МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу

«До захисту в ЕК»	**«До захисту допущено»**
Директор інституту	Завідувач кафедри
_____ Олег ШЕРЕМЕТ	_____ Ольга ПЄТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)	(підпис) (ім'я та прізвище)
«02» червня 2025 р.	«02» червня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «**Формування конкурентних переваг продукту»**

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МА-4-3

Воронова Вікторія Василівна _____
(прізвище , ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Керівник Семененко Катерина Юріївна _____
(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 _____
(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____Ольга ПЄТУХОВА

"04" листопада 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Воронової Вікторії Василівни
(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Формування конкурентних переваг продукту

керівник роботи Семененко К. Ю., доцент кафедри маркетингу
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 01.11.2024 р. № 928-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 02.06.2025 року.

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

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади формування конкурентних переваг продукції. Розділ 2. Маркетингова характеристика підприємства та аналіз конкурентних переваг. Розділ 3. Формування пропозицій щодо вдосконалення конкурентних переваг продукту. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу. Основні показники діяльності ТОВ «Фірма «ФАВОР»» за 2023-2024 р.р. Обсяги виробництва продукції у розрізі асортиментних груп у натуральному виразі. Аналіз бенчмарок. Аналіз сил конкуренції. Оцінка NPS по всім підприємствам. Площа багатокутників конкурентоспроможності досліджуваних підприємств. Очікувані результати від розширення присутності в каналі сучасної торгівлі. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

6. Дата видачі завдання 04.11.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	04.11.2024 - 22.11.2025	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	25.11.2024 - 20.12.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні засади формування конкурентних переваг продукції»	23.12.2024 - 31.01.2025	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Маркетингова характеристика підприємства та аналіз конкурентних переваг»	03.02.2025 - 14.03.2025	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Формування пропозицій щодо вдосконалення конкурентних переваг продукту»	17.03.2025 - 25.04.2025	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	28.04.2025- 16.05.2025	Виконано
7.	Оформлення роботи	19.05.2025- 30.05.2025	Виконано

Здобувачка _____ Вікторія ВОРОНОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ Катерина СЕМЕНЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Воронова В.В. Формування конкурентних переваг продукту.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2025.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади формування конкурентних переваг та їхня класифікація. Досліджено маркетингову характеристику підприємства ТОВ «Фірма «ФАВОР»» та сформовано пропозиції для покращення конкурентних переваг продукту. Досліджено ринок молочної продукції та окреслено перспективи його розвитку. Проведено аналіз конкурентних переваг підприємства ТОВ «Фірма «ФАВОР»» та його сили конкуренції. Було також проаналізовано потенціал до формування нових довгострокових конкурентних переваг. На основі результатів дослідження запропоновано розширення географії продажів, а саме вихід на нові ринки збуту. Розраховано очікувані результати реалізації заходів та визначено їхній вплив на основні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 71 сторінці, містить 19 таблиць, 4 рисунки, 6 додатків.

Ключові слова: конкурентні переваги, конкурентоспроможність, конкурентоздатність, конкурентне середовище

ABSTRACT

Voronova V. Formation of competitive advantages of a product. Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 075 «Marketing». – National University of Food Technologies, Kyiv, 2025.

The qualification work considers the theoretical principles of the formation of competitive advantages and their classification. The marketing characteristics of the enterprise LLC «Firma «FAVOR» were studied and proposals were made to improve the competitive advantages of the product. The dairy market was studied and its development prospects were outlined. An analysis of the competitive advantages of the enterprise LLC «Firma «FAVOR» and its competitive forces was conducted. The potential for the formation of new long-term competitive advantages was also analyzed. Based on the results of the study, an expansion of the geography of sales was proposed, namely, entry into new sales markets. The expected results of the implementation of measures were calculated and their impact on the main indicators of the enterprise's activity was determined.

The qualification work is presented on 71 pages, contains 19 tables, 3 figures, 6 appendices.

Keywords: competitive advantages, competitiveness, competitive environment

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Воронова В. В. 71. Конкурентоспроможність продукції ТОВ «Фірма «Фавор»: матеріали 91-ї Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів "Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті", 7–11 квітня 2025 р. – Київ: НУХТ. – Ч.3., С. 218 https://conference.nuft.edu.ua/young/Books%20of%20abstracts/2025/Part_3.pdf

ЗМІСТ

Вступ 7
Розділ 1. Теоретичні засади формування конкурентних переваг продукції 9
1.1. Сутність понять конкурентоспроможності товару та конкурентних переваг 9
1.2. Фактори формування конкурентних переваг 19
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства 22
Розділ 2. Маркетингова характеристика підприємства та аналіз конкурентних переваг 29
2.1. Загальна інформація про підприємство… 29
2.2. Оцінювання конкурентного оточення ТОВ «Фірма «Фавор»» 37
2.3. Аналіз лояльності споживачів за допомогою NPS методу 40
2.4. Аналіз конкурентоспроможності продукції за допомогою багатокутників конкурентоспроможності 44
Розділ 3. Формування пропозицій щодо вдосконалення конкурентних переваг продукту 51
3.1. Основні напрямки посилення конкурентних переваг продукції підприємства 51
3.2. Розрахунок ефективності розширення присутності в каналі Сучасна торгівля 54
3.2.1. Маркетингове обґрунтування заходу 54
3.2.2. розроблення бюджету заходу…. 55
3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу 56
3.3. Визначення впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства 60
Висновки 62

Список використаних джерел 65
Додатки 69

ВСТУП

Актуальність і практична значущість теми. Підвищення конкурентних переваг продукту є важливим аспектом стратегічного управління компанією та невід'ємною частиною для досягнення успіху. Конкурентоспроможність продукції – це здатність товару бути більш привабливим для споживачів, ніж інші товари аналогічного типу та призначення. У зв'язку з високим рівнем конкуренції на економічному ринку та її посиленням, виробники постійно намагаються вдосконалити свою продукцію та перевершити своїх конкурентів. Між виробниками відбувається постійна боротьба, оскільки кожен з них прагне збільшити обсяги продажу своєї продукції за рахунок досягнення кращої якості та більш вигідних умов виробництва і збуту. Водночас потрібно враховувати, що споживчі вподобання мають тенденцію до змін, тому необхідно відстежувати їх, вивчати та адаптуватися. Конкуренція є найефективнішим і найдешевшим методом економічного контролю і не має собі рівних. Такий контроль не тільки створює умови для надання товарів тієї якості, якої вимагає покупець, з мінімальними витратами для суспільства, але й сприяє тому, щоб це було зроблено своєчасно. Це важлива рушійна сила, яка постійно спонукає виробників скорочувати витрати виробництва і знижувати ціни, розширювати виробництво і продажі, конкурувати за споживача і підвищувати якість своєї продукції. Споживач – є важливим елементом в конкурентоспроможності, адже саме він об'єктивно оцінює наскільки якісними є результати діяльності підприємства.

Дослідженням конкурентоспроможності та шляхами її удосконалення займались такі провідні вчені, як В.М. Бондаренко, Г.О. Селезньова, О.П. Пащенко, Ф.М. Уляненко. В тому числі значимий вклад в це вивчення вклали іноземні вчені, такі як Кенічі Омає, М. Ханоуз, Т. Джейдер та М. Портер.

Мета даної роботи є аналіз діяльності підприємства та розроблення пропозицій щодо формування конкурентних переваг продукції ТОВ «Фірма

«ФАВОР»».

Відштовхуючись від мети ставляться відповідні групи *завдань*.

– розробити теоретичні засади формування конкурентних переваг продукту;

– визначити сутність поняття конкурентоспроможності товару;

– обґрунтувати методи формування конкурентних переваг.

–надати загальну характеристику підприємства;

– проаналізувати конкурентне оточення підприємства;

– проаналізувати конкурентоспроможність товару підприємства.

– розробити пропозиції для підвищення конкурентних переваг товару;

– проаналізувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом наукової роботи є конкурентні переваги товарів ТОВ «Фірма «ФАВОР».

Предметом є теоретичні можливості та шляхи підвищення конкурентоспроможності товару.

Методами, які використовувалися в ході досліджень застосовувалися описовий метод та метод узагальнення, методи аналізу та синтезу, системний аналіз, економіко-статистичний аналіз, а також метод кон'юнктурних тестів (застосовувався у другому розділі для опису формування маркетингових явищ та аналізу їх причинно-наслідкових зв'язків).

Інформаційна база дослідження: статистична та фінансова звітність, у тому числі дані про виробничо-господарську діяльність ТОВ «Фірма «ФАВОР», закон, що регулює інноваційну діяльність українських підприємств.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Повний обсяг роботи – 71 сторінка основного тексту, 19 таблиць, 3 рисунка. Список використаних джерел – 32 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Сутність понять конкурентоспроможності товару та конкурентної переваги

Конкурентоспроможність продукції – це здатність продукції задовольняти потреби покупців результативніше, ніж аналогічні вироби конкурентів, що пропонуються на ринку. Це відносний показник, що визначається через порівняння товарів за сукупністю характеристик, які мають значення для споживача [25].

В широкому розумінні конкурентоспроможність визначає можливість продажу товару на певному ринку. Кожний покупець обиратиме той товар, який найбільш задовольняє його особисті потреби, а у випадку масової кількості покупців – той товар, що найбільш відповідає суспільним потребам, ніж товари конкурентів [31].

Конкурентоспроможність товару можливо оцінити через співвідношення корисного ефекту, який отримує споживач від використання продукту, до витрат, пов'язаних з його купівлею та застосуванням. Чим вищий даний показник, тим конкурентоспроможніший товар [20].

На відміну від якості, конкурентоздатність товару визначається лише тією сукупністю властивостей, що становлять безперечний інтерес для визначеної групи покупців і забезпечує задоволення даної потреби. Інші характеристики та властивості продукції до уваги не беруться [23]. Товар з вищим рівнем якості може бути менш конкурентоспроможним, якщо його ціна значно підвищилася за рахунок додавання товару нових властивостей, не викликаних групою споживачів, для яких він призначений [3]. Крім того, той самий продукт може бути конкурентоздатний на внутрішньому ринку і

неконкурентоздатний на зовнішньому, і навпаки. В умовах розвиненого конкурентного ринку дієвим способом для вирішення проблем якості та конкурентоспроможності товарів стає маркетинг. Це можна пояснити тим, що конкурентоспроможність визначається тільки такими властивостями, які дають змогу найкраще задовольнити потребу споживача, а необхідну інформацію про поведінку покупця, стан попиту, властивості товарів конкурентів здобуває і надає відділ маркетингу.

Конкурентоспроможність продукції залежить від низки чинників, що впливають на перевагу товарів та визначають обсяг їх реалізації на певному ринку [11]. Ці чинники можна вважати складовими конкурентоспроможності і поділити на три групи:

– техніко-економічні;

– комерційні;

– нормативно-правові.

Конкурентоспроможність будь-якого виробу може бути визначена тільки в результаті його порівняння з іншим виробом і, відтак, є відносним показником [9]. Вона відображає різницю цього виробу від виробу-конкурента за ступенем задоволення конкретної потреби. Для того щоб з'ясувати конкурентоспроможність будь-якого виробу, необхідно не просто зіставити його з іншими виробами за ступенем їх відповідності конкретній потребі, але і врахувати при цьому витрати споживача на придбання та подальше використання для задоволення своєї потреби. Тому під конкурентоспроможністю розуміється комплекс споживчих і цінових характеристик виробу, які забезпечують його перевагу для споживача в порівнянні з аналогічними виробами інших вітчизняних і зарубіжних підприємств [1].

Конкурентні переваги підприємства – це сукупність характеристик, що дозволяють йому ефективніше задовольняти потреби споживачів порівняно з конкурентами, забезпечуючи таким чином сталі позиції на ринку.

Класифікувати конкурентні переваги можна наступним чином, як представлено у рис. 1.1 [29].

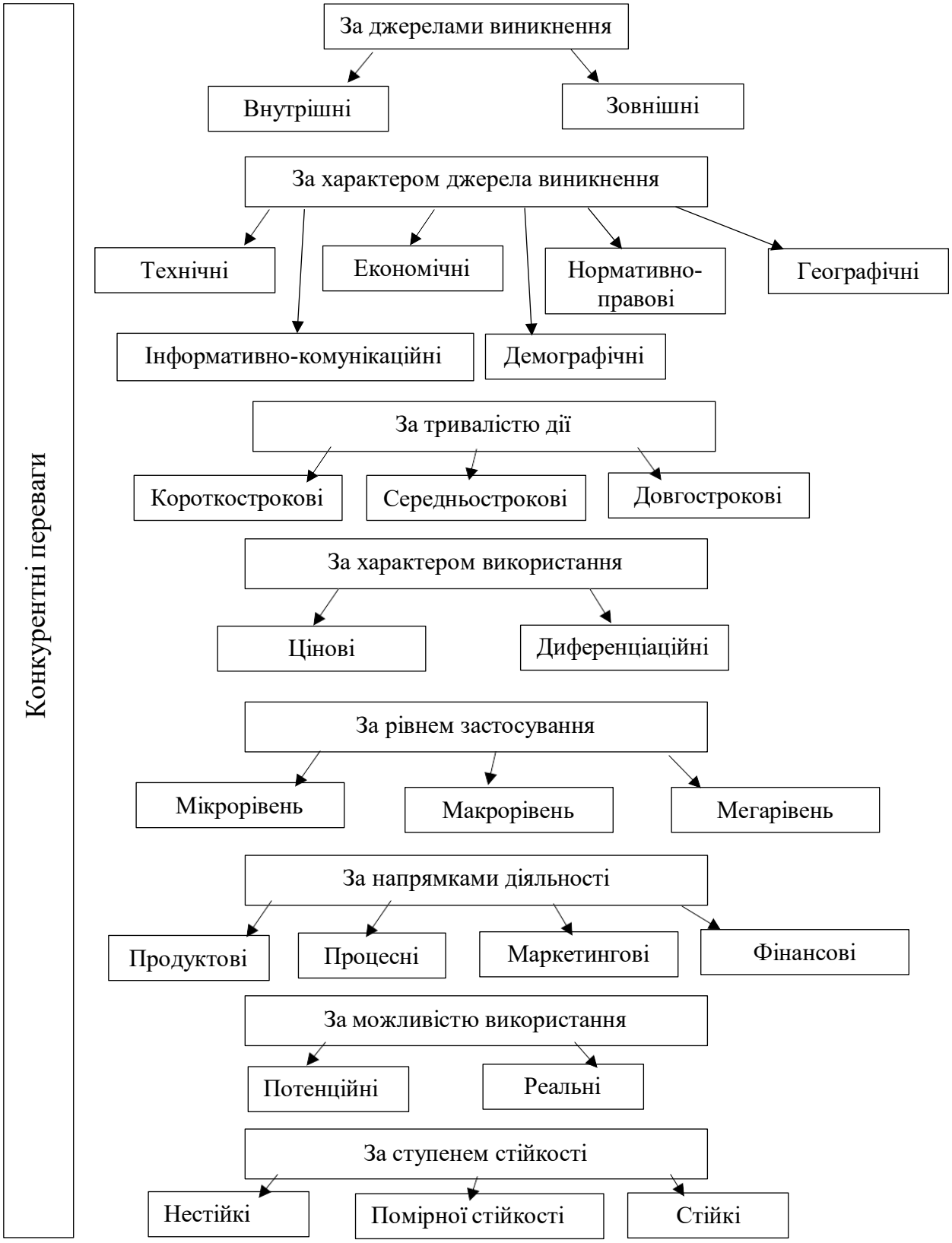


Рис. 1.1. Класифікація конкурентних переваг [29]

Детальніше про кожну класифікацію розглянемо далі.

1. За джерелами виникнення

– внутрішні конкурентні переваги: пов'язані з ресурсами та можливостями підприємства, такими як технологічний потенціал, кваліфікація персоналу, організаційна структура, система управління якістю. Це привілеї, що виникають всередині самого підприємства і є підґрунтям для тривалого успіху, якщо правильно розвиваються;

– зовнішні конкурентні переваги: обумовлені умовами зовнішнього середовища, зокрема попитом на продукцію, рівнем конкуренції, законодавчим регулюванням, економічною ситуацією в країні та за кордоном. Вони формуються поза межами підприємства та часто дають змогу компанії швидко здобути виграшну позицію, навіть без суттєвих внутрішніх змін. Даючи сприятливе середовище, ці переваги дають можливість, але не гарантують успіх [32].

2. За характером джерела виникнення

– технічні (технологічні): з'являються через застосування передових технологій, новацій, обладнання чи технічних рішень, що дозволяють підприємству випускати продукцію краще, швидше або дешевше, ніж конкуренти. Якщо підприємство вчасно впроваджує новітні технології, то воно крокує на крок вперед від конкурентів, завдяки отриманню нових ринків та споживачів. Це вдалий шанс залучити нову аудиторію, побудувати довіру та створити довгострокові переваги;

– економічні: забезпечуються ліпшим управлінням витратами, ефективністю продукування, фінансовими засобами або можливістю пропонувати привабливіші економічні умови для споживача чи партнера. Вони безпосередньо впливають на цінову політику, прибутковість і фінансову стабільність підприємства. Саме тому завдяки цьому, компанія має змогу втримувати перевагу над конкурентами;

– нормативно-правові: виникають завдяки сприятливим законодавчим обставинам, ліцензіям, державному регулюванню або юридичним

обмеженням для інших гравців ринку. Вони можуть надавати організаціям доступ до ринків, захист від конкуренції або особливі умови діяльності. Залежать частково від регіональної політики, не лише від самого підприємства;

– географічні: виникають завдяки вдалому розташуванню підприємства, держави чи регіону, що дозволяє зменшити витрати, скоротити час логістики, наблизитися до споживачів чи постачальників, а також застосовувати природні умови для виробництва або торгівлі;

– інформаційно-комунікаційні: ті, які компанія здобуває завдяки ефективному збиранню, обробці, передаванню та використанню інформації, а також якісній комунікації з клієнтами, партнерами та ринком. У теперішній цифровій економіці ці переваги є одними з ключових для успішного розвитку бізнесу. Вони сприяють кращому розумінню потреб клієнтів та вчасному адаптуванню до змін на ринку;

– демографічні: виникають завдяки структурі, динаміці й особливостям населення в конкретному регіоні, державі або цільовій аудиторії компанії. Вони пов’язані з чисельністю, віком, прибутками, освітнім рівнем, культурними смаками споживачів або трудових ресурсів. Саме вони дають змогу чітко націлюватися на споживача та його вподобання [5].

3. За тривалістю дії

– короткострокові конкурентні переваги: досягаються завдяки тимчасовим факторам, таким як сезонні коливання попиту, акції, знижки, нові рекламні кампанії, тривають до 1 року. Для їх виникнення потрібно приймати нестандартні управлінські рішення та швидко реагувати на зміни в ринку, адже як тільки конкуренти адаптуються до цих змін, ці переваги стануть неефективними;

– середньострокові конкурентні переваги: забезпечують конкурентоздатність підприємства протягом певного періоду, зазвичай від 1 до 5 років. Вони є важливим етапом між короткостроковим реагуванням на зміни ринку та довгостроковим стратегічним позиціонуванням. Позитивною

стороною є те, що за обмежену кількість часу, при правильній стратегії, компанія може досягти високих результатів. До прикладу, застосування певних ресурсів та рішень, які є доступними, але ще розповсюджено не застосовуються в галузі. Однак проблема цих переваг полягає в тому, що вони потребують постійного оновлення, тому підприємство має слідкувати, коли потрібно інвестувати у розвиток або адаптацію;

– довгострокові конкурентні переваги: формуються на основі стійких факторів, таких як інновації, високий рівень обслуговування клієнтів, сильний бренд, лояльність споживачів, зазвичай тривають більше 5 років. Такі переваги з'являються завдяки унікальним знанням, ресурсам, ідеям, які важко скопіювати конкурентам. Вони формуються шляхом постійного якісного обслуговування, що будує лояльність клієнтів.

4. За характером використання

– цінові переваги: досягаються завдяки здатності підприємства виробляти продукцію з нижчою собівартістю, що дозволяє пропонувати її за конкурентоспроможною ціною. Вони постають завдяки можливості запропонувати споживачам більш привабливу вартість за товар або послугу в порівнянні з суперниками, при цьому утримуючи прийнятний рівень якості та прибутковості. Такі переваги можуть бути наслідком ефективної оптимізації витрат, використання економії на масштабах, або стратегічної цінової політики;

– диференціаційні переваги: засновані на унікальних характеристиках продукції, таких як висока якість, інноваційність, дизайн, функціональність, які відрізняють її від товарів конкурентів [21]. Вони створюються завдяки унікальності виробу або послуги, що вирізняють його від конкурентів і роблять привабливішим для цільової аудиторії. Ці переваги можуть бути пов'язані з якістю, дизайном, технологіями, брендом, обслуговуванням, новаторством або будь-яким іншим аспектом, що має для споживача цінність.

5. За рівнем застосування

– мікрорівень: конкурентні переваги, що виникають на рівні окремого підприємства, його підрозділів або конкретних продуктів. Саме тут приймаються важливі управлінські рішення, що в подальшому впливатимуть на результативність підприємства. Вони включають постійну роботу над продуктом та формування позитивного зв’язку зі споживачем;

– макрорівень: переваги, що обумовлені загальнодержавними або міжнародними факторами, такими як державна політика, інфраструктура, економічна стабільність. Вони формуються не окремим підприємством, а державою або регіоном. Ці переваги створюють середовище для успішного розвитку бізнесу, залучення інвестицій та можливості для глобальної конкуренції;

– мегарівень: переваги наддержавного, глобального рівня. До них відносяться глобальні тенденції, що дозволяють бізнесу розвиватися та втримувати довготривалі конкурентні переваги.

6. За напрямками діяльності

– продуктові переваги: пов'язані з характеристиками продукції, її якістю, функціональністю, дизайном, інноваційністю. Вони незалежні від зовнішніх умов та з’являються завдяки властивостям самого продукту. Такі переваги виступають цінніше для споживача і змушують його обирати саме цей товар. Саме тому компанії потрібно завжди слідкувати за змінами вподобань своїх клієнтів та адаптувати товар під них;

– процесні переваги: обумовлені ефективністю виробничих та бізнес-процесів, швидкістю обслуговування, гнучкістю виробництва. Саме вони здатні зменшити витрати, покращити якість та пришвидшити обслуговування за допомогою оптимізації. Вони часто є непомітними для споживача, але мають довготривалу ефективність у діяльності підприємства;

– маркетингові переваги: засновані на ефективній стратегії просування, брендингу, рекламі каналах збуту. Правильна маркетингова стратегія дасть змогу забезпечити вищу впізнаваність бренду, а найголовніше побудувати

зв’язок із споживачем. Адже саме завдяки цій тактиці можливо побудувати емоційний зв’язок із споживачем, що впливатиме на підтримання стабільного попиту;

– фінансові переваги: пов'язані з фінансовою стабільністю підприємства, здатністю залучати інвестиції, оптимізацією витрат. При правильній стратегії, щодо фінансів, як-от управління фінансами, їх ефективне використання підприємство може забезпечити сильну конкурентоспроможність. Хоч ці переваги часто є непомітними, вони максимально ефективні та створюють потенціал зростання компанії.

7. За можливістю використання

– потенційні: ще не реалізовані, але мають можливість перерости у фактичні переваги. Вони створюються на базі ресурсів, умов чи трендів, які ще не мають ринкової переваги, але мають високий стратегічний потенціал. Для їх реалізації потрібно застосовувати інвестиції та інновації, адже вони часто виникають у зв’язку з новими технологіями;

– реальні: фактично досягнуті переваги підприємства. Це результат інвестицій, застосування інновацій, прийняття рішень та використання ресурсів. Цілеспрямована стратегія дає результати, які вже є видними і є кращими, ніж у конкурентів.

8. За ступенем стійкості

– нестійкі: ті, що швидко втрачають актуальність через дії конкурентів або змін на ринку. Їх легко повторити та імітувати, тому вони не забезпечують тривалого ефекту.

– помірної стійкості: надають підприємству перевагу на недовгий час, зазвичай 1-3 роки. Однак вони можуть бути втрачені або зімітовані конкурентами, коли вони завдають зусиль. Вони стійкіші, ніж короткотермінові, але не такі захищені, як довгострокові. Також вони залежні й від дій підприємства, саме тому потребують постійної уваги та інвестицій.

– стійкі: надають підприємству тривалу перевагу на ринку і є важко

відтворюваними конкурентами. Виникають завдяки наявності унікальних ресурсів та компетенцій, саме тому потребують великих інвестицій часу та знань. При правильній стратегії та за умов правильного управління можуть зберігатися роками. Вони допомагають утримувати лідерство і протягом довгого часу переважати над конкурентами [26].

Класифікація конкурентних переваг є важливим кроком стратегічного управління, оскільки дозволяє визначити напрями розвитку підприємства та обрати оптимальні стратегії [28]. Різноманітність класифікацій конкурентних переваг показує складність та багатогранність сучасного конкурентного довкілля. Кожен із критеріїв класифікації дає змогу інакше оцінити міць та стійкість конкурентної позиції підприємства. Такий комплексний підхід до аналізу конкурентних переваг за різними критеріями дає змогу глибше збагнути стратегічний потенціал компанії та розробити більш дієву конкурентну стратегію [28].

Поняття конкурентоспроможності та конкурентної переваги є фундаментальними у сфері економіки, стратегічного управління та маркетингу. Незважаючи на широку поширеність, їх визначення не є встановлено. Це спричинено багатозначністю самого явища конкуренції, різними рівнями аналізу та підходами до оцінки ефективності діяльності суб’єктів ринку.

Автори, які присвятили багато часу вивченню цієї теми підійшли з різних сторін щодо визначення поняття [15]. Детальніше розглянемо в таблиці нижче.

Кожен автор підходить до цих понять з різного методологічного боку, саме тому визначень існує багато. До прикладу, Ф. Котлер розглядає ці поняття з економічного підходу. Цей підхід базується на ефективності використання ресурсів, продуктивності та здатності знижувати витрати. Автор наголошує, що конкурентоспроможність залежить від вартісних і кількісних показників. А Дж. Барні використовує ресурсно-орієнтований підхід, який трактує конкурентну перевагу як результат унікальних, важко імітованих

ресурсів і компетенцій, які є в розпорядженні компанії.

Таблиця 1.1

Автор	Визначення «конкурентоспроможність»	Визначення «конкурентні переваги»
Майкл Портер	Здатність фірми випереджати конкурентів завдяки ефективному використанню внутрішніх ресурсів і реагуванню на зміни ринку	Стале перевершення конкурентів завдяки унікальним цінностям, які компанія пропонує
Ф. Котлер	Спосіб і здатність компанії утримувати і розширювати свої ринки завдяки кращому задоволенню потреб споживачів	Перевага, яка дозволяє компанії створювати вищу цінність для споживача порівняно з конкурентами
Джей Барні	Потенціал фірми використовувати унікальні ресурси для досягнення ринкового успіху	Ресурсна перевага, яка є цінною, рідкісною, важко імітованою та організаційно підтримуваною
Р. Грант	Ефективне використання стратегічних ресурсів та можливостей для досягнення переваги на ринку	Здатність створювати вищу додану вартість або знижувати витрати при збереженні якості
К. Ендрюс	Спосіб узгодження внутрішніх можливостей підприємства з зовнішніми можливостями ринку	Особливість діяльності, яка дозволяє фірмі досягати кращих результатів, ніж конкуренти

Джерело: складено автором

Наступним підходом є стратегічний підхід, який використовує М. Портер. Автор розглядає конкурентоспроможність як здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, розробляти і реалізовувати конкурентні стратегії, забезпечуючи стабільне функціонування в довгостроковій перспективі. Також використовують маркетинговий підхід, де акцент на здатності задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів. У цьому контексті конкурентна перевага це цінність, яку споживач отримує понад очікування.

Окрім цього існують різні фактори множинності визначень. До прикладу, є різні об’єкти аналізу, такі як підприємства, галузі, країни. Тому автори класифікують переваги в рамках специфіки конкретного рівня аналізу. Також відбуваються зміни в ринковому середовищі, такі як цифровізація, глобалізація, нестабільність. Нові умови формують нові підходи до вивчення. А також, різні методи оцінювання, наприклад, кількісні (фінансові показники)

та якісні (лояльність споживачів, сила бренду тощо).

Конкурентоспроможність трактується як здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, утримувати та покращувати свої позиції [6].

По цій причині можна сказати, що одні автори ставлять за мету наукове теоретичне обґрунтування, а інші практичне застосування у бізнесі. Також варто зазначити, що ринок і конкуренція постійно змінюються, тож і визначення адаптуються. Раніше говорили про низьку собівартість, а сьогодні більше уваги до інновацій, гнучкості, сталого розвитку.

Різноманітність цих визначень говорить про глибину та багатогранність понять. Універсального визначення не існує, тому доцільно використовувати ту інтерпретацію, яка найбільш релевантна для конкретного контексту дослідження чи практики. Кожне з визначень доповнює одне одного і дозволяють адаптувати концепції до різних галузей, краще розуміти конкурентні процеси, формувати стратегії під конкретні умови. Сучасні підходи до конкурентоспроможності вимагають комплексного бачення, де поєднуються економічна ефективність, стратегія, маркетинг та інновації. Тож, незважаючи на різні підходи до визначень, сутність цих понять залишається одна.

1.2. Фактори формування конкурентних переваг

Формування конкурентних переваг є ключовим аспектом стратегії підприємства, що дозволяє йому досягати та підтримувати лідерські позиції на ринку. Збагнення факторів формування конкурентних переваг це ключ до їхнього творення та утримання [16]. Ці чинники – це джерела або умови, які дозволяють компанії створити унікальні цінності для споживачів і здобути ліпші позиції на ринку. Умовно можна розділити ці фактори на зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники – це умови функціонування та розвитку

підприємств, що є проявом впливу на макрорівнях (міжнародні, національні, регіональні економічні, політичні, правові та ін. чинники) та мезорівнях (зумовлені конкуренцією у галузі). На відміну від внутрішніх, ці чинники незначніше залежать від підприємства. Внутрішні фактори майже повністю залежать від діяльності підприємства та вмілого управління її аспектами. До них відносяться ефективний менеджмент, розвиток та застосування найменш працемістких та капіталомістких технологій на виробництві, маркетинг, внутрішня та зовнішня логістика тощо [7]. Опираючись на дослідження, можна виділити детальний ряд факторів, які суттєво впливають на цей процес.

1. Інноваційні технології та знання

Інновації є головним двигуном конкурентоспроможності в умовах економіки знань. Підприємства, які активно впроваджують нові технології та розвивають інтелектуальний капітал, здатні створювати унікальні продукти та послуги або вдосконалювати вже існуючі, що відповідають потребам ринку. Інновацій можна застосувати, зокрема, в дизайні, функціональності та технологіях. А також нововведення можуть бути не лише технічні, а й організаційні та управлінські інновації, що підвищують ефективність діяльності підприємства [18].

2. Якість продукції та обслуговування

Важливим фактором, що визначає конкурентоспроможність підприємства є висока якість товарів та послуг [8]. Для цього потрібно використовувати лише високоякісні матеріали, технології та дотримуватися стандартів виробництва. Окрім характеристики продукту, важливим є й рівень сервісу, що супроводжує його. Високий рівень обслуговування клієнтів, зокрема, швидке реагування на запити, післяпродажна підтримка та персоналізовані рішення можуть бути значною конкурентною перевагою. Це допомагає у забезпеченні високої якості, що сприяє формуванню та підтриманню позитивного іміджу підприємства та лояльності споживачів.

3. Витрати та ефективність виробництва

Зменшення виробничих витрат шляхом збільшення продуктивності

праці, оптимізації технологічних процесів та застосування ефективних управлінських практик дає підприємству змогу пропонувати конкурентоспроможні ціни на власну продукцію [30].

4. Ресурси та організаційні здатності

Наявність унікальних ресурсів, як-от патенти, бренди, кваліфікований персонал та дієві організаційні структури, дає змогу підприємству створювати та утримувати конкурентні переваги. Розвиток динамічних спроможностей, зокрема здатності до навчання та адаптації, є важливим чинником для ефективної діяльності підприємства. Вміння вчасно адаптуватися та реагувати в умовах мінливого ринку може допомогти зберегти конкурентну перевагу. Тому важливо регулярно аналізувати ситуацію на ринку, конкурентів і зміни вподобань споживачів та адаптувати свою стратегію і пропозиції до відповідно до них [17].

5. Зовнішні умови та ринкова ситуація

Зовнішні фактори, такі як економічна, політична й правова ситуація, а також стан ринку та конкуренція, суттєво впливають на створення конкурентних переваг. Підприємства мусять враховувати ці обставини під час розробки своїх стратегій, плану просування бренду та пристосовуватися до мінливого середовища [27].

6. Логістика та дистрибуція

Одним із важливих чинників формування конкурентних переваг є дистрибуція – спосіб, яким продукція потрапляє до кінцевого споживача. Наявність товарів у зручних для покупця місцях, таких як торгові мережі, спеціалізовані магазини чи логістично зручні пункти видачі, неабияк впливає на рішення про покупку. Варто взяти до уваги, що у сучасних умовах зростають онлайн-продажі. Саме тому, розширення електронної комерції дозволяє підприємствам охоплювати ширшу аудиторію, зменшувати витрати на фізичні торгові мережі та забезпечувати зручність для споживачів. Ефективне управління каналами дистрибуції сприяє підвищенню доступності продукції, що, в свою чергу, збільшує прибуток та формує позитивне

споживче сприйняття [2].

Формування конкурентної переваги це постійний процес стратегічного управління, що базується на глибокому аналізі ресурсів, ринку, інноваційного потенціалу і потреб споживачів, він поєднує внутрішні спроможності підприємства з впливом зовнішнього оточення [4]. Успішні компанії вміють виявити свої унікальні ресурси й перетворити їх на тривалі переваги, які важко скопіювати або замінити. Сучасне середовище вимагає гнучких, адаптивних та багатокомпонентних переваг, здатних швидко оновлюватись [12].

Отже, створені конкурентні переваги організації мають бути достатніми для втілення маркетингової стратегії розвитку організації з метою здобуття бажаних підсумків діяльності та відповідно конкурентоздатності організації загалом, як прямого чинника успіху її діяльності. Формування конкурентних переваг відіграє важливу роль у процесі функціонування організації на ринку, адже проблема конкурентоспроможності стосується всіх виробників товарів та послуг без виключення.

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Враховуючи сильну боротьбу на ринку, оцінювання конкурентоспроможності підприємства є важливим складником стратегічного управління, оскільки дає змогу визначити сильні та слабкі боки компанії, а також її позицію на ринку. Існує певна кількість методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, кожний з котрих має свої особливості та переваги. Їхнє завдання полягає в тому, щоб:

– створити сучасну маркетингову інформаційну систему;

– виявити слабкі та сильні аспекти підприємства;

– запропонувати найдоречніші поради та методи розв'язання наявних

проблем;

– передбачити майбутні зміни та очікувані підсумки від впроваджуваних нововведень [13].

В загальному методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності відрізняються за:

– об’єктом аналізу (ресурси, функції, стратегія);

– часовим горизонтом (сталі чи тимчасові);

– типом джерел (внутрішні/зовнішні, матеріальні/нематеріальні);

– характером (статичні чи динамічні).

Це дає змогу вибрати найвідповідніший інструментарій оцінки конкурентоспроможності в залежності від мети дослідження, наявних даних та контексту бізнесу. Вона також допомагає поєднувати декілька підходів для отримання більш розгорнутої та об'єктивної картини [24].

Методи оцінювання конкурентоспроможності можна класифікувати за різними критеріями:

1. За характером оцінки:

– якісні методи: базуються на експертних оцінках, анкетуванні, інтерв’ю, враховують суб’єктивне сприйняття клієнтів, конкурентів, експертів.

Приклади: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод оцінки за матрицею BCG, метод експертних оцінок.

– кількісні методи: використовують числові дані (ціни, обсяги продажів, витрати, прибуток).

Приклади: розрахунок ринкової частки, метод різниць, метод балів, інтегральний метод.

2. Фактори, що оцінюються:

– методи, що характеризують ринкові позиції: дозволяють оцінити позицію підприємства серед суперників, силу на ринку, результативність маркетингової стратегії та перспективи зростання. Вони зазвичай базуються на ринковій частці, динаміці продажів, споживчій прихильності та

позиціонуванні бренду.

Приклади: Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера.

– методи, що характеризують рівень менеджменту: дозволяють оцінити якість менеджменту підприємством, ефективність управлінських постанов, здатність до стратегічного планування, організації, мотивації та контролю.

Приклади: метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг.

– методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність: дають змогу оцінити його фінансову стабільність, прибутковість, ефективність використання ресурсів та загальний стан бізнесу. Ці способи широко застосовуються для внутрішнього аналізу, кредитної оцінки, інвестування та прийняття управлінських рішень.

Приклади: методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану.

3. За рівнем прийняття рішення:

– стратегічні: зазвичай стосується знарядь і підходів, котрі застосовуються задля довгострокового планування, формування цілей розвитку та конкурентних переваг підприємства.

Приклади: Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM.

– тактичні: конкретизують стратегію через плани, програми, бюджети, організаційні заходи та нагляд за виконанням.

Приклади: Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції.

4. За способом відображення кінцевих результатів:

– графічні: візуальні інструменти, що використовуються для планування, аналізу, контролю та комунікації в управлінській діяльності. Вони дозволяють краще структурувати інформацію, побачити взаємозв’язки між елементами, простіше розглядати ситуації та приймати рішення.

Приклад: Теорія конкурентних переваг М. Портера, SWOT-аналіз, модель аналізу Мак-Кінсі 7S, метод вивчення профілю об’єкта.

– математичні: кількісні підходи до ухвалення рішень, що ґрунтуються на математичних обчисленнях, моделюванні, статистиці й оптимізації. Їх застосовують для точного аналізу, передбачення, планування, управління ресурсами, мінімізації витрат та підвищення результативності.

Приклад: метод американської асоціації управління, метод порівнянь, метод рангів, метод інтегрального критерію.

– логістичні: сукупність способів, які застосовуються для планування, організації, контролю та вдосконалення матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних потоків в межах підприємства чи між організаціями.

Приклад: STEP-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-аналіз.

Далі охарактеризуємо методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства [13]. Класифікувати їх можна наступним чином:

– методи, засновані на аналізі порівняльних переваг: найбільш поширені і прості у обчисленнях. Однак мають недоліки, такі як статичність здобутих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, а також майже не показують взаємодію виробника продукції з ринком.

– методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі: допомагає якісно оцінити в галузях різних держав. Але значною мірою об'єктивно показує тільки зовнішні умови праці, майже не описує здатність до пристосування.

– методи, основані на теорії якості товару: велика увага приділяється якості виробленої продукції та велика увага до споживачів. Але не береться до уваги ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства та застосовується для виробників одного виду продукції.

– методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції: детально

розглядається внутрішній стан, але узагальнення підсумків аналізу є складним, а також значний обсяг обчислень, що не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності.

– матричні методи: дає змогу дослідити розвиток конкуренції у динаміці. Але зосереджується увага лише на одній стратегії, також обмежується кількість характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності.

– інтегральний метод: дає змогу здобути однозначні оцінки конкурентних позицій виробника, також є доволі простим та наочним. Однак не дає можливості для глибокого аналізу та виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності, а також не враховує галузеві особливості. Є обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів.

– методи, основані на теорії мультиплікаторів: дають здатність оцінити велику кількість показників підприємства, однак результати є об'єктивними для короткого проміжку часу.

– методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств: дозволяє проаналізувати окремі елементи потенціалу. Однак є труднощі інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм та оцінка тільки внутрішніх факторів без вивчення впливу зовнішнього оточення.

– методи, основані на порівнянні з еталоном: наочний та комплексний при зіставленні. До складу досліджуваних чинників не включають показники, що характеризують міць і напрямок впливу зовнішнього середовища.

Згідно опису класифікацій видно, що більшість методів належить до декількох груп, оскільки за своєю суттю кожен з них починає свій алгоритм зі збору інформації для відповідних операцій, далі йде основна частина, а саме розрахунки або надання балів, в кінці відображаються результати, які можуть бути подані у найзручнішій формі і згідно з ними приймається рішення, що

матиме поширення на коротко- чи довгострокову перспективу. І тому один метод може мати місце у кожній з груп за вказаними ознаками. Проте їх відмінність присутня у конкретизації інформації, що вони подають як кінцеві дані.

Велика кількість класифікацій конкурентних переваг обумовлена різноманіттям їх природи, контексту, підходів до вивчення та потреб практики. Таке багатство аналітичного інструментарію дозволяє адаптувати підхід до конкретних умов і цілей.

Враховуючи вище зазначену інформацію, можна сказати, що поняття конкурентоспроможність та конкурентна перевага тісно пов’язані між собою. У сучасних умовах глобалізації, високої динаміки ринку та технологічних змін поняття конкурентоспроможності та конкурентної переваги стали ключовими у стратегічному управлінні підприємствами. Вони лежать в основі формування ефективної ринкової поведінки компаній і країн. Проте, попри широке використання цих термінів, досі не існує єдиного універсального визначення, що свідчить про багатогранність і глибину досліджуваних категорій. Сутність конкурентоспроможності полягає не тільки в наявності окремих переваг, а в цілісній системі факторів, наприклад, стратегічних, ресурсних, організаційних, інноваційних, тих, які забезпечують стале положення підприємства на ринку. Успішні компанії не просто мають конкурентні переваги, вони вміють формувати, підтримувати та розвивати їх у динамічному конкурентному середовищі. Для утримання конкурентоспроможності підприємству необхідно:

– перманентно відстежувати ринкові тенденції;

– інвестувати в нововведення та персонал;

– пристосовувати власну стратегію до змін у зовнішньому оточенні;

– розвивати унікальні компетенції, котрі складно скопіювати конкурентам.

Дослідження у сфері формування конкурентних переваг продукту є

важливим чинником успішної діяльності підприємства на динамічному та перенасиченому ринку. Адже покращення конкурентоспроможності є одною з основних задач підприємства, яке гарантує йому зміцнення своїх конкурентних позицій. Умови жорсткої конкуренції спонукають виробників невпинно шукати ефективні засоби виділення свого товару серед аналогів. Вивчення чинників, що впливають на сприйняття цінності продукту споживачами, дозволяє створювати унікальні торговельні пропозиції, удосконалювати якісні характеристики товару, зменшувати витрати, формувати лояльність клієнтів та збільшувати ринкову частку. Також варто уважно поставитися до вибору способу або способів для оцінювання конкурентоспроможності, адже цей вибір особистий для кожного підприємства і визначає завдання, які необхідно розв'язати, ступінь прийняття рішень та чинники конкурентного середовища. Методи оцінювання конкурентоздатності підприємства мають позитивні сторони та недоліки, котрі безпосередньо чи опосередковано впливають на їх застосування підприємствами в тій або іншій галузі національної економіки. Відтак для вибору якнайліпшого методу необхідно спочатку визначитись з цілями та проблемами, які варто здолати та розв'язати. Ці підходи оцінювання є різноманітними та залежать від обраного об’єкта аналізу, часової перспективи, типу джерел та вдачі дослідження. Наукове обґрунтування стратегій формування конкурентних переваг сприяє розробці ефективних маркетингових, виробничих та інноваційних рішень, що забезпечують довготривалу успішність бізнесу.

РОЗДІЛ 2
МАРКЕТИНГОВА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

2.1. Загальна інформація про підприємство

Підприємство ТОВ «Фірма «ФАВОР»» засноване у 1993 році і на даний момент є одним із провідних виробників молочної продукції. Почало свою діяльність з виробництва 500 кг молока на добу, з 7 робітниками. Однак, станом на сьогодні на заводі працює більш ніж 160 осіб, проведено модернізацію виробництва з технічним переоснащенням технологічного обладнання та реконструкцію виробничих приміщень, завдяки чому потужність ліній збільшено до 40 т молока на добу [22].

З 2005 року почалось впровадження стандартів ISO і так, наразі, діють такі стандарти:

– система управління якістю;

– система управління безпечністю харчових продуктів;

– система екологічного управління;

– виробляються продукти за ДСТУ та ТУ.

Для внутрішнього контролю на підприємстві діє відділ якості, а також відбувається контроль у власній сертифікованій лабораторії за мікробіологічними та фізико-хімічними показниками.

На разі на лініях виробляється понад 70 найменувань молочних продуктів під торговими марками АМА і А-МАМ. Продукти А-МАМ додатково маркуються знаком «НАТУРАЛЬНИЙ ПРОДУКТ – ПЕРЕВІРЕНО». Вони рекомендовані до споживання дітям віком від 2-х років. Адже компанія гарантує якість та безпечність продукції, вони не використовують консерванти та добавки, що обумовлено коротким терміном зберігання, використовують

виключно натуральні наповнювачі та отримують сировину тільки від сертифікованих та перевірених господарств. До того ж, підприємство виготовляє унікальні корисні товари, за власною особливою рецептурою, яким немає аналогів.

Узагальнена інформація про підприємство наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні дані ТОВ «Фірма «ФАВОР»»

Код ЄДРПОУ	05391057
Назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Фірма «Фавор»
Основний вид діяльності	Виробництво молочних продуктів для харчування дітей дошкільного та шкільного віку, а також дієтично-профілактичних молочних продуктів
Форма власності	Недержавна власність
Фактична адреса	вул. Тулузи 5-Б, Святошинський район міста Києва.
Керівник	Михайлова Раїса Василівна

Джерело: складено автором

Організаційна структура управління ТОВ «Фірма Фавор» базується на чітко визначеному розподілі обов'язків та підпорядкованості між різними рівнями керівництва. В основі системи управління лежить лінійно-функціональна модель, де лінійні підрозділи безпосередньо здійснюють оперативне керівництво та прийняття рішень, тоді як функціональні підрозділи виконують роль консультування, контролю, планування та координації діяльності.

Загальне керівництво здійснюється генеральним директором, під керівництвом якого працюють директор з виробництва та розвитку, фінансовий директор та виконавчий директор. Система охоплює різні підрозділи, відповідальні за конкретні функції, такі як забезпечення безпеки, виробничі процеси, фінанси та адміністративні завдання. Розподіл завдань між заступниками директорів з енергетики, транспорту, логістики, реалізації та інших напрямів забезпечує вертикальну підпорядкованість і функціональний

розподіл роботи на підприємстві. Кожен структурний підрозділ має свої завдання та повноваження, що дозволяє ефективно управляти виробничими і комерційними процесами компанії.

ТОВ «Фірма «Фавор» дотримується сучасних методів організації виробничого процесу, що гарантує високу якість та безпечність своєї продукції. Головною діяльністю підприємства є виробництво молочних товарів, з особливою увагою саме на дитячих молочних товарах. Увесь процес виготовлення продукції базується на суворому дотриманні стандартів якості та технологічних норм.

Процес виробництва поділяється на кілька етапів: від отримання сировини до пакування кінцевої продукції. Кожен етап ретельно контролюється для забезпечення відповідності вимогам ДСТУ та міжнародних стандартів, таких як ISO 9001 і ISO 22000. Для підтримки високих стандартів, ТОВ «Фірма «ФАВОР»» постійно модернізує обладнання та впроваджує нові технології, що дозволяє автоматизувати більшість процесів та зменшити вплив людського фактору.

Підприємство постійно розвивається та модернізує свої виробничі потужності. Зокрема, активно впроваджуються інвестиції у технічне переоснащення: встановлюються нові машини для пастеризації, автоматизовані лінії пакування, а також сучасні системи контролю якості продукції. Усе це дозволяє контролювати процес на кожному етапі – від надходження сировини до випуску готового товару.

Виробничі приміщення також оснащені власними лабораторіями. Їхнє завдання проводити постійний моніторинг якості та безпечності продукції. Фахівці здійснюють аналізи на всіх етапах виробництва, щоб забезпечити відповідність найвищим стандартам.

Завдяки цим підходам підприємство може впевнено гарантувати високу якість своїх товарів. Особлива увага приділяється безпеці — особливо тому, що продукція постачається у дитячі садки та навчальні заклади, де вона має відповідати підвищеним вимогам до якості та гігієни.

Нижче наведено коротку характеристику технологічного процесу виготовлення молочних продуктів (рис. 2.2).

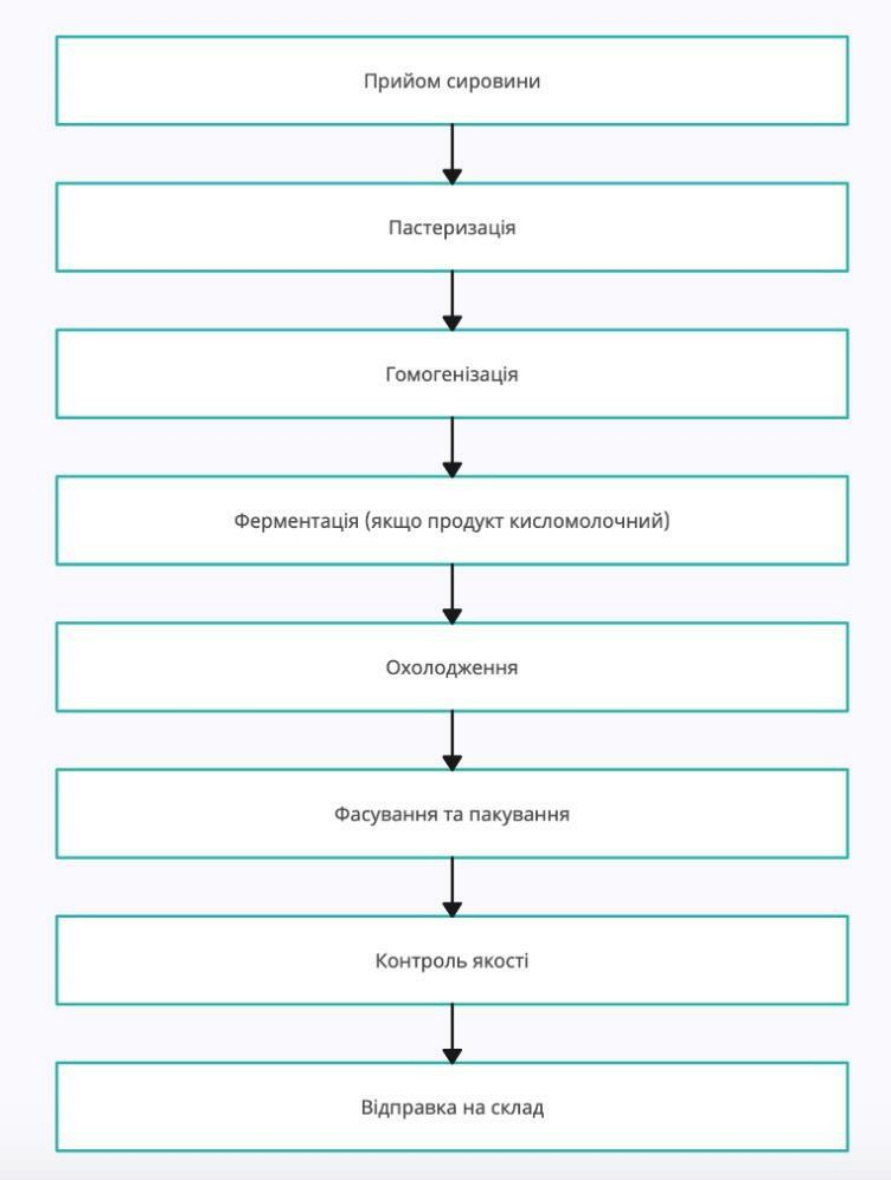


Рис. 2.1. Схема технологічного процесу виготовлення молочних продуктів [14]

Кожен етап виробництва чітко організований за схемою, яка гарантує дотримання гігієнічних норм та стандартів безпечності. Завдяки сучасному обладнанню та висококваліфікованому персоналу, підприємство підтримує стабільно високий рівень якості та інноваційності продукції, що дозволяє залишатись конкурентоспроможним на ринку дитячого харчування.

Далі розглянемо асортимент та етапи його створення досліджуваного підприємства. Асортиментний ряд продукції що випускається підприємством,

який нараховує 58 найменувань, включає широкий спектр дитячих молочних продуктів, зокрема йогурти, кефір, сирки та молоко. Компанія пропонує продукцію з високими смаковими та поживними властивостями, що відповідає сучасним стандартам якості та безпеки.

Детальніше ширина та глибина продукції представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Ширина та глибина асортименту підприємства

Ширина	Глибина
1	*2*
Молоко	1. Молоко незбиране згущене РУМО 380г 2. Вершки пастеризовані АМА 35% в пляшечці 0,200 3. Молоко АМА 2,5% 900 г 4. Молоко АМА 2,5% _850 г (для дітей від 2-х років) 5. Молоко АМА 2,5% 500 г
Кисломолочні продукти без наповнювачів	1. Кефір 2,5% АМА у пляшці 500 г 2. Ряжанка АМА 4% 500 г 3. Кефір АМА 2,5% 400 г 4. Сметана АМА 15% 400 г 5. Сметана АМА 20% 400г 6. Йогурт без наповнювачів АМА 2,5% (300 г) 7. Сметана АМА 20% 300 г 8. Айран АМА 1,5% жиру 500г 9. Айран АМА з кропом 1,5% жиру 0,500 10. Ряжанка АМА 4% 300 г 11. Кефір АМА 1% 1л 12. Наріне АМА без наповнювачів 2,5% 220 мл 13. Сир вершковий «Cream Cheese» АМА 30% 150 г
Сир	1. Сир Любительський АМА 36% жиру в сухій речовині 230 г 2. В кошику Сир кисломолочний АМА 9% 250 г 3. Сир кисломолочний АМА 18% 350 г 4. Сир м'який «ТефАМА» 250г
Йогурт	1. Йогурт вершковий АМА персик 10% 150г 2. Йогурт вершковий АМА чорниця 10% 150г 3. Йогурт вершковий АМА полуниця 10% 150г 4. Йогурт десертний АМА абрикос 2,5% 125г 5. Йогурт десертний АМА чорниця 2,5% 125г 6. Йогурт з пробіотиком LGG АМА Лісова Ягода 2,5% 220 г 7. Йогурт з пробіотиком LGG АМА Полуниця-банан 2,5% 220 г 8. Йогурт з пробіотиком LGG АМА злаки 2,5% 220 г 9. Йогурт питний АМА персик 2,5% 400 г 10. Йогурт питний АМА малина 2,5% 400 г 11. Йогурт з пробіотиком LGG АМА 2,5% 300 г 12. Йогурт питний АМА лісова ягода 2,5% 400 г

Продовж. табл. 2.2

1	*2*
Молочні продукти з наповнювачем	1. Напій із сироватки з апельсиновим соком 200мл 2. Напій «LATTE» 1,5% 200мл 3. Кисломолочний продукт До сніданку АМА з травами 36% 150 г 4. Десерт з шоколадним смаком 28% «До сніданку» АМА 150 г 5. Іолактон зі стевією АМА 2,5% 220 г 6. Іолактон зі стевією АМА 2,5% 300 г 7. Наріне АМА з наповнювачем банан 2,5% 125мл 8. Десерт кисломолочний АМА 4% жиру із шоколадним смаком 125г 9. Десерт кисломолочний АМА 4% жиру з ванільним смаком 125г

Завдяки ретельному контролю якості на всіх етапах виробництва, продукція ТОВ «Фірма «ФАВОР» здобула певну популярність серед споживачів, але не є широко поширеною на українському ринку.

У 1995 році підприємство на виставці ВДНГ познайомилось з ізраїльським заводом, що виробляв йогурт. Це стало поштовхом для їх впровадження в Україні і саме досліджуване підприємство вперше презентувало йогурт.

У 1998 році, за підтримки мера Києва Олександра Омельченка, реалізовано проєкт «Стакан молока», що забезпечив учнів одноразовими стаканами молока в школах. У 2000 році розроблено унікальні дієтичні продукти, а у 2002 році продукція почала постачатися в школи трьох районів Києва. З модернізацією виробництва у 2004 році потужність зросла до 20 тонн на добу, а штат досяг 90 осіб. Підприємство отримало низку нагород за якість, включаючи лауреата конкурсу «Вища проба» у 2005 році та переможця конкурсу «Кращий Вітчизняний товар» у 2006 році. У 2009 році забезпечено постачання до шкіл і садочків семи районів Києва. У 2015 році потужності зросли до 30 тон молока на добу. Підприємство впровадило системи управління якості ISO 9001, безпечності харчових продуктів ISO 22000, та екологічного управління ISO 14001:2015.

Для того, аби оцінити ефективність діяльності підприємства, виявити тренди й приймати обґрунтовані рішення розглянемо обсяги виробництва продукції за 2023-2024 роки.

Таблиця 2.3

Обсяги виробництва продукції у розрізі асортиментних груп у натуральному виразі

Найменування продукції (видів, товарних груп	Обсяги виробництва продукції, тон.		Відхилення	
	2023 р.	2024 р.	Абсолютне, +-	Відносне, %
Молоко	1586,00	1746,00	160,00	10,09
Сири	136,00	258,00	122,00	89,71
Кисломолочні продукти	1163,00	1650,00	487,00	41,88
Йогурти та інші кисломолочні продукти	640,70	1039,65	398,95	62,27
Разом	3525, 70	4693, 65	1167,95	33,12

Джерело*:* розраховано на основі звітності підприємства

На основі даних, можемо сказати, що обсяги виробництва молочної продукції у 2023–2024 роках свідчить про суттєве зростання загального випуску продукції. Загальний обсяг виробництва зріс із 3525,7 тон у 2023 році до 4693,65 тон у 2024 році, що становить приріст на 1167,95 тон.

Усі товарні групи демонструють позитивну динаміку, наприклад, обсяги виробництва молока зросли на 160 тон (+10,1%). Сири показали зростання на 122 тони (+89,7%), що є найбільш динамічною групою. Кисломолочні продукти збільшились на 487 тон (+41,9%), а йогурти та інші кисломолочні продукти зросли на 398,95 тон (+62,3%). Це свідчить про зростання попиту на молочну продукцію, ефективність виробничої політики підприємства та розширення ринку збуту. Це також може вказувати на зміну у споживчих перевагах або на акцент підприємства на продукцію з більшою доданою вартістю.

Для того аби оцінити діяльність підприємства, об’єктивно зрозуміти стан бізнесу, ефективність його функціонування та перспективи розвитку, далі розглянемо основні показники його діяльності за 2023-2024 роки. Це дозволить зрозуміти чи в правильному напрямку працює підприємство та які

кроки принесуть успіх у майбутньому. А також це дасть змогу надалі оцінити конкурентні переваги підприємства.

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності ТОВ «Фірма «ФАВОР»»

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2023 рік	2024 рік	абсолютне, ±	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	177753,00	247380,00	69627,00	39,17
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	126467,00	185031,00	58564,00	46,30
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	12320,00	15016,00	2696,00	21,88
4. Витрати на збут	тис. грн.	26836,00	34155,00	7319,00	27,27
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	165623,00	234202,00	68579,00	41,40
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	12130,00	13178,00	1048,00	8,63
7. Чистий прибуток	тис. грн.	7101,00	7374,00	273,00	3,84
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	93,18	94,67	1,50	1,60
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	3,99	2,98	-1,01	х
10. Рентабельність продукції	%	7,32	5,63	-1,70	х

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

На основі даних можемо побачити, що чистий дохід виріс на 39,17%, що свідчить про значне зростання обсягів реалізації. Собівартість реалізованої продукції показує ще кращі результати, піднявшись на 46,3%. Адміністративні витрати зросли на 21,88%, що є помірним збільшенням. Та витрати на збут підвищилися на 27,27%. Однак є проблема у тому, що повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, що зросли на 41,4%, зросли швидше, ніж дохід, що є негативним результатом. Прибуток від реалізації продукції зріс лише на 8,63%, а чистий прибуток тільки на 3,84%, що також є

незадовольняючим результатом. Показник витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації змінився з 93,18 коп. до 94,67 коп., що погіршує ефективність. Рентабельність діяльності знизилася з 3,99% до 2,98%, а рентабельність продукції до 5,63%. Ці результати показують, що з кожної гривні продажу підприємство отримує менше прибутку, ніж минулого року.

Отже, позитивними результатами є те, що збільшилися обсяги реалізації та доходів, також збільшення адміністративних витрат може свідчити про активізацію маркетингової діяльності. Однак, незважаючи на значне зростання доходів, рентабельність знижується, що може вказувати на неефективне управління витратами. Разом з цим витрати зростають швидше, ніж доходи, що негативно впливає на прибутковість. А зменшення чистого прибутку свідчить про зниження фінансової результативності.

2.2. Оцінювання конкурентного оточення ТОВ «Фірма «Фавор»»

Ринок дитячого харчування та молочних продуктів в Україні представлений численними виробниками, які активно конкурують за частку в цьому сегменті. Головними конкурентами ТОВ «Фірма «Фавор» є такі компанії, як «Яготинське», «Галичина», «Молокія», «Ферма» та «Просто Наше». Ці виробники пропонують широкий асортимент молочних продуктів, включаючи дитяче харчування, йогурти, сирки та кефіри. Однак, враховуючи те, що продукція досліджуваного підприємства не представлена у великих торгових мережах, то ще одними основними конкурентами по об'ємах виготовленої продукції є «Lago» та «Молоко від фермера».

Для кращого оцінювання конкурентного середовища, скористаємося аналізом бенчмеркінг. Його суть полягає у порівнянні певних найважливіших критеріїв з конкурентами, що допомагає компанії проаналізувати свою діяльність, піднятися на вищий рівень та знайти свої можливості для покращення конкурентоспроможності. Для даного аналізу було взято такі

критерії як ціна, асортимент, бренд, упаковка, доставка та онлайн сервіс. Далі було порівняно досліджуване підприємство зі своїми конкурентами за цими критеріями. Аналіз представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз бенчмарок

Критерій	«Фірма «ФАВОР»	«Lago»	«Галичина»
Ціна	Середня	Середня, вище середньої	Середня
Асортимент	Дуже широкий	Невеликий	Широкий
Бренд	Локальний	Локальний	Класичний, відомий
Упаковка	Несучасна	Стандартна, сучасна	Яскрава, сучасна
Доставка	Локальна, областна	Локальна, регіональна	Всеукраїнська
Онлайн-сервіс	Активний, низька присутність онлайн	Активний, низька присутність онлайн	Активний, висока присутність онлайн

Джерело: складено автором

З даного аналізу можемо зробити висновки, що «Фірма «ФАВОР»» має гарні перспективи щодо зростання, однак через деякі недоробленості не досягає високих конкурентних переваг. До прикладу, підприємство достатньо впізнаване на локальному ринку, однак абсолютно не поширене серед загальної аудиторії, так як продукція не представлена у великих торгових мережах. Упаковка та дизайн товару потребує ребрендингу, адже наявний виглядає дещо застарілим, що впливає на рішення про покупку нових споживачів. Незважаючи на доволі активну онлайн роботу та онлайн замовлення, присутність в Інтернеті недостатня. Підприємство має активніше застосовувати соц.мережі для просування бренду та збільшення впізнаваності.

Далі для більш детального оцінювання впливу та потужності конкуренції скористаємося моделлю Портера (табл. 2.6). Аналіз полягає в дослідженні 5 сил конкуренції, які описують фактори, що формують конкурентне середовище [19]. Це допоможе з’ясувати ринкові позиції підприємства та наскільки сильною є зовнішня конкуренція та можливі загрози. Перша сила це ринкова сила постачальників. Ця сила показує, наскільки постачальники контролюють ринки, якою мірою вони спроможні впливати на ціну і якість продукції або послуг. Друга сила це ринкова сила

покупців. На одному ринку оптові покупці можуть легко змінити постачальника, а роздрібні знайти товару заміну. Третя сила це нові конкуренти. Потрібно з'ясувати наскільки ймовірна поява нових гравців у даній галузі. Четверта сила це доступність альтернативних продуктів. Часто споживач може не тільки змінити постачальника, а навіть відмовитись від товару на користь альтернативного продукту. П'ята сила це суперництво наявних конкурентів. Тут вивчається можливість конкурентів, які вже існують, впливати на те, що відбувається в галузі.

Таблиця 2.6

Аналіз сил конкуренції

Сила конкуренції	Рівень впливу, оцінка	Пояснення
Потужність постачальника	Середній	Зважаючи на ринкову ситуацію, ціни від постачальника можуть бути нестабільними
Потужність покупця	Середній	У випадку роздрібного покупця вплив є невеликим, але завжди є загроза, що покупець знайде товар замінник. У випадку ритейлерів є ймовірність у диктуванні вимог
Загроза нових учасників	Середній	Ця галузь є доволі привабливою для нових гравців, однак зважаючи на певні обставини, як-от насичений ринок, отримання ліцензій не всі зможуть розпочати цю діяльність
Загроза заміни товару	Середній	Все частіше замість звичайного молока, споживачі використовують альтернативне
Внутрішня конкуренція	Висока	Ринок молочної продукції є доволі насиченим, через це між виробниками відбувається конкуренція

Джерело: складено автором

З даної інформації можемо зробити висновки, що досліджуване підприємство функціонує в доволі конкурентному середовищі. Ринок є доволі привабливим, однак існує велика кількість ризиків. Високий рівень внутрішньої конкуренції вказує на те, що компанія має постійно слідкувати за будь-якими змінами на ринку та постійно удосконалювати свій товар. Потужність постачальників та покупця, загроза нових учасників та заміни товару мають середній вплив, що є помірним, але не критичним. Отже, опираючись на дані аналізу можна сказати, що компанії потрібно зосередитися на вдосконаленні продукції, аби утримувати конкурентні позиції. При цьому,

важливо постійно слідкувати за іншими критеріями та вчасно реагувати у випадку змін.

2.3. Аналіз лояльності споживачів за допомогою NPS методу

Головним ринком збуту «Фірма «ФАВОР»» є внутрішній ринок України, з особливим наголосом на ринки B2G та B2B. Фірма активно бере участь у тендерах та співпрацює з державними установами і бізнесами, водночас підтримуючи власну присутність на B2C ринку, хоч і в меншій мірі. Здебільшого підприємство орієнтоване на:

– державні та муніципальні дитячі садки;

– загальноосвітні школи;

– комерційні заклади дитячого харчування (приватні садки, школи, дитячі табори);

– лікувально-профілактичні заклади (лікарні, санаторії).

Водночас компанія також працює з рітейлерами, має фірмові та онлайн магазини, через котрі здійснюється продаж кінцевим споживачам. Такий підхід дає змогу ефективно обслуговувати різні сегменти ринку та підтримувати високу якість продукції. Перспективними споживачами продукції ТОВ «Фірма «Фавор» є батьки з маленькими дітьми та особи, які піклуються про власне здоров’я. Ці сегменти активно прагнуть до здорового харчування, що підвищує їх зацікавленість у безпечних та якісних продуктах. Заклади охорони здоров'я та навчальні заклади також створюють стабільний попит на молочні вироби, що підкріплює потенціал зростання бізнесу. Тож для того аби оцінити наскільки лояльними є споживачі підприємства та їхнє ставлення до продукції проведемо дослідження.

NPS метод – це простий, але ефективний метод, що дозволяє оцінити лояльність споживачів до бренду або продукту. Суть методу полягає в

опитуванні клієнтів, ставлячи їм питання та отримуючи їх оцінку. Опитування можливо проводити як в офлайн, так і в онлайн форматі, за допомогою допоміжних Інтернет сервісів. Питання є таким «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте продукцію вашим друзям?». Відповідь надається в оцінці від 0 до 10 та на основі наданої оцінки можна охарактеризувати споживача.

– 9-10 – промоутери (прихильники): це задоволені клієнти, які готові рекомендувати продукцію.

– 7-8 – пасивні (нейтральні): це задоволені клієнти, але без ентузіазму.

– 0-6 – критики (недоброзичливці): незадоволені клієнти, які можуть поширювати негатив.

Після збирання відповідей наступним етапом є здійснення кількісного аналізу результатів. На цьому етапі обчислюється частка респондентів, котрі відносяться до різних категорій споживачів: промоутерів, нейтральних і критиків. Особливу увагу приділяють саме першій і останній групам, оскільки вони чинять найбільший вплив на загальне сприйняття бренду. Щоб визначити відсоток промоутерів, необхідно порахувати кількість респондентів, які оцінили ймовірність рекомендації продукції на 9 чи 10 балів. Це число ділиться на загальну кількість опитаних і множиться на 100, щоб отримати результат у відсотках. За аналогічною формулою обчислюється і частка критиків, тобто ті хто обрав оцінку від 0 до 6 балів. Респонденти, які дали оцінку 7 чи 8 балів, належать до категорії нейтральних. Вони не беруть участі у підсумковому розрахунку, оскільки не демонструють ані яскраво позитивного, ані негативного ставлення до бренду.

У межах дослідження для оцінки задоволеності споживачів продукцією було проведено опитування за допомогою онлайн-анкети, створеної у сервісі Google Forms. Одне з ключових запитань, яке ставилося респондентам, стосувалося ймовірності рекомендації продукції знайомим: «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте продукцію «Фірма «ФАВОР»» своїм друзям?». Аналогічне формулювання використовувалося і для споживачів

продукції конкурентних підприємств, з відповідною заміною назви бренду. Це дозволило зберегти об’єктивність і порівнюваність отриманих даних. Анкета представлена у додатку Б, де до опитування споживачів «Фірма «ФАВОР»» було залучено 30 осіб, до опитування «Lago» було залучено 20 осіб та до «Галичина» 50 осіб.

Отримані відповіді стали основою для подальших розрахунків і дозволили зробити висновки щодо рівня споживчої лояльності, виявити сильні сторони продукції, а також визначити недоліки, які потребують вдосконалення.

Зведені відповіді по всім підприємствам наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Кількість відповідей споживачів

Характеристика споживача	Кількість
ТОВ «Фірма «ФАВОР»»	
Промоутери	18
Пасивні	9
Критики	3
«Lago»	
Промоутери	9
Пасивні	8
Критики	3
«Галичина»	
Промоутери	39
Пасивні	13
Критики	8

Джерело: складено автором

Виходячи з результатів, далі розрахуємо співвідношення між різними групами респондентів, зокрема, так званих промоутерів і критиків продукції. Спершу визначається кількість респондентів, які належать до групи промоутерів. Цей показник ділиться на загальну кількість опитаних по відповідному підприємству, після чого підсумок множиться на 100, у такий спосіб дістаємо відсоткову частку промоутерів. Аналогічна формула використовується й до критиків.

Такий підхід дає змогу об'єктивно оцінити рівень споживчої лояльності до бренду, а також виявити, яку частину клієнтів становлять ті, хто не тільки не схильний рекомендувати продукцію, але й має негативний досвід.

Отримані результати по всім підприємствам зведено нижче:

Таблиця 2.8

Проміжні розрахунки

Підприємство	Промоутери	Критики
ТОВ «Фірма «ФАВОР»»	60	10
«Lago»	45	15
«Галичина»	61	13

Джерело: складено автором

Далі на основі цих результатів розрахуємо індекс споживчої лояльності, використовуючи наступну формулу.

$$NPS = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків} \quad (2.1)$$

Отримані результати по всім підприємствам зведено нижче.

Таблиця 2.9

Оцінка NPS по всім підприємствам

Підприємство	Оцінка NPS
«Фірма «ФАВОР»»	50%
«Lago»	30%
«Галичина»	52%

Джерело: складено автором

ТОВ «Фірма «ФАВОР»» отримала результат 50%, який свідчить про те, що в цілому діяльність підприємства показує хороший результат. Кількість промоутерів значно переважає кількість критиків. Компанія має велику базу задоволених клієнтів, а також є велика ймовірність, що вони порекомендують дану продукцію. Однак місце для розвитку все одно є і потрібно продовжувати вдосконалюватися. Для цього потрібно з'ясовувати причини незадоволення клієнтів та усувати їх. «Lago» має NPS 30%. Це позитивний результат, який свідчить про переважаючу кількість задоволених споживачів. Однак, незважаючи на певну групу прихильників, ще є клієнти які можуть бути незадоволені. Такий результат є нормальним, що вказує на те, що компанія викликає довіру, але ще має над чим працювати. Та «Галичина» має результат 52%. Такий результат свідчить про високий рівень лояльності споживачів. Це вказує на те, що підприємство має сильну базу лояльних клієнтів, які мають сильну довіру до бренду та готові рекомендувати ці продукти.

Отже, можемо сказати, що найвищу оцінку має «Галичина», що свідчить про високу лояльність споживачів та високий рівень задоволеності клієнтів. «Фірма «ФАВОР»» демонструє сильну клієнтську підтримку, але трохи поступається лідеру «Галичина». Ще є над чим працювати та вдосконалювати свою діяльність, аби вирішити недоліки з пасивними та незадоволеними клієнтами. Та найменший результат показало підприємство «Lago», що може свідчити про недостатній рівень лояльності або потребу в удосконаленні якості продукції чи сервісу.

Тож варто сказати, що оцінювати лояльність свого споживача необхідна практика для кожного підприємства, яку потрібно проводити кожного року. Це допомагає дізнатися чи в правильному напрямку працює підприємство та на що потрібно звернути увагу. Аби дізнатися цінність конкурентних переваг, варто звернутися до свого споживача та з'ясувати наскільки лояльним він є до бренду.

2.4. Аналіз конкурентоспроможності продукції за допомогою багатокутників конкурентоспроможності

Наступним методом, що допоможе проаналізувати конкурентоспроможність підприємства та переваг його продукту є метод багатокутників конкурентоспроможності. Суть методу полягає у порівнянні певних критеріїв кожного підприємства. Критеріїв беруть небагато, а лише найважливіші з них, ті, що впливають на прибуток, репутацію компанії, лояльність споживачів та їх задоволеність. Далі обирають основних конкурентів, які мають таку ж цільову аудиторію та задовольняють ті самі потреби споживачів. Дані про кожне підприємство знаходяться на офіційних сайтах компанії або в певних документах. На основі даних будується графік, де для кожного критерію на графіці є окремий відрізок, який перетинається іншими відрізками, які відповідають балам від 1 до 5. У центрі, де всі осі

перехрещуються, буде 0 балів, а остання крапка на відрізку це 5.

Далі перейдемо до порівняльного аналізу, в якому буде розглянуто позиції досліджуваного підприємства ТОВ «Фірма «ФАВОР» у контексті його конкурентного середовища.

Таблиця 2.10

Дані для побудови багатокутника конкурентоспроможності

Критерій	«Фірма «ФАВОР»	«Lago»	«Галичина»
Якість	5	5	5
Ціна	4	3	4
Асортимент	5	2	4
Упаковка	2	4	5
Відомість бренду	1	1	5
Доступність у торгових мережах	1	1	5

Джерело: складено автором, на основі анкети у додатку В

На основі даних побудуємо багатокутник конкурентоспроможності. (рис. 2.3).

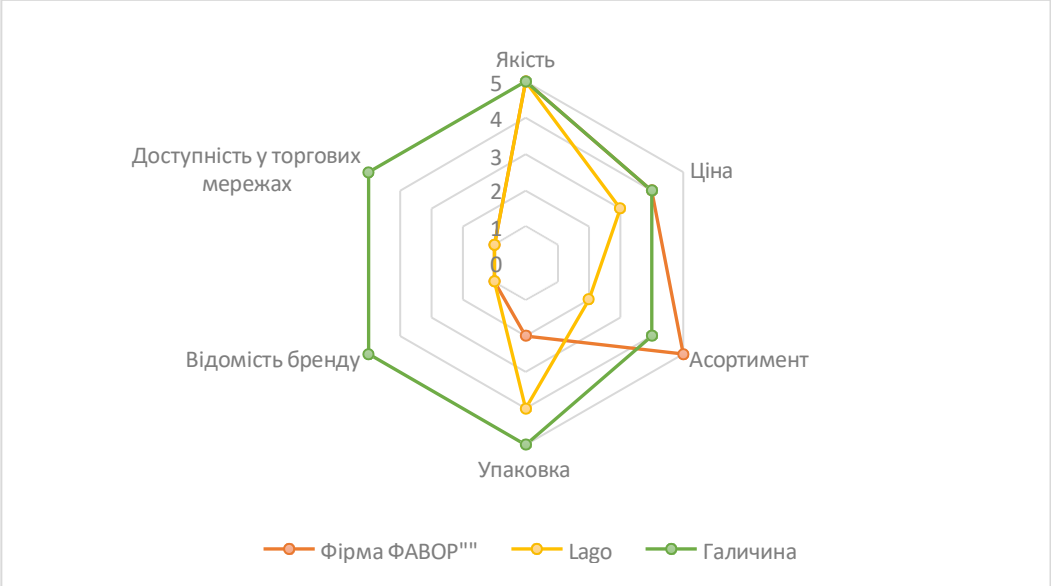


Рис. 2.3. Багатокутники конкурентоспроможності ТОВ «Фірма «ФАВОР»» та конкурентів

Порівняння ґрунтується на низці ключових критеріїв, які визначають конкурентоспроможність продукції на споживчому ринку, а саме якість, ціна, асортимент, упаковка, відомість бренду та доступність у торгових мережах.

Графічне зображення візуально демонструє переваги й слабкі сторони підприємства порівняно з конкурентами. Більш того, це можливість порівняти

конкурентів не лише за одним показником, а за багатьма. Також допоможе виявити напрямки, які потрібно покращити та оцінити, наскільки рівномірно розвинуті різні аспекти конкурентоспроможності.

Метод дозволяє наочно порівняти сильні та слабкі сторони не тільки одного підприємства, але й декількох конкурентів одночасно, що є зручним інструментом для стратегічного аналізу та ухвалення управлінських рішень.

На основі побудованої графіки можна зробити висновки, що досліджуване підприємство має не найбільший багатокутник, однак і не найменший. Перше місце займає конкурент «Галичина», а останнє місце конкурент «Lago». Досліджуване підприємство на три бали програє своєму конкуренту за таким критерієм як упаковка і на чотири бали за критеріями відомість бренду та доступність у торгових мережах.

Далі порахуємо площу багатокутників. Площа відображає загальну конкурентоспроможність, тобто чим більше площа, тим сильніші позиції підприємства в загальному. Площа розраховується за наступною формулою:

(2.2)

$$S = \frac{1}{2} \times \sin\left(\frac{2\pi}{n}\right) \times \sum_{i=1}^{n} g_1 \times g_{i+1}$$

де n – кількість осей, тобто критеріїв, g_i – значення інтегрованого факторного показника за кожним оцінюваним фактором підприємства.

Щоб правильно порівняти критерії між підприємствами та обчислити площу, потрібно привести всі значення до єдиного масштабу, тобто від 0 до 1. Для цього кожен критерій ділимо на 5, результати наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Нормалізовані оцінки

Критерій	«Фірма «ФАВОР»	«Lago»	«Галичина»
1	*2*	*3*	*4*
Якість	1	1	1
Ціна	0,8	0,6	0,8
Асортимент	1	0,4	0,8

Продовж. табл. 2.11

1	*2*	*3*	*4*
Упаковка	0,4	0,8	1
Відомість бренду	0,2	0,2	1
Доступність у торгових мережах	0,2	0,2	1

Спочатку зробимо розрахунки для ТОВ «Фірма «ФАВОР»». Щоб побудувати повний багатокутник, потрібно з'єднати останню точку з першою, тому далі обчислюємо добутки.

$g_1 \times g_2 = 1{,}0 * 0{,}8 = 0{,}8$

$g_2 \times g_3 = 0{,}8 * 0{,}1 = 0{,}8$

$g_3 \times g_4 = 1 * 0{,}4 = 0{,}4$

$g_4 \times g_5 = 0{,}4 * 0{,}2 = 0{,}08$

$g_5 \times g_6 = 0{,}2 * 0{,}2 = 0{,}04$

$g_6 \times g_1 = 0{,}2 * 1 = 0{,}2$

Сума добутків: 0,8 + 0,8 + 0,4 + 0,08 + 0,04 + 0,2 = 2,32

Тепер розрахуємо площу «Фірма «ФАВОР»»:

(2.3)

$$S = \frac{1}{2} \times \sin\left(\frac{2\pi}{6}\right) \times \sum_{i=1}^{6} g_1 \times g_{i+1} = 0{,}5 * 0{,}866 * 2{,}32 = 1{,}005$$

Таким самим чином розрахуємо і з іншими підприємствами та зведемо дані у таблицю:

Таблиця 2.12

Площа багатокутників досліджуваних підприємств

Підприємство	Площа багатокутника
«Фірма «ФАВОР»»	1,005
«Lago»	0,675
«Галичина»	2,268

Виходячи з даного аналізу, можна зробити висновки, що «Галичина» має найбільшу конкурентоспроможність, маючи площу 2,268. «Фірма «ФАВОР»» має середній рівень конкурентоспроможності, з площею 1,005. Та найслабшу конкурентоспроможність має «Lago» з площею 0,675.

Метод побудови багатокутників конкурентоспроможності дозволяє

порівняти всі аспекти в роботі бізнесу, такі як маркетинг, репутацію, ціни, асортимент, виробничі потужності, витрати на закупівлю матеріалів та подібні. Отримавши результати, з’явилась змога порівняти підприємства та визначити сильні та слабкі сторони.

Даний результат свідчить про те, що підприємство «Фірма «ФАВОР»» має сильний асортимент та якість, однак має слабкий бренд та доступність у торгових мережах, що також вплине і на відомість бренду. До того ж, компанія має звернути увагу на дизайн своїх продуктів, а саме усучаснити їх та удосконалити, тобто потребує маркетингового розвитку. Варто зазначити, що компанія перспективна, має технічні переваги, однак має покращити свої недоліки. Для цього, на основі результатів аналізу буде запропоновано заходи для покращення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3
ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРОДУКТУ

3.1. Основні напрямки посилення конкурентних переваг продукції підприємства

Розглянуте підприємство ТОВ «Фірма «ФАВОР»» демонструє стабільні позиції на ринку та має значний потенціал для подальшого зростання. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що компанія вже володіє низкою конкурентних переваг, зокрема якісною продукцією, сформованою клієнтською базою та модернізованим виробництвом. Однак, враховуючи такі недоліки як не поширена онлайн присутність, недоступність у великих мережах, низька впізнаваність бренду, то конкурентоспроможність підприємства є нижчою порівняного з основними конкурентами. Ці фактори знижують ринкову силу підприємства. Саме тому підприємство потребує прийняти заходи для підвищення конкурентних переваг. На основі дослідження, що було проведено у розділі 2, було запропоновано заходи, що представлені у табл. 3.1. Доцільно зосередити увагу на наступних стратегічних напрямах розвитку:

Таблиця 3.1

Пропозиції для підвищення конкурентних переваг продукції

Назва заходу	Стисле пояснення
1	*2*
Розширення присутності в каналі сучасної торгівлі	Розширення географії продажів дозволить підприємству залучити нову аудиторію та підвищити обсяги реалізації продукції.
Ребрендинг	Для покращення сприйняття продукції споживачем потрібно розробити сучасний дизайн упаковки, що в свою чергу посилить емоційний зв’язок зі своїм споживачем.
PR заходи	Різноманітні заходи для просування продукції допоможуть залучити більшу аудиторію, сформувати позитивний імідж компанії та підвищити її впізнаваність серед споживачів.

Продовж. табл. 3.1

1	*2*
	Демонстрація продукції на галузевих заходах допоможе залучити нових клієнтів, партнерів і підвищити впізнаваність бренду.
Співпраця з інфлюенсерами	Співпраця з лідерами думок, які рекламуватимуть продукції. Це вплине на залучення нової аудиторії, збільшення обізнаності про бренд, стимулювання первинного попиту серед молодої аудиторі
Розвиток онлайн-продажів	Окрім наявного інтернет магазину, влучним варіантом буде розміщення своєї продукції на маркетплейсах. Це допоможе залучити більшу кількість клієнтів завдяки кращій доступності.

Далі розглянемо кожен із заходів детальніше.

1) Розширення присутності в каналі сучасної торгівлі. Одним із ефективних напрямів покращення роботи підприємства пропонується стратегічне розширення його діяльності за межі наявних ринків збуту. Станом на зараз компанія здійснює реалізацію здебільшого в межах локального та обласного ринку, а також має фірмові магазини у Києві та області, що значно обмежує потенціал розвитку.

Пропозиція: В умовах високої внутрішньої конкуренції та насиченого локального ринку доцільним є вихід у суміжні регіони з високим попитом на молочну продукцію, а також освоєння міжнародних ринків. Це може бути реалізовано шляхом налагодження співпраці з регіональними торговими мережами, залучення нових дистриб'юторів та логістичних партнерів. Для стимулювання початкового попиту на нових територіях доцільно проводити промоакції, дегустації, запускати локальні рекламні кампанії, брати участь у виставках та галузевих форумах. Цей захід дозволить знизити ризики, пов'язані із залежністю від одного регіону, та забезпечить зростання обсягів реалізації та збільшити охоплення цільової аудиторії.

2) Ребрендинг. Аналіз бенчмеркінг показав, що упаковка досліджуваного підприємства є не сучасною, особливо в порівнянні з конкурентами. Упаковка це перший візуальний контакт споживача з продуктом та компанією, саме тому оновлення зовнішнього вигляду вплине на позиціонування бренду. Більш того, упаковка неабияк впливає на рішення

покупця про покупку, а особливо це знижує ймовірність первинної покупки, навіть, якщо якість висока.

Пропозиція: розробити новий дизайн упаковки, враховуючи сучасні тенденції. Останнім часом є широко поширеним стиль мінімалізму, який було б доцільно використати у новому дизайні, також дотримання однієї кольорової гами. Завдяки оновленню індивідуальної ідентичності бренду, компанія матиме змогу виділитися серед конкурентів та привернути увагу нової аудиторії. В свою чергу це зміцнить її позиції на ринку та створить нові конкурентні переваги.

3) PR-заходи. Публічне просування бренду неабияк впливає на його впізнаваність та на залучення нової аудиторії. На даний момент підприємство приймає участь у подібних заходах, як от представлення власної продукції в рамках різних конференцій, проведення благодійності з дегустацією продукції та подібні. Однак, враховуючи невеликі масштаби таких заходів та відсутність інформування про них у соціальних мережах, їх проведення не дає великого результату. Саме тому підприємство має розширити свою участь у подібних заходах та зайнятися їхнім рекламуванням.

Пропозиція: Проведення заходів, таких як дегустації та благодійні акції. Враховуючи, що підприємство активно співпрацює з закладами дошкільної та шкільної освіти, то разом з цим гарний ефект дасть освітня ініціатива, як от власні іміджеві події, а саме екскурсії на завод. Для цього також потрібне ефективне рекламування про них на онлайн платформах та у регіональних ЗМІ. Ці дії формують емоційний зв’язок із брендом, покращують рівень лояльності споживачів і зменшують цінову чутливість клієнта.

4) Співпраця з інфлюенсерами. У сучасних умовах особливо ефективним каналом просування є співпраця з лідерами думок. Це блогери, які мають значну та лояльну аудиторію в соціальних мережах і здатні впливати на споживчі рішення своїх підписників.

Пропозиція: Для ТОВ «Фірма Фавор» доцільним є залучення локальних або нішевих інфлюенсерів, які спеціалізуються на темах здорового харчування,

кулінарії, а також виховання дітей. Формати співпраці можуть включати огляди продукції, рецепти з використанням товару, конкурсні активності, участь у відеороликах. Вартість такої кампанії є порівняно невисокою, при цьому охоплення може сягати десятків тисяч осіб цільової аудиторії.

5) Розвиток онлайн продажів. Важливим заходом є цифровізація каналів збуту, зокрема розвиток онлайн-продажів. Сучасний споживач очікує можливості швидкого та зручного замовлення продукції онлайн із доставкою додому або у відділення. Це особливо актуально для регіонів, де компанія фізично не присутня у роздрібній мережі. Пропозиція: «Фірма «ФАВОР»» надає таку можливість та успішно доставляє продукцію, однак доставка можлива лише у місті або області, що значно зменшує можливість для розповсюдження продукції за локальними межами. Компанія має повноцінний інтернет магазин, в якому представлена вся продукція. Однак крім офіційного сайту, доречним варіантом було б розміщення своєї продукції на маркетплейсах. Це також вплине на розширення доставки та на залучення нових клієнтів. Комплекс вище зазначених заходів створює передумову для суттєвих змін конкурентних позицій ТОВ «Фірма «ФАВОР»». Всі заходи були запропоновані зважаючи на виявлені під час аналізу проблеми та на слабкі сторони підприємства. Їхня реалізація дозволить не лише усунути наявні проблеми, а й дасть змогу побудувати основу для сталого розвитку. Завдяки комплексному підходу, компанія матиме можливість забезпечити конкурентні переваги у короткостроковій та довгостроковій перспективі, а також підвищити економічну ефективність діяльності.

3.2. Розрахунок ефективності розширення присутності в каналі Сучасна торгівля

3.2.1. Маркетингове обґрунтування заходу

Наступним важливим кроком стане проведення розрахунково-

кількісного обґрунтування запропонованого заходу, а саме розширення присутності підприємства в каналі сучасної торгівлі. Такий напрям вважається одним із ключових у межах загальної стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Фірма «ФАВОР», адже саме доступність продукції в торговельних мережах відіграє важливу роль у зміцненні позицій на ринку.

Спершу розглянемо маркетингове обґрунтування даного заходу. Розширення присутності є обґрунтованим з точки зору ринкової логіки та загальної стратегії зростання, оскільки підприємство на сьогодні має обмежене охоплення торговельної мережі, зосереджене переважно у межах однієї області. Результати аналізу бенчмаркінг засвідчили, що основні конкуренти, зокрема ТМ «Галичина», забезпечують всеукраїнську дистрибуцію своєї продукції, що дає їм стабільні конкурентні переваги. У свою чергу, досліджуване підприємство має високі оцінки за такими параметрами як якість продукції та асортимент, однак поступається конкурентам саме у сфері доступності у торговельних мережах. Крім того, проведене опитування споживачів свідчить про потенціал до розширення попиту при виході на нові території, де споживач ще не знайомий із брендом.

Цей захід є стратегічно виправданим кроком, який зможе зміцнити позиції підприємства в умовах жорсткої конкуренції та збільшити його частку на національному ринку молочної продукції.

3.2.2. Розроблення бюджету заходу

Основна мета цього етапу це з’ясувати економічну доцільність впровадження заходів, зокрема розширення присутності в каналі сучасної торгівлі, для підприємства. Важливо не лише оцінити потенційні переваги, а й оцінити конкретний фінансовий ефект, який додатковий прибуток може отримати компанія внаслідок запланованих інвестицій. Згідно з результатами опитування керівників відділів збуту та маркетингу, очікуване зростання чистого доходу (виручки) оцінюється на рівні 25%. Спершу розглянемо статті витрат для впровадження даного заходу та на їх основі складемо бюджет.

Детальніше представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Бюджет впровадження заходу

Стаття витрат	Вартість, тис. грн.
Введення штрих-кодів	30
Покупка допоміжних місць	20
Плата за вхід у мережі	25
Розроблення POS-матеріалів	15
Промоакції у торгових мережах	20
Всього	110

Отже, весь бюджет для впровадження цього заходу складає 110 тис. грн. Ці кошти передбачається спрямувати на комплекс заходів, спрямованих на ефективне просування продукції в новому регіоні. Зокрема, інвестиції дозволять:

– швидко та ефективно донести інформацію до цільової аудиторії, підвищивши рівень обізнаності потенційних споживачів про продукт;

– стимулювати початковий попит, що є особливо важливим на стартовому етапі виходу на новий ринок;

– сформувати та зміцнити позитивний імідж бренду в новому регіональному середовищі, що створить основу для подальшої лояльності клієнтів.

Таким чином, передбачені інвестиції приведуть до збільшення продажів, та до довгострокового позиціонування компанії на новому ринку.

3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу

Наступним етапом потрібно проаналізувати економічний ефект, а саме прогнозні значення зростання чистого прибутку (виручки), які були отримані за допомогою метода експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу. Ці дані були отримані шляхом застосування методу експертних оцінок, який передбачає залучення фахових суджень досвідчених спеціалістів. Для досягнення об’єктивності та ґрунтовності аналізу було проведено опитування серед провідних спеціалістів підприємства, а також керівників відповідних відділів, безпосередньо дотичних до процесу

реалізації продукції та маркетингу. Результати опитування представлені в таблиці:

Таблиця 3.3

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	1000	1250	1265	1280	1285	1300	1350

Дані розрахункові значення необхідно перевірити на надійність та типовість. Визначаємо середньоквадратичне відхилення, яке характеризує варіабельність індивідуальних думок експертів відносно середнього значення. Для цього скористуємося наступною формулою.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(Oi - \overline{O_{ñåð}})^2}{n}}$$

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

$$O_{сер} = \frac{8730}{7} = 1247{,}14$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\overline{8730}}{7}} = 105{,}08$$

Таблиця 3.4

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн.	1000	1250	1265	1280	1285	1300	1350	-
$O_{сер}$	1247,14							
Відхилення $O_i - O_{сер}$	-247,14	2,86	17,86	32,86	-37,86	52,86	102,86	-
ΔO^2	61008,42	8,18	318,94	1079,76	1433,16	2794,56	10580,16	77223,18

Тепер визначимо коефіцієнт варіації, що характеризує однорідність

сукупності експертних оцінок:

$$\omega = \frac{\alpha}{О_{сер}} \times 100\% = \frac{105{,}08}{1247{,}14} = 8{,}43\%$$

Оскільки коефіцієнт варіації < 33%, можна зробити висновок, що оцінки експертів є однорідними, тобто досить узгодженими між собою і їх можна використовувати для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 1280 тис. грн., як середнє значення ряду: 1000, 1250,1265, 1280, 1285, 1300, 1350 де найменше значення (П) – 1000 а найбільше значення (О) – 1350.

Розрахуємо очікуваний приріст чистого прибутку (виручки) від реалізації продукції:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 = (1350{,}00 + 4 \times 1280{,}00 + 1350{,}00) / 6 =$$

1245,00 тис. грн

Тепер слід розрахувати приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$1245{,}00 / 247380{,}00 \times 100\% = 0{,}50\%$$

де 247380,00 – значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий прибуток (дохід) від реалізації продукції в проектному році стане:

247380,00 + 1245,00 = 253 625,00 тис. грн.

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в 2024 році склали 234202,00 тис. грн. Постійні витрати склали 42156,36 тис. грн, а змінні 192045,64 тис. грн.

Тепер розрахуємо на скільки у проектному році зростуть змінні витрати:

192045,64 * 0,0050 = 966,52 тис. грн.

Запропонований захід обійдеться додатково у 110 тис. грн., що є загальним збільшенням загальних витрат, тому загальний приріст повних витрат становить наступне значення:

Приріст повних витрат = 966,52 + 110,00 = 1076,52 тис. грн.

У результаті, повні витрати в проектному році становитимуть:

234202,00 + 1076,52 = 235 278,52 тис. грн.

Оцінимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році як різницю між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та приростом повних витрат:

$$\Delta Пр = 1245,00 – 1076,52 = 168,48 \text{ тис. грн.}$$

В результаті, прибуток від реалізації продукції становитиме:

13178,00 + 168,48 = 13 346,48 тис. грн.

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

168,48 * (1-0,18) = 138,16 тис. грн.

Отже, розрахувавши потрібні показники, очікувані результати виходу на нові ринки внесемо до таблиці 3.5:

Таблиця 3.5

Очікувані результати від впровадження заходу

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	1245,00
Приріст повних витрати на реалізацію продукції	тис. грн.	1076,52
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	168,48
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	138,16

Отже, в результаті впровадження даного заходу, можна зробити висновки, що приріст чистого доходу зросте на 1245 тис. грн. Приріст повних витрат зросте на 1076,52 тис. грн. Далі приріст прибутку від реалізації продукції також збільшиться на 168,48 тис. грн., а приріст чистого прибутку на 168,48 тис. грн. З даного результату бачимо, що ефект від даних заходів принесе економічне покращення підприємству і реалізація цих заходів матиме довготривалий економічний ефект. Таким чином, передбачені інвестиції не лише мають короткострокову мету у вигляді збільшення продажів, а й слугують стратегічним інструментом для довгострокового позиціонування компанії на новому ринку.

3.3. Визначення впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Далі розглянемо як запропонований захід може вплинути на основні показники діяльності підприємства.

Таблиця 3.6

Вплив заходу на основні показники діяльності ТОВ «Фірма «ФАВОР»»

Найменування показника	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, ±	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	247380,00	248625,00	1245,00	0,50
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	234202,00	235278,52	1076,52	0,46
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	13178,00	13346,48	168,48	1,28
4. Чистий прибуток	тис. грн.	7374,00	7512,16	138,16	1,87
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	94,67	94,63	-0,04	-0,04
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	2,98	3,02	0,04	х
7. Рентабельність продукції	%	5,62	5,67	0,05	х

Отже, отримані результати свідчать про позитивні тенденції у діяльності підприємства. Зростання чистого доходу на 1245 тис. грн (0,50%) свідчить про очікуване розширення обсягів реалізації або зростання цін на продукцію. Це свідчить про стабільне положення підприємства на ринку та ефективну збутову політику. Повні витрати на виробництво і реалізацію також зростуть на 1076,52 тис. грн (0,46%), однак темп їх зростання менший, ніж темп зростання доходу. Це позитивний фактор, який вказує на покращення ефективності витрат. Прибуток від реалізації продукції зросте на 168,48 тис. грн (1,28%), а чистий прибуток на 138,16 тис. грн (1,87%). Це значне

покращення фінансового результату, що говорить про ефективну роботу підприємства щодо управління прибутковістю. Зниження витрат на 1 грн виручки з 94,67 до 94,63 коп. (на 0,04%) свідчить про незначне, але позитивне підвищення ефективності виробництва. Показники рентабельності також покращуються, а саме рентабельність діяльності (продажів) зросте з 2,98% до 3,02%, а рентабельність продукції зросте з 5,62% до 5,67%.

Виходячи з результату, перш за все, вихід на нові ринки дозволяє компанії зняти обмеження локального продажу та масштабувати свою діяльність у межах України. При порівняно низьких витратах очікується приріст виручки на 25%. Завдяки середньому рівню рентабельності (5,62%) компанія отримає додатковий прибуток, що забезпечує окупність заходу менш ніж за 1 рік. Це свідчить про стратегічну доцільність виходу у нові регіони, особливо з огляду на обмежену географію присутності компанії.

Запропоновані в даному розділі заходи є безумовно ефективними з економічної точки зору. Захід базується на аналізі реальних слабких сторін підприємства, тому проведені розрахунки вказують на доцільність виходу на нові ринки, враховуючи його швидку окупність та високий вплив на продажі.

Проаналізований захід вихід на нові ринки забезпечить конкурентні переваги як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Тому його реалізація допоможе у підвищенні прибутковості та конкурентоспроможності ТОВ «Фірма «ФАВОР»».

ВИСНОВКИ

Конкурентні переваги підприємства – це певні характеристики, що дозволяють йому результативніше задовольняти потреби споживачів на відміну від конкурентів, забезпечуючи лідерські позиції на ринку. Незважаючи на свою різноманітність, ці фактори виконують спільні цілі. Вони забезпечують сталу перевагу над конкурентами, що дозволяє залучати до себе більшу аудиторію споживачів, а отже забезпечують стабільність та отримання більшого прибутку.

Формування конкурентних переваг є стратегічно важливим етапом кожного підприємства, адже від цього залежить його розвиток та тривалий успіх. Саме вони є основою для ефективного функціонування в умовах високої ринкової конкуренції та для формування сильного бренду.

ТОВ «Фірма «ФАВОР»» – одне із провідних підприємств, що спеціалізується на виготовленні молочної продукції. Виробництво модернізовано з технічним переоснащенням технологічного обладнання та потужність ліній виробництва досягає до 40 т молока на добу. Зорієнтоване здебільшого на дітей, тому ретельно слідкує за якістю та безпечністю продукції, зокрема використовує міжнародні стандарти якості та дотримується стандартів якості та безпеки на кожному етапі виробництва.

В ході проведеного дослідження було детально проаналізовано конкурентні переваги підприємства, а також оцінено його конкурентне оточення на ринку. Для цього використовувалися різноманітні методи, серед яких аналіз бенчмаркінг, аналіз сил конкуренції за моделлю Портера, а також побудова багатокутника конкурентоспроможності, що дозволило комплексно оцінити позиції підприємства відносно основних конкурентів. Результати дослідження показали, що підприємство має ряд вагомих конкурентних переваг, зокрема, це високоякісна продукція, широкий асортимент товарів, а також привабливий рівень цін, який робить продукцію доступною для

широкого кола споживачів. Водночас, аналіз виявив певні слабкі місця, що знижують конкурентні позиції підприємства. Підприємство поступається своїм конкурентам за такими критеріями, як візуальна складова, впізнаваність бренду та доступність продукції у торгових мережах. Результати аналізів вказують на необхідність подальшої роботи над удосконаленням бренду, що є важливим в стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку.

На основі проведеного дослідження було розроблено заходи, впровадження яких має сприяти формуванню нових конкурентних переваг підприємства. Це дозволить йому зміцнити свої позиції на ринку та зайняти високі лідерські позиції серед конкурентів. Було детально проаналізовано один із ключових заходів розширення присутності в каналі сучасної торгівлі та вплив цього заходу на економічну функціональність підприємства, а саме на основні показники його діяльності. Результати дослідження підтвердили, що після розширення географії продажів і виходу на нові торгові точки підприємство може очікувати значного покращення своїх фінансових показників, що в перспективі сприятиме зростанню прибутковості та зміцненню конкурентних позицій. Зокрема, прогнозується, що чистий дохід збільшиться приблизно на 0,50%, що свідчить про зростання обсягів реалізації та ефективності діяльності. Водночас, чистий прибуток зросте на 1,87%, що є ознакою оптимізації витрат і підвищення рентабельності бізнесу. Крім безпосередніх фінансових результатів, такий крок сприятиме значному підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Розширення присутності в нових торгових точках дозволить охопити ширшу аудиторію, що підвищить обізнаність споживачів про бренд. Збільшення впізнаваності торгової марки формує міцнішу лояльність клієнтів та стимулює повторні покупки. В результаті підприємство зможе зміцнити свої позиції навіть в умовах жорсткої конкуренції, закріпивши статус надійного виробника якісної продукції. Таким чином, розширення каналів збуту і вихід на нові ринки стає не лише інструментом зростання прибутковості, а й важливим елементом

стратегії довгострокового розвитку компанії.

Тож, варто сказати, що формуючи конкурентні переваги, таким чином покращуючи свою конкурентоспроможність, підприємство має можливість забезпечити стабільно високий дохід та лояльну базу клієнтів. Це допоможе підприємству зайняти провідні позиції на ринку та побудувати стійкий бренд в умовах жорстокої конкуренції ринкового середовища. Крім того, завдяки постійному вдосконаленню якості продукції, інноваційним підходам у маркетингу та ефективній роботі з торговельними партнерами, підприємство зможе адаптуватися до змін на ринку та максимально використовувати нові можливості. Все це разом створює міцну основу для формування довготривалого успіху та стабільності, що є ключовими факторами сталого розвитку та зростання бізнесу в перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л. П., Загорулько Т. В., Кутлу Ергюн (2024). Стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах сталого розвитку. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.27.2023.297218 (дата звернення: 30.01.2025)

2. Барабанова В. В., Богатирьова Г. А., Попова Ю. С. (2023). Маркетингові аспекти формування конкурентних переваг товару на ринку україни. *Вісник ДонНУЕТ «Економічні науки», (2(75).* URL: https://doi.org/10.33274/2079-4819-2021-75-2-9-18 (дата звернення: 30.01.2025)

3. Бланк І. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства. – Київ : НІКА-ЦЕНТР, 2020. – 512 с (дата звернення: 30.01.2025)

4. Валінкевич, Н. В., Коценко, М. С. (2025). Проблеми сучасних трансформацій. *Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг торговельного підприємства.* (17). URL: https://surl.li/jkdseu (дата звернення: 30.01.2025)

5. Власенко В. В., Порфіренко В. І., Гребельник М. М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами* URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/21.pdf (дата звернення: 30.01.2025)

6. Гаркавенко С. С. - Товари широкого вжитку – 4.2. Конкурентоспроможність товару *Стаття* URL: https://surl.lu/xfhncd (дата звернення: 30.01.2025)

7. Донецкова В. А., Панченко М. О. Особливості формування конкурентних переваг підприємства. *Формування механізму державної підтримки розвитку морегосподарського комплексу України.* URL: https://economics.net.ua/files/archive/2021/No5/30.pdf (дата звернення: 30.01.2025)

8. Економіка підприємства. *Виробництво, якість і конкурентоспроможність продукції послуг* URL: https://surl.li/wkgoxe (дата звернення: 30.01.2025)

9. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства: навчальний посібник. *Поняття конкурентоспроможності продукції підприємства. Оцінка конкурентоспроможності продукції* URL: https://surli.cc/qenipj (дата звернення: 30.01.2025)

10. Карпенко Л. В. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства URL: https://surl.li/ycsuyy (дата звернення: 30.01.2025)

11. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118 (дата звернення: 30.01.2025)

12. Морохова В., Бойко О., Лорві І. Економічний форум. *Маркетингові технології формування конкурентних переваг підприємств.* URL: https://surl.li/ehndrr (дата звернення: 30.01.2025)

13. Натрошвілі С., Мельник А., Новіков Д. *Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.* URL: https://surl.li/bhuirq (дата звернення: 30.01.2025)

14. «Жива планета» Натуральні молочні продукти ТМ АМА – внесок «Фавор» у здорове харчування української нації URL: https://livingplanet.org.ua/novuny/naturalni-molochni-produkti-tm-ama-vnesok-favor-u-zdorove-kharchuvannya-ukrajinskoji-natsiji?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 30.01.2025)

15. Орел А. М. *Науково-теоретичні засади детермінації джерел конкурентних переваг підприємства* URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7920 (дата звернення: 30.01.2025)

16. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та*

адміністрування. URL: https://ven.ztu.edu.ua/article/view/56262 (дата звернення: 30.01.2025)

17. Петренко Л.А. *Формування конкурентних переваг підприємств на основі інновацій в умовах економіки знань* URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15769 (дата звернення: 30.01.2025)

18. Позняк С. В. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка* URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4614 (дата звернення: 30.01.2025)

19. Портер М. Стратегія конкуренції. Переклад з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с (дата звернення: 30.01.2025)

20. Посохов І. М., Понікарова В. С. *Концептуальні засади формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства.* URL: https://surl.li/idjolw (дата звернення: 30.01.2025)

21. Рябик Г. Є. Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара. *Формування конкурентних переваг, як цільових орієнтирів в процесі стратегічного планування конкурентоспроможності* URL: https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/74190 (дата звернення: 30.01.2025)

22. ТОВ «Фірма «ФАВОР»» *Офіційний сайт* URL: https://favor-ama.kiev.ua (дата звернення: 30.01.2025)

23. Савчук В. П. Економіка підприємства: підручник. – К. : Центр учбової літератури, 2021. – 432 с. (дата звернення: 30.01.2025)

24. Самофалова М. О., Максимум І. О. (2024). *Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.* URL: https://surl.li/xlyusr (дата звернення: 30.01.2025)

25. Сутність конкурентоспроможності продукції і методичні підходи до її оцінювання URL: https://surl.lt/cpkgkw (дата звернення: 30.01.2025)

26. Суханова А. (2021). Економіка та суспільство. *Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства* (26). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382 (дата звернення: 30.01.2025)

27. Урбановський Т., Краузе О. *Технології формування конкурентних переваг.* URL: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/16284 (дата звернення: 30.01.2025)

28. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. *Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві* URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf (дата звернення: 30.01.2025)

29. Цьвок Д. Р., Яворська Н. П. *Теоретичні підходи до розкриття сутності та змісту поняття «конкурентна перевага»* URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/66.pdf (дата звернення: 30.01.2025)

30. Шпачук Є. І., Малевич Г. Р. *Фактори формування конкурентних переваг підприємства* URL: https://www.economy-confer.com.ua/full-article/3589/ (дата звернення: 30.01.2025)

31. Щемур В. Ю., Дергачова В. В. (2022). *Методологія оцінювання міжнародної конкурентоспроможності* URL: https://surli.cc/cfpnna (дата звернення: 30.01.2025)

32. Формування конкурентних переваг підприємства. URL: https://studfile.net/preview/16459979/page:6/ (дата звернення: 30.01.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2025	01	01
Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФІРМА "ФАВОР"	за ЄДРПОУ	21505980		

(найменування)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2024 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	247 380	177 753
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(185 031)	(126 467)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	62 349	51 286
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	406	275
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(15 016)	(12 320)
Витрати на збут	2150	(34 155)	(26 836)
Інші операційні витрати	2180	(4 626)	(3 225)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8 958	9 180
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 591	569
Інші доходи	2240	-	3
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(744)	(283)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(20)	(86)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9 785	9 383
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2 411)	(2 282)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	7 374	7 101
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	7 374	7 101

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	156 694	106 843
Витрати на оплату праці	2505	38 204	28 487
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 587	5 656
Амортизація	2515	6 163	4 697
Інші операційні витрати	2520	30 246	23 165
Разом	**2550**	238 894	168 848

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

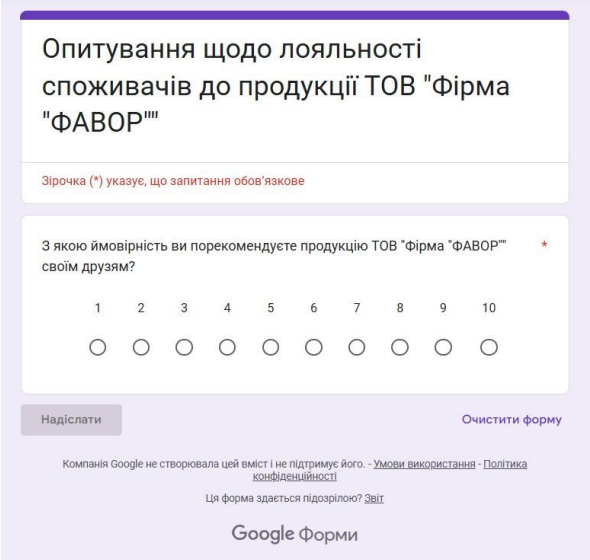
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

ЕП Михайлова Раїса Василівна

Керівник Михайлова Раїса Василівна

ЕП Житник Ірина Михайлівна

Головний бухгалтер Житник Ірина Михайлівна



Опитування щодо лояльності споживачів до продукції ТОВ "Фірма "ФАВОР""

Зірочка (*) указує, що запитання обов'язкове

З якою ймовірність ви порекомендуєте продукцію ТОВ "Фірма "ФАВОР"" своїм друзям? *

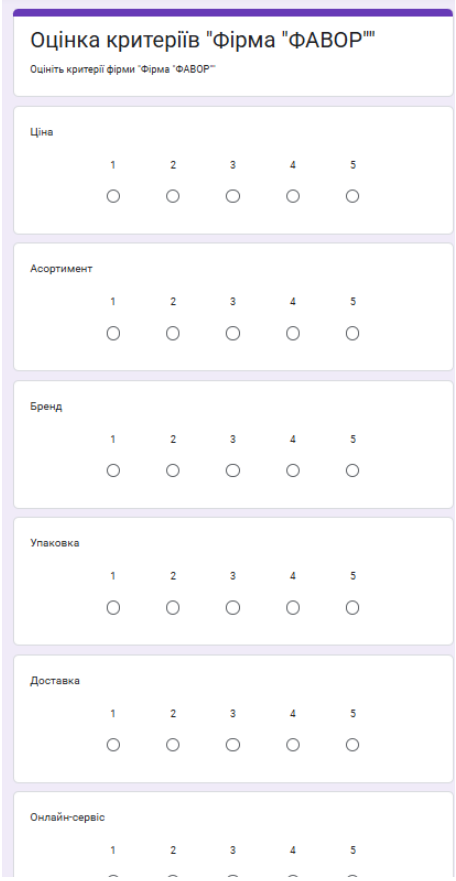
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Надіслати Очистити форму

Компанія Google не створювала цей вміст і не підтримує його. - Умови використання - Політика конфіденційності

Ця форма здається підозрілою? Звіт

Google Форми



Оцінка критеріїв "Фірма "ФАВОР""

Оцініть критерії фірми "Фірма "ФАВОР""

Ціна

1 2 3 4 5

Асортимент

1 2 3 4 5

Бренд

1 2 3 4 5

Упаковка

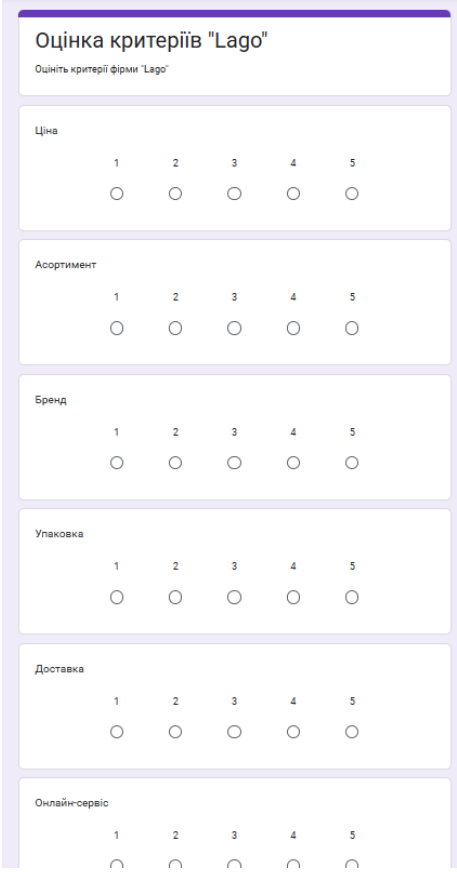
1 2 3 4 5

Доставка

1 2 3 4 5

Онлайн-сервіс

1 2 3 4 5



Оцінка критеріїв "Lago"

Оцініть критерії фірми "Lago"

Ціна

1 2 3 4 5

Асортимент

1 2 3 4 5

Бренд

1 2 3 4 5

Упаковка

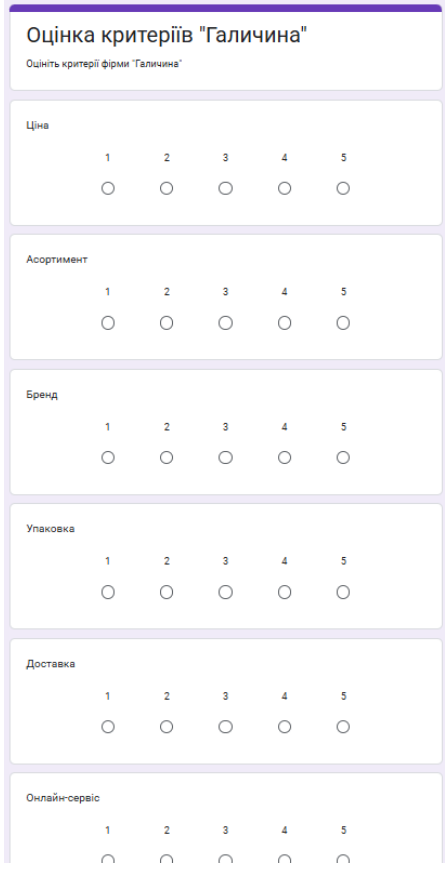
1 2 3 4 5

Доставка

1 2 3 4 5

Онлайн-сервіс

1 2 3 4 5



Оцінка критеріїв "Галичина"

Оцініть критерії фірми "Галичина"

Ціна

1 2 3 4 5

Асортимент

1 2 3 4 5

Бренд

1 2 3 4 5

Упаковка

1 2 3 4 5

Доставка

1 2 3 4 5

Онлайн-сервіс

1 2 3 4 5