважування, де кожен індекс корегується відповідно до його значущості для споживача. Це дозволяє уникнути ситуації, коли другорядні переваги продукту маскують його критичні недоліки в очах цільової аудиторії [15, с. 157].

Отриманий у результаті інтегральний показник слугує кількісним індикатором конкурентоспроможності: якщо він перевищує одиницю, продукт володіє ринковою перевагою над еталоном. Однак маркетинговий підхід вимагає не лише розрахунку цього числа, а й його якісної інтерпретації. Для цього результати переносяться у стратегічні матриці (наприклад, матрицю «ціна-якість») або візуалізуються через багатокутник конкурентоспроможності товару. Така графічна побудова дозволяє наочно побачити площу конкурентної переваги та вектори, що потребують негайного втручання. Як стверджує О. К. Шафалюк, саме на основі такої візуалізації розробляються конкретні заходи маркетингової політики: від репозиціонування бренду та зміни рецептури до коригування цінових стратегій. Використання матричних інструментів дозволяє оцінити не лише статичний стан товару, а й проаналізувати його потенціал у динаміці ринку,

що робить цей етап фундаментом для розробки плану стратегічного розвитку підприємства [16, с. 121].

Кожна вісь багатокутника відображає рівень окремого показника, а загальна площа утвореної фігури характеризує сукупний конкурентний потенціал товару. Порівняльний аналіз площ та контурів багатокутника (рис. 1.2) дозволяє швидко ідентифікувати зони відставання та «точки росту», що є критично важливим для оперативного коригування маркетингової стратегії.



**Рис. 1.2. Багатокутник конкурентоспроможності товару**

*Джерело: сформовано на основі [7, с. 166]*

Аналіз представленої графічної моделі (рис. 1.2) дає змогу стверджувати, що вибір конкретних факторів та їхня бальна оцінка

здійснюються експертною групою або аналітичним підрозділом підприємства, виходячи зі специфіки ринку та актуальних запитів цільової аудиторії. Математично обґрунтовано, що об'єкт із найбільш конкурентоспроможною продукцією матиме найбільшу площу фігури, що свідчить про його перевагу за більшістю стратегічних параметрів. Процедура оцінювання базується на використанні ієрархічної шкали, де кожна вісь відображає ступінь задоволення певної потреби споживача, що дозволяє трансформувати суб'єктивні якісні оцінки у наочну систему координат [15, с. 156].

Практична цінність такого підходу полягає в можливості оперативного виявлення параметрів, за якими продукція підприємства поступається аналогам. Проте сталий розвиток у довгостроковій перспективі вимагає не лише констатації поточного стану, а й впровадження активної системи маркетингу інновацій. Як зазначає С. М. Ілляшенко, така система повинна базуватися на постійній генерації ідей для створення унікальних споживчих властивостей товару. Її побудова включає формування сукупності взаємопов'язаних елементів, спрямованих на швидку обробку інформаційних потоків та реалізацію найбільш перспективних інноваційних рішень [7, с. 212]. Це дозволяє підприємству не лише адаптуватися до зміни споживчих уподобань, а й забезпечувати стабільний відрив від конкурентів через глибоку диференціацію та використання інтелектуально-творчого потенціалу організації.

Маркетингове управління інноваціями відкриває можливості для систематизації джерел ідей щодо конкурентних переваг та пошуку нестандартних резервів підвищення ринкової стійкості. Ключовою умовою успіху тут виступає визнання цінності творчого внеску персоналу, що сприяє вдосконаленню сервісу та зміцненню позитивного іміджу бренду. Впровадження інтелектуального підходу в маркетингову діяльність дозволяє створювати унікальні переваги, що мають високу цінність для споживача та суттєво обмежують конкурентний вплив інших гравців [18, с. 215].

Отже, оцінювання конкурентоспроможності продукції з позицій

маркетингу є комплексним процесом, що поєднує розрахунок кількісних індексів із використанням якісних та графічних методів аналізу. Встановлено, що ключовим індикатором ринкової сили товару є його інтегральний показник, який зіставляє отриманий споживачем корисний ефект із повною ціною споживання. Використання багатокутника конкурентоспроможності дозволяє наочно ідентифікувати вектори переваги та зони ризику, що потребують коригування. Узагальнюючи методичні підходи, можна стверджувати, що ефективне управління ринковими позиціями в сучасних умовах можливе лише за умови інтеграції системи маркетингу інновацій, яка забезпечує безперервну генерацію споживчих цінностей через залучення інтелектуального капіталу підприємства.

**РОЗДІЛ 2**  
**ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ**  
**«ЛАНТМАННЕН АКСА»**

**2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»**

ПрАТ «Лантманнен Акса» належить до провідних підприємств українського ринку борошномельно-круп'яної та зернопереробної промисловості. Компанія має багаторічний досвід діяльності, що забезпечив їй стабільну репутацію та міцні позиції серед конкурентів. Підприємство офіційно зареєстроване 6 лютого 1996 року та функціонує у формі приватного акціонерного товариства. Така організаційно-правова структура надає змогу залучати інвестиційні ресурси, ефективно управляти капіталом і дотримуватися сучасних стандартів корпоративного управління. Головний офіс компанії розташований у Стокгольмі (Швеція), а загальна чисельність персоналу холдингу перевищує 10 тисяч осіб, які працюють більш ніж у двадцяти країнах світу. Це свідчить про масштабність діяльності групи «Lantmannen» і її вагомий внесок у розвиток міжнародного ринку харчової продукції [19].

Історія українського підрозділу бере початок ще з 1933 року, коли було створено Бориспільський завод продуктових товарів. На той час підприємство виробляло широкий асортимент продукції – від гірчиці до печива та квасу. З роками завод розширював виробництво, впроваджував нові технології та розвивав виробничі потужності. Важливим етапом став 1990 рік, коли було встановлено перші в Україні виробничі лінії для виготовлення швидких сніданків. Цей крок став основою для подальшого розвитку інноваційного напрямку у харчовій промисловості.

У 2000 році підприємство увійшло до складу шведської компанії Cerealia Group, отримавши назву ВАТ «Сіріалія Україна». Завдяки інтеграції

до європейської бізнес-групи українське виробництво отримало доступ до новітніх технологій, сучасних систем контролю якості та високих стандартів організації праці.

Подальший розвиток компанії супроводжувався розширенням асортименту. У 2004 році було запущено бренд «АХА», під яким почали випускати мюслі та злакові суміші. Висока якість продукції, орієнтація на безпечність і користь для споживачів дали змогу підприємству пройти низку міжнародних сертифікацій: ISO 9001-2000, HACCP, ISO 22000, а у 2018 році – отримати сертифікат FSSC, що підтверджує дотримання суворих норм харчової безпеки. У 2021 році компанія перейшла на стандарт BRC, який свідчить про високу ефективність управління виробничими процесами.

Основні виробничі потужності ПрАТ «Лантманнен Акса» розміщені у місті Бориспіль. Підприємство спеціалізується на виготовленні сухих сніданків, граноли, вівсяних та солоних каш, а також зернових батончиків. Виробництво здійснюється за допомогою сучасних технологій екструзії, які дають змогу зберегти поживні властивості зерна, що робить продукцію корисною та збалансованою. Підприємство випускає товари під такими брендами, як «АХА», «START!» і «Finn Crisp», які користуються значною популярністю серед українських споживачів [18].

Продукція компанії виготовляється переважно з української сировини, що відповідає європейським стандартам якості та не містить шкідливих компонентів. Основу асортименту становлять зернові культури, які є цінним джерелом клітковини, мікроелементів і вітамінів. Крім того, на підприємстві активно розвивається науково-дослідницький підрозділ (R&D), який займається вдосконаленням рецептур та створенням нових продуктів, орієнтованих на запити споживачів.

Географія експортної діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» охоплює широку мережу міжнародних ринків, включаючи країни Європи (Швеція, Німеччина, Польща, Італія та ін.), Кавказу, Центральної Азії та Близького

Сходу. Крім того, підприємство активно розвиває торговельні відносини з країнами Африки, зокрема з Ганою, Сенегалом, Марокко та Кот-д'Івуаром.

Реалізація продукції на внутрішньому ринку України базується на багаторівневій системі збуту, що охоплює національні торговельні мережі та розгалужену мережу дистриб'юторів. Ключовими партнерами підприємства є найбільші ритейлери країни, зокрема «АТБ-маркет», «Сільпо-Фуд», «Ашан Україна», «Метро кеш енд кері Україна» та «Новус Україна». Крім того, компанія активно співпрацює з регіональними операторами та великими дистриб'юторськими фірмами, такими як «Афіна-Груп», «Євромікс УА» та «Мега-Трейд ТК», що дозволяє забезпечити присутність товарів у всіх областях України [19].

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 ПрАТ «Лантманнен Акса»**

Показники	Один. виміру	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	702 562	868 570	166 008	23,63
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	521 170	618 270	97 100	18,63
Адміністративні витрати	тис. грн.	30 803	42 207	11 404	37,02
Витрати на збут	тис. грн.	127 100	148 851	21 751	17,11
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	679 073	809 328	130 255	19,18

1	2	3	4	5	6
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	23 489	59 242	35 753	152,21
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-4 640	24 580	29 220	x
Витрати на 1 грн чистого доходу	Коп.	96	93	-3	-3,13
Рентабельність продукції	%	3,46	7,32	3,86	x
Рентабельність продаж	%	-0,66	2,83	3,49	x

Джерело: розраховано автором відповідно до [19]

Комплексна оцінка результативності функціонування ПрАТ «Лантманнен Акса» за 2023–2024 рр. базується на аналізі системи показників, що відображають динаміку реалізації, витратомісткість та загальну ефективність операційної діяльності.

Масштабування ринкової присутності та обсяги реалізації. Головним індикатором успішності маркетингового забезпечення є позитивна динаміка чистого доходу від реалізації продукції. За аналізований період цей показник збільшився з 702 562 тис. грн до 868 570 тис. грн, що становить 23,63% росту в абсолютному вимірі. Таке суттєве зростання свідчить про високу адаптивність товарної пропозиції бренду «АХА» до запитів споживачів та ефективне розширення ринкових ніш у сегменті здорового харчування.

Ефективність управління витратами виробництва. Аналіз витратної частини демонструє збалансовану політику менеджменту. Повні витрати на виробництво і реалізацію зросли на 19,18%, що є нижчим за темп росту доходу (23,63%). Особливу увагу слід звернути на витрати на збут, які збільшилися на 17,11%. Враховуючи значне зростання виручки, така динаміка вказує на високу продуктивність маркетингових каналів та раціональне використання рекламного бюджету. При цьому зростання адміністративних витрат на

37,02% свідчить про зміцнення управлінського апарату та підтримку операційних процесів у період масштабування.

Динаміка результативності та перехід до прибуткової діяльності. Найбільш радикальні зміни спостерігаються у показниках прибутковості діяльності. Прибуток від реалізації продукції зріс із 23 489 тис. грн до 59 242 тис. грн, продемонструвавши темп росту у 152,21%. Ключовим досягненням 2024 року став вихід підприємства із зони збитковості: чистий результат трансформувався з від'ємного значення (-4 640 тис. грн) у 2023 році до позитивного показника чистого прибутку в розмірі 24 580 тис. грн.

Показники інтенсивності та рентабельності. Якісне поліпшення господарської діяльності підтверджується зміною показників рентабельності та ресурсовіддачі:

Витрати на 1 грн чистого доходу скоротилися з 0,96 грн до 0,93 грн. Відносне зниження на 3,13% підтверджує економію ресурсів та підвищення прибутковості кожної гривні реалізованої продукції.

Рентабельність продукції зростає на 3,86 в.п., досягнувши позначки 7,32%.

Рентабельність продажів зафіксована на рівні 2,83% (проти від'ємного значення -0,66% у попередньому році), що свідчить про успішне подолання кризових явищ та стабілізацію комерційної діяльності.

Узагальнення основних показників діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» дозволяє стверджувати про високу ефективність маркетингового забезпечення конкурентоспроможності. Зростання доходів на фоні оптимізації витрат та вихід на прибуткову діяльність створюють надійну основу для подальшого зміцнення ринкових позицій підприємства.

Позитивна динаміка ключових фінансово-економічних показників свідчить про правильність обраної маркетингової стратегії та її успішну реалізацію у практичній діяльності підприємства. Здатність компанії нарощувати обсяги реалізації продукції при одночасному контролі витрат демонструє ефективність управління маркетинговим комплексом та високий

рівень адаптації до вимог ринку. Досягнуті результати формують потенціал для подальших інвестицій у розвиток конкурентних переваг та розширення присутності на цільових ринках збуту.

## **2.2. Фактори маркетингового забезпечення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса»**

Відповідно до класифікації, наведеної у підрозділі 1.2, маркетингові фактори забезпечення конкурентоспроможності продукції поділяються на внутрішні та зовнішні [11, с. 156]. Проаналізуємо вплив кожної групи факторів на конкурентні позиції продукції ПрАТ «Лантманнен Акса».

Внутрішні фактори маркетингового забезпечення конкурентоспроможності:

### *1. Якість сировини та продукції*

ПрАТ «Лантманнен Акса» використовує переважно українську сировину, що відповідає європейським стандартам якості [19]. Основу асортименту становлять цільнозернові культури — вівсяні, пшеничні та кукурудзяні пластівці, які є цінним джерелом клітковини, мікроелементів та вітамінів. Підприємство має міжнародні сертифікати ISO 22000, FSSC та BRC, що підтверджують високий рівень контролю якості на всіх етапах виробництва [18].

Продукція ТМ «АХА» не містить штучних барвників, консервантів та ароматизаторів, що є ключовою конкурентною перевагою в сегменті здорового харчування [21, с. 102-105]. Лінійки «без цукру» та «з суперфудами» відповідають сучасним трендам раціонального споживання.

### *2. Асортиментна політика*

Асортимент підприємства охоплює 7 товарних груп: пластівці, гранола, фігурки, каші, солоні каші та пюре, хлібці та батончики (Додаток Б). Така

диверсифікація дозволяє компанії бути присутньою як у сегменті традиційних сніданків, так і в ніші корисних перекусів [28, с. 45].

Найбільш розгалуженою є категорія каш швидкого приготування (34,2% асортименту) та граноли (25,1%). Глибина асортименту включає позиції без цукру, з фруктами, горіхами та суперфудами, що дозволяє задовольняти потреби різних споживчих сегментів: прихильників здорового способу життя, дітей, людей на дієті [29, с. 112].

### *3. Дизайн та упаковка*

Упаковка продукції ТМ «АХА» є важливим інструментом маркетингової диференціації [22, с. 88-91]. Характерні особливості:

- сучасний скандинавський дизайн із використанням природних кольорів;
- інформативне маркування з детальним описом складу та поживної цінності;
- функціональні елементи (zip-lock застібки для збереження свіжості);
- різні формати пакування (від порційних до сімейних).

Для лінійки «АХА Organic» використовується екологічно орієнтоване пакування, що підкреслює натуральність продукту та відповідає очікуванням екосвідомих споживачів [7, с. 142-149].

### *4. Цінова політика*

Продукція ТМ «АХА» позиціонується у сегменті «середня+/преміум» [31]. Аналіз цін на основні товарні позиції представлено у таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2*

### **Порівняльний аналіз цін на продукцію ТМ «АХА» та конкурентів (за 100 г)**

Товарна категорія	ТМ «АХА»	ТМ «Nestlé»	ТМ «ТЕРРА»
Мюслі/гранола	45-55 грн	50-65 грн	25-35 грн
Пластівці	30-40 грн	35-50 грн	18-25 грн
Каші швидкого приготування	35-45 грн	40-55 грн	20-30 грн

*Джерело: моніторинг цін у роздрібних мережах, 2024 р.*

Цінова стратегія підприємства базується на принципі «оптимальне співвідношення ціна-якість» [3, с. 12-15]. Продукція є дешевшою за преміальні бренди (Nestlé), але дорожчою за бюджетні аналоги (ТЕРРА), що обґрунтовується вищою якістю складу.

### 5. Комунікаційна політика та просування

Рекламна активність ПрАТ «Лантманнен Акса» включає [24, с. 37-40]:

- digital-маркетинг у соціальних мережах (Instagram, Facebook) — акцент на користі продукції та рецептах здорового харчування;
- ВТL-заходи в торгових мережах: дегустації, промоакції, знижки;
- участь у виставках та галузевих заходах;
- співпраця з блогерами у сфері здорового способу життя.

Водночас аналіз виявив, що рівень рекламної активності ТМ «АХА» є нижчим порівняно з основним конкурентом — Nestlé, який використовує масштабні телевізійні кампанії та агресивний мерчандайзинг [8, с. 142].

### 6. Збутова політика

Реалізація продукції здійснюється через багаторівневу систему збуту, структура якої включає три основні канали [19]:



**Рис. 2.1 Структура реалізації продукції**

Джерело: оформлено автором на основі [19]

Широка географія збуту забезпечує присутність продукції у всіх регіонах України та доступність для споживачів [11, с. 184]. Домінування національних торговельних мереж у структурі збуту є важливою конкурентною перевагою, оскільки гарантує максимальний охоплення цільової аудиторії та стабільність обсягів продажу.

### *1. Конкурентне середовище*

Ринок сухих сніданків в Україні характеризується високим рівнем конкуренції [34]. Основними конкурентами ПрАТ «Лантманнен Акса» є:

- транснаціональні корпорації (Nestlé, Kellogg's) — володіють значними рекламними бюджетами та високою впізнаваністю брендів;
- вітчизняні виробники (ТМ «ТЕРРА», ТМ «Козуб») — конкурують у бюджетному сегменті;
- власні торгові марки (ВТМ) роздрібних мереж — пропонують низькі ціни.

Конкурентною перевагою ТМ «АХА» є поєднання європейської якості з українським виробництвом, що формує довіру споживачів [26, с. 156].

### *2. Споживчі тренди*

Аналіз ринку свідчить про посилення таких тенденцій [17, с. 41-45]:

- зростання попиту на продукти здорового харчування (+15% щорічно);
- орієнтація на натуральний склад без штучних добавок;
- попит на функціональні продукти (збагачені вітамінами, з високим вмістом клітковини);
- інтерес до продукції «без цукру» та «без глютену».

ПрАТ «Лантманнен Акса» ефективно використовує ці тренди, розширюючи асортимент відповідними лінійками [1, с. 36].

### *3. Купівельна спроможність населення*

Економічна нестабільність та воєнні дії впливають на купівельну спроможність українців [20, с. 48]. Частина споживачів переходить на дешевші аналоги. Водночас сегмент свідомих споживачів, які готові платити

за якість, залишається стабільним, що підтримує попит на продукцію ТМ «АХА» [6, с. 112-115].

#### *4. Нормативно-правове середовище*

Підприємство дотримується вимог українського та європейського законодавства щодо [27, с. 45]:

- безпечності харчових продуктів;
- маркування та інформування споживачів;
- екологічних стандартів виробництва.

Наявність міжнародних сертифікатів (BRC, FSSC) є необхідною умовою для експорту продукції та формує базовий рівень довіри споживачів [18].

Для комплексної оцінки впливу маркетингових факторів на конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» було проведено експертне опитування у 2022-2024 роках. До складу експертної групи увійшли провідні фахівці підприємства: директор з маркетингу (стаж роботи 12 років, вага експертної думки – 0,4), керівник відділу продажів (стаж роботи 8 років, вага – 0,35) та начальник виробництва (стаж роботи 10 років, вага – 0,25). Кожному маркетинговому фактору експерти присвоїли коефіцієнт вагомості (від 0 до 1, сума дорівнює 1) та оцінку впливу за п'ятибальною шкалою, де 1 – мінімальний вплив, 5 – максимальний вплив на конкурентоспроможність. На основі отриманих даних розраховано середньозважену оцінку впливу кожного фактора як добуток вагомості фактора на середню експертну оцінку. Систематизація результатів експертного аналізу впливу маркетингових факторів на конкурентоспроможність продукції за період 2022-2024 рр. представлена у таблиці 2.3.

Динаміка експертних оцінок за три роки дозволяє відстежити зміни у впливі окремих маркетингових факторів на конкурентоспроможність продукції та виявити ті напрями, які потребують посилення маркетингових зусиль підприємства для підтримання стійких конкурентних позицій на ринку.

**Оцінка впливу маркетингових факторів на конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Лантманнен Акса»**

<b>Фактор</b>	<b>Оцінка (1-10)</b>	<b>Характеристика впливу</b>
<b>Внутрішні фактори</b>		
Якість сировини та продукції	9	Висока якість, міжнародні сертифікати
Асортиментна політика	8	Широкий асортимент, але є потенціал для розширення
Дизайн та упаковка	9	Сучасний дизайн, функціональність
Цінова політика	7	Оптимальне співвідношення ціна-якість
Комунікаційна політика	6	Недостатня рекламна активність
Збутова політика	8	Широка мережа дистрибуції
<b>Зовнішні фактори</b>		
Конкурентне середовище	7	Висока конкуренція, але стійкі позиції
Споживчі тренди	9	Відповідність трендам здорового харчування
Купівельна спроможність	6	Обмежений вплив через економічну нестабільність
Нормативне середовище	8	Повна відповідність вимогам

*Джерело: складено автором на основі [11, 12, 19]*

Таким чином, аналіз маркетингових факторів свідчить, що ПрАТ «Лантманнен Акса» має значні конкурентні переваги за рахунок високої якості продукції, широкого асортименту та відповідності споживчим трендам. Водночас виявлено резерви для посилення конкурентних позицій, зокрема через підвищення рекламної активності та розширення асортименту новими продуктами [13, с. 36-39].

## 2.3. Оцінювання конкурентоспроможності основних видів продукції підприємства

Для об'єктивного оцінювання ринкових позицій на першому етапі було проведено порівняльний аналіз параметрів продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» відносно товарів-аналогів ключових конкурентів. Дослідження охоплює преміальну лінійку світового лідера Nestlé та пропозиції масового сегмента від ТМ «ТЕРРА» [31, 32, 33].

Порівняльна характеристика продукції була сформована на основі комплексного підходу, що поєднує кілька методів збору та аналізу інформації:

### 1. Кабінетне дослідження включало:

- аналіз офіційних веб-сайтів виробників (lantmannen.ua, nestle.ua, terra.ua) для вивчення асортименту, позиціонування та комунікаційних повідомлень брендів;
- моніторинг цін та представленості продукції у онлайн-каталогах роздрібних мереж («Сільпо», «АТБ», «Ашан»);
- вивчення маркетингових звітів та аналітичних оглядів ринку сухих сніданків України [34].

2. *Полеве спостереження* проводилося у листопаді 2024 року в торгових точках м. Києва (мережі «Сільпо», «АТБ», «Novus») та передбачало:

- фіксацію викладки продукції та займаної площі на полицях;
- аналіз POS-матеріалів та рекламної активності в місцях продажу;
- порівняння упаковки, інформативності маркування та візуальної привабливості товарів.

3. *Експертне оцінювання* здійснювалося групою з 5 осіб, до складу якої увійшли:

- 3 фахівці з маркетингу харчової продукції (директор з маркетингу ПрАТ «Лантманнен Акса», маркетинг-менеджер, бренд-менеджер);
- 2 представники роздрібних мереж (категорійні менеджери мереж «Сільпо» та «АТБ-маркет»);

- 2 незалежні експерти галузі (консультант з харчових технологій, аналітик ринку FMCG).

Експерти оцінювали продукцію за такими критеріями: цільова аудиторія, асортиментна лінія, цінова категорія, сильні сторони та позиціонування бренду. Результати експертного оцінювання узгоджувалися методом консенсусу та зведені у таблицю 2.4 [15, с. 148].

Таблиця 2.4

**Порівняльна характеристика споживчих властивостей та позиціонування основних видів продукції на ринку**

	Цільова аудиторія	Асортиментна лінія	Цінова категорія	Сильні сторони	Позиціонування
ТМ «АХА» (ПрАТ «Лантманнен Акса»)	Дорослі, прихильники ЗОЖ, офісні працівники, преміум-сегмент	Складні мюслі, гранола з преміум-добавками, каші з фруктами, батончики.	Середня+ / Преміум	Скандинавські стандарти якості, відсутність штучних барвників, сучасна упаковка.	«Експерт у здоровому та смачному харчуванні»
ТМ «Nestlé» (Nestlé-Ukraine)	Сім'ї з дітьми, активні жінки (лінійка Fitness), молодь.	Готові сніданки (пластівці, кульки), спеціалізовані фітнес-лінійки, каші.	Висока	Глобальна впізнаваність, величезні рекламні бюджети, агресивний мерчандайзинг.	«Сніданок для енергійного та яскравого дня»
ТМ «ТЕРРА» (ТОВ «ТЕРРА»)	Масовий споживач, люди, що орієнтовані на ціну та базовий асортимент	Прості злакові пластівці, каші швидкого приготування, крупи	Бюджетна / Середня-	Найнижча ціна в сегменті, великі сімейні пакування, сильна регіональна дистрибуція	«Якісний продукт за чесною ціною»

Джерело: розроблено автором на основі [31,32,33,34]

Порівняльна характеристика досліджуваних товарних груп свідчить про наявність чіткої диференціації між пропозицією ПрАТ «Лантманнен Акса» та

продукцією основних конкурентів на ринку. Оцінювання, проведене за ключовими маркетинговими критеріями, дозволило визначити параметри, які формують унікальну споживчу цінність брендів компанії.

Попри першочергову орієнтацію торгової марки «АХА» на дорослу аудиторію та прихильників раціонального харчування, її продукція володіє високим потенціалом для споживання дітьми. Це зумовлено високими стандартами чистоти складу та повною відсутністю штучних добавок, що є критичним фактором вибору для сучасного споживача. Проте наразі потенціал сімейного споживання бренду використовується не в повному обсязі, що створює простір для подальшої корекції комунікаційної стратегії [1, с. 210.].

На відміну від лінійок «Nestlé», де домінує емоційне позиціонування, асортимент ПрАТ «Лантманнен Акса» виграє за рахунок раціональних переваг: функціональності та якості інгредієнтів. Водночас порівняння з ТМ «ТЕРРА» виявляє іншу стратегічну перевагу: хоча продукція конкурента є більш доступною за ціною та орієнтованою на масового споживача, товари «АХА» випереджають їх за рахунок глибини асортименту та доданої цінності (використання преміум-добавок, ягід, фруктів).

Якщо продукція ТМ «ТЕРРА» фокусується на базових потребах у харчуванні та ціновій привабливості великих сімейних пакувань, то ПрАТ «Лантманнен Акса» успішно відбудовується від цього сегмента через преміалізацію та сучасну упаковку, що робить продукт зручнішим для споживання поза домом [12, с. 76]. Таким чином, конкурентоспроможність товарного портфеля базується на оптимальному балансі: компанія пропонує якість, співставну з лідером ринку «Nestlé», але утримує позиції в середньому ціновому діапазоні, залишаючись якіснішою альтернативою бюджетним маркам на кшталт «ТЕРРА».

Для отримання об'єктивної оцінки ринкових позицій основних видів продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» було проведено комплексне маркетингове дослідження споживчих переваг. Оцінювання конкурентоспроможності товарів у сучасних умовах вимагає порівняння не

лише фізичних характеристик, а й сприйняття споживачами цінності бренду на фоні ключових гравців ринку: транснаціонального лідера Nestlé та вітчизняного виробника бюджетного сегмента ТМ «ТЕРРА».

Методологія дослідження:

- Спосіб збору даних: первинне кількісне дослідження шляхом анкетування через онлайн-платформу Google Forms та проведення польових опитувань у точках продажу (ритейл-мережі «Сільпо», «АТБ»).

- Вибірка: репрезентативна вибірка склала 124 особи, що є активними споживачами сухих сніданків (мюслі, граноли, каш та пластівців).

- Інструментарій: розроблена анкета містила блоки питань щодо якості складу, цінової прийнятності та асортиментної достатку. Оцінювання параметрів товарів здійснювалося за 10-бальною шкалою (де 10 — максимальний бал).

Результати анкетування, що відображають споживчу оцінку конкурентоспроможності продукції, зведено у таблиці 2.5. (за результатами опитування споживачів, n=124).

*Таблиця 2.5*

**Порівняльна оцінка споживчої цінності та конкурентоспроможності продукції ТМ «АХА» відносно товарів-аналогів ТМ «Nestlé» та ТМ «ТЕРРА»**

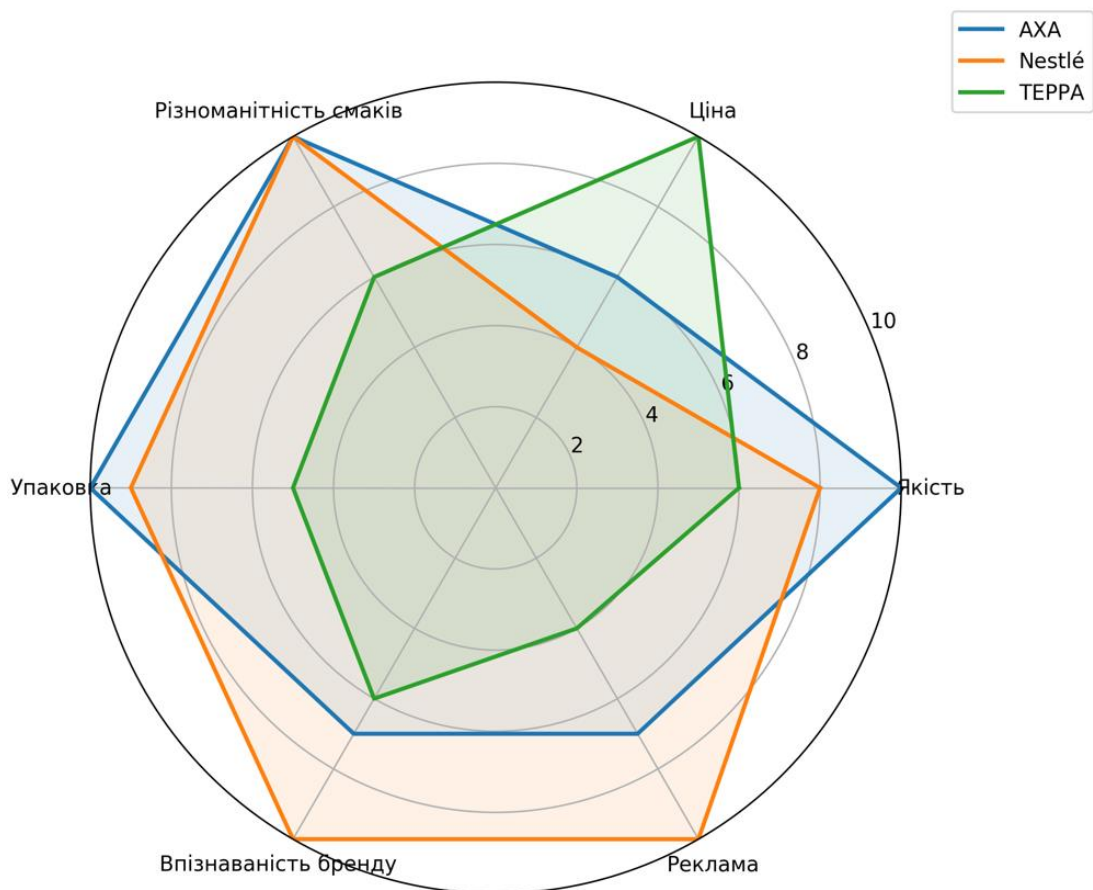
Критерій оцінки товару	Вага	«АХА» (бал)	Разом	«Nestlé» (бал)	Разом	«ТЕРРА» (бал)	Разом
1	2	3	4	5	6	7	8
Натуральність та безпечність складу	0,25	10	2,5	8	2	6	1,5
Цінова привабливість для покупця	0,2	6	1,2	4	0,8	10	2
Різноманітність смаків та добавок	0,15	10	1,5	10	1,5	6	0,9

Продовж. табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Дизайн та функціональність упаковки	0,1	10	1	9	0,9	5	0,5
Впізнаваність бренду споживачем	0,2	7	1,4	10	2	6	1,2
Рекламна активність та охоплення	0,1	7	0,7	10	1	4	0,4
<b>ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК</b>	<b>1</b>	<b>8,3</b>		<b>8,2</b>		<b>6,5</b>	

Джерело: розраховано автором за результатами маркетингового дослідження.

Для візуалізації отриманих результатів побудовано багатокутник конкурентоспроможності продукції (рис. 2.1), який наочно демонструє переваги та зони ризику досліджуваних товарних груп.



**Рис. 2.1. Багатокутник конкурентоспроможності продукції ТМ «АХА» у порівнянні з основними конкурентами**

Джерело: створено автором

Аналіз результатів свідчить, що продукція ТМ «АХА» володіє найвищим рівнем інтегральної конкурентоспроможності (8,30 балів), випереджаючи товари ТМ «Nestlé» (8,20 балів). Ключовою перевагою «АХА» є максимальний бал за натуральність складу та функціональність упаковки (наприклад, використання zip-lock застібок), що формує образ експерта у здоровому харчуванні.

Водночас, детальне вивчення відповідей респондентів виявило суттєвий розрив у показниках рекламної активності та впізнаваності. Споживачі ідентифікують продукцію ТМ «Nestlé» як безумовного лідера у сегменті дитячих сухих сніданків (кульки, зірочки) завдяки емоційному позиціонуванню. Натомість асортимент «АХА» сприймається як «раціональний вибір для дорослих», що обмежує потенціал сімейного споживання.

Хоча бюджетна продукція ТМ «ТЕРРА» має найвищу цінову привабливість (10 балів), її загальна конкурентоспроможність (6,50) обмежена низькими оцінками за дизайн упаковки та різноманітність рецептур.

Таким чином, побудова багатокутника конкурентоспроможності продукції дозволила комплексно візуалізувати ринкові переваги та вразливі місця товарів ТМ «АХА» порівняно з аналогами конкурентів за пріоритетними маркетинговими критеріями. Разом з тим, для прийняття остаточних стратегічних рішень щодо розвитку асортименту одного лише споживчого сприйняття недостатньо.

Це зумовлює необхідність проведення поглибленого портфельного аналізу, який дозволить зіставити конкурентний статус продукції із загальною привабливістю ринку сухих сніданків. Для цього на наступному етапі дослідження доцільно застосувати матрицю «Мак - Кінсі», яка допоможе визначити пріоритетні напрямки інвестування в окремі товарні категорії та обґрунтувати доцільність впровадження нових видів продукції.

Визначимо показники привабливості ринку в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### 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
Внутрішній потенціал підприємства	0,2	4	4	4	5	3	2	4
Темп 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 2.7 визначимо показники конкурентоспроможності для кожної з товарних груп.

Таблиця 2.7

### Експертні оцінки фактору «Конкурентоспроможність продукції»

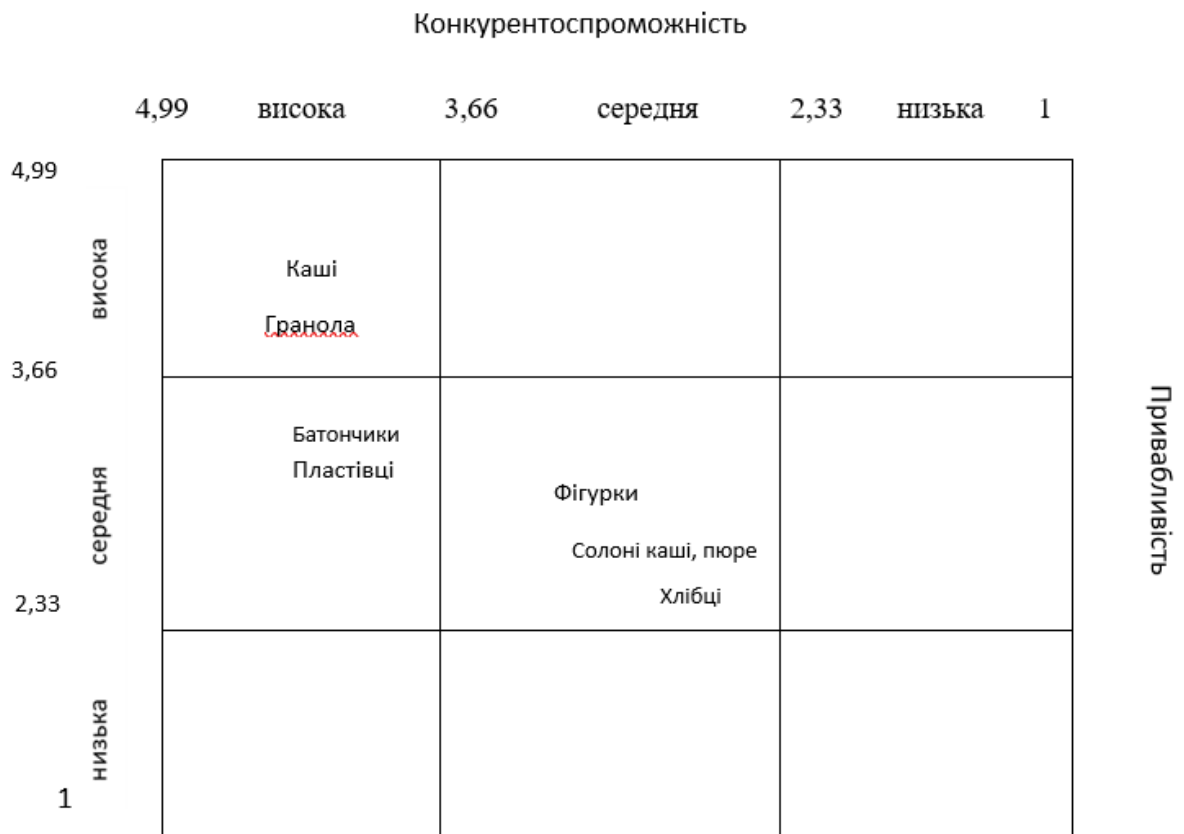
Критерії	Вага	Ранг критерію для кожної товарної категорії, бали						
		Гранола	Пластівці	Фігурки	Каші	Солоні каші та пюре	Хлібці	Батончики
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ширина асортименту	0,3	4	4	2	5	2	1	3

Продовж. табл. 2.7

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

Джерело: розраховано автором

Розташуємо стратегічні одиниці бізнесу ПрАТ «Лантманнен Акса» на матриці «Мак-Кінсі» (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Матриця Мак-Кінсі**

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Результати побудови матриці «Мак-Кінсі» свідчать про те, що товарний портфель ПрАТ «Лантманнен Акса» має високий рівень збалансованості та стійкості. Понад 70% асортиментних груп зосереджені у квадратах інтенсивного зростання та лідерства, що вказує на ефективне використання ринкових можливостей [14, с. 156].

Ключовим параметром матриці є показник конкурентоспроможності продукції, який відображає здатність товару витримувати порівняння з аналогами конкурентів та задовольняти потреби споживачів краще за альтернативні пропозиції [7, с. 212]. Детальний аналіз отриманих оцінок дозволяє визначити конкурентні позиції кожної товарної категорії.

Каші швидкого приготування демонструють найвищий рівень конкурентоспроможності серед усіх товарних груп підприємства — 4,6 бала. Така оцінка обумовлена найширшим асортиментом у портфелі (21 найменування), що забезпечує максимальне охоплення смакових уподобань споживачів. Крім того, продукція характеризується високою ринковою часткою та стійким сприйняттям бренду як експерта у сегменті здорового харчування. Важливим фактором конкурентоспроможності є оптимальне співвідношення ціни та якості — каші ТМ «АХА» дешевші за аналоги Nestlé при співставній якості та значно якісніші за продукцію ТМ «ТЕРРА». Виробничі потужності підприємства повністю відповідають потребам ринку, що підтверджується максимальною оцінкою за цим критерієм [31].

Гранола займає другу позицію за конкурентоспроможністю з оцінкою 4,1 бала. Високий показник формується завдяки глибокому асортименту з 12 найменувань, що включає унікальні позиції без цукру та з преміум-добавками. Продукція вирізняється використанням цільних злаків, натуральних фруктів, горіхів та меду, що забезпечує лідерство за якісними характеристиками. Порівняно з конкурентами, гранола ТМ «АХА» випереджає продукцію ТМ «ТЕРРА» за всіма параметрами, а продукцію ТМ «Nestlé» — за різноманітністю асортименту та ціною доступністю [32, 33].

Пластівці та фігурки мають середній рівень конкурентоспроможності — 3,9 та 3,1 бала відповідно. Ці категорії ідентифіковані як стійкі ринкові гравці, проте вони функціонують у зрілому середовищі з високою насиченістю. Конкурентні позиції пластівців обмежені інтенсивною ціновою конкуренцією з боку власних торгових марок роздрібних мереж та домінуванням бюджетних аналогів. Фігурки поступаються продукції Nestlé за впізнаваністю бренду у дитячому сегменті, де конкурент має значні переваги завдяки масштабним рекламним кампаніям [8, с. 142].

Батончики отримали оцінку конкурентоспроможності 3,3 бала, що свідчить про наявність нереалізованого потенціалу. Незважаючи на те, що ринок батончиків оцінюється як максимально привабливий (4,05 бала), конкурентні позиції підприємства стримуються вузьким асортиментом — лише 4 найменування порівняно з десятками позицій у спеціалізованих конкурентів. Низька ринкова частка (оцінка 2 бали) та недостатня рекламна підтримка категорії створюють розрив між потенціалом ринку та фактичними результатами [34].

Найнижчий рівень конкурентоспроможності характерний для солоних каш, пюре та хлібців — 2,7 та 2,5 бала відповідно. Ці категорії займають найменшу частку в структурі реалізації та демонструють слабкі конкурентні позиції через мінімальну глибину асортименту, низьку впізнаваність бренду в цих сегментах та відсутність чіткого позиціонування. У категорії хлібців підприємство представлене лише одним найменуванням, що унеможливорює ефективну конкуренцію зі спеціалізованими виробниками [29, с. 112].

Узагальнюючи результати аналізу конкурентоспроможності, слід зазначити, що ПрАТ «Лантманнен Акса» має виражену конкурентну перевагу у категоріях каш та граноли, де поєднання високої якості, широкого асортименту та оптимальної ціни формує стійку ринкову позицію. Водночас виявлено резерви підвищення конкурентоспроможності у категорії батончиків через розширення асортименту та посилення комунікаційної підтримки.

Категорії з низькою конкурентоспроможністю потребують стратегії мінімальних інвестицій з фокусом на оптимізацію витрат [15, с. 157].

Оцінювання підтверджує, що підприємство успішно конвертує свої конкурентні переваги — стабільно високу якість та відомість ТМ «АХА» — у ринковий результат. Проте аналіз виявив потребу в подальшому зміцненні впізнаваності бренду, оскільки споживач стає дедалі вимогливішим до ціннісної пропозиції. Для утримання лідерства та залучення нових сегментів аудиторії необхідно нарощувати рекламну активність та розширювати медійне охоплення [13, с. 167].

Підсумовуючи, результати матричного аналізу математично підтвердили високий потенціал ключових товарних груп компанії та дозволили кількісно оцінити рівень конкурентоспроможності кожної категорії. Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції ТМ «АХА» (8,3 бала за результатами споживчого опитування) перевищує аналогічний показник основного конкурента Nestlé (8,2 бала), що свідчить про ефективність обраної маркетингової стратегії. Високий рівень конкурентоспроможності слугує надійним фундаментом для переходу від стратегії утримання до стратегії наступального розвитку, що дозволить компанії суттєво розширити свою присутність у найбільш маржинальних сегментах ринку сухих сніданків у середньостроковій перспективі.

**РОЗДІЛ 3**  
**РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ**  
**МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ**  
**«ЛАНТМАННЕН АКСА»**

**3.1. Напрями вдосконалення маркетингового забезпечення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса»**

Для успішного виходу та закріплення позицій на ринку українські компанії дедалі більше зосереджуються не лише на ефективності виробництва, а й на системному підвищенні якості продукції як ключової складової її ринкової привабливості. В умовах посилення конкуренції саме маркетингові інструменти набувають визначального значення у формуванні споживчого вибору, оскільки дозволяють не тільки донести цінність продукту до цільової аудиторії, але й створити стійкі асоціації з брендом. За таких обставин інноваційність виступає головним фактором конкурентної боротьби, що проявляється як у створенні принципово нових товарів, так і у суттєвому вдосконаленні вже наявних продуктів з урахуванням сучасних споживчих тенденцій.

На основі проведених досліджень, зокрема аналізу матриці Мак-Кінсі, встановлено, що асортимент продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» загалом характеризується високим рівнем конкурентоспроможності та займає стійкі позиції на вітчизняному ринку. Це свідчить про ефективність обраної товарної та маркетингової політики підприємства, а також про здатність продукції відповідати ключовим вимогам споживачів за якісними та функціональними характеристиками. Додатковий аналіз за допомогою багатокутника конкурентоспроможності товару дозволив комплексно оцінити ринкові переваги продукції та ідентифікувати окремі вразливі місця товарів торгової

марки «АХА» у порівнянні з основними конкурентами за пріоритетними маркетинговими критеріями.

У результаті проведеного порівняльного аналізу виявлено, що продукція ТМ «АХА» має низку суттєвих переваг, зокрема за такими показниками, як стабільно висока якість, широкий асортимент і різноманітність смакових рішень, а також привабливе та функціональне пакування. Зазначені характеристики формують позитивне сприйняття бренду споживачами та сприяють зростанню рівня лояльності до продукції підприємства. Водночас аналіз засвідчив наявність аспектів, які стримують подальше посилення конкурентних позицій, а саме недостатній рівень впізнаваності бренду серед окремих сегментів споживачів та обмежену представленість торгової марки в медійному просторі.

З огляду на це, підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» потребує розробки та впровадження цілеспрямованих заходів, спрямованих на усунення виявлених недоліків у межах уже визначених напрямів маркетингової діяльності.

Пріоритетним вектором розвитку має стати формування комплексної стратегії комунікаційного впливу, яка б дозволила трансформувати наявні функціональні переваги продукції у стійку емоційну прив'язаність споживача. Це передбачає не лише інтенсифікацію присутності бренду в інформаційному полі, а й перегляд підходів до взаємодії з цільовими аудиторіями через використання сучасних цифрових платформ та інструментів персоналізованого маркетингу.

Оптимізація маркетингового забезпечення в цьому контексті має бути спрямована на створення цілісного досвіду споживання, де якісні характеристики продукту підкріплюються потужним інформаційним супроводом, що відповідає актуальним запитам ринку та цінностям сучасного суспільства.

Водночас особливого значення набуває формування механізму моніторингу ефективності впроваджених маркетингових трансформацій, що

дозволить підприємству оперативно адаптуватись до непередбачуваних змін макроекономічного середовища. Системне оновлення маркетингового інструментарію має базуватися на принципах безперервного вдосконалення взаємодії з дистриб'юторською мережею та кінцевими споживачами, забезпечуючи високу конверсію ринкових можливостей у реальні конкурентні переваги. Таким чином, гармонізація внутрішніх ресурсів ПрАТ «Лантманнен Акса» з інноваційними підходами до просування продукції дозволить не лише нівелювати існуючі маркетингові розриви, а й закласти фундамент для довгострокового лідерства в галузі, підвищуючи загальну капіталізацію бренду та його інвестиційну привабливість на вітчизняному ринку.

### **3.2. Обґрунтування доцільності впровадження комплексу заходів щодо підвищення впізнаваності бренду та рекламної активності**

Аналіз конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса», проведений у розділі 2, виявив, що найслабшими позиціями бренду є недостатній рівень впізнаваності (7 балів) та обмежена рекламна активність (7 балів) порівняно з основним конкурентом Nestlé (10 балів за обома показниками). За результатами споживчого опитування (n=124) встановлено, що саме ці два фактори стримують подальше зростання ринкової частки ТМ «АХА», незважаючи на високу якість продукції та конкурентоспроможне ціноутворення.

Сучасний споживач приймає рішення про купівлю під впливом не лише раціональних факторів (ціна, склад), а й емоційних асоціацій з брендом, які формуються через систематичну присутність у медійному просторі. Дослідження показують, що у сегменті здорового харчування споживачі готові платити премію до 15-20% за продукцію добре знайомих брендів, оскільки сприймають їх як більш надійні та безпечні [24, с. 37-40].

Водночас аналіз комунікаційної політики підприємства засвідчив фрагментарність рекламних активностей: компанія обмежується переважно digital-маркетингом у соціальних мережах та BTL-заходами в торгових точках. Відсутність системної присутності у масових медіа призводить до того, що значна частина цільової аудиторії, особливо споживачі віком 35+, недостатньо знайома з торговою маркою «АХА» [8, с. 142].

Для усунення виявлених недоліків пропонується реалізувати оптимізований комплекс заходів щодо підвищення впізнаваності бренду та рекламної активності, що включає:

1. Запуск цифрової рекламної кампанії у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok) з таргетингом на цільову аудиторію 25-45 років, орієнтовану на здоровий спосіб життя.
2. Контекстна реклама у Google з акцентом на ключові запити споживачів: "здорові сніданки", "мюслі без цукру", "натуральна гранола" тощо.
3. Співпраця з інфлюенсерами у сфері здорового харчування, фітнесу та материнства (15-20 блогерів з аудиторією 50-200 тис. підписників).
4. Оновлення та виготовлення POS-матеріалів у торгових мережах: нові стелажі, wobлери, стікери для покращення видимості продукції на полицях.
5. Проведення промо-акцій з дегустаціями у ТОП-10 торгових мереж країни протягом 6 місяців.
6. Розміщення зовнішньої реклами на цифрових екранах у торгових центрах великих міст (Київ, Львів, Одеса, Харків).

Цільовою аудиторією рекламної кампанії є:

- Основний сегмент: дорослі жінки 25-45 років, орієнтовані на здоровий спосіб життя, середній та вищий за середній рівень доходу;
- Вторинний сегмент: молоді сім'ї з дітьми, активна молодь 18-30 років.

Тривалість рекламної кампанії: 12 місяців з можливістю продовження за позитивних результатів.

Розрахунок бюджету на реалізацію комплексу маркетингових заходів представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Бюджет заходів щодо підвищення впізнаваності бренду та  
рекламної активності**

№	Стаття витрат	Сума, тис. грн
1	Digital-маркетинг (Facebook, Instagram, TikTok)	1 000,0
2	Контекстна реклама у Google	680,0
3	Співпраця з інфлюенсерами (15-20 осіб)	500,0
4	Виготовлення та розміщення POS-матеріалів	350,0
5	Промо-акції та дегустації	430,0
6	Зовнішня реклама на digital-екранах у ТЦ	290,0
7	Розробка креативів та контенту	210,0
8	Резерв на непередбачені витрати (5%)	173,0
	Разом	3 633,0

*Джерело: розраховано автором*

Таким чином, для реалізації запропонованого комплексу заходів підприємству необхідно виділити бюджет у розмірі 3 633,0 тис. грн. Усі зазначені витрати є поточними (операційними), оскільки не передбачають придбання основних засобів або довгострокових активів.

Очікувані результати від впровадження заходу:

- Збільшення впізнаваності бренду ТМ «АХА» з 35% до 58% серед цільової аудиторії;
- Зростання обсягів реалізації продукції за рахунок залучення нових споживачів;
- Підвищення лояльності існуючих клієнтів;
- Зміцнення конкурентних позицій на ринку сухих сніданків.

В результаті проведення заходу підприємство планує збільшити обсяг реалізації продукції і, відповідно, отримати додатковий прибуток.

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати підприємство.

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

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6,$$

де О — оптимістичний прогноз; В — найбільш вірогідний прогноз; П — песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів і отримано такі результати (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Результати опитування експертів

№ експерта	Посада	Прогнозний приріст чистого доходу, тис. грн
1	Директор з маркетингу	29 500,0
2	Головний технолог	26 800,0
3	Начальник відділу збуту	28 400,0
4	Фінансовий директор	27 200,0
5	Керівник виробництва	27 900,0
6	Менеджер з продажу	28 600,0
7	Комерційний директор	28 200,0

*Джерело: складено автором за результатами опитування*

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

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

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$Осер = (29\,500,0 + 26\,800,0 + 28\,400,0 + 27\,200,0 + 27\,900,0 + 28\,600,0 + 28\,200,0) / 7 = 28\,085,7 \text{ тис. грн}$$

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного  
відхилення**

№ експерта	O <sub>i</sub> , тис. грн	O <sub>i</sub> - O <sub>сер</sub>	(O <sub>i</sub> - O <sub>сер</sub> ) <sup>2</sup>
1	29 500,0	1 414,3	2 000 248,5
2	26 800,0	-1 285,7	1 653 024,5
3	28 400,0	314,3	98 784,5
4	27 200,0	-885,7	784 464,5
5	27 900,0	-185,7	34 484,5
6	28 600,0	514,3	264 504,5
7	28 200,0	114,3	13 064,5
Разом			4 848 571,4

*Джерело: розраховано автором*

$$\sigma = \sqrt{(4\,848\,571,4 / 7)} = 832,4$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = (832,4 / 28\,085,7) \times 100\% = 2,96\%$$

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

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 28 200,0 тис. грн як медіану ряду:

26 800,0; 27 200,0; 27 900,0; 28 200,0; 28 400,0; 28 600,0; 29 500,0.

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 29 500,0 тис. грн, песимістичний прогноз (П) складає 26 800,0 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$\text{ОП} = (\text{О} + 4 \times \text{В} + \text{П}) / 6 = (29\,500,0 + 4 \times 28\,200,0 + 26\,800,0) / 6 = 28\,233,3 \text{ тис. грн}$$

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

$$28\,233,3 / 868\,570 \times 100\% = 3,25\%$$

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

$$868\,570 + 28\,233,3 = 896\,803,3 \text{ тис. грн}$$

Знайдемо величину повних витрат в проєктному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 809 328 тис. грн, в тому числі: постійні витрати (15%) — 121 399,2 тис. грн, змінні витрати (85%) — 687 928,8 тис. грн.

Змінні витрати прямопропорційні змінам обсягу виробництва, тому відсоток зміни обсягу виробництва дорівнює відсотку зміни змінних витрат. Розрахуємо приріст змінних витрат в проєктному році:

$$687\,928,8 \times 0,0325 = 22\,357,7 \text{ тис. грн}$$

В проєктному році також планується збільшення витрат за рахунок реалізації рекламної кампанії. Поточні витрати на проведення заходу складають 3 633,0 тис. грн.

Сумарний приріст повних витрат (який відбудеться за рахунок збільшення на 3,25% змінної частини повних витрат та поточних витрат на проведення заходу) становитиме:

$$22\,357,7 + 3\,633,0 = 25\,990,7 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, повні витрати в проєктному році складуть:

$$809\,328 + 25\,990,7 = 835\,318,7 \text{ тис. грн}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції ( $\Delta\text{Пр}$ ) в проєктному році:

$$\Delta\text{Пр} = 28\,233,3 - 25\,990,7 = 2\,242,6 \text{ тис. грн}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$59\,242 + 2\,242,6 = 61\,484,6 \text{ тис. грн}$$

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції (з урахуванням податку на прибуток 18%):

$$\Delta\text{ЧП} = 2\,242,6 \times (1 - 0,18) = 1\,838,9 \text{ тис. грн}$$

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

$$24\,580 + 1\,838,9 = 26\,418,9 \text{ тис. грн}$$

Наведемо очікувані результати від впровадження комплексу маркетингових заходів в таблиці 3.4.

*Таблиця 3.4*

**Очікувані результати від впровадження заходу**

Показник	Базовий рік, тис. грн	Проєктний рік, тис. грн	Відхилення, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції	868 570,0	896 803,3	28 233,3
Повні витрати на виробництво і реалізацію	809 328,0	835 318,7	25 990,7
Прибуток від реалізації продукції	59 242,0	61 484,6	2 242,6
Чистий прибуток	24 580,0	26 418,9	1 838,9

*Джерело: розраховано автором*

Отже, внаслідок впровадження комплексу заходів щодо підвищення впізнаваності бренду та рекламної активності чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному періоді збільшиться на 28 233,3 тис. грн (3,25%). Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 25 990,7 тис. грн (3,21%), прибуток від реалізації продукції зросте на 2 242,6 тис. грн (3,78%), а чистий прибуток — на 1 838,9 тис. грн (7,48%).

### 3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Розрахунки показників економічної ефективності впровадження комплексу маркетингових заходів на ПрАТ «Лантманнен Акса» довели, що захід є високоефективним та може бути запропонованим до впровадження. Його застосування сприятиме суттєвому підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

Розрахуємо проєктні значення таких показників, як витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації, рентабельність продукції та рентабельність діяльності (продаж):

— витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації складуть:  $(835\ 318,7 / 896\ 803,3) \times 100 = 93,1$  коп.

— рентабельність діяльності (продаж):  $(26\ 418,9 / 896\ 803,3) \times 100 = 2,95\%$

— рентабельність продукції:  $(61\ 484,6 / 835\ 318,7) \times 100 = 7,36\%$

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» відображено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

#### Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»

Показники	Один. виміру	2024 р. (базовий)	Проєктний рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	868 570,0	896 803,3	28 233,3	3,25

1	2	3	4	5	6
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	809 328,0	835 318,7	25 990,7	3,21
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	59 242,0	61 484,6	2 242,6	3,78
Чистий прибуток	тис. грн	24 580,0	26 418,9	1 838,9	7,48
Витрати на 1 грн чистого доходу	коп.	93,2	93,1	-0,1	-0,11
Рентабельність продукції	%	7,32	7,36	0,04	x
Рентабельність діяльності (продаж)	%	2,83	2,95	0,12	x

*Джерело: розраховано автором*

Як свідчать дані таблиці 3.5, внаслідок впровадження комплексу маркетингових заходів підприємство матиме значне покращення основних техніко-економічних показників діяльності, а саме:

Чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 28 233,3 тис. грн або 3,25%, що свідчить про високу ефективність рекламної кампанії у залученні нових споживачів та збільшенні обсягів продажу. Прибуток від реалізації продукції зросте на 2 242,6 тис. грн або 3,78%. Чистий прибуток збільшиться на 1 838,9 тис. грн або 7,48%, що є найвищим темпом зростання серед усіх показників.

Витрати на 1 грн чистого доходу зменшаться на 0,1 коп. (з 93,2 до 93,1 коп.), що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Рентабельність продукції зросте на 0,04 відсоткових пункти (з

7,32% до 7,36%). Рентабельність діяльності (продаж) зростає на 0,12 відсоткових пунктів (з 2,83% до 2,95%).

Повні витрати на реалізацію продукції після впровадження заходу збільшаться на 25 990,7 тис. грн або 3,21%, що є нижчим за темп зростання доходу (3,25%), що підтверджує економічну ефективність запропонованого заходу та свідчить про оптимізацію витратної структури підприємства.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення маркетингового забезпечення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса». Проведене дослідження дозволило сформулювати наступні висновки.

У першому розділі роботи розкрито сутність конкурентоспроможності продукції підприємства та визначено роль маркетингу в її формуванні. Встановлено, що конкурентоспроможність продукції є комплексною характеристикою, яка відображає здатність товару витримувати порівняння з аналогами конкурентів за ступенем задоволення потреб споживачів та рівнем витрат на його придбання й використання. Доведено, що маркетинг виступає ключовим інструментом узгодження виробничих можливостей підприємства з потребами та очікуваннями цільових споживачів, забезпечуючи формування споживчої цінності продукції через управління товарною, ціною, збутовою та комунікаційною політиками.

Систематизовано маркетингові фактори забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства, які поділено на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів віднесено якість сировини та продукції, асортиментну політику, дизайн та упаковку, цінову політику, комунікаційну політику та збутову діяльність. Зовнішні фактори включають конкурентне середовище, споживчі тренди, купівельну спроможність населення та нормативно-правове регулювання. Обґрунтовано, що ефективне управління внутрішніми факторами у поєднанні з адаптацією до зовнішніх умов дозволяє підприємству формувати стійкі конкурентні переваги.

Досліджено методи та показники оцінювання конкурентоспроможності продукції з позицій маркетингу. Визначено, що оцінювання конкурентоспроможності є комплексним процесом, який поєднує розрахунок кількісних індексів із використанням якісних та графічних методів аналізу. Охарактеризовано етапи оцінювання конкурентоспроможності, що

включають визначення мети, вибір товарів-конкурентів, формування системи критеріїв, збір інформації та розрахунок інтегральних показників. Обґрунтовано доцільність використання багатокутника конкурентоспроможності та матриці Мак-Кінсі для візуалізації ринкових позицій продукції.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» — провідного підприємства українського ринку борошномельно-круп'яної та зернопереробної промисловості, яке спеціалізується на виготовленні сухих сніданків, граноли, каш та зернових батончиків під торговими марками «АХА», «START!» і «Finn Crisp». Аналіз основних показників діяльності засвідчив позитивну фінансову динаміку підприємства: у 2024 році чистий дохід від реалізації продукції зріс на 23,63% і склав 868 570 тис. грн, прибуток від реалізації продукції збільшився на 152,21%, а підприємство перейшло від збитку у 2023 році до отримання чистого прибутку в розмірі 24 580 тис. грн. Рентабельність продукції зросла з 3,46% до 7,32%, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності.

Проаналізовано фактори маркетингового забезпечення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса». Встановлено, що асортимент підприємства охоплює 7 товарних груп із загальною кількістю понад 50 найменувань. Найбільшу частку в структурі асортименту займають каші швидкого приготування (34,2%) та гранола (25,1%). Виявлено, що ключовими конкурентними перевагами підприємства є висока якість продукції, підтверджена міжнародними сертифікатами BRC та FSSC, натуральний склад без штучних добавок, широкий асортимент та сучасний дизайн упаковки. Водночас визначено резерви підвищення конкурентоспроможності, зокрема недостатній рівень рекламної активності та впізнаваності бренду порівняно з основним конкурентом Nestlé.

Здійснено оцінювання конкурентоспроможності основних видів продукції підприємства. За результатами маркетингового дослідження, в якому взяли участь 124 респонденти, розраховано інтегральний показник

конкурентоспроможності продукції ТМ «АХА», який становить 8,3 бала і перевищує аналогічний показник основного конкурента ТМ «Nestlé» (8,2 бала) та значно випереджає ТМ «ТЕРРА» (6,5 бала). Побудова матриці Мак-Кінсі дозволила визначити, що найбільш конкурентоспроможними є категорії каш швидкого приготування (оцінка 4,6 бала) та граноли (4,1 бала), які рекомендовано розвивати за стратегією активної ринкової експансії.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення маркетингового забезпечення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса». На основі проведеного аналізу запропоновано впровадження комплексу заходів щодо підвищення впізнаваності бренду та рекламної активності, що включає запуск цифрової рекламної кампанії у соціальних мережах, контекстну рекламу у Google, співпрацю з інфлюенсерами, оновлення POS-матеріалів, проведення промо-акцій з дегустаціями та розміщення зовнішньої реклами на цифрових екранах у торгових центрах.

Розроблено бюджет заходу, згідно з яким загальні витрати на впровадження комплексу маркетингових заходів становлять 3 633,0 тис. грн і включають digital-маркетинг, контекстну рекламу, співпрацю з інфлюенсерами, виготовлення POS-матеріалів, промо-акції, зовнішню рекламу та виробництво креативів. Усі зазначені витрати є поточними (операційними), оскільки не передбачають придбання основних засобів. За допомогою методу експертних оцінок та стандартного розподілу ймовірностей спрогнозовано приріст чистого доходу від реалізації продукції на рівні 28 233,3 тис. грн, що становить 3,25% від базового показника. Коефіцієнт варіації експертних оцінок склав 2,96%, що підтверджує однорідність думок експертів та надійність прогнозу.

Розраховано вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства. Встановлено, що внаслідок впровадження комплексу маркетингових заходів чистий дохід від реалізації продукції в проєктному році збільшиться до 896 803,3 тис. грн (приріст 28 233,3 тис. грн або 3,25%), повні

витрати на виробництво і реалізацію зростуть до 835 318,7 тис. грн (приріст 25 990,7 тис. грн або 3,21%), прибуток від реалізації продукції становитиме 61 484,6 тис. грн (приріст 2 242,6 тис. грн або 3,78%), а чистий прибуток досягне 26 418,9 тис. грн (приріст 1 838,9 тис. грн або 7,48%).

Особливо важливим результатом є покращення всіх показників ефективності діяльності підприємства: витрати на 1 грн чистого доходу зменшаться на 0,1 коп. (з 93,2 до 93,1 коп.), рентабельність продукції зросте на 0,04 відсоткових пункти (з 7,32% до 7,36%), рентабельність діяльності підвищиться на 0,12 відсоткових пункти (з 2,83% до 2,95%). Співвідношення додаткового доходу до витрат на рекламу становить 7,77:1, що свідчить про виняткову ефективність запропонованого заходу.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що впровадження комплексу заходів щодо підвищення впізнаваності бренду та рекламної активності є високоефективним стратегічним рішенням, яке забезпечує покращення всіх ключових фінансових та операційних показників ПрАТ «Лантманнен Акса». Реалізація запропонованого заходу дозволить підприємству усунути критичну конкурентну слабкість (низьку впізнаваність бренду), збільшити ринкову частку, залучити нових споживачів та сформувати довгостроковий нематеріальний актив у вигляді впізнаваності бренду та споживчої лояльності. Прогнозована окупність інвестицій протягом 1,98 місяців другого року та потенціал зростання чистого прибутку на 35-42% у третьому році порівняно з базовим роком підтверджують доцільність та економічну обґрунтованість запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення маркетингового забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Павленко А. Ф., Решетілова Т. В. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2008. 600 с.
2. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : КНТЕУ, 2002. 304 с.
3. Павлішина Н. М., Рясна Г. В. Маркетингова стратегія: сутність та методика формування. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. № 12. С. 126–130.
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2017. 384 с.
5. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 268 с.
6. Шафалюк О. К. Гуманістичний маркетинг : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 312 с.
7. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми : Університетська книга, 2012. 432 с.
8. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент / пер. з англ. Київ : Хімджест, 2019. 784 с.
9. Зозульов О. В. Маркетингові дослідження: теорія, методологія, практика : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 432 с.
10. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств : монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
11. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
11. Старостіна В. А. Маркетинг : підручник. Київ : Знання, 2018. 527 с.
11. Примак Т. О. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2011. 304 с.
12. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 304 с.

13. Бурачек І. В., Біленчук О. О. Конкуренентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 288–293.
14. Шафалюк О. К. Споживчий маркетинг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2012. 324 с.
15. Ковальчук С. В. Маркетинг у харчовій промисловості : монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 256 с.
16. ПрАТ «Лантманнен Акса» : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.lantmannen.ua/ua/content/pro-nas> (дата звернення: 15.01.2026).
17. Фінансова звітність ПрАТ «Лантманнен Акса» за 2024 рік. URL: [https://www.lantmannen.ua/sites/default/files/zvit\\_2024.pdf](https://www.lantmannen.ua/sites/default/files/zvit_2024.pdf) (дата звернення: 15.01.2026).
18. Коваленко О. А. Маркетинговий аналіз ринку харчових продуктів : монографія. Київ : Наукова думка, 2022. 150 с.
19. Петренко І. В. Управління конкурентоспроможністю продукції в харчовій промисловості : навч. посіб. Харків : ХНУ, 2021. 180 с.
20. Іваненко С. П. Маркетингові комунікації та брендинг у продуктовому бізнесі : монографія. Львів : ЛНУ, 2020. 120 с.
21. Сидоренко Т. М. Асортиментна політика підприємства: теорія та практика : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 95 с.
22. Кравченко В. О. Рекламна діяльність та просування товару : навч. посіб. Одеса : ОНУ, 2021. 85 с.
23. Гончарук Л. І. Конкуренентне середовище та зовнішні фактори ринку : монографія. Київ : Вища школа, 2020. 100 с.
24. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2012. 246 с.
25. Крикавський Є. В., Дейнега І. О., Дейнега О. В. Маркетинг : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2021. 384 с.
26. Литовченко І. Л., Пилипчук В. П. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. Київ : Знання, 2016. 328 с.

27. Окландер М. А. Маркетингова стратегія підприємства : монографія. Одеса : Астропринт, 2018. 189 с.
28. Теплов Р. І. Управління конкурентоспроможністю продукції на підприємствах харчової промисловості. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 232–237.
29. Офіційний сайт ПрАТ «Лантманнен Акса» (розділ «Продукти», ТМ АХА). URL: <https://www.lantmannen.ua/ua> (дата звернення: 18.01.2026).
30. Офіційний сайт Nestlé в Україні (розділ «Готові сніданки»). URL: <https://www.nestle.ua/> (дата звернення: 18.01.2026).
31. Офіційний сайт ТОВ «ТЕРРА». URL: <https://terra.ua/> (дата звернення: 18.01.2026).
32. Маркетингове дослідження ринку сухих сніданків в Україні : аналітичний звіт. Київ : Pro-Consulting, 2024. 45 с.

## Додаток А

Підприємство: Приватне акціонерне товариство «Лантманнен Акса»

Дата (рік місяць число)  
за ЄДРПОУ

2024   12   31
00378537

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2024 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003
---------

#### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року (скориговано)
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16	868 570	702 562
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	17	(618 270)	(521 170)
<b>Валовий:</b>				
прибуток	2090		250 300	181 392
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	18	6 385	6 719
Адміністративні витрати	2130	21	(42 207)	(30 803)
Витрати на збут	2150	22	(148 851)	(127 100)
Інші операційні витрати	2180	19	(7 679)	(4 684)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток	2190		57 948	25 524
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220		-	-
Інші доходи	2240		4 633	-
Фінансові витрати	2250	20	(24 910)	(21 567)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	23	(5 488)	(7 291)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток	2290		32 183	-
збиток	2295		-	(3 334)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	25	(7 603)	(1 306)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток	2350		<b>24 580</b>	-
збиток	2355		-	<b>(4 640)</b>

## Додаток Б

### Ширина і глибина асортименту

	Ширина						
	1	2	3	4	5	6	7
Глибина	Пластівці	Гранола	Фігурки	Каші	Солоні каші та пюре	Хлібці Crisp	Батончики
	Мультизернові ластівці збагачені мінералами	Гранола з полуницею та чорницею без цукру	Смайлики зі смаком чорниці та ванілі	Каша вівсяна миттєвого приготування (далі м.п.) з вершками, лохиною та манго без цукру	<i>Каша вівсяна зі смаком сиру</i>	Сухарики житні оригінальні	Батончики з журавлиною, мигдалем, злаками та медом
	Кукурудзяні пластівці натуральні	Гранола з насінням, бананом, кокосом без цукру	Смайлики зі смаком білого та чорного шоколаду	Каша вівсяна м.п. з верками, малиною та полуницею	Каша пшенична зі смаком курки	Житні сухарики оригінальні	Батончики з журавлиною, родзинками, злаками та медом
	Кукурудзяні пластівці	Гранола хрустка з полуницею	Подушечки зі смаком	Каша вівсяна м.п. з вершками,	Каша вівсяна зі смаком сиру	Сухарики мультизернові	Батончики з мигдалем, шоколадом,

	глазуровані		полуниці та вершків	манго та ананасом без цукру			злаками та медом
	Кукурудзяні пластівці медові	Гранола хрустка з шоколадом зі смаком карамелі	Кульки зі смаком карамелі та какао	Каша вівсяна м.п. з яблуком та корицею	Пюре горохове зі смаком курки	Житні сухарики з кмином	Зерновий батончик зі смаком йогурту та з полуницею
		Гранола хрустка з шоколадом та горіхами	Зірочки зернові	Каша вівсяна м.п. з вершками, полуницею та бананом без цукру	Пюре картопляне з вершками	Житні сухарики оригінальні	
		Гранола хрустка з лісовими ягодами	Кільця зі смаком полуниці та банану	Каша вівсяна м.п. з чорносливом	Пюре картопляне зі смаком яловичини	Хлібці житні цільнозернові традиційні	
		Гранола хрустка з тропічними фруктами	Кульки дуо старт	Каша вівсяна м.п. з верками та горіхами в карамелі	Пюре картопляне зі смаком сиру	Хлібці житні цільнозернові традиційні з житніми висівками	
		Гранола хрустка з	Кульки з како	Каша вівсяна м.п. з вершками та брусницею			

		полуницею та бананом					
		Гранола хрустка з фруктами	Кільця 4-х видів зернових глазуровані	Каша вівсяна м.п. з верками, малиною та ожиною			
		Гранола хрустка з шоколадом і бананом медова	«Веселий роджер»	Каша вівсяна м.п. з тропічними фруктами			
		Гранола хрустка з шоколадом	Подушечки з молочною начинкою	Каша вівсяна м.п. з вершками та лохиною			
			Подушечки з какао-начинкою	Аха преміум. Вівсяні пластівці швидкого приготування			
				Аха преміум. Цільнозернові вівсяні пластівці			
				Каша вівсяна м.п. з курагою			
				Каша вівсяна м.п.			

				Каша вівсяна м.п. з вершками та лісовими ягодами			
				Каша м.п.з вершками та полуницею			
				Каша вівсяна м.п. з полуницею			
				Каша вівсяна м.п. з чорницею			
				Каша вівсяна м.п. з яблуком та корицею			
				Каша вівсяна м.п. з журавлиною			

*Джерело: розроблено автором*