

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти «Магістр»

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
к.е.н., доцент В.Д. Хурдей
« ____ » _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Формування та розвиток маркетингових конкурентних переваг підприємства» (на матеріалах ТОВ «УКРРИБА ЛТД», м. Дніпро)

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання
Говоруха Анастасія Романівна

Науковий керівник
кваліфікаційної роботи,
к.е.н., доцент

Семенова Л.Ю.

Дніпро – 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
на тему: «Формування та розвиток маркетингових конкурентних переваг
підприємства» (на матеріалах ТОВ «УКРРИБА ЛТД», м. Дніпро)

Виконала:

здобувачка вищої освіти
освітньо-професійної
програми «Маркетинг»
другого (магістерського)
рівня вищої освіти

за спеціальністю 075 «Маркетинг»
галузі знань

07 «Управління та адміністрування»
групи МК-23-1мз

Говоруха А.Р.

Науковий керівник: Семенова Л.Ю.

Рецензент: Пиляй Р.В.

Дніпро – 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
к.е.н., доцент В.Д. Хурдей
«15» квітня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Говорухи Анастасії Романівни

1. Тема роботи: «Формування та розвиток маркетингових конкурентних переваг підприємства» (на матеріалах ТОВ «УКРРИБА ЛТД», м. Дніпро), затверджена наказом закладу вищої освіти від 17.09.2024 року №765 кс, керівник роботи: к.е.н., доцент Семенова Л.Ю.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 30.12.2024 р.
3. Вихідні дані до роботи:
 - звітність ТОВ «УКРРИБА ЛТД», м. Дніпро за 2019-2023 рр.;
 - інші інформаційні дані: літературні джерела, статистичні щорічники, Інтернет-джерела, дані первинного обліку підприємства, власні спостереження автора.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
 - Розділ 1. Теоретико-методологічні аспекти формування конкурентних переваг підприємства
 - розділ 2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «УКРРИБА ЛТД» та визначення конкурентних переваг
 - Розділ 3. Стратегія маркетингу удосконалення конкурентних переваг ТОВ «УКРРИБА ЛТД»
5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання 15.04.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	03.06.2024	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	04.06-07.06.2024	
3	Опрацювання літературних джерел	10.06-12.07.2024	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	15.07-30.12.2024	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	15.07-30.09.2024	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.10 – 29.11.2024	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	02.12 – 20.12.2024	
8	Оформлення тексту роботи	23.12.2024 – 27.12.2024	
9	Нормоконтроль	25.12.2024	
10	Попередній захист роботи на кафедрі	30.12.2024	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	31.12.2024	
12	Захист кваліфікаційної роботи	згідно з розкладом роботи ЕК	

Здобувач вищої освіти

Говоруха А.Р.

Науковий керівник

Семенова Л.Ю.

ЗМІСТ

	СТ
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Класифікація та джерела формування конкурентних переваг підприємства.....	9
1.2. Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства..	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРРИБА ЛТД» ТА ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ.....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «УКРРИБА ЛТД».....	30
2.2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «УКРРИБА ЛТД».....	39
2.3 Дослідження конкурентних переваг ТОВ «УКРРИБА ЛТД».	48
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГУ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «УКРРИБА ЛТД».....	60
3.1. Напрямки розвитку конкурентних переваг підприємства.....	60
3.2. Розробка заходів щодо удосконалення конкурентних переваг	64
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах управління підприємством важливими факторами, що суттєво впливають на діяльність організації, є конкурентоспроможність та забезпечення конкурентних переваг компанії.

Поняття конкурентної переваги було детально вивчено і розглянуто Майклом Портером. Портер вважав, що товар володіє конкурентною перевагою, коли він має такі відмітні риси, які дозволяють отримувати від продажу товару або послуги більш високу норму прибутку, ніж в середньому по ринку. У кожній компанії повинна існувати система аналізу і оцінки актуальності конкурентної переваги продукту, так як в умовах насичення ринків і зростання пропозицій від компаній конкурентів важливо зберігати і зміцнювати конкурентоспроможність продукту.

Конкурентною перевагою підприємства є висока компетентність, яка проявляється в перевазі над конкурентами в різних сферах діяльності, зокрема в економічній, технічній, технологічній та організаційній сферах. Для того щоб компанія була провідною у своїй галузі, вона повинна мати низку конкурентних переваг.

На практиці виникає багато питань, пов'язаних з терміном "конкурентоспроможність", це пов'язано з відсутністю точного визначення і єдиних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Значний внесок у дослідження конкурентних переваг та конкурентоспроможності внесли такі вчені, як Е.М. Азарян, Г.Л. Азоев, С.Б. Алексєєв, І.А. Ангеліна, А.А. Бакунов, Л.В. Балабанова, Т.Л. Безрукова, Г.Я., Беляков, Е.В. Вартанова, І.Р. Бузько, М.Є. Воловик, І.М. Злидень, О.А. Зимовина, Ю.С. Ключєва, О.Г. Малярчук, Л.А. Омельянович, Ю.Л. Петрушевський, Ф.Е. Поклонський, А.В. Половян, В.Ю. Припотєнь та інші.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Магістерське дослідження виконано у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри маркетингу за темою «Маркетинг: сучасні тренди та перспективи

розвитку» (державний реєстраційний номер 0122U000213, строки виконання 2022-2024 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є аналіз та оцінка конкурентних переваг ТОВ «Укрриба ЛТД». з урахуванням стратегії маркетингу та розробка основних напрямків щодо їх підвищення.

Для досягнення розробленої мети роботи необхідно виконання наступних завдань:

- дослідити конкурентоспроможність фірми як наукову економічну категорія;
- привести класифікацію і джерела формування конкурентних переваг підприємства;
- розглянути методи забезпечення конкурентних переваг підприємства;
- провести аналіз чинників, що формують конкурентні переваги підприємства;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства;
- розробити заходи щодо підвищення конкурентних переваг підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентних переваг ТОВ «Укрриба ЛТД».

Предметом дослідження є теоретичні основи формування і досягнення конкурентних переваг підприємства з урахуванням стратегії маркетингу.

Методи дослідження. Теоретичною основою написання роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, які досліджували особливості формування конкурентних переваг та методів їх забезпечення. В даній роботі використані матеріали наукових конференцій, семінарів та наукової літератури, яка стосується тематики дослідження.

Інформаційна база: інформаційною базою написання роботи служили різноманітні наукові джерела, результати маркетингових досліджень, оцінки та опитування споживачів, матеріали офіційних сайтів та статистики діяльностей підприємств України та всього світу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у удосконаленні алгоритму маркетингового механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням його конкурентного становища в ринковому середовищі. Зокрема, здійснено його економічне обґрунтування, результатом якого є посилення конкурентних позицій на ринку.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження викладені в роботі на здобуття ступеня магістра та дозволяють зробити висновки: розроблений алгоритм формування маркетингового механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах зовнішніх викликів та загроз може сприяти підвищенню конкурентного потенціалу компанії; рекомендації, які розроблені під час дослідження можуть бути використані в ході діагностики і прогнозування подальшої діяльності ТОВ «Укрриба ЛТД».

Апробація результатів роботи. Результати роботи представлені у вигляді тез на IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції, м. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024.

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у тезах доповідей на конференціях (додаток А).

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків, викладених на 110 сторінках друкованого тексту. Матеріали роботи містять 26 таблиць та 14 рисунків. Список використаних джерел включає 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Класифікація та джерела формування конкурентних переваг підприємства

Дослідження показують, що існують різні точки зору щодо самої категорії «конкурентоспроможність підприємства». В сучасному ринковому середовищі важливо досліджувати причини низької конкурентоспроможності компаній та галузей; аналізувати фактори, які здійснюють вплив на конкурентоспроможність в залежності від ринкової ситуації; виявити ефективні способи та методи впливу на конкурентоспроможність на рівні підприємства; розробити напрямки підвищення конкурентоспроможності компанії за допомогою маркетингового підходу[28].

Будь-яка організація, що діє в умовах жорсткої конкуренції, повинна постійно оцінювати свою конкурентоспроможність для порівняння своїх товарів, цін, каналів розподілу, заходів щодо просування з продукцією і маркетинговою політикою конкурентів і визначати свої конкурентні переваги і недоліки. Це також є необхідною умовою для розробки та коригування стратегії маркетингу на підприємстві.

Конкурентоспроможність – це здатність утримувати свої конкурентні позиції в порівнянні з аналогічними товарами галузі. Конкурентоспроможність властива всім об'єктам економічної системи, проте вона проявляється в окремих конфліктних ситуаціях [18].

Важливо зазначити, що конкурентоспроможність є категорією якості стосовно товару. Конкурентність може виступати категорією ефективності, але на більш високому рівні, якщо діяльності активних економічних об'єктів-підприємств на ринку.

Для вирішення поставлених завдань потрібно дати поняттю "конкурентоспроможність підприємства" універсальне і вичерпне визначення.

На практиці виникає багато питань, пов'язаних з терміном "конкурентоспроможність", це пов'язано з відсутністю точного визначення і єдиних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Зав'ялов П.С. зазначає, що немає єдиного універсального загальноприйнятого поняття «конкурентоспроможність». Він вважає, що «вимагається дослідження і застосування сукупності методів кількісного аналізу і оцінки конкурентоспроможності з урахуванням його властивостей багат шаровості, відносності та конкретності» [14].

Конкурентоспроможність - це складне багатоаспектне поняття, тому існує багато різних визначень конкурентоспроможності підприємства, які ми розглянемо в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «конкурентоспроможність»

Визначення	Автор
це комплексна соціально-економічна характеристика фірми за певний проміжок часу в умовах конкретного ринку, що відображає рівень його переваги по відношенню до реальних конкурентів за двома складовими - ринкової та ресурсної	Азоєв Г.Л.
це здатність вести ефективну організаційно- збутову діяльність і тим самим протистояти конкурентам. Критерієм ефективності цієї діяльності може служити прибуток та інші комерційні показники	Фомін В.
це відносна характеристика, яка виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкретних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і по ефективності організаційно-збутової діяльності	Максимова І.В.
характеризує здатність і динамік пристосування до умов ринкової конкуренції	Юданов А.Ю.
це здатність функціонувати ефективно або ж надавати споживачеві конкурентоспроможні товари і послуги	Кротков А.М.
це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку	Перцовський Н.І.

Джерело: складено автором [32]

Аналіз визначень конкурентоспроможності дозволяє виділити цілий ряд моментів:

1. Головний сенс поняття "конкурентоспроможність підприємства" полягає в тому, що воно характеризує можливість і динаміку пристосування підприємства до мінливих умов конкурентного ринку;
2. Конкурентоспроможність як економічна категорія розглядається щодо конкретного ринку і конкретного товару-аналогу;
3. Конкурентоспроможність підприємства - це узагальнюючий показник переваги над конкурентами;
4. Конкурентоспроможність підприємства - властивість відносна і може приймати абсолютне вираження лише в конкретній ситуації [32].

Конкурентоспроможність компанії – багатостороннє економічне поняття, яке досліджується на декількох економічних рівнях: з приводу товару, персоналу, конкурентоспроможність збуту та фінансів. Усі ці рівні тісно взаємопов'язані. Таким чином, конкурентоспроможність товару, фінансів підприємства, ефективності збутової діяльності та персоналу є складовими конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність товару – це сукупність якісних та вартісних характеристик товару, що допомагають створенню конкурентних переваг даного товару у порівнянні з товарами-аналогами в задоволенні певної потреби покупця на певному ринку на даний період часу.

Конкурентоспроможність відноситься до оціночних показників і передбачає наявність об'єкта, суб'єкта і критеріїв оцінки.

Об'єктом оцінки є товари, конкурентоспроможність яких визначається по відношенню до конкретної групи споживачів, формованої згідно зі стратегічною сегментацією ринку.

Суб'єктами можуть бути споживачі товарів, експерти та підприємства тощо. Аналіз конкурентоспроможності підприємства передбачає складну багатоаспектну задачу, що потребує визначення найбільш значущих числових показників конкурентоспроможності та їх інтегрування. Тому що будь-який об'єкт – це певний набір показників якості, зміна яких спричиняє зміну якісних

і кількісних характеристик об'єкта. Найбільш поширені методи оцінки конкурентоспроможності засновані на визначенні різних коефіцієнтів аналізу виробничої діяльності, фінансового стану, ефективності інвестицій тощо [41].

Основними факторами досягнення конкурентоспроможності об'єктів є:

1. Якість системи управління, яка визначається якістю і глибиною застосовуваних наукових підходів, принципів і методів управління;
2. Якість розробки об'єкта з точки зору прогресивності і оптимальності показників, призначення надійності і тощо;
3. Якість матеріалізації проекту, яка визначається прогресивністю технології;
4. Витрати споживача на придбання і впровадження об'єктів [95].

Найбільш загальним терміном, що визначає різні аспекти прояву конкурентоспроможності, є форма конкурентоспроможності. Під формою конкурентоспроможності розуміється сукупність її проявів, що утворить певну систему. Для характеристики внутрішніх властивостей різних форм конкурентоспроможності, доцільно ввести поняття ознака конкурентоспроможності.

Вид конкурентоспроможності характеризує аспектний підхід до її аналізу. Так, наприклад, якщо розглядати одну з чотирьох сфер будь-якого суспільства - економічну, то її конкурентоспроможність буде відображатися загальною соціально-економічною конкурентоспроможністю і загальною техніко- економічною конкурентоспроможністю [35].

Відповідно до аспектів економічної сфери діяльності загальну соціально-економічну конкурентоспроможність можна поділити на окремі види: економічну і соціальну. Поряд з цим, в комплексному понятті техніко-економічної конкурентоспроможності можна виділити технічну конкурентоспроможність і економічну [81]. Так само виділяють поняття структурно-організаційної конкурентоспроможності, що складається з конкурентоспроможності організації, конкурентоспроможності управління і конкурентоспроможності структури.

У загальному вигляді конкурентоспроможність системи управління

оцінюється: обґрунтованістю постановки завдань перед об'єктом управління; кількістю і якістю виконуваних завдань; кількістю і якістю прийнятих рішень; ступенем впливу управлінських рішень на об'єкт управління.

Кожен з видів конкурентоспроможності може бути поділений на підвиди та різновиди (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація видів конкурентоспроможності
Джерело: складено автором [69]

Рівні конкурентоспроможності суспільного виробництва можна поділити на глобальні та локальні. Глобальний рівень конкурентоспроможності включає інтеграційну конкурентоспроможність та народногосподарську. Локальний рівень конкурентоспроможності поділяється на регіональний, галузевий, рівень об'єднань і підприємств, рівень підрозділів підприємств. Звідси випливає, що в кожному з рівнів конкурентоспроможності можна виділити підрівні і різновиди [69].

Підсистема конкурентоспроможності являє собою систему більш низького ієрархічного рангу. Підсистеми конкурентоспроможності можна класифікувати за програмними цілями діяльності підприємства:

1. Конкурентоспроможність управління процесом реалізації. Базується

на конкурентоспроможності прогнозування і планування, організації і мотивації.

2. Конкурентоспроможність використання ресурсів. Полягає в ефективному використанні всіх видів ресурсів.

3. Конкурентоспроможність управління якістю. Включає в себе конкурентоспроможне функціонування системи «якості» і нової техніки стандартизації.

4. Конкурентоспроможність науково-технічного розвитку. Даний вид підсистеми має на увазі конкурентоспроможність капітальних вкладень, наукових досліджень і проектування, підготовки виробництва, прогресивної технології, автоматизації тощо.

5. Конкурентоспроможність соціального розвитку - це конкурентоспроможність соціальної сфери, поліпшення умов праці, участі персоналу в управлінні тощо [60].

Так само конкурентоспроможність можна розглядати як конкурентоспроможність діяльності та конкурентоспроможність управління.

Конкурентоспроможність діяльності складається з конкурентоспроможності різноманітних видів діяльності, які здійснює організація в процесі свого функціонування [47]. Серед основних видів діяльності організації можна виділити конкурентоспроможність: торговельної, фінансової, інноваційної, інвестиційної, соціальної, стратегічної діяльності, так само організації збуту і просування товару, організації управлінської діяльності та антикризового управління.

Конкурентоспроможність управління - це конкурентоспроможність структури управління, культури управління, технологій управління, функцій, цілей і принципів управління [53].

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності організації доцільно проводити дослідження в розрізі зазначених видів і показників, що характеризують їх стан. При цьому можливе використання наступної бальної шкали, що дозволяє спільно вивчати різні показники:

1 - показник в дуже поганому стані, підприємство може бути оголошено банкрутом у будь-який момент;

- 2 - показник в поганому стані без надії на поліпшення;
- 3 - показник в складному стані, але поліпшення намічаються; 4 - показник працює стійко, є перспективи розвитку;
- 5 - показник у відмінному положенні, динамічно розвивається.

Для підтримки конкурентоспроможності організації створюється інструментарій, що дозволяє використовувати потенціал і переваги для завоювання лідерських позицій [63].

Базові фактори конкурентоспроможності. Підприємницький клімат регіону прямо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємств - чим він більш сприятливий, тим вищий кінцевий економічний результат діяльності. Базові фактори пов'язані з елементами регіонального та інституційного середовищ. При цьому складові регіонального середовища по відношенню до конкурентоспроможності підприємства будуть суб'єктивними елементами, а інституційного - об'єктивними.

До числа об'єктивних базових чинників можуть бути віднесені всі основні складові, що формують загальний економічний потенціал території. Наприклад, такі, як: географічне положення регіону, його кліматичні умови, природні ресурси та інфраструктура, склад і структура населення та ін [83].

Важливим моментом в дослідженні об'єктивних базових чинників є проведення порівняльного аналізу регіональних умов і особливостей розвитку підприємництва.

Суб'єктивні базові чинники в рівній мірі впливають на підприємства в конкретній галузі або групі споріднених галузей. При цьому вони в більшій мірі, ніж великий бізнес, здатні лобювати власні інтереси, підлягають впливу прийнятих рішень на регіональному рівні [90]. Така обставина визначає необхідність розробки спеціальних заходів державної регіональної політики, спрямованої на підтримку підприємництва. Таким чином, формування суб'єктивних базових чинників конкурентоспроможності підприємств, на відміну від об'єктивних, носить специфічний характер і націлене винятково на дану групу суб'єктів підприємницької діяльності.

Узагальнюючи все вищесказане, можна зробити висновок, що оцінка

базових чинників конкурентоспроможності для підприємств будь-якої однієї галузі в рамках одного і того ж регіону не має будь-яких відмінностей і є єдиною. Відмінності в цих факторах виникають тільки в тому випадку, якщо порівнюються підприємства різних галузей, або розташовані в різних географічних районах [54].

Досягнення конкурентоспроможності є стратегічною метою кожної організації. Вивчення споживачів і конкурентів, а також умов конкуренції дозволяє компанії визначити її сильні і слабкі сторони щодо конкурентів, виробити успішні конкурентні стратегії та підтримати конкурентні переваги. При цьому конкурентоспроможність утворює сукупність, з одного боку, характеристик самого підприємства, яка визначається рівнем її технічного, фінансового, кадрового, маркетингового потенціалів, а з іншого, зовнішніх по відношенню до нього факторів (законодавчі основи; тип і місткість ринку; характеристики конкурентів; галузеві особливості тощо), що дозволяють створювати продукцію (послуги), яка за ціновими або нецінових характеристиками більш приваблива для споживачів, ніж у конкурентів [48].

Конкурентоспроможність не має абсолютного вимірювача, тому може визначатися за окремим або кількома показниками діяльності організації. Як приклад можна навести такі показники: якість продукції, рівень сервісу та обслуговування, репутацію (імідж) організації, рівень товарообігу і розвитку збутової мережі, маркетингові та рекламні кампанії, фінансовий стан, вартість бізнесу, рівень використання організаційно-управлінського персоналу тощо.

Для створення та підтримання конкурентних переваг необхідний аналіз та взаємодія трьох суб'єктів ринкового середовища. Перший суб'єкт ринкового середовища – це певна компанія, яка реалізує певний продукт; другий суб'єкт – це споживач, який або купує цей продукт, або не купує; третій суб'єкт – це конкуренти, які можуть задовільнити ту саму потребу споживача, що і продукт, вироблений даною фірмою [98]. Ключовим об'єктом у даному трикутнику виступає покупець. Отже, конкурентні переваги – це цінності покупця, укладені в товарі, що спонукають його купити цей товар.

«Аналіз конкурентних позицій фірми на ринку припускає з'ясування

чинників, що впливають на ставлення покупців до фірми та її продукції і як результат - зміну частки фірми в продажах на конкретному ринку» [15]. Ці чинники можна систематизувати наступним чином (табл. 1.2).

Професор економіки М. Портер розробив теорію переваг у конкуренції, виділивши два основних джерела переваг: маркетинг і витрати [34].

Перевага в маркетингу – це певна перевага в товарах і послугах, краще задовольняють потреби покупців, ніж товари конкурентів. Ця перевага також може бути обумовлено більш ефективною системою збуту або просуванням.

Перевага у витратах – це певна перевага, пов'язана нижчими, ніж у конкурентів, виробничими та маркетинговими витратами, що дозволяє підприємству знизити ціни без погіршення конкурентоспроможності, або залишити ціни без зміни, тим самим формуючи цінову конкурентну перевагу.

На переваги в маркетингу більшою мірою орієнтовані торгові компанії, які ближче до споживача. Виробничі підприємства в основному орієнтуються на переваги в витратах, однак вони також не можуть ігнорувати потреб покупців, так як націленість лише на ефективність витрат без урахування запитів споживачів, робить перевагу не міцною. Терміни «конкурентна перевага» та «конкурентоспроможність» можуть виступати у різних залежно від об'єкта застосування. При дослідженні даних термінів зображають ієрархічну структуру, яка включає оцінювання товарів, підприємств, галузей та економіки зі сторони їх переваги над аналогічними конкуруючими товарами [29].

Конкурентні переваги можна визначити, як певні прояви перевершення конкурентів економічної, технічної або організаційної галузей діяльності, які визначаються за допомогою різних показників, зокрема додатковий прибуток, рентабельність, збільшення обсягу продажів тощо [9].

Важливо зазначити, що конкурентні переваги не варто плутати з потенційними можливостями компанії. «Конкурентні переваги, на відміну від можливості, є завершеними фактами, які зафіксовані в результатах реальних і очевидних переваг покупців». Ось чому в бізнесі конкурентні переваги є головними та вважаються результатом господарської роботи.

Чинники, що впливають на ставлення покупців до підприємства та його продукції

Чинники	Характеристика
Комерційні умови	Можливості фірми надати покупцям споживчий або комерційний кредит, знижки з преїскурантом ціни, знижки при поверненні раніше придбаного у фірми товару, який використав свій економічний ресурс: можливість укладення товарообмінних (бартерних) операцій.
Організація збутової мережі	Розташування мережі магазинів, супермаркетів, доступність мережі їх широкому колу покупців: демонстрація виробів у дії в салонах, демонстраційних залах фірми або у її торгових посередників, на виставках і ярмарках; ефективність проведених рекламних компаній, вплив засобами «паблік рілейшнз».
Технічне обслуговування	Організація технічного обслуговування продукції, обсягу наданих послуг, терміни гарантійного ремонту, вартість післягарантійного обслуговування та ін.
Уявлення про фірму	Подання про фірму з боку покупців, її авторитет і репутація, інформованість потенційних покупців про фірму, асортимент її продукції, сервісі; вплив товарного знака фірми на привернення уваги покупців до її продукції; з'ясування думки покупців шляхом опитувань
Розвиток кон'юнктури	Вплив тенденцій розвитку кон'юнктури на положення фірми на ринку.

Джерело: складено автором [9]

Існують різні підходи до визначення поняття «конкурентної переваги». Всі підходи стверджують, що конкурентна перевага повинна мати такі особливості, як:

1. відносність – конкурентні переваги проявляються лише у порівнянні конкурентних позицій декількох компаній; перевага, що є успішною на одному підприємстві, не завжди буде успішною на іншому;
2. динамічність – конкурентна перевага повинна мати здатність змінюватися залежно від стадії життєвого циклу товару, конкурентного середовища, динаміки попиту на товар, змін зовнішнього середовища тощо;
3. адаптивність – діяльність підприємства залежить від мінливості умов ринку, конкурентні переваги повинні швидко пристосовуватись до змін на

ринкового середовища;

4. стійкість – здатність конкурентних переваг залишатись на своїх позиціях протягом тривалого періоду часу (визначається тривалістю їх життєвого циклу);

5. ефективність – ефективна діяльність підприємства передбачає отримання фінансового ефекту, тобто фінансового результату, який отримується внаслідок використання конкурентної переваги в перерахунку на одиницю витрат, які її забезпечують [44].

Оцінка рівня конкурентоспроможності, тобто визначення характеру конкурентних переваг є доволі складним процесом. Конкурентні переваги - результат низької собівартості продукції, більш високої продуктивності праці, більш високого рівня кваліфікації персоналу, якості і технічних параметрів вироблених виробів, управлінської майстерності, оптимального сегментування ринку і швидкого реагування на потреби ринку.

Дослідники зазначають, що конкурентні переваги забезпечуються шляхом:

- задоволення потреб споживачів, які мають високу цінність;
- пропозиції товарів за низькими цінами (або, навпаки, за високими – для брендових товарів);
- реалізації товарів високої якості.

Конкурентні переваги мають різні форми прояву, які можна представити у вигляді класифікаційної структури (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Форми прояву конкурентних переваг

Джерело	Тривалість	Характер	Приклади
Внутрішні ресурси	Довгострокові	Диференціаційні	Сильний бренд, унікальна технологія
Зовнішні фактори	Короткострокові	Вартісні	Доступ до дешевої сировини
Стратегічні рішення	Середньострокові	Фокусовані	Нішевий продукт

Джерело: складено автором [44]

«Компанія повинна мати декілька конкурентних переваг, які необхідно захищати. Засоби захисту можуть бути найрізноманітніші (монополізація ринку, секретність інформації, патенти, ноу-хау, доступ до джерел сировини або комунікацій)» [33].

Згідно з наведеними вище визначеннями конкурентних переваг можна стверджувати, що прямий зв'язок між очікуваними цінами споживачів, цінами, пропонованими компанією, та цінами, запропонованими конкурентами, визначається розмірами та умовами конкурентних переваг. «Якщо ціни, представлені компанією, ближчі до очікуваних цін споживачів порівняно із цінами, пропонованими конкурентами, можна сказати, що компанія має конкурентну перевагу над своїми конкурентами за одним або кількома показниками» [69].

Ця перевага робить компанію вищою за своїх конкурентів у безпосередній близькості до клієнтів та захопленні його уваги.

«У різних галузях промисловості деякі фірми, незалежно від того, низький чи високий середній прибуток цієї галузі, вигідніші за інші. Така висока продуктивність є наслідком наявності особливих та неповторних факторів, що призводить до вищих показників, ніж у конкурентів» [16].

Повинні бути дотримані чотири вимоги щодо того, щоб ресурси та навички стали джерелами стійких конкурентних переваг:

- 1) Вони повинні бути цінними.
- 2) Вони повинні бути рідкісними у існуючих та потенційних конкурентів.
- 3) Вони не повинні бути легко наслідуючими.
- 4) Не повинно бути стратегічної альтернативи для цього продукту чи ресурсу [86].

При оцінці конкурентних переваг, як правило, виникає кілька проблем:

1. Вибір базових критеріїв порівняння – вибір лідируючої компанії в галузі. Обрана компанія повинна мати такі параметри, щоб порівняння було коректним.
2. Вибір критеріїв продуктивності використання ресурсів фірми.

При розрахунку продуктивності передбачається найбільший результат, який припадає на одиницю сукупних ресурсів компанії. В даному випадку конкурентна перевага оцінюється за тривалий період, протягом якого компанія може досягти певних стратегічних цілей.

3. Сканування ринку. Неможливість отримання інформації про діяльність конкурентів може спричинити хибну думку керівництва компанії про переваги конкурентів, і, в результаті, ослабити свої позиції, пов'язані з підтриманням рівня конкурентоспроможності.

Тому, одержання коректних результатів оцінки рівня конкурентних переваг передбачає посилення таких складових стратегічного потенціалу компанії, що могли б забезпечити можливість адекватного відображення ситуацій, що складаються в макро- і мікросередовищі фірми [59].

Для створення конкурентних стратегій потрібно, з одного боку, у повній мірі усвідомлювати слабкі та сильні сторони компанії, її позицію на ринку, та з іншого – структуру самого ринку та національної економіки в цілому, що впливають на визначення конкурентних позицій ринку та країни в цілому.

Конкурентна стратегія – це концепція і підпорядкована система дій фірми, спрямована на досягнення кінцевих цілей фірми. Спочатку, кінцевою метою будь-якої фірми була монополізація ринку товару для максимізації доходу.

Формування кращої ефективної діяльності порівняно з конкурентами надає можливості більшого рівня реалізації очікувань інвесторів, кадрів управління та працівників. Відсутність ефективних методів дослідження, що надають можливість кількісно описати конкурентне середовище підприємства, ускладнює процес використання цієї важливої характеристики при ухваленні рішень у процесі управління підприємством [70]

Стратегічне управління можна розглянути як сукупність п'яти динамічних, взаємопов'язаних управлінських процесів. Існує стійкий обернений зв'язок і, відповідно, взаємовплив кожного процесу. Даний зв'язок є особливістю процесу стратегічного управління, схематична структура якого відображена на рис. 1.2.

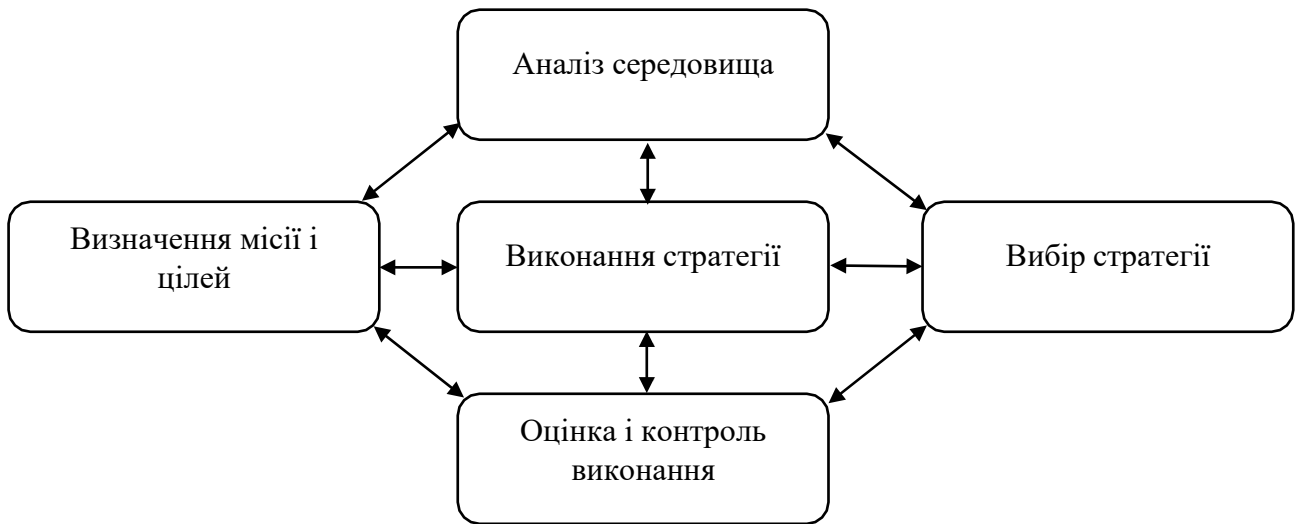


Рис. 1.2. Структура стратегічного управління на підприємстві
Джерело: створено автором на основі [24]

Внутрішні конкурентні переваги підприємства досягаються і реалізуються персоналом. Особливу роль в ньому відіграють керівники. Внутрішні конкурентні переваги підприємства поділяються на п'ять груп:

1. «Структурні: виробнича структура організації, головна ціль підприємства, організаційна структура, спеціалізація і концентрація виробництва, рівень уніфікації та стандартизації продукції і її компонентів, облік та регулювання виробничих процесів тощо.

2. Ресурсні: постачальники, доступ до якісної сировини та інших ресурсів, облік і аналіз використання всіх видів ресурсів на кожному етапі життєвого циклу крупних об'єктів організації тощо.

3. Технічні: патентований товар, технологія, обладнання, якість виготовлення товарів.

4. Управлінські: менеджери, аналіз виконання законів організації, організація постачання сировини, функціонування системи управління організації та управління якістю в організації тощо.

5. Ринкові: доступ до ринку ресурсів, необхідних організації, до ринку нових технологій, лідируючі позиції на ринку товарів, ефективна система просування і післяпродажного обслуговування тощо» [21].

До зовнішніх факторів конкурентних переваг відносять:

- а) рівень конкурентоспроможності країни, галузі або регіону; б) державна підтримка малого та середнього бізнесу;
- в) відкритість суспільства та ринків;
- г) встановлена система стандартизації та сертифікації;
- д) рівень інтеграції всередині країни та в рамках світового суспільства; е) податкові ставки країни;
- є) наявність доступних та дешевих ресурсів; ж) система підготовки кадрів в країні [24].

Однак жодна компанія не зуміла це здійснити. Такий стан призводить сьогодні до того, що будь-яка компанія здійснює полістратегічний пошук, застосовує дві стратегічні установки – установку на монополізацію ринку та на об'єднання своєї діяльності в єдиний процес функціонування ринку. Згідно з першою установкою, дії фірми спрямовані на зменшення числа конкурентів, згідно з другою установкою - на стабілізацію власного становища шляхом зменшення ступеня ризику за рахунок довгострокової або короткострокової співпраці з іншими компаніями [1].

1.2. Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства

Досягненню конкурентних переваг компанії сприяють різноманітні фактори, які дозволяють їй ефективно конкурувати на ринку, забезпечуючи стабільне зростання та утримання лідерських позицій. У сучасному динамічному бізнес-середовищі організації повинні швидко адаптуватися до змін, впроваджувати інновації, вдосконалювати свої продукти та послуги, а також оптимізувати внутрішні процеси. Комплексний підхід до розвитку стратегій, який включає не лише технічні та технологічні рішення, а й ефективне управління ресурсами, маркетинг, а також грамотну цінову політику, дозволяє створювати додану вартість і зміцнювати позиції на ринку. У цьому контексті досягнення конкурентних переваг є важливим завданням

для кожної компанії, оскільки саме це дає змогу забезпечити її успіх у довгостроковій перспективі.

У конкурентних компаніях пояснення успіху може вводити в оману, вказуючи індивідуальні переваги, ключові компетенції або важливі ресурси. Список сильних сторін охоплює багато функцій, і одна сила поєднується з іншими [43].

«Існує безліч способів досягнення конкурентної переваги:

- виробляти високоякісну продукцію;
- пропонувати більш низькі ціни, ніж у конкурентів;
- мати більш зручне географічне розташування;
- мати власну технологію;
- забезпечувати розробку і впровадження нового продукту в більш короткі терміни;
- мати добре відомий товарний знак (бренд) і репутацію;
- забезпечувати покупцям додаткові цінності, поєднуючи гарна якість, хороший сервіс і прийнятні ціни».

Стійка конкурентна перевага – це тривала вигода, отримана від реалізації певної унікальної стратегії, що має споживчу цінність, яка заснована на унікальному взаємозв'язку внутрішніх ресурсів та можливостей, які не можуть бути повторені конкурентами.

Конкурентна перевага ділиться на 3 стратегії:

1) Лідерство у витратах.

Завданням стратегії лідерства у витратах є стати виробником з найнижчими витратами. Це досягається за рахунок великого виробництва, де компанії можуть використовувати економію від масштабу.

«Якщо компанія здатна використовувати економію на масштабі та виробляти продукцію за вартістю, нижчою за ціну своїх конкурентів, компанія тоді може встановити ціну продажу, яку інші компанії не можуть повторити. Тому компанія, яка приймає стратегію лідерства витрат, зможе отримати прибуток завдяки своїй значній перевазі у порівнянні з конкурентами» [20].

2) Стратегія диференціації.

«У стратегії диференціації товари чи послуги компанії відрізняються від товарів та послуг її конкурентів. Цього можна досягти, надаючи споживачам високоякісні товари чи послуги або інноваційні товари чи послуги» [69].

Якщо компанія зможе успішно проводити диференціацію, вона зможе встановити преміальну ціну на свої товари чи послуги.

3) Стратегія фокусування.

У стратегії фокусування компанія орієнтується на вузький цільовий сегмент ринку. Ця стратегія є успішною, якщо компанія може успішно створювати товари/послуги, які задовольняють споживачів. Стратегія фокусування також має два варіанти:

- орієнтація на витрати: виробник з найнижчими витратами у вузькому сегменті ринку;
- фокус на диференціацію: диференційовані товари / послуги у вузькому сегменті ринку.

«Основою стійких конкурентних переваг є ясна модель вибору, коригування, своєчасного оновлення і відсіювання компетенцій для досягнення поставлених цілей» [13]. Алгоритм пошуку конкурентних переваг передбачає кілька послідовних етапів, в процесі виконання яких можна виявити, оцінити і порівняти характеристики конкурентних переваг однієї компанії з компаніями конкурентів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Етапи формування і пошуку конкурентних переваг компанії

Джерело: складено автором [13]

Алгоритм пошуку конкурентних переваг необхідно розглядати як частину постійно діючого процесу дослідження ринку, спрямованого на вивчення прийомів і методів ведення конкурентної боротьби з метою виявлення причин та умов виникнення конкурентних переваг [30].

Відповідно до зображеного алгоритму на рисунку 1.8, перший крок будь-якого аналізу - визначення мети дослідження. Важливість визначення мети пояснюється тим, що аналіз конкурентів можна проводити за допомогою великої кількості методів.

Коли мета аналізу – визначити конкурентні переваги, наступним кроком буде визначення параметрів, за якими буде проводитися оцінка.

Багато з авторів пропонують на наступному етапі сформувавши список параметрів, за якими буде проводитися порівняння, за допомогою традиційних методів виявлення сильних і слабких сторін підприємства [78].

Після визначення параметрів порівняння вибираємо методику, за якою буде проводитися оцінка. Існує безліч методик порівняння параметрів підприємств, але найбільш часто використовуються кількісні методики на основі бальних оцінок.

«Наступний етап - вибір способу реалізації методики оцінки. Для кожного підприємства цей спосіб визначається індивідуально. Це можуть бути і спостереження, і опитування, в тому числі опитування споживачів, експертні опитування» [11]. Так як оцінити конкурентні переваги і недоліки підприємства, пов'язаного з виробництвом, за допомогою звичайних маркетингових досліджень досить складно, реалізувати ці методики найбільш доцільно за допомогою методів експертних оцінок.

Виходячи з цього, наступним етапом буде підбір групи кваліфікованих фахівців. Крім цього, необхідно переконатися, що вони володіють необхідною для дослідження інформацією. Якщо дослідження передбачає експертну оцінку, то після етапу збору команди експертів переходимо до вибору методу експертного опитування [4].

На наступному етапі відбувається підготовка до експертної оцінки, наприклад, підготовка сценарію експертного опитування, пошук приміщення,

підготовка бланків, таблиць, будь-яких статистичних матеріалів та ін.

Шостим етапом проводиться експертна оцінка. «Експерти оцінюють обрані і сформульовані раніше показники, виставляють оцінки в спеціальні бланки. Далі зібрана інформація передається менеджерам» [10].

Безумовно, представлений тут алгоритм - не єдиний можливий. Для кожного окремого дослідження можна як додавати, так і прибирати будь-які етапи. Але, якщо перед вами стоїть завдання визначити і оцінити конкурентні переваги і недоліки комерційного підприємства, то, слідуючи етапам представленого процесу, можна це зробити в достатній мірі точно [49].

Для того, щоб визначити, яка з конкурентних стратегій виявиться найкращою для фірми, необхідно враховувати вплив певних факторів. Це означає, що для виживання в умовах ринку компанія повинна:

- 1) Розробляти структуру стратегічного потенціалу, виходячи з результативності своєї діяльності.
- 2) Забезпечити елементи структурного потенціалу необхідними ресурсами.
- 3) Пристосовуватися до умов національної економіки країни базування [6].

Оцінку конкурентної переваги потрібно здійснювати щодо відповідної бази, тому що конкурентна перевага відображає продуктивність використання ресурсів і проявляється у порівнянні з іншими господарюючими суб'єктами. Ми вже наголошували про вимоги, що пред'являються до базисної фірми, з якою проводиться порівняння. Це: ідентичність характеру потреби, що задовольняється, ідентичність «профілю» споживачів, ідентичність фаз життєвого циклу фірми [17]. Якщо дотримуються ці умови, рівень конкурентної переваги фірми може бути оцінений як відношення рентабельності виробництва цієї фірми до аналогічного показника фірми-лідера, обчисленого за тривалу перспективу. Разом з тим, подібний показник може бути визнаний коректним, якщо стане можливим визначити і якість задоволення потреб покупців продукції.

Високий рівень конкурентних переваг компанії, галузі або країни в

цілому зберігається в тому випадку, якщо його джерела постійно розширюються і удосконалюються [42]. Щоб конкурентна перевага організації була довгостроковою і сильною, вона повинна відповідати 4 критеріям (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Критерії створення конкурентних переваг компанії

Критерій	Аналіз критерію
Корисність	Конкурентна перевага має приносити користь діяльності компанії, сприяти розробці стратегії, що підвищує прибутковість бізнесу.
Унікальність	Конкурентна перевага має бути унікальним, не зустрічатись у конкурентів. Для нього не повинно бути порівнянною заміни серед товарів на ринку.
Захищеність	Конкурентна перевага бренду має бути складно копійованим і юридично захищеним, щоб забезпечити довгострокову стабільність бізнесу. Перевага, яку не можна захистити юридично, не є довгостроковим і може бути легко запозичене конкурентами.
Цінність	Конкурентна перевага має володіти високою цінністю для цільової аудиторії компанії.

Джерело: складено автором [42]

Досягненню конкурентних переваг компанії сприяють:

- оцінка слабких сторін і можливостей, коли за кожним з напрямків розробляються напрямки щодо вдосконалення або усунення недоліків;
- створення конкурентних програм на кожен рік, виходячи із зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на переваги компанії;
- дослідження діяльності конкурентів, використовуючи їх досвід вдосконалення конкурентної діяльності;
- оцінка світових практик по досягненню конкурентних переваг компанії;
- підвищення кваліфікації фахівців, що займаються в компаніях питаннями конкурентоспроможності [92].

Формування та досягнення конкурентних переваг організації в сучасних умовах ґрунтується на покроковому процесі від складання списку вигод до

розробки плану розвитку, а також контролю, цьому сприятимуть фактори і супутні джерела формування.

Отже, досягненню конкурентних переваг компанії сприяють численні фактори, серед яких інноваційність, ефективне управління, високий рівень якості продукції та послуг, сильний бренд та репутація, а також здатність швидко адаптуватися до змін ринку. Успіх компанії залежить від її здатності поєднувати ці елементи у комплексну стратегію, яка не лише забезпечить конкурентні переваги, а й дозволить стабільно зростати та розвиватися в умовах глобалізації та постійних змін. Важливими аспектами є також ефективне використання ресурсів, кваліфіковані кадри та здатність орієнтуватися на потреби споживачів, що в цілому дозволяє зміцнювати ринкові позиції та забезпечувати стійкий успіх компанії в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

У сучасних ринкових умовах необхідно постійно контролювати її конкурентоспроможність та оцінювати потенційних конкурентів, ринки або постачальників ресурсів у галузі. Обов'язковою умовою такого типу аналізу є чітке розуміння сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства» та її основних компонентів

Для ефективного функціонування ринку недостатньо оцінити конкурентоспроможність підприємств і прийняти на цій основі певні рішення. Потрібно бути готовими до різних ринкових умов. Управління конкурентоспроможністю допоможе компанії постійно вдосконалювати та керувати всіма процесами в компанії, що забезпечить їй конкурентну перевагу та принесе всі наслідки для успішного функціонування компанії.

Аналіз методів оцінки підприємств показує, що більшість із них, особливо матрична модель широкого аналізу портфеля, можуть оцінити конкурентоспроможність підприємств у минулому та поточному періоді, і головним завданням цієї оцінки є майбутній стан конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «Укрриба ЛТД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Укрриба ЛТД» є надійним партнером з багатим досвідом роботи на ринку риби та морепродуктів, а також м'яса і м'ясопродуктів. Компанія забезпечує стабільні поставки в необхідних обсягах, а на її складах представлено понад 100 найменувань товарів. Ціни на продукцію конкурентоспроможні по всій території України, а якість товарів бездоганна.

ТОВ «Укрриба ЛТД» має центральний офіс у м. Львів і здійснює діяльність на національному рівні. Підприємство оснащено зручними автомобільними та власними залізничними під'їзними шляхами, а площа території становить 5,14 га. Компанія займається масштабним імпортом заморожених морепродуктів високої якості, що відповідають міжнародним стандартам. ТОВ «Укрриба ЛТД» є потужним виробником рибної продукції, морських салатів, делікатесів та м'ясних виробів.

Категорії продукції:

1. Морожена риба
2. Пресерви
3. Копчена риба
4. Курятина
5. Свинина
6. Маринація

На діяльність товариства значно вплинуло погіршення економічної ситуації як в Україні, так і в усьому світі, зокрема через пандемію гострої респіраторної хвороби COVID-19, введення карантинних та обмежувальних заходів, а також війни, що призвело до зниження попиту на продукцію товариства.

Основним видом діяльності ТОВ «Укрриба ЛТД» є переробка та консервування риби, ракоподібних і молюсків. Підприємство займається виробництвом холоду, заморожує рибу, м'ясо, тваринне масло, а також надає послуги з складування та зберігання продовольчих товарів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Основні відомості про ТОВ «Укрриба ЛТД»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТД УКРРИБА"
Скорочена назва	ТОВ «Укрриба ЛТД»
Код ЄДРПОУ	40705452
Дата реєстрації	01.08.2016
Уповноважені особи	Даналакі Василь Васильович— керівник
Розмір статутного капіталу	200 000,00 грн
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	<p>Основний:</p> <p>46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками</p> <ul style="list-style-type: none"> • Інші: • 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля • 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням • 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення • 46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами • 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Джерело: складено автором

ТОВ «Укрриба ЛТД» стабільно працює на ринку України, його обсяги реалізації послуг мають позитивну динаміку показників. Подальше збільшення обсягу реалізації послуг планується досягати збільшенням площ, що надаються в оренду, залученням позикового банківського ресурсу, при сприятливій кон'юктурі ринку.

Пріоритетами ТОВ «Укрриба ЛТД» є:

- якість. Щоб забезпечувати високу якість, підприємство закуповує найкращу сировину, акуратно вивірює рецептуру і використовує якісну безпечну упаковку;
- результат. Підприємство робить все для поліпшення якості роботи і продукції, яка запропонована покупцеві;
- партнерство. Підприємство поважає і довіряє один одному, тому працівники отримують задоволення від спільної роботи, будь-то велика компанія, чи підприємець;
- відповідальність.

Маючи потужності для зберігання, переробки та реалізації замороженої рибної та м'ясної продукції, підприємство успішно входить на ринок переробки продуктів. Однак бар'єри входу на цей ринок є високими. За таких умов домінуючі підприємства мають змогу встановлювати власну цінову політику, що може мати антиконкурентний характер, що в свою чергу впливає на рівень рентабельності компанії. Товариство планує збільшити обсяги переробки та реалізації продукції, проте, як зазначено в попередніх розділах, у поточних умовах важко сформулювати надійні прогнози або детальні плани. Важливими факторами, які можуть вплинути на діяльність компанії в майбутньому, є інфляція, підвищення цін та здорожчання кредитних ресурсів, що матиме негативний вплив на бізнес.

Компанія є офіційним дистриб'ютором продукції від провідних виробників торгових марок, які вона представляє на ринку. Дистриб'ютори, або бізнес-посередники, з'єднують виробників та споживачів товарів і послуг. Це можуть бути супермаркети, оптові продавці, дилери, брокери тощо. У маркетингу дистриб'ютор виконує торговельні посередницькі функції в процесі організації товарного руху для товаровиробників і може бути як дочірнім підприємством виробника, так і незалежною компанією, яка працює за контрактом, особливо на зовнішніх ринках.

Вищим органом компанії є загальні збори учасників, які беруть участь у загальних зборах, і кількість голосів пропорційна розміру їх паїв. Коли

проводяться збори трудового колективу, і на них присутні не менше 2/3 трудового колективу, вони мають право голосувати більшістю голосів для вирішення питання. На підприємстві виробничі, трудові та економічні стосунки трудового колективу з адміністрацією, питання охорони праці та соціального розвитку регулюються колективним договором.

Таблиця 2.2.

Опис цілей організації ТОВ «Укрриба ЛТД»

Цілі	Шляхи досягнення	Елементи комплексу маркетингу
Оновлення устаткування, обладнання	Закупка сучасного обладнання	Товар, ціна
Підтримка постійних зв'язків з вигідними клієнтами	Особисті консультації замовникам нашої продукції, надання відсоткових знижок	Просування
Отримання прибутку	Із запровадженням нових технологій ефективно реалізовувати більш якісну продукцію	Ціна
Збільшення збуту, розширення ринкової долі	Задоволення потреб клієнтів у якісній металургії.	Ціна, товар

Джерело: сформовано автором

Основа бухгалтерського обліку. Активи та зобов'язання в фінансовій звітності ТОВ «Укрриба ЛТД» відображені за історичною собівартістю, фінансові звіти містять всю інформацію про фактичні та потенційні наслідки господарських операцій і подій, які здатні вплинути на рішення, що приймаються на її основі.

Визнання прибутків і витрат. Прибутки і витрати визнані в періоді фактичного отримання товарів і послуг, а також відвантаження продукції і надання послуг, незалежно від того, коли гроші або грошові еквіваленти були отримані або сплачені, і відображені в звіті про прибутки і збитки в періоді, до якого вони відносяться.

Товарно-матеріальні запаси. Запаси включають: сировину та матеріали для виробничих потреб, паливо, тару і тарні пакувальні, запасні частини, недорогі та швидкопсувні предмети, незавершене виробництво які оцінені за історичною собівартістю. Оцінка запасів при їх реалізації у виробництво, продажу та іншому

вибутті здійснюється за методом FIFO, тобто вибувають перші за часом надходження.

Основні засоби. Основні засоби враховані за принципом історичної собівартості на дату придбання відповідних активів чи на дату їхньої переоцінки. Амортизація і нарахування зносу розраховуються за прямолінійним методом (розподіл вартості, яка амортизується, на термін ефективного використання об'єкта основних засобів).

Резерв на покриття безнадійних і сумнівних боргів. ТОВ «Укрриба ЛТД» не створило резерв сумнівних боргів.

Забезпечення наступних витрат і платежів. Компанія не створює забезпечень майбутніх виплат, крім виплат за додатковим пенсійним забезпеченням в сумі 1,0 тисяча гривень.

Протягом 2019-2023 рр. статутний капітал підприємства змінювався і з 200 000 грн. становить 10 608 840,66 грн.

Отримання прибутку є основною метою будь-якого підприємства, що зрештою визначає економічний розвиток та перспективи функціонування на ринку, поєднує інтереси як держави, підприємств, працівника, власника, суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.3.

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Укрриба ЛТД» за 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+/-)	%
Чистий дохід від реалізації продукції	14400	15000	17000	7650	10327,5	-4072,5	-28,3
Собівартість реалізованої продукції	9200	9300	11000	4950	6682,5	-2517,5	-27,4
Валовий прибуток	5200	5700	10800	2700	3645	-1555	-29,9
Фінансовий результат від операційної діяльності	520	480	720	324	437,4	-82,6	-15,9
Чистик прибуток (збиток)	-2560	-2190	1620	-1431	-1931,85	628,15	-24,5

Джерело: сформовано автором

Так, в табл. 2,3 відображені основні показники, що характеризують господарську діяльність ТОВ «Укрриба ЛТД». Для розуміння стану прибутковості було проаналізовано такі основні категорії як прибуток від реалізації продукції, робіт та послуг; фінансові результати від операційної діяльності, оподаткований та чистий прибутки за останні 3 роки упродовж 2019-2023 рр.

Упродовж 2019-2023 рр. можна спостерігати негативну динаміку - зниження показників господарської діяльності, зокрема чистого доходу від реалізації продукції, який у 2023 році зменшився на 28,3 % порівняно з 2019 р. Для кращої характеристики діяльності за ці роки, на рис. 2.1 та 2.2 відображені графіки динаміки зміни основних показників.

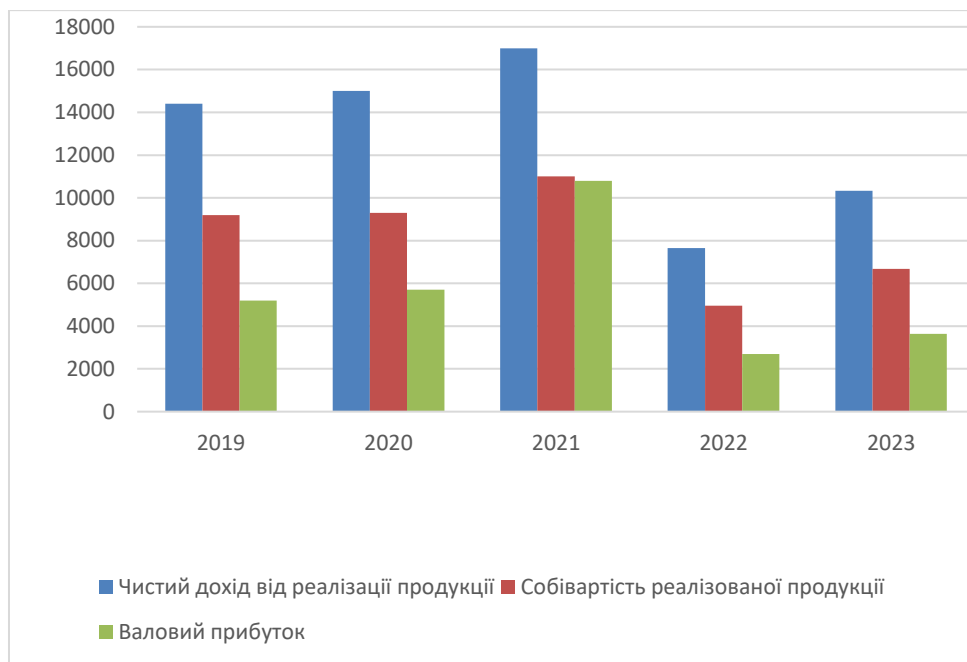


Рис. 2.1. Динаміка зміни показників фінансового господарської діяльності за 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором

У 2023 р. хоча і зменшується собівартість продукції на 28,3%, але це пов'язано із зменшенням обсягів виробництва і реалізації, а у розрахунку на одиницю продукції собівартість зросла, що свідчить про збільшення поточних витрат на виробництво та збут і є негативним фактором порівняно із 2019 р.

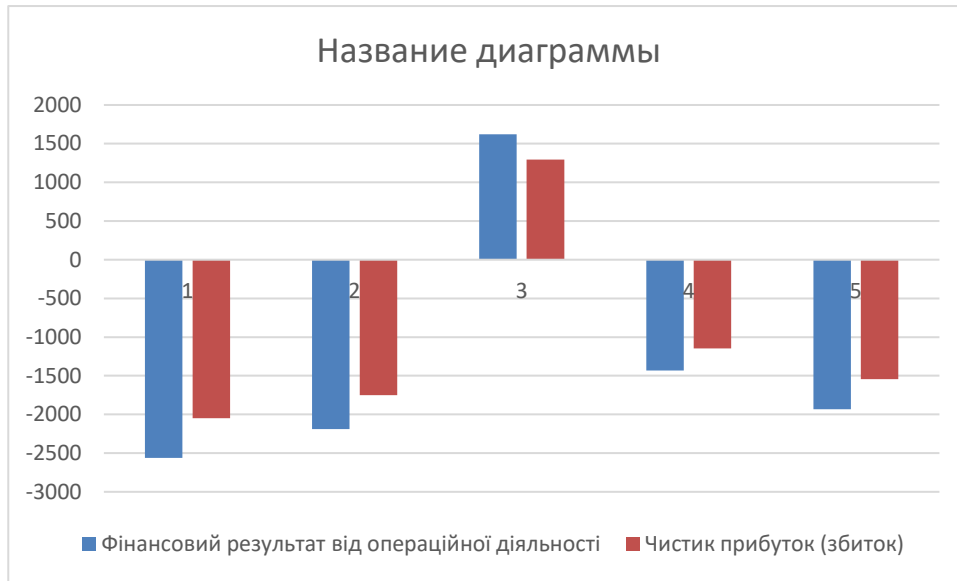


Рис. 2.2. Динаміка зміни показників фінансового-господарської діяльності за 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором

Також, значні коливання мають показники чистого прибутку та фінансового результату від операційної діяльності (табл 2.4, рис. 2.3, 2.4).

Таблиця 2.4.

Структурний (вертикальний) аналіз балансу ТОВ «Укрриба ЛТД» за 2019-2023 рр.

Статті балансу	2019		2020		2021		2022		2023	
	тис. грн.	% заг. суми	тис. грн.	% заг. суми	тис. грн.	% заг. суми	тис. грн.	% заг. суми	тис. грн.	% заг. суми
Активи	3700	100	3900	100	4600	100	3680	100	4011,2	100
Необоротні активи	2100	75,8	2200	81,9	2600	80,1	2080	56,5	2267,2	80,1
Оборотні активи	1600	24,2	1700	18,1	2000	19,9	1600	43,5	1744	19,9
Пасиви	4260	100	3780	100	4590	100	3672	99,8	4002,48	100
Власний капітал	60	36,3	52	34,1	190	39,9	152	34,1	165,68	36,2
Поточні зобов'язання та забезпечення	4200	23,2	4300	44,7	4400	45,3	4840	63,2	5275,6	52,7

Джерело: складено автором

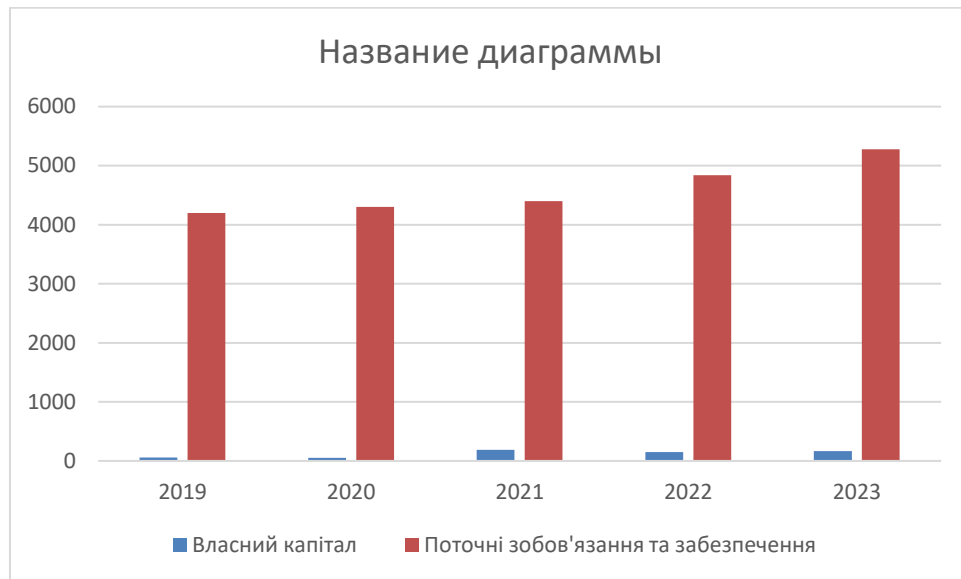


Рис. 2.3. Динаміка зміни структури активів ТОВ «Уккриба ЛТД» за 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором

Аналізуючи коефіцієнти платоспроможності, можна сказати, що компанія має можливість погашати борги. Рівень незалежності підприємства у 2023 р. дещо покращився порівняно із 2022 р., що свідчить про покращення ринкової стійкості, але погіршився порівняно із 2019 роком (табл.2.5).

Таблиця 2.5.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ «Уккриба ЛТД» за 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Нормативне значення
Коефіцієнт платоспроможності	0,529	0,87	0,744	0,446	0,504	>0,5
Коефіцієнт фінансування	1,67	0,149	0,344	0,206	0,233	<1 зменшення
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,49	0,894	0,71	0,42	0,481	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,781	0,856	0,794	0,47	0,53	>0 збільшення

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Результати розрахунку показників ділової активності ТОВ «Укрриба ЛТД» показані у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Аналіз ділової активності ТОВ «Укрриба ЛТД» за 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Норхативне значення
Коефіцієнт оборотності активів	0,6	1,2	2,7	1,4	1,7	збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,6	19,0	17,4	8,7	10,7	збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,8	1,7	4,3	2,2	2,6	збільшення
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	456,0	215,0	84,9	135,8	167,1	збільшення
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	65,2	19,2	20,9	33,4	41,1	збільшення
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	7,3	12,4	31,2	18,7	23,0	збільшення
Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,0	3,6	8,1	4,9	6,0	збільшення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,9	1,7	3,4	2,0	2,5	збільшення

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Аналізуючи показники ділової активності компанії, можна зробити висновок, що всі коефіцієнти зростають, що є позитивним. Це свідчить про покращення використання капіталу, оборотних коштів, виготовлених товарів та дебіторської заборгованості. Однак частка кредиторської заборгованості зменшується, що свідчить про те, що придбання кредитних продуктів зросло, і компаніям потрібно вжити заходів щодо скорочення терміну сплати кредиторської заборгованості.

Інтегральний показник рентабельності вказує на якість управлінських рішень, пов'язаних з фінансовою, інвестиційною і операційною діяльністю корпорації. Загалом, варто відмітити негативні показники рентабельності у 2023 р. як результат збитковості чистого прибутку. Проте, в 2021 році. корпорація змогла вийти на рівень зростання та значно покращила результати, але війна негативно вплинула на діяльність підприємства і у 2022 р. підприємство отримало збитки (табл. 2.7).

Динаміка рентабельності ТОВ «Укрриба ЛТД» за 2019-2023 рр.

Показник	Роки					Абсолютне відхилення
	2019	2020	2021	2022	2023	
Рентабельність активів	0,03	-0,06	0,04	-0,09	-0,08	-0,11
Рентабельність власного капіталу	0,07	-0,16	0,12	-0,23	-0,18	-0,25
Рентабельність продукції	0,002	-0,04	0,04	-0,03	-0,03	-0,032
Рентабельність продажів	0,04	0,01	0,05	-0,11	-0,11	-0,15

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Рентабельність продукції та продажів також підвищуються, що говорить про збільшення обсягів реалізованої продукції, та відповідне отримання прибутку. Загалом, компанія повинна продовжувати таку політику розвитку, а задля подальшого підвищення показників рентабельності – оптимізувати структуру фінансових ресурсів та зменшувати витрати на виробництво продукції, раціоналізувати витрати на маркетингові комунікації та інші операційні процеси.

2.2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «УКРРИБА ЛТД»

Аналіз маркетингової діяльності — це процес оцінки ефективності маркетингових стратегій та тактик, які використовує компанія для просування своїх продуктів чи послуг. Він включає вивчення таких аспектів, як:

1. Аналіз ринку, оцінка маркетингових кампаній: аналіз результатів рекламних акцій, акцій із залучення клієнтів, ефективності каналів комунікації.
2. Продуктова стратегія: оцінка якості та асортименту продуктів, їх відповідність вимогам споживачів.
3. Цінова політика: аналіз цінових стратегій і їх впливу на конкурентоспроможність.

4. Розподіл і канали збуту: оцінка ефективності логістики та каналів розповсюдження продукції.

В результаті аналізу компанія може визначити слабкі та сильні сторони своєї маркетингової діяльності, виявити нові можливості та коригувати стратегії для досягнення кращих результатів. На сьогодні рибу в Україну завозять більше 200 юридичних осіб. Найбільшими імпортерами риби та морепродуктів є два основні гравці – компанія ТОВ «ЮФК» та ТОВ «Флагман Сіфуд», які займають майже по 20% ринку кожна, багато рибної продукції імпортують: ТОВ «Укрриба ЛТД», Пелагія Україна, Фіш-Альянс тощо. ТОВ «Укрриба ЛТД» є однією з ненайбільш шанованих компаній України та посідає аутсайдерські позиції за обсягами реалізації та покриття в країні. Зараз найбільш рибна галузь є найбільш динамічною галуззю України, а саме сегмент замороженої риби. В даний час рибний ринок характеризується високою концентрацією, сильним проникненням та жорсткою конкуренцією.

Основними підприємствами, що працюють на ринку рибної продукції України, є 4 підприємства: ТОВ «ЮФК», ТОВ «Флагман Сіфуд», ТОВ «Укрриба ЛТД» та ТОВ «Морепродукти». Основними конкурентами та загрозами для ТОВ «Укрриба ЛТД» є діяльність ТОВ «ЮФК» та ТОВ «Флагман Сіфуд», які разом займають понад 40% ринку морепродуктів в Україні (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Карта стратегічних груп конкурентів

Джерело: складено автором

Бачимо, що з вище наведеного рисунку, ТОВ «ЮФК» разом з ТОВ «Флагман Сіфуд» займають лідируючі позиції на ринку риби в Україні. Вони мають перевагу впізнаваності бренду та гарної репутації, а клієнти асоціюють їх із надійністю та якістю. Тому при виборі компаній пріоритет буде надаватися компаніям з вищими іміджами та більш вигідною позицією на ринку.

В основному ринок має фіксовану сукупність конкурентів, як наслідок відбувається поділ ринку та кожен веде діяльність в рамках окупованого сегмента, що призводить до синергетичного ефекту, а саме поділу витрат між конкурентами на формування думки споживчів, лобювання державних інтересів, створення асоціацій і захист інтересів в світовому економічному просторі і т.п.). У свою чергу це позитивно впливає на ефективність діяльності компанії. Однак на ринку більше шансів зустріти руйнівну конкуренцію - агресивну поведінку конкурентів (цінові війни, використання адміністративних ресурсів, атаки і т.п.).

Для проведення портфельного аналізу ТОВ «Укрриба ЛТД» використаємо матрицю «привабливість – конкурентоспроможність». Унікальною особливістю матриці є те, що її можна використовувати на всіх стадіях життєвого циклу попиту за різних конкурентних умов. Матриця також дуже гнучка завдяки вибору показників відповідно до конкретних умов.

Таблиця 2.8.

Аналіз товарного-портфеля ТОВ «Укрриба ЛТД», 2023 р.

Критерії	Важливість	Оцінка	Зважена оцінка
Рівень якості товару і його стабільність	0,1	4	0,4
Імідж товару	0,3	3	0,9
Рівень новизни товару	0,2	2	0,4
Інформативність товару	0,3	4	1,2
Ціна споживання товару	0,1	4	0,4
Сумарна зважена оцінка			3,3

Джерело: складено автором на основі [35]

Аналіз бізнес-портфеля є одним з найважливіших інструментів стратегічного управління. Він виявляє взаємозалежність різних частин бізнесу і

дає уявлення, що портфель в цілому суттєво відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для компанії, ніж стан її частин. Аналізуючи бізнес-портфель, можна збалансувати найважливіші ділові фактори, такі як ризик, рух грошових коштів, відновлення та загибель певної діяльності організації.

Тому, розглядаючи конкурентні фактори, необхідно виділити такі завдання: встановлення бар'єрів для вступу на ринок нових конкурентів та використання ефективних інструментів ведення конкуренції з традиційними конкурентами (табл 2.9).

Таблиця 2.9.

Оцінювання конкурентоспроможності товарного асортименту

Показники	Вага показника (i)	Фірми-конкуренти					
		ТОВ «ЮФК»		ТОВ «Флагман Сіфуд»		ТОВ «Укрриба ЛТД»	
Широта (к-ть асортиментних груп)	0,3	7	2,1	7	2,1	7	2,1
Глибина (к-ть позицій в кожній асортиментній групі)	0,3	9	2,7	8	2,4	8	2,4
Насиченість (загальна к-ть товарних позицій, різновидів)	0,2	8	1,6	7	1,4	6	1,2
Гармонійність або порівняльність (ступінь близькості між групами)	0,2	8	1,6	8	1,6	6	1,2
Сумарна оцінка	1	32	8	30	7,5	27	6,9

Джерело: складено автором на основі [36]

Якщо компанія пропонує заморожену рибу за ціною 250 грн/кг, а середня ціна на продаж 220 грн/кг, то це можна свідчити про те, що компанія надає продукт вищої якості або має додаткові послуги, які виправдовують таку ціну. Якщо ж ціна значно вища за конкурентів без видимих причин, варто переглянути стратегію ціноутворення.

Такий порівняльний аналіз компанії оптимізує свою цінову політику, залишаючись конкурентоспроможною на ринку та забезпечуючи максимальний рівень ринку.

При вивченні товарної політики конкуруючої компанії вивчається якість стратегічної карти конкурента та асортимент продукції (табл 2.10).

Порівняльний аналіз рівня цін на подібні товари конкурентів та середнього рівня по галузі

Вид товару	Ціна за 1 кг, грн			
	ТОВ «Укрриба ЛТД»	В середньому по галузі	«ЮФК»	ТОВ «Флагман Сіфуд»
Лосось філе фасоване	425	410	440	450
Стейк лосося заморожений	685	679	670	675
Стейк форелі	685	682	675	679
Скумбрія	190	185	183	180
Горбуша тушка заморожена	255	249	245	245
Філе хека заморожене	315	329	282	276
М'ясо мідій заморожене	252	250	245	246

Джерело: складено автором

Дослідження показали, що основними недоліками цінової політики ТОВ «Укрриба ЛТД» є:

- недостатнє застосування знижок,
- відсутність розумних наукових методів до формування ціни,
- недостатня увага до визначення цін конкурентів,
- недостатня цінова гнучкість в залежності від сформованої

кон'юнктури ринку.

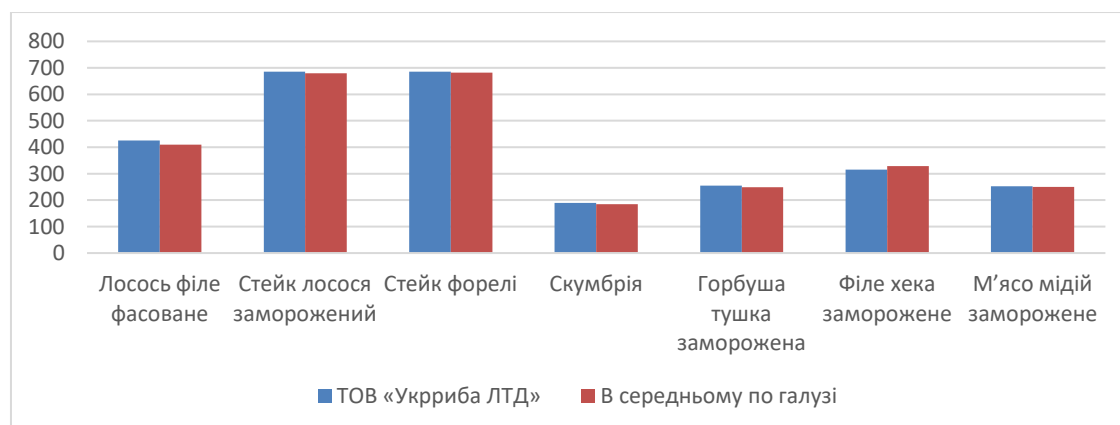


Рис. 2.6. Порівняльний аналіз рівня цін на подібні товари конкурентів та середнього рівня по галузі у 2024 році

Цінова політика ТОВ «Укрриба ЛТД» вагомо не відрізняється від фірм-конкурентів, відповідно до закону попиту і пропозиції реалізації товарів та послуг. Підприємство не прагне підвищити конкурентоспроможність продукції, зменшуючи ціни, вважаючи за краще вигравати саме не низькою ціною, а якістю продукції.

Маркетингову діяльність можна оцінити за допомогою таблиці (табл. 2.11.). При цьому застосовуються наступні оцінки: 1 бал – елемент використовується відповідно до ситуації, яка склалася; 2 бали – часте, але нерегулярне використання; 3 бали – систематичне застосування елемента.

Таблиця 2.11.

Оцінка маркетингової активності ТОВ «Укрриба ЛТД»

№	Елементи маркетингової активності	Оцінка у балах
1	Здійснення сегментації ринку	2
2	Вивчення потреб споживачів та задоволення їх в повному обсязі	2
3	Проведення оцінки конкурентів	2
4	Ступінь зміни асортименту товарів за останні 3 роки	3
5	Рівень контролю якості продукції	3
6	Використання торгової марки	1
7	Врахування еластичності попиту при встановленні ціни	1
8	Застосування системи знижок	2
9	Або використання прогресивних методів продажу	1
10	Рівень сервісу	2
11	Оцінка ефективності руху товарів	2
12	Оцінка ефективності реклами	1
	Загальна оцінка	22

Джерело: Складено на основі [37]

З таблиці видно, що спостерігались негативні оцінки використання ТМ, еластичності попиту в ціноутворенні, використання передових методів продажу та ефективності реклами. Високі оцінки спостерігаються за «ступенем зміни різновидів товарів» та «рівнем контролю якості продукції». Дослідження комунікаційної політики показують, що рекламні кампанії, заходи для стимулювання продажів між покупцями та продавцями та використання реклами та інформації дуже низькі.

Витрати на маркетинг ТОВ «Укрриба ЛТД», а також їх розподіл за різним функціональним призначенням в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12.

**Структура витрат на маркетинг ТОВ «Укрриба ЛТД»
у 2023 р., %**

Стаття витрат	Структура витрат на маркетинг
Проведення та реалізація маркетингових досліджень	15,3
Створення нової продукції та вдосконалення існуючої	13,4
Дослідження рівня конкурентоспроможності продукції	9,7
Удосконалення системи ціноутворення	7,2
Удосконалення системи збуту – всього у тому числі:	54,4
реалізація рекламної діяльності та пропаганди	29,5
реалізація заходів зі стимулювання збуту	19,7
інші заходи	5,2
Разом	100,0

Наведені результати дають підстави для висновку, що на сучасному етапі більшість підприємств не готові до проведення маркетингових досліджень, тому у ТОВ «Укрриба ЛТД» витрати на проведення маркетингових досліджень становили лише 15,3 % від загальних витрат на маркетингову діяльність, а більшу частину витрат (54,4 %) становили такі інструменти маркетингу, як збут та комунікації.

Сучасні тенденції розвитку маркетингу у ТОВ «Укрриба ЛТД» пов'язані з відповідними змінами ринку, які полягають у: зростанні цінової конкуренції; підвищенні якості продукції; швидкій появі та розповсюдженні товарів-новинок; появі нових сегментів ринку; постійних змінах у структурі споживчого попиту; збільшенні каналів розповсюдження продукції; збільшенні витрат на рекламу, пропаганду і загалом на товаропросування продукції; зростанні ролі державного регулювання економіки та вирішенні соціальних проблем; впливі європейської інтеграції та глобалізації економіки.

Із формуванням нових стратегій розвитку в умовах загострення конкуренції значно посилилася роль маркетингових комунікацій, а підприємства розпочали пошук найбільш ефективних методів і способів їх використання.

Одним із таких методів є інтегровані маркетингові комунікації, які дають можливість підприємствам успішно доводити інформацію до цільової аудиторії, виробити чітке й переконливе уявлення споживачів про їх товари, розвинути лояльність, сформувати необхідний імідж підприємства, збільшити обсяги продажів, частку ринку, отримати заплановані прибутки тощо.

Необхідно підкреслити наступні важливі моменти використання засобів маркетингових комунікацій з застосуванням Інтернет у ТОВ «Укрриба ЛТД» (рис. 2.7).

Виявлені недоліки	Напрямки вдосконалення
Відсутність єдиного методологічного підходу до маркетингової концепції компанії	Перебудова організації маркетингового обслуговування підприємства
Орієнтація керівництва на застарілі маркетингові концепції «інтенсифікації комерційних зусиль», відсутність цілеспрямованої діяльності в області управління маркетинговою діяльністю	Побудувати сильну збутову систему ТОВ «Укрриба ЛТД»
Відсутність ясних стратегічних цілей і планів компанії та філій у ТОВ «Укрриба ЛТД»	Збільшити охоплення виставковою діяльністю: розширити експозиції на основних галузевих виставках
Відсутність єдиної політики в області розвитку й удосконалення продуктів та послуг ТОВ «Укрриба ЛТД», а також їх торгових марок	Розробка заходів з PR формування і підтримки сприятливого іміджу
	Участь кращих торгових робітників у прибутках фірми як інструменти маркетингової політики комунікацій

Рис. 2.7. Аналіз маркетингової політики комунікацій з застосуванням Інтернет у ТОВ «Укрриба ЛТД», 2023 р.

Коли компанія зробила головний крок для виходу в світ цифрового маркетингу і створила свій веб-сайт, вона може зіткнутися з вибором типу інтернет-реклами. Пошукова оптимізація для багатьох сайтів додає додатково до половини відвідувачів, а іноді і більше. Головною умовою досягнення високих показників трафіку є наявність посилання на сайт в перших рядках видачі результату пошуку в Google і в інших пошукових системах по найбільш популярним ключовими фразами. Якщо рекламований сайт буде знаходитися на першій сторінці, то ймовірність більшої кількості відвідувачів у нього підвищується.

Розглянемо складові маркетингових комунікацій в мережі Інтернет ТОВ «Укрриба» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13.

Складові маркетингових комунікацій в мережі Інтернет ТОВ «Укрриба ЛТД», 2023 р.

Вид	Характеристика
Веб-сайт	Основний засіб комунікацій, що є провідником в цифровий світ, через який компанія буде залучати потенційних покупців різними видами онлайн-активності. Пошукова оптимізація (search engine optimization, SEO) є значущим компонентом веб-сайту: чим вище позиція сайту в пошуку, тим частіше на нього переходять потенційні покупці
Партнерський маркетинг та стратегічні партнерства	Для просування товарів встановлюються взаємовигідні відносини співпраці з іншими компаніями і веб-сайтами
Онлайн-канали	Їхнє використання дуже зручне для формування позитивного сприйняття бренду і положення компанії на ринку. Реклама в соціальних мережах як маркетинговий канал здатна забезпечити рекламу в соціальних групах на основі інформації з профілів, які надають про себе користувачі Instagram, Facebook
Контекстна реклама	Вид комунікацій, який можна спостерігати у вигляді оголошень на сайтах, безпосередньо пов'язаних з рекламованим продуктом.
SMM-просування	Створення контенту для сторінок Instagram, Facebook, робота з аудиторією з метою просування товарів

Джерело: складено за даними [22]

Таким чином, маркетингові комунікації – це один з найнеобхідніших процесів на підприємстві роздрібної торгівлі, який використовується в комплексі управління маркетингом вітчизняних підприємств. Для досягнення високих результатів заходів з просування необхідним є інтегрування маркетингових комунікацій, але з урахуванням особливостей обраного сегмента ринку необхідно постійно аналізувати споживача і проводити тренінги для персоналу, а також проводити маркетингові дослідження і при цьому контролювати весь процес.

Оцінка маркетингової діяльності є етапом для розуміння, ефективно компанія реалізує маркетингові стратегії, а також для виявлення можливостей для покращення. Регулярний моніторинг і коригування стратегії не дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною, забезпечувати задоволеність клієнтів і досягати високих результатів (рис. 2.8).

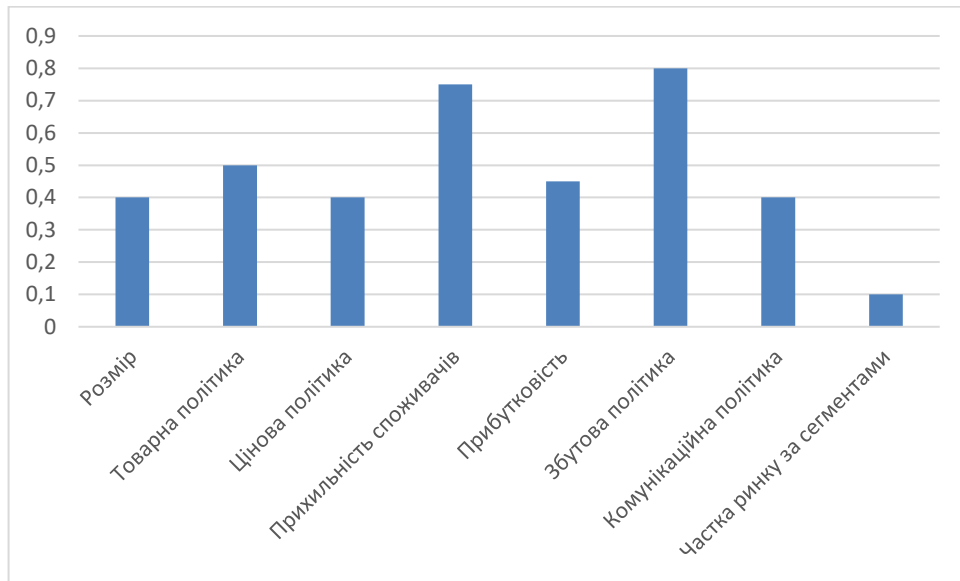


Рис. 2.8. Оцінка маркетингової діяльності ТОВ «Укрриба ЛТД»

Джерело: складено автором на основі [35]

Аналізуючи дані, можна помітити, що маркетингова діяльність підприємства досить добре організована, це пов'язано з плідною роботою організації у напрямку збутової політики та прихильності споживачів.

2.2. Дослідження конкурентних переваг ТОВ «УКРРИБА ЛТД»

Товари імпортуються з країн Європи та Америки. Враховуючи те, що ТОВ «Укрриба ЛТД» провадить діяльність відносно небагато років на ринку України та стрімко розвивається, тому варто розробити стратегію щодо подальшого розвитку. Найбільш підходящою основою для цього є збалансована система показників, оскільки вона дозволяє висвітлити закономірності розвитку, продемонструвати вплив господарської діяльності на залишковий результат, визначити та оцінити доцільність ухвалення конкретних управлінських рішень, визначити найбільш перспективні дії компанії та забезпечити мотивацію співробітникам для досягнення стратегічних цілей.

Розташування компанії було обрано таким чином, що відповідає вимогам для крупного збутового підприємства, а саме великі площі, відносно однакова

відстань до будь-якого району міста Києва, невелика оренда складських та офісних приміщень в цьому районі, а саме район заводів. Слід зазначити, що така позиція підприємства обрана не далекоглядно, як показує досвід. Деякі клієнти хочуть провести зустрічі та переговори в офісі в центрі міста, що допоможе створити та підтримати належний імідж компанії.

Компанія має незалежний баланс, розрахункові, валютні та інші банківські рахунки і затверджується радою директорів компанії та реєструється в торгово-промисловій палаті із зазначенням назви компанії. Це незалежний суб'єкт господарювання з правами та обов'язками юридичної особи, правом займатися господарською діяльністю відповідно до її цілей та завдань, укладати контракти та нести відповідальність згідно зі своїми обов'язками.

Компанія працює на принципах повного економічного розрахунку, самофінансування та самозайнятості та забезпечує працівників соціальним розвитком та стимулами за рахунок накопичених коштів, результатів власної господарської діяльності та результатів діяльності постачальників та споживачів, бюджетів, банків та банків. Обов'язок нести повну відповідальність згідно з чинним законодавством перед трудовим колективом. Умови та терміни користування основними засобами, за основними групами: первісна вартість основних засобів: будинки, споруди та передавальні пристрої – 790 т. грн., машини та обладнання – 3344 т. грн., транспортні засоби – 725 т. грн., інші – 502 т. грн. Ступінь зносу основних засобів: 52.9%. Ступінь використання основних засобів: обмежень в використанні основних засобів не має. Сума нарахованого зносу: 2836 т. грн. Причиною суттєвих змін вартості основних фондів є те, що вартість основних засобів не зазнала суттєвих змін. Інформація про всі обмеження щодо використання майна емітента: обмежень на використання майна емітента не має.

Істотними проблемами, що впливають на діяльність ТОВ «Укрриба ЛТД» є фінансово-економічні проблеми. Серед них інфляційні процеси - підвищення цін на енергоресурси, товарно-матеріальні цінності, стрімке підвищення вартості комунальних послуг (опалення, електроенергію, водопостачання, паливно-

мастильні матеріали), подорожчання кредитних ресурсів, а також система оподаткування: значні непрямі податки до бюджету, які не пов'язані з операційною діяльністю товариства, а саме земельний податок, податок на нерухомість. Слід зазначити необхідність оновлювати матеріально-технічну базу, що потребує інвестицій (фінансування), із залученням яких є труднощі. Негативний вплив на розвиток емітента може мати погіршення економічної ситуації в Україні – війна.

Маючи потужності для зберігання, переробки та реалізації замороженої рибної та м'ясної продукції підприємство вільно входить в ринок переробки продуктів. Бар'єри входження в даний ринок високі. При високих бар'єрах входу і високому рівні концентрації домінуючі на ринку підприємства можуть вільно проводити власну цінову політику, що має антиконкурентну спрямованість. Усе це впливає на рівень рентабельності підприємства. Товариство планує збільшити об'єми переробки продукції, збільшити об'єм реалізації. Прогнози та плани, по суті, вже розглянуті в попередніх розділах опису бізнесу. На жаль, в існуючих умовах господарювання, неможливо зробити досить надійні прогнози та детальні плани. Важливими факторами, які можуть вплинути на емітента в майбутньому, є інфляція та підвищення цін, подорожчання кредитних ресурсів, що негативно вплине на діяльність емітента.

Основні бізнес-процеси ТОВ «Укрриба ЛТД»:

- Виконання замовлень покупців;
- Контроль дебіторської заборгованості;
- Робота з претензіями покупців;
- Укладання договорів з покупцями;
- Розвиток клієнтської бази;
- Обслуговування покупців;
- Маркетингові дослідження;
- Планування продажів;
- Управління підрозділом.

Стратегія повинна включати стратегічні цілі, показники та заплановане значення цих показників, а саме: стати успішною компанією на ринку збуту

товарів. Отже, напрям стратегічного розвитку ТОВ «Укрриба ЛТД» повинен базуватися на результатах SWOT-аналізу. З його допомогою можна дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Крім того, при формуванні ефективної корпоративної стратегії рекомендується провести стратегічний аналіз, щоб можна було оцінити стан власних ресурсів, можливостей компанії та зовнішніх вимог підприємства. Робота цієї стратегії починається з всебічного вивчення ринкових умов, в яких знаходиться компанія. Тому першим етапом побудови ЗСП є розробка стратегічного фундаменту компанії, що включає визначення завдань, цілей, планових значень показників та стратегічного напрямку корпоративного розвитку (рис. 2.6.).

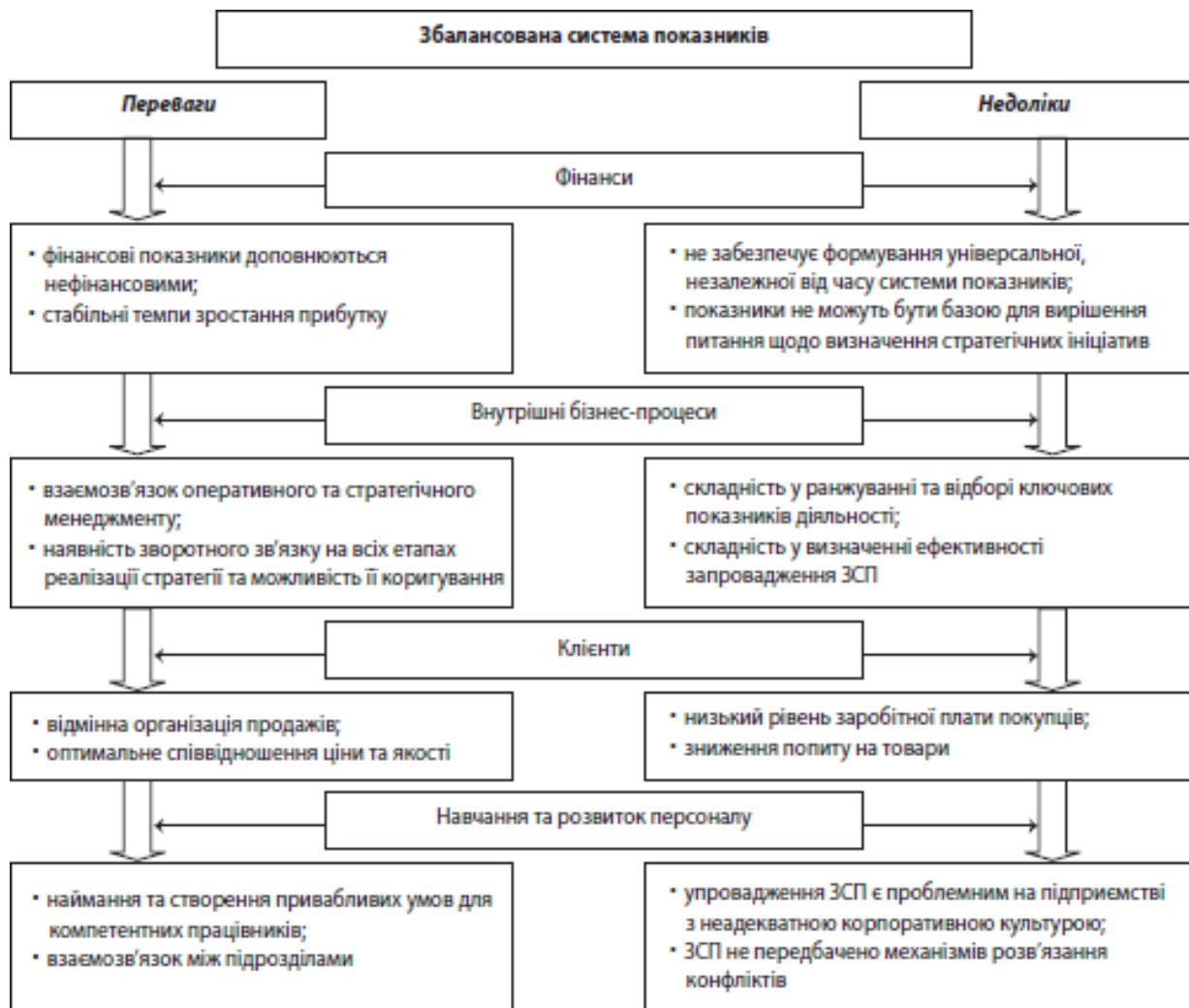


Рис.2.6. Недоліки та переваги застосування ЗСП в стратегічному управлінському обліку підприємства

Джерело: складено автором

Одним із інструментів регулярного стратегічного управління є матриця стратегічного аналізу, тобто матриця SWOT-аналізу (табл. 2.14).

Таблиця 2.14.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Укрриба ЛТД»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Показник обізнаності — знання торгової марки без підказки 2. Розташування магазинів в спальних районах міста та найбільше людних місцях 3. Стабільний попит на рибну продукцію 4. Різноманітність постачальників 5. Можливість реалізації товарів за заниженими цінами 6. Наявність широкого асортименту товарів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока сконцентрованість роздрібних торгових точок у великих містах 2. Швидка плинність кадрів 3. Нераціональність логістичного управління 4. Наявність старого обладнання, зношеного устаткування на підприємстві 5. Труднощі в організації збуту великого обсягу продукції
Зовнішнє середовище	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Покращення рівня конкурентоспроможності 2. Збільшення відсотка зайнятої частки ринку 3. Розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі 4. Використання нестабільних коливань в економіці за рахунок проведення різних акцій з наголошенням на «низьких цінах» 5. Забезпечення достатньої кількості працівників 6. Підвищення ефективності персоналу 7. Вихід в регіони, розширення організаційної структури 	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Активізація діяльності основних конкурентів 2. Поява на ринку нових торговельних підприємств 3. Зниження доходів у цільовій аудиторії 4. Зміна податкового законодавства і знецінення гривні 5. Нестабільність господарського, податкового, банківського й іншого законодавств в Україні 6. Закінчення війни

Джерело: сформовано автором

У той же час ми спостерігали вплив позитивних факторів: висока довіра ділових партнерів, ефективна система контролю якості, мала кількість конкурентів тощо. Крім того, надмірна загроза можливостям у зовнішньому середовищі в основному зумовлена коливаннями обмінного курсу. Погіршення фінансового стану компанії в 2022 та 2023 роках це підтвердило. Однак проблеми компанії з'явилися давно, тому це повинно бути пов'язано не лише з українською економічною кризою.

ТОВ «Укрриба ЛТД» не в повній мірі використовувало методи комунікації і пасивно вирішувало необхідність розширення асортименту продукції та

вдосконалення системи продажів, а також механізм стимулювання працівників не мав успіху.

Таблиця 2.15.

Оцінка управлінського персоналу

Показники	Вага показника (i)	Фірми-конкуренти					
		ТОВ «ЮФК»		ТОВ «Флагман Сіфуд»		ТОВ «Укрриба ЛТД»	
Рівень компетенцій	0,3	8	2,4	7	2,1	8	2,4
Рівень професіоналізму	0,3	9	2,7	6	1,8	7	2,1
Рівень маркетингової підготовки	0,4	7	2,8	7	2,8	6	2,4
Сумарна оцінка	0	1	24	7,9	20	6,7	21

Джерело: складено автором на основі [38]

При оцінці конкурентоспроможності управлінського персоналу були розраховані наступні показники: рівень компетенції, рівень професіоналізму, рівень маркетингової підготовки.

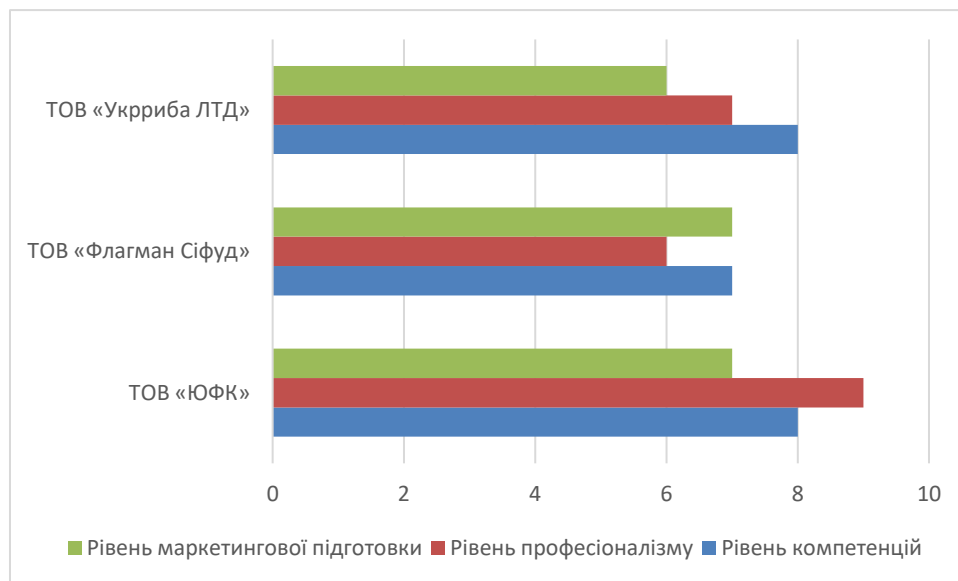


Рис. 2.9. Порівняльний аналіз управлінського персоналу конкурентів

У всіх досліджуваних групах підприємств можна помітити високий рівень компетентності та професіоналізму, а також низький рівень готовності до ринку. Діагностуючи управління конкурентоспроможністю досліджуваної компанії, можна визначити цілі компаній-конкурентів, конкурентоспроможність стратегічного потенціалу конкуруючих компаній, дослідити переваги та недоліки конкурентів та визначити їх конкурентні переваги.

Найпотужнішою з конкурентних сил для ТОВ «Укрриба ЛТД» є боротьба за ринкову позицію і прихильність покупців однієї з протиборчих між собою компаній. Конкуренція виникає через те, що кілька конкурентів шукають можливості більш повного задоволення запитів споживачів. Другий за значимістю з сил є конкурентна сила споживачів. Покупці мають значну ринкову владу, оскільки вартість перемикавання на продукцію конкурентів відносно мала (вироблена продукція стандартизована). Слідом за покупцями за значимістю є ринкова влада постачальників. Їх влада велика, оскільки виробники постачальників складають значну частину вартості готової продукції і від них істотно залежить якість реалізованої продукції. Наступною за важливістю є конкурентна сила потенційного виходу. Ця сила є менш важливою, оскільки появі нових конкурентів перешкоджають високі бар'єри для входу на ринок.

Таблиця 2.16.

Порівняльний аналіз продукції

Фактор конкурентоспроможності	Підприємства-конкуренти		
	ТОВ «ЮФК»	ТОВ «Флагман Сіфуд»	ТОВ «Укрриба ЛТД»
Технологія виробництва	9	9	9
Ціна	7	7	8
Натуральність сировини	9	9	9
Упаковка	9	9	9
Термін зберігання	9	9	9
Смакова лінійка продукції	10	9	7
Сумарна кількість балів	53	52	51

Існує кілька типів таких бар'єрів:

- Споживчі переваги і прихильність торговій марці. Споживачі віддають перевагу добре відомим торговельним маркам. Наявність такої прихильності торговим маркам означає, що здатний проникати на новий ринок виробник повинен бути готовий до того, що йому доведеться витратити достатньо грошей на рекламу і стимулювання збуту для подолання існуючих переваг та створення своєї споживчої бази.

- Потреби в капіталі. Для успішного вступу на ринок нової компанії будуть потрібні великі капіталовкладення. Очевидні потреби в капіталі пов'язані

з виробничими потужностями та обладнанням, оборотним капіталом для фінансування запасів і споживчим кредитом, рекламою і стимулюванням збуту, а також з резервами готівкових коштів для покриття початкових збитків.

Аналіз сили «ринкова влада постачальників, що діє на підприємство, наведено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Аналіз сили «ринкова влада споживачів», що мають вплив на підприємство за моделлю М. Портера

Фактори конкуренції	Вага фактора	Середня оцінка фактора	Характеристика
П'ята сила – здатність споживачів впливати на підприємство			
Статус покупців	0,3	3	Закупки відбуваються як великими так і малими партіями
Значимість товару у покупця	0,5	2	Товар є важливою складовою в номенклатурі закупівель покупця
Стандартизація товару	0,2	2	Товар стандартизований та відповідає всім критеріям
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору	2,3		—

Джерело: розраховано автором

Отже, детальний аналіз внутрішнього середовища, потребує пильного слідкування за ринковими процесами, проте надає можливість корегувати та контролювати майбутні результати. Усі ці фактори налаштовують підприємство на постійний аналіз змін маркетингового оточення використовуючи сучасні методи та прийоми.

Дослідження показують, що цінова політика, широта асортименту (смакова лінійка) та рекламна діяльність ТОВ «Укрриба ЛТД» є слабкою. Насправді в усьому стимулі продажу використовуються лише знижки та розпродажі. Окрім основної покупки, деякі компанії також надають бонуси у вигляді безкоштовних товарів. Жодних заходів щодо стимулювання продажів орговим персоналом не вжито.

Характеристика основних споживачів продукції

ТОВ «Укрриба ЛТД», 2024 р.

Середній чек продукції підприємства у кошику споживачів, грн	Вік цільової аудиторії	Відмінності у поведінці споживачів
15-30	Покупці віком від 12-18 р.	Основним фактором щодо прийняття рішення купівлі є смакові властивості та вартість
35-60	Покупці віком від 18-22 р.	Переважає більшість покупців приділяє особливу увагу упаковування товару
30-80	Покупці віком від 22-35 р.	Покупці даної категорії приділяють особливу увагу якості продукції
25-60	Покупці віком від 35-50 р.	Ігнорують рекламні повідомлення та керуються особистим досвідом
20-40	Покупці віком старше 50 р.	Населення похилого віку надає перевагу продукції з більш низькою ціною

Графічну інтерпретацію загальнюючих результатів впливу конкурентних сил на підприємство зображено на рис. 2.10.

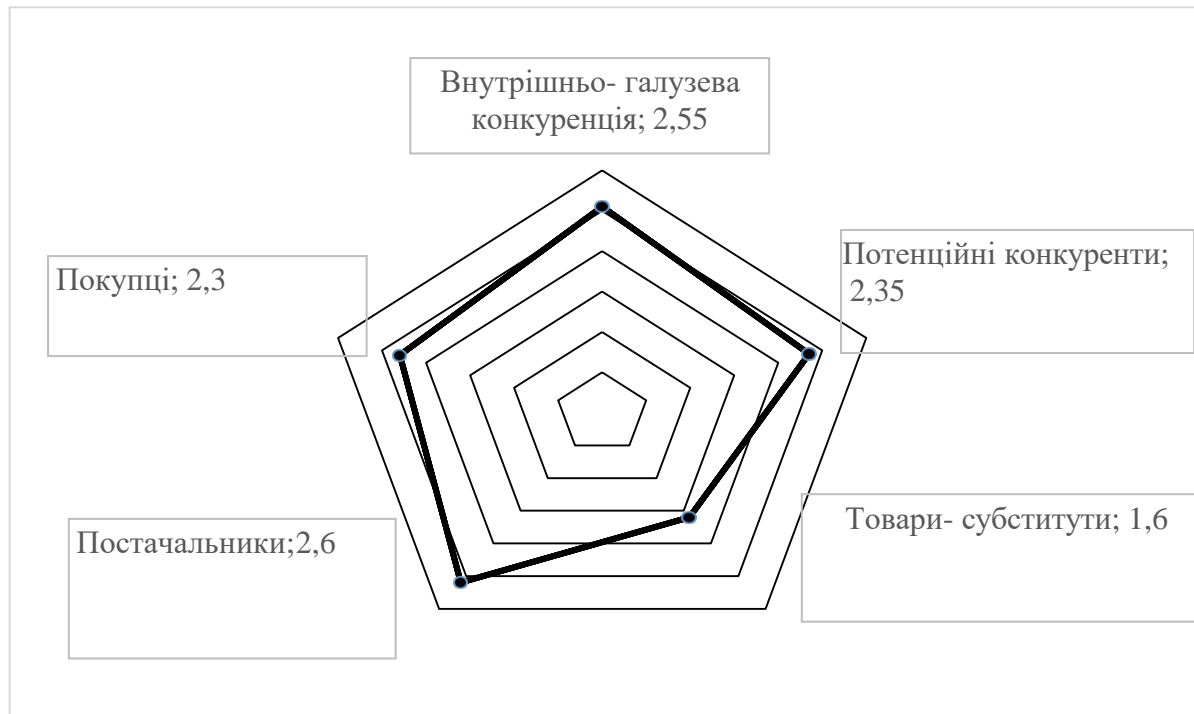


Рис. 2.10. Результати аналізу конкурентних сил, що мають вплив на ТОВ «Укрриба ЛТД»

Джерело: розраховано автором

Таким чином, результати дослідження конкурентних сил, які мають вплив на підприємство, дозволили дійти до висновку, що одна з основних сил яка діє на підприємство – це постачальники. Обумовлено це постачанням товарів на внутрішній ринок. Крім того, істотний тиск здійснюється у зв'язку іншою силою – внутрішньо галузевою конкуренцією.

В результаті оцінки впливу конкурентних сил можна зробити висновок про те, що конкурентна структура є привабливою з точки зору отримання прибутку, оскільки вплив кожної сили помірне.

Також хотілося б відзначити, що положення ТОВ «Укрриба ЛТД» на ринку безпосередньо залежить від темпів реалізації продукції. Стабільне зростання попиту рибної продукції сприятливо впливає на стан ринку рибної торгівлі в цілому.

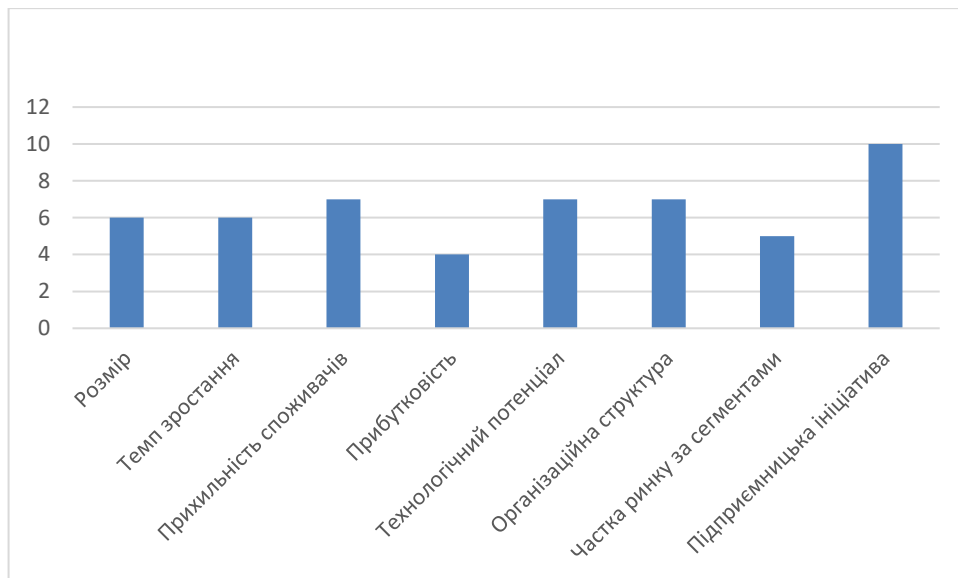


Рис. 2.10. Конкурентні переваги ТОВ «Укрриба ЛТД»

На даний момент ТОВ «Укрриба ЛТД» займає одне з не дуже провідних місць на ринку України. Це відбувається за рахунок негативного впливу факторів макросередовища: війна, відтік потенційних клієнтів, складнощі у роботі із постачальниками тощо. Проте, ТОВ «Укрриба ЛТД» не найперша, що зайняла нішу з реалізації своєї продукції і залишається не єдиною в цій сфері в даний час. Останнім часом, дане підприємство розширило спектр продукції (Додаток Б).

Слабкою ланкою, і, відповідно, загрозою для ТОВ «Укрриба ЛТД», на відміну від таких організацій як ТОВ «ЮФК» та ТОВ «Флагман Сіфуд», є той

факт, що дана організація охоплює не велику кількість споживачів, є проблеми із масштабуванням, ризикуючи не завоювати своє лідерство на ринку.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Укрриба ЛТД» є надійним діловим партнером, з багатим досвідом роботи на ринку продажу риби та морепродуктів, а також м'яса ім'ясопродуктів. Підприємство гарантує стабільність поставок в потрібних обсягах. На складських приміщеннях присутні більше 100 різних найменувань товарів. Ціни конкурентні по всій території України, а якість пропонованої продукції є бездоганною. Компанія є офіційним дистриб'ютором виробників торгових марок, які вона продає. Товари імпортуються з країн Європи та Америки.

Основні бізнес-процеси ТОВ «Укрриба ЛТД»: виконання замовлень покупців; контроль дебіторської заборгованості; робота з претензіями покупців; укладання договорів з покупцями; розвиток клієнтської бази; обслуговування покупців; маркетингові дослідження; планування продажів; управління підрозділом.

Інтегральний показник рентабельності вказує на якість управлінських рішень, пов'язаних з фінансовою, інвестиційною і операційною діяльністю корпорації. Загалом, варто відмітити негативні показники рентабельності у 2023 р. як результат збитковості чистого прибутку. Проте, в 2021 році, корпорація змогла вийти на рівень зростання та значно покращила результати, але війна негативно вплинула на діяльність підприємства і у 2022 р. підприємство отримало збитки.

На сьогодні рибу в Україну завозять більше 200 юридичних осіб. Найбільшими імпортерами риби та морепродуктів є два основні гравці – компанія ТОВ «ЮФК» та ТОВ «Флагман Сіфуд», які займають майже по 20% ринку кожна, багато рибної продукції імпортують: ТОВ «Укрриба ЛТД», Пелагія Україна, Фіш-Альянс тощо. ТОВ «Укрриба ЛТД» є однією з ненайбільш шанованих компаній України та посідає аутсайдерські позиції за обсягами

реалізації та покриття в країні. Протягом 2019-2023 рр. у ТОВ «Укрриба ЛТД» витрати на проведення маркетингових досліджень становили лише 15,3 % від загальних витрат на маркетингову діяльність, а більшу частину витрат (54,4 %) становили такі інструменти маркетингу, як збут та комунікації.

Аналіз товарного портфеля та цінової політики ТОВ «Укрриба ЛТД» показали, що вони вагомо не відрізняються від фірм- конкурентів, відповідно до закону попиту і пропозиції реалізації товарів та послуг. Підприємство не прагне підвищити конкурентоспроможність продукції, зменшуючи ціни, вважаючи за краще вигравати саме не низькою ціною, а якістю продукції. Аналізуючи конкурентоспроможність підприємства, з'ясовано, що ТОВ «Укрриба ЛТД» має зважений бал 3,3 із 5, що свідчить про те, що конкурентоспроможність знаходиться на середньому рівні порівняно із ТОВ «ЮФК» та ТОВ «Флагман Сіфуд».

Негативний вплив на розвиток ТОВ «Укрриба ЛТД» спричинила війна, яка значно погіршила економічну ситуацію в Україні. Такаж, слабкою ланкою, і, відповідно, загрозою для ТОВ «Укрриба ЛТД», на відміну від таких організацій як ТОВ «ЮФК» та ТОВ «Флагман Сіфуд», є той факт, що дана організація охоплює не велику кількість споживачів, є проблеми із масштабуванням, ризикуючи не завоювати своє лідерство на ринку. Дослідження показують, що цінова політика, широта асортименту (смакова лінійка) та рекламна діяльність ТОВ «Укрриба ЛТД» є слабкою. Тому, найпотужнішою з конкурентних сил для ТОВ «Укрриба ЛТД» має стати боротьба за ринкову позицію і прихильність покупців.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «УКРРИБА ЛТД»

3.1. Стратегічні напрями ефективного управління в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Висока конкуренція на внутрішньому ринку змушує підприємство шукати унікальні шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції. Одним із перспективних напрямків було і залишається сьогодні виробництво шоколадних виробів. Але процес виготовлення шоколаду дуже складний, тому що процес обробки сировини проходить через багато технологічних операцій, які повинні підтримувати перевірені показники температури, вологості, тиску тощо. Невідповідність будь-якого із зазначених показників встановленим нормам неминуче призведе до псування продукції, а це негативно позначиться на репутації виробництва [10]. Оцінка конкурентних переваг та їх аналіз, на внутрішньому ринку кондитерських виробів, що для підприємства ситуація є ускладненою, подальший розвиток підприємства обумовлений пошуком стратегічних напрямів забезпечення конкурентоспроможності. Забезпечення економічної безпеки та пошук ринкової ніші, яка здатна забезпечити найкращі умови розвитку підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби.

На нашу думку, одним з можливих варіантів покращення конкурентних позицій підприємства є застосування бенчмаркінга, адже він є одним універсальних методів встановлення цілей підприємства, що відповідає вимогам вітчизняного та міжнародного ринку.

Бенчмаркінг – це тривалий процес аналізу ефективності діяльності конкурентів та їх показників. Отримані показники порівнюють з існуючим підприємством з метою запозичення та впровадження їх досвіду та найкращих методів роботи, а також підвищення рівня конкурентних переваг [43].

Використання бенчмаркінгу надає інформацію схожу на конкурентний

аналіз, про те вся інформація більш детальна та упорядкована. Використання даного підходу до підвищення конкурентних переваг, забезпечить підприємству можливість вдосконалити існуючі процеси та зменшити зайві витрати. Використання бенчмаркінгу залежить від основних цілей та стратегії підприємства, в залежності від цих умов використовують різні види бенчмаркінгу табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Класифікація видів бенчмаркінгу

Вид	Характеристика
Міжнародний бенчмаркінг	Виявлення міжнародних еталонних практик та їх аналіз
Стратегічний бенчмаркінг	Створення нового продукту, орієнтація на довгострокову перспективу
Зовнішній бенчмаркінг	Навчання поза межами підприємства з метою власного розвитку
Конкурентний бенчмаркінг	Відбувається в межах однієї галузі, проявляється в аналізі конкурентів із аналогічними показниками
Внутрішній бенчмаркінг	Здійснення процесів аналізу в межах підприємства з метою отримання найшвидших результатів
Процесний бенчмаркінг	Покращення специфічних процесів для забезпечення короткострокової прибутковості
Функціональний бенчмаркінг	Передбачає пошук еталонних практик у сферах діяльності підприємств-конкурентів, що допомагає вдосконалити аналогічні функції чи процеси

Джерело: складено автором на основі [37]

Розглянувши всі рівні бенчмаркінгу можна сказати, що для підприємства варто застосувати конкурентний бенчмаркінг, адже він забезпечить можливість проводити моніторинг ринку та власної позиції на ньому. Отримана інформація в ході моніторингу, продемонструє сильні конкурентні переваги на ринку в порівнянні з конкурентами кондитерської галузі [44, с. 30].

Конкурентний бенчмаркінг є незамінним інструментом для підприємств, які прагнуть досягти лідерства на ринку. У контексті ринку рибних напівфабрикатів цей процес дозволяє компаніям оцінити власні позиції, виявити

сильні та слабкі сторони конкурентів, а також визначити нові можливості для зростання.

Для ТОВ «Укрриба ЛТД» необхідно врахувати досвід його основних конкурентів ТОВ «ЮФК» та ТОВ «Флагман Сіфуд», які займають майже по 20% ринку кожна, багато рибної продукції імпортують.

Провівши оцінку конкурентоспроможності підприємства можна зазначити наступне: підприємство займає досить високу конкурентну позицію, про те ринок кондитерських виробів переповнений іншими великими конкурентами. Для подальшого розвитку підприємству необхідно приділити увагу розширенню ринків збуту як на внутрішні так і зовнішні ринки.

Алгоритм впровадження маркетингового механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства представлений нижче.

По-перше треба визначитись з цілями розвитку підприємства (табл 3.2).

Таблиця 3.2.

Цілі ТОВ «Укрриба ЛТД» щодо формування маркетингового механізму забезпечення конкурентоспроможності

Цілі фірми	Економічні стратегії і засоби досягнення цілей	
	Короткостроковий період	Довгостроковий період
Зростання масштабів виробництва	Оновлення частини устаткування	Повне оновлення основних фондів, підвищення кваліфікації працівників
Зростання збуту	Стимулювання збуту, участь у різних виставках	Пошук нових ринків збуту
Збільшення частки ринку	Диверсифікація виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції	Вкладення коштів в перспективні НДДКР, що забезпечують зниження витрат, оновлення продукції, що випускається
Зростання прибутку	Концентрація коштів у виробництві та збуті високорентабельних виробів	Зменшення собівартості виробництва, більш активне впровадження результатів НДДКР

Джерело: складено автором

Таким чином, для ТОВ «Укрриба ЛТД» необхідно обрати стратегію зростання, оскільки спостерігаються середні перспективи розвитку галузі, а конкурентоспроможність вище середньої.

Маркетингова стратегія. Вона є планом реалізації маркетингових цілей ідля⁶⁷ впровадження проекту, відповідно до її мети, передбачає створення передумов для підтвердження інформації щодо надання якісних послуг зберігання товарів, від виробника до потенційного клієнта. Реалізація маркетингової стратегії вимагає поетапного вирішення наступних питань:

1) Сегментація ринку - розподіл певних груп споживачів. Деякі споживчі сегменти включають групи за брендами, а саме: споживачі, яким потрібно зберігати товари.

2) Вибір цільового ринку - компанія зосередиться на визначенні цільового сегменту своєї діяльності.

3) Позиціювання на ринку – визначення місцеположення послуги серед послуг конкурентів. На початку компанія буде дотримуватися стратегії щодо позиціювання за співвідношенням «Ціна – якість», хоча ми не вважаємо її оптимальною, але важливою та необхідною для завоювання ринку. Надалі після модернізації приміщення і співпраці із найкращими фахівцями, проектану станцію буде позиційовано на іміджі, вважаючи, що саме він на сьогодні являється однією з нематеріальних складових ціни.

Бізнес-стратегія полягатиме у підвищенні якості професійних послуг з зберігання та наданих послуг, а також у конкуруванні з сайтами, що спеціалізуються на дрібних послугах та послугах, для яких не потрібні висококваліфіковані майстри.

4) Визначення конкурентних переваг. Визначимо конкурентну перевагу, виходячи з таких аспектів: висока якість професійних послуг, ефективність надання послуг (буде використана розумна організація виробництва та розумний робочий час).

5) Ціноутворення. Відповідно до спостереження за цінами у Київській області та районі на послуги складських приміщень, у першу чергу, для представників рибного господарства, і враховуючи, що на Київщині заробітна плата є середньою в Україні, вважаємо, що ціновим завданням у розробленому бізнесі полягає утримання та збільшення частки ринку.

Оскільки кошти, що використовуються для розширення сфери діяльності дослідницького підприємства, включають не лише власні кошти, ай банківські позики, ми вважаємо, що спочатку необхідно досягти платіжного балансу, встановивши ціну, прийнятну для споживачів, а потім збільшити прибутковість підприємства.^{68.}

Стратегія впровадження передбачатиме використання різних рекламних заходів. Комплекс використовуватиме рекламу та заохочення споживачів. Обов'язковим методом комунікаційної стратегії є виготовлення вивісок з елементами освітлення. Реклама буде подана на регіональних радіостанціях. В даний час не рекомендується надавати інформацію в регіональних ЗМІ, оскільки площа сайту та місткість не є великими, але це обмежено розмірами малого бізнесу. Ми віримо, що реклама «з уст в уста» буде підкріплена її видатною репутацією та професійними навичками, щоб створити хороший фундамент для залучення клієнтів з місцевих жителів та оточуючих громад.

На додаток до вищезазначених методів, найбільш прийнятним способом впровадження послуг буде лояльність до клієнтів.

Ми вважаємо, що сьогодні необхідно докласти всіх зусиль, щоб гарантувати заявлену послугу з точки зору якості, щоб не було негативних скарг від клієнтів, які можуть негативно позначитися на діяльності не лише проєктованого складського приміщення, а й ТОВ «Укрриба ЛТД».

3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

В умовах сучасного ринку, де конкуренція стає все більш інтенсивною, компанії повинні постійно шукати нові способи збереження та посилення своїх конкурентних переваг. Конкурентні переваги — це фактори, які дозволяють компанії досягати кращих результатів на ринку, ніж її конкуренти, забезпечуючи при цьому стійке лідерство та успішність. Важливим аспектом досягнення високих результатів є розробка ефективних заходів для удосконалення конкурентних переваг, що допоможе підприємствам зміцнити свої позиції на

ринку та забезпечити довгострокову стабільність.

Розуміння конкурентних переваг є ключовим для успіху будь-якого бізнесу, особливо на такому динамічному ринку, як ринок рибних напівфабрикатів. Після проведення детального бенчмаркінгу та аналізу власних сильних і слабких сторін, можна переходити до розробки конкретних заходів для посилення конкурентних позицій.

1. Аналіз існуючих конкурентних переваг

Перед тим як приступити до розробки заходів щодо удосконалення конкурентних переваг, важливо провести глибокий аналіз вже наявних конкурентних переваг компанії. Для цього потрібно оцінити:

Сильні сторони: Ідентифікація тих аспектів, у яких компанія вже перевершує конкурентів (висока якість продукції, сильний бренд, унікальні технології, ефективна логістика тощо).

Слабкі місця: Виявлення областей, де компанія відстає від конкурентів або має потенціал для покращення (недосконала цінова політика, обмежена маркетингова діяльність, відсутність інновацій).

Порівняння з конкурентами: Визначення, як компанія позиціонується на ринку у порівнянні з головними конкурентами.

Цей аналіз дозволить зрозуміти, в яких сферах необхідно вжити заходів для покращення конкурентних переваг.

2. Інновації як основа для зміцнення конкурентних позицій

Інновації є одними з найпотужніших інструментів для досягнення конкурентних переваг. Вони дозволяють компанії пропонувати споживачам нові або вдосконалені продукти та послуги, що можуть виділити її серед конкурентів. До основних інноваційних заходів, що можуть бути застосовані для удосконалення конкурентних переваг, належать:

Інновації в продуктах: Розробка нових продуктів або вдосконалення існуючих, щоб задовольнити змінювані потреби споживачів. Це може бути впровадження нових технологій, покращення якості або додавання нових функціональних можливостей.

Інновації в процесах: Оновлення виробничих процесів, впровадження

нових методів організації праці або оптимізація логістики для зменшення витрат і підвищення ефективності.

Цифрові технології: Впровадження новітніх технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект, аналітика даних для підвищення ефективності бізнес-процесів, покращення взаємодії з клієнтами, автоматизація маркетингу та обслуговування.

3. Покращення взаємодії з клієнтами та лояльність

Забезпечення високого рівня лояльності клієнтів є однією з ключових складових конкурентних переваг. Для цього компанія повинна:

Персоналізувати обслуговування: Створити для кожного клієнта індивідуальний досвід, що забезпечить йому максимальний комфорт. Важливо використовувати CRM-системи для відстеження потреб і вподобань клієнтів.

Розробити програми лояльності: Впровадження систем знижок, бонусів, акцій або спеціальних пропозицій для постійних клієнтів допоможе підвищити рівень їхньої задоволеності та забезпечити повторні покупки.

Покращення комунікації: Оперативно реагувати на запити та скарги клієнтів, використовуючи різноманітні канали зв'язку (соціальні мережі, телефон, онлайн-чати), що дозволить створити імідж компанії, орієнтованої на споживача.

4. Покращення операційної ефективності та скорочення витрат

В умовах конкуренції важливо не лише збільшувати дохід, але й знижувати витрати, що дозволяє компанії підтримувати рентабельність і встановлювати конкурентоспроможні ціни. Для досягнення цієї мети слід:

Оптимізувати виробничі процеси: Впроваджувати методи Lean, автоматизацію та оптимізацію витрат, щоб зменшити виробничі витрати та час виконання замовлень.

Управління витратами: Проводити ретельний аналіз витрат і виявляти області для їх зниження (наприклад, через оптимізацію логістики, зниження енергоспоживання, автоматизацію процесів).

Ефективне управління запасами: Використовувати сучасні технології для управління запасами, щоб мінімізувати витрати на зберігання товарів та

запобігти дефіциту або перевищенню запасів.

5. Розширення ринків збуту та диверсифікація

З метою зміцнення конкурентних переваг компанії варто вивчати можливості для розширення своєї діяльності на нові ринки та диверсифікації бізнесу:

Розширення на нові ринки: Це може бути географічне розширення, вихід на нові сегменти ринку або освоєння нових каналів збуту.

Диверсифікація продуктового асортименту: Запуск нових продуктів або послуг, які можуть привернути нових споживачів або забезпечити більшу вигоду від існуючих клієнтів.

6. Покращення брендингу та маркетингової стратегії

Створення сильної та впізнаваної марки має важливе значення для компанії, що прагне утримати конкурентні переваги. Ось кілька заходів для покращення бренду:

Розробка унікальної ціннісної пропозиції (UVP): Визначення того, що саме робить компанію унікальною та що може привернути споживачів.

Активізація маркетингових комунікацій: Використання інноваційних маркетингових інструментів, таких як цифровий маркетинг, SEO, контент-маркетинг, для підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів.

Вдосконалення іміджу компанії: Створення позитивного іміджу через PR-активності, участь у соціальних ініціативах, активну діяльність у соціальних мережах.

Ключові етапи розробки заходів

1. Визначення стратегічних цілей: Які саме конкурентні переваги ви хочете розвивати? (якість, ціна, асортимент, сервіс тощо). Яких результатів ви хочете досягти? (збільшення частки ринку, підвищення прибутковості, зміцнення бренду).

2. Аналіз внутрішніх ресурсів: Оцінка наявних ресурсів (фінансових, людських, технологічних). Визначення обмежень і можливостей.

3. Розробка конкретних заходів: Інновації: Розробка нових продуктів, що відповідають сучасним трендам (здоров'я, зручність, екологічність).

Впровадження нових технологій виробництва та упаковки. ⁷²Якість: Вдосконалення систем контролю якості на всіх етапах виробництва. Сертифікація продукції за міжнародними стандартами. Створення власних виробничих потужностей для забезпечення повного контролю над процесом.

4. Маркетинг: Розробка ефективної маркетингової стратегії, орієнтованої на цільову аудиторію. Активне використання цифрових каналів маркетингу (соціальні мережі, веб-сайт, SEO). Створення лояльності клієнтів через програми лояльності та персоналізований підхід.

5. Продажі: Розширення мережі дистрибуції. Навчання торгового персоналу. Впровадження нових каналів продажів (онлайн-магазини, маркетплейси).

6. Сервіс: Покращення сервісу для клієнтів (доставка, консультації, гарантії). Створення зручної системи зворотного зв'язку з клієнтами.

7. Ефективність: Оптимізація виробничих процесів. Зниження витрат без шкоди для якості.

8. Поліпшення логістики. Розподіл відповідальності: Визначення відповідальних осіб за виконання кожного заходу. Встановлення чітких термінів виконання.

9. Контроль та оцінка: Регулярний моніторинг виконання заходів. Аналіз результатів та коригування стратегії за необхідності.

ТОВ «Укрриба ЛТД» для посилення конкурентних переваг на ринку рибних напівфабрикатів можуть бути:

1. Розробка лінійки продуктів для здорового харчування: філе риби без кісток, парові котлети, рибні супи.

2. Створення екологічної упаковки: використання біорозкладних матеріалів, мінімізація відходів.

3. Партнерство з відомими кулінарами: розробка спільних рецептів, проведення майстер-класів.

4. Участь у гастрономічних фестивалях та виставках: підвищення впізнаваності бренду.

5. Розробка мобільного додатку: онлайн-замовлення, програми

лояльності, персоналізовані рекомендації.

Важливо пам'ятати, що розвиток конкурентних переваг – це постійний процес. Ринок постійно змінюється, і компанії повинні адаптуватися до нових умов. Регулярний аналіз ринку та власних результатів допоможе своєчасно виявити нові можливості та загрози.

Удосконалення конкурентних переваг є постійним процесом, який вимагає уваги до інновацій, оптимізації процесів, взаємодії з клієнтами, скорочення витрат та ефективного управління ресурсами. Розробка комплексних заходів у цих напрямках допоможе компанії зміцнити свої позиції на ринку, підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити довгостроковий успіх.

Таблиця 3.3.

Удосконалення конкурентних переваг ТОВ «Укрриба ЛТД», 2025 р.

№	Захід	Відповідальний	Термін виконання	Ресурси	Статус	Примітки
1	Розробка нової лінійки продуктів (наприклад, органічні напівфабрикати)	Маркетинговий відділ	3 квартал 2024	Бюджет на маркетингові дослідження, розробка рецептур	В процесі	Необхідно залучити консультанта з харчової промисловості
2	Впровадження системи управління якістю ISO 22000	Відділ якості	1 квартал 2025	Консалтингові послуги, обладнання для лабораторії	Планується	Вимагає додаткового фінансування
3	Розширення мережі дистрибуції через онлайн-платформи	Відділ продажів	Постійно	Бюджет на маркетинг в інтернеті, розробка інтерфейсу сайту	В процесі	Необхідно оптимізувати сайт для SEO
4	Створення програми лояльності для клієнтів	Маркетинговий відділ	2 квартал 2024	Бюджет на розробку програми, маркетингові матеріали	Виконано	Програма успішно запущена, необхідний аналіз ефективності

Припустімо:

Маркетингові дослідження: 10 000 грн.

Розробка рецептур: 5 000 грн.

Консалтингові послуги: 20 000 грн.

Обладнання для лабораторії: 50 000 грн.

Маркетинг в інтернеті: 15 000 грн/місяць

Розробка програми лояльності: 10 000 грн.

Тоді приблизний бюджет для кожного заходу буде таким:

- Захід 1: 150 000 грн.
- Захід 2: 50 000 грн.
- Захід 3: Залежатиме від тривалості кампанії, приблизно 15000 грн.

за місяць

- Захід 4: 30 000 грн.

Таблиця 3.4.

Бюджет досягнення конкурентних переваг ТОВ «Укрриба ЛТД», 2025 р.

№	Захід	Конкретні витрати	Загальна сума (грн)	Примітки
1	Розробка нової лінійки продуктів	Маркетингові дослідження, розробка рецептур	50000	Включає витрати на опитання споживачів, розробку нових рецептур, дегустації тощо.
2	Впровадження системи управління якістю ISO 22000	Консалтингові послуги, обладнання, сертифікація	50000	Може включати додаткові витрати на навчання персоналу, переобладнання виробництва.
3	Розширення мережі дистрибуції через онлайн-платформи	Створення інтернет-магазину, рекламні кампанії, SEO-оптимізація	150000	Місячні витрати на рекламу можуть варіюватися залежно від ефективності.
4	Створення програми лояльності для клієнтів	Розробка програмного забезпечення, маркетингові матеріали, адміністрування	30000	Може включати витрати на розробку мобільного додатку, друк карток тощо.
	Разом	х	280000	х

Обґрунтувавши та запропонувавши до реалізації пропозицій, які б дозволили підприємству посилити конкурентні переваги потребують 380 тис.грн. і стосуються: розробка нової лінійки продуктів, впровадження системи управління якістю iso 22000, розширення мережі дистрибуції через онлайн-платформи, створення програми лояльності для клієнтів.

Запропонований у роботі алгоритм формування конкурентних переваг повинен стати практичною рекомендацією для менеджменту підприємства при прийнятті та реалізації стратегічних та тактичних рішень у сфері маркетингу.

**Планове зростання виручки за рахунок посилення конкурентних переваг
ТОВ «Укрриба ЛТД», 2025 р.**

№	Захід	Прогнозований темп приросту обсягу продаж, %	Прогноз зростання виручки, тис.грн
1	Розробка нової лінійки продуктів	5%	129,482
2	Впровадження системи управління якістю ISO 22000	9%	233,0676
3	Розширення мережі дистрибуції через онлайн-платформи	6%	142,4302
4	Створення програми лояльності для клієнтів	8,00%	207,1712
Сукупне зростання виручки від реалізації у 2025 р., тис.грн		x	712,15
Виручка від реалізації у 2023 р, тис. грн		x	2589,64
Прогнозна виручка від реалізації у 2025 р., тис.грн		x	3301,79

Тобто, на основі плану рекомендацій з посилення конкурентних переваг ТОВ «Укрриба ЛТД» економічний ефект забезпечать очікувані результати: зростання виручки на 28 % або на 2,6 млн.грн., прибуток зросте на 432 тис.грн (31%), а рентабельність на 7,8 % уже у 1-й рік (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6.

**Економічний ефект посилення конкурентних переваг ТОВ «Укрриба
ЛТД», 2025 р.**

Показники	2023 р.	2025 р.	Відхилення, +/-
Виручка, тис.грн.	2589,64	3301,79	712,15
Собівартість, тис.грн.	1218,00	1498,00	280,00
Прибуток, тис.грн.	1371,64	1803,79	432,15
Рентабельність, %	112,61	120,41	7,80

Отже, на діяльність ТОВ «Укрриба ЛТД» суттєво впливає загальна криза на ринку напівфабрикатів, спричинена військовими діями. Однією із найскладніших проблем, що відчували на собі підприємства - стало руйнування традиційних ланцюжків поставок та потреба побудови нових. ТОВ «Укрриба ЛТД» є найбільш залежним на макроекономічному рівні від економічних та

політикоправових чинників, майже відносно сильно залежним від технологічних чинників та слабо залежним від соціокультурних чинників.

Висновки до розділу 3

Конкурентний бенчмаркінг є незамінним інструментом для підприємств, які прагнуть досягти лідерства на ринку. У контексті ринку рибних напівфабрикатів цей процес дозволяє компаніям оцінити власні позиції, виявити сильні та слабкі сторони конкурентів, а також визначити нові можливості для зростання.

Для ТОВ «Укрриба ЛТД» необхідно врахувати досвід його основних конкурентів ТОВ «ЮФК» та ТОВ «Флагман Сіфуд», які займають майже по 20% ринку кожна, багато рибної продукції імпортують.

На діяльність ТОВ «Укрриба ЛТД» суттєво впливає загальна криза на ринку напівфабрикатів, спричинена військовими діями. Однією із найскладніших проблем, що відчули на собі підприємства - стало руйнування традиційних ланцюжків поставок та потреба побудови нових. ТОВ «Укрриба ЛТД» є найбільш залежним на макроекономічному рівні від економічних та політикоправових чинників, майже відносно сильно залежним від технологічних чинників та слабо залежним від соціокультурних чинників.

Обґрунтувавши та запропонувавши до реалізації пропозиції, які б дозволили підприємству посилити конкурентні переваги потребують 380 тис.грн. і стосуються: розробка нової лінійки продуктів, впровадження системи управління якістю iso 22000, розширення мережі дистрибуції через онлайн-платформи, створення програми лояльності для клієнтів.

На основі плану рекомендацій з посилення конкурентних переваг ТОВ «Укрриба ЛТД» економічний ефект забезпечать очікувані результати: зростання виручки на 28 % або на 2,6 млн.грн., прибуток зростає на 432 тис.грн (31%), а рентабельність на 7,8 % уже у 1-й рік.

1. ТОВ «Укрриба ЛТД» є надійним діловим партнером, з багатим досвідом роботи на ринку продажу риби та морепродуктів, а також м'яса і м'ясопродуктів. Підприємство гарантує стабільність поставок в потрібних обсягах. На складських приміщеннях присутні більше 100 різних найменувань товарів. Ціни конкурентні по всій території України, а якість пропонованої продукції є бездоганною.

2. Основні бізнес-процеси ТОВ «Укрриба ЛТД»: виконання замовлень покупців; контроль дебіторської заборгованості; робота з претензіями покупців; укладання договорів з покупцями; розвиток клієнтської бази; обслуговування покупців; маркетингові дослідження; планування продажів; управління підрозділом.

3. На сьогодні рибу в Україну завозять більше 200 юридичних осіб. Найбільшими імпортерами риби та морепродуктів є два основні гравці – компанія ТОВ «ЮФК» та ТОВ «Флагман Сіфуд», які займають майже по 20% ринку кожна, багато рибної продукції імпортують: ТОВ «Укрриба ЛТД», Пелагія Україна, Фіш-Альянс тощо. ТОВ «Укрриба ЛТД» є однією з ненайбільш шанованих компаній України та посідає аутсайдерські позиції за обсягами реалізації та покриття в країні.

4. Негативний вплив на розвиток ТОВ «Укрриба ЛТД» спричинила війна, яка значно погіршила економічну ситуацію в Україні. Також, слабкою ланкою, і, відповідно, загрозою для ТОВ «Укрриба ЛТД», на відміну від таких організацій як ТОВ «ЮФК» та ТОВ «Флагман Сіфуд», є той факт, що дана організація охоплює не велику кількість споживачів, є проблеми із масштабуванням, ризикуючи не завоювати своє лідерство на ринку. Дослідження показують, що цінова політика, широта асортименту (смакова лінійка) та рекламна діяльність ТОВ «Укрриба ЛТД» є слабкою. Тому, найпотужнішою з конкурентних сил для ТОВ «Укрриба ЛТД» має стати боротьба за ринкову позицію і прихильність покупців.

78
5. Конкурентний бенчмаркінг є незамінним інструментом для підприємств, які прагнуть досягти лідерства на ринку. У контексті ринку рибних напівфабрикатів цей процес дозволяє компаніям оцінити власні позиції, виявити сильні та слабкі сторони конкурентів, а також визначити нові можливості для зростання.

6. Для ТОВ «Укрриба ЛТД» необхідно врахувати досвід його основних конкурентів ТОВ «ЮФК» та ТОВ «Флагман Сіфуд», які займають майже по 20% ринку кожна, багато рибної продукції імпортують.

7. На діяльність ТОВ «Укрриба ЛТД» суттєво впливає загальна криза на ринку напівфабрикатів, спричинена військовими діями. Однією із найскладніших проблем, що відчули на собі підприємства - стало руйнування традиційних ланцюжків поставок та потреба побудови нових. ТОВ «Укрриба ЛТД» є найбільш залежним на макроекономічному рівні від економічних та політикоправових чинників, майже відносно сильно залежним від технологічних чинників та слабо залежним від соціокультурних чинників.

8. Обґрунтувавши та запропонувавши до реалізації пропозиції, які б дозволили підприємству посилити конкурентні переваги потребують 380 тис.грн. і стосуються: розробка нової лінійки продуктів, впровадження системи управління якістю iso 22000, розширення мережі дистрибуції через онлайн-платформи, створення програми лояльності для клієнтів.

9. На основі плану рекомендацій з посилення конкурентних переваг ТОВ «Укрриба ЛТД» економічний ефект забезпечать очікувані результати: зростання виручки на 28 % або на 2,6 млн.грн., прибуток зростає на 432 тис.грн (31%), а рентабельність на 7,8 % уже у 1-й рік.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Маркетингове управління бізнес-процесами оптових торговельних підприємств. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2021. Вип. 1. С. 16-25.
2. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 26. С. 32-37.
3. Барден Ф. Код зламано. Наука про те, що змушує купувати. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 303 с.
4. Білецький І.В. Особливості маркетингової діяльності суб'єктів будівництва житлової нерухомості на ринку в2в. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_42. (дата звернення: 28.10.2023).
5. Боліла С.Ю. Маркетингові аспекти діяльності підприємства сфери ритейлу в сучасних реаліях. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 16. С. 100-107.
6. Бутенко В.М., Тоюнда А.І. Формування маркетингової стратегії підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 24. С. 61-67.
7. Виговський В.Г., Виговська О.А., Царук І.М., Ткачук Г.Ю., Саннікова С.Б. Ефективність маркетингових бізнес-комунікацій на логістичних підприємствах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №2. С. 37-44.
1. В Україні кількість інтернет-користувачів зросла до 23 мільйонів. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2797152-v-ukraini-kilkist-internetkoristuvaciv-zrosla-do-23-miljoniv.html>
2. Голишева Є.О., Кириченко Т.В., Коваленко Я.А. Особливості використання інструментів інтернет-маркетингу на підприємстві. *Young Scientist*. 2014. Вип. 13. № 10. С. 53–56.
3. Гамова І.В. Ідентифікація інструментів просування інноваційного маркетингу в е-торгівлі. *Продовольчі ресурси*. 2023. Т. 11, №20. С. 202-210.

4. Гонтарева І.В., Мангушев Д.В., Жденовська А.О. Оцінка ефективності маркетингової товарної політики підприємства. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 149-158.
5. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Аналізування маркетингової діяльності підприємства у контексті товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики *Молодий вчений*. 2020. №2(2). С. 315-323.
6. Дейнега О.В., Дейнега І.О. Сучасні тренди рекламної діяльності ринково-орієнтованих підприємств. *Трансформаційна економіка*. 2023. №1. С. 15-20.
7. Дмитрик К. Маркетингові комунікації під час війни: 2023 VS 2022. Аптека.ua. 2024. № 5 (1426). URL: <https://www.apteka.ua/article/685865> (дата звернення: 26.03.2024).
8. Добрянська В.В., Мірошниченко В.Т., Передерій Я.О. Формування асортименту торговельної організації як складова маркетингової товарної політики. *Ефективна економіка*. 2018. №5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_5_16. (дата звернення: 20.10.2024).
9. Дядик Т.В., Даниленко В.І., Дикопауленко В.М. Ціни та чинники маркетингової цінової політики в агробізнесі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 4. С. 58-64.
10. Дячков Д.В., Потапюк І.П., Яковенко І.О. Особливості товарної політики підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 4. С. 46-51.
11. Катаєв А. В., Оберемок С. В. Фактори цінової чутливості споживачів: результати систематизації та верифікації актуальності в рамках концепції маркетингу довіри. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2018/65.pdf.
12. Касян С. Маркетингове забезпечення просування інновацій у сфері енергозбереження і відповідального споживання. *Маркетинг в Україні*. 2021. № 3. С. 36–38.

13. Касян С. Я., Куроян Г. Т. Маркетингове інноваційне і технологічне забезпечення розвитку онлайн освіти в Україні та світі. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/68.pdf.
14. Касян С., Юферова Д. Маркетингові комунікаційні стратегії в системі діджитал партнерської взаємодії підприємств. Маркетинг і логістика в системі менеджменту : тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 22 жовтня 2020 р. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. С. 62-64.
15. Кітченко О. М., Ронзік Є. С. Застосування інструментів маркетингових комунікацій в залежності від стадії ЖЦТ. Marketing of innovations. Innovations in marketing : materials of the International Scientific Internet Conference (December, 2022). Bielsko-Biala : WSEH, 2022. С. 65-68.
16. Ковінько О., Осаволук І., Маценко А. Аналіз розвитку інтернетреклами в Україні. Молодий вчений. 2017. № 12 (52). С. 136–139. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/12/33.pdf> (дата звернення 21.04.2024).
17. Корепанов А. С., Галушка К. А. Бренд-менеджмент преміумсегмента в сфері моди: основні концепції та моделі. Бізнес Інформ. 2019. № 10. С. 295–300. DOI : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-295-300>. (дата звернення 28.04.2024).
18. Килипенко В. В. Теоретичний зміст і сутність управління маркетинговою діяльністю. *Економіка АПК*. 2018. № 11. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2018_11_16
19. Кіпоренко С. С. Використання інформаційних систем в управлінні маркетинговою діяльністю підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. С.34-46.
20. Копилук О.І., Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством. Навчальний посібник. Київ: Знання, 2007. 335 с.
21. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз і планування. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 224 с.
22. Лилик І. Ринок маркетингових досліджень в Україні 2018 рік: експертна оцінка та аналіз УАМ. *Маркетинг в Україні*. 2019. № 2. С. 4–23.

23. Липчук В. В., Погребняк Л. В. Маркетингові дослідження : посібник. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2019. 348 с.
24. Липчук В., Дудяк Р., Бугіль С., Янишин Я. Маркетинг : навч. посіб. / за заг. ред. В. В. Липчука. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2019. 456 с.
25. Литвиненко С. Л., Банар К. В., Попова Ю. М., Косюк В. В. Оцінювання маркетингового ефекту від інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/87.pdf. Лопашук І.А. Роль маркетингових досліджень у функціонуванні вітчизняних підприємств. *Молодий вчений*. №12.1(40). грудень 2018. С.874-876.
26. Литовченко І.Л. Інтернет-маркетинг : навчальний посібник / за заг. ред. К.О. Ващенко, В.О. Корнієнка. Київ : Вид-во імені М.П. Драгоманова, 2011. 406 с.
27. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2015. 380 с.
28. Луценко К. О., Луценко В. Ю. Актуальні тенденції розвитку комунікацій в системі маркетингу. Вчені записки Університету "КРОК". 2018. № 3 (51). С. 151-156.
29. Лукан О.М. Економічна сутність маркетингової діяльності. *Економічний простір*. №84, 2014. С.175.
30. Ляшенко Г.П., Моткалюк Р.В. Інтернет-маркетинг та його інструменти. Науковий вісник Національного університету Державної податкової служби України. 2013. № 3. С. 59–65.
31. Маркетинг: навчальний посібник. За ред. Ю.Є.Петруня, В.Ю. Петруня. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ: Університет митної справи фінансів, 2018. 362 с.
32. Маркетинг підприємства: навч. посіб. За ред. Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. Київ: Центр навч. літ., 2012. 612 с.
33. Мартиненко В. П. Економічна сутність управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 4. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2019_4_16

34. Макаренко Н., Онопрієнко І. Статистичні методи в маркетинговому аудиті та контролі аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1710/1645>.
35. Макарова В. В. Маркетингова різновекторність у формуванні цінності і ціни сільськогосподарських угідь. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/60.pdf.
36. Македон В. В., Михайленко О. Г. Нові кон'юнктурні тенденції та маркетингові особливості розвитку міжнародного лізингового бізнесу. *Бізнес-навігатор*. 2022. № 1. С. 14–22. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2022/68_2022/4.pdf.
37. Манн І. Маркетинг без бюджету. 50 дієвих інструментів. Дніпро: Моноліт, 2018. 320 с.
38. Манн І. Маркетинг на 100%. Ремікс. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 240 с.
39. ТОВ «ЮКРЕЙНІАН ВІНЕРС» ТМ «Добра пані» / сторінка у Facebook URL: <https://www.Facebook.com/>
40. Ньюмеєр М. ZAG. Найкращий посібник з брендингу. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 191 с.
41. Окландер М.А., Литовченко І.Л., Ботушан М.І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки: монографія. К.: Знання, 2011. С. 236.
42. Остряніна С. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах постійно змінного макросередовища. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2022. № 3(1). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2022_31\(70\)_3\(1\)__31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2022_31(70)_3(1)__31)
43. Парсяк В.Н. Теоретико-методичні засади контролю маркетингової діяльності на промислових підприємствах. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 24. С. 98-102.

44. Пічик К., Будняк А. Вплив реклами та інших форм комунікації на поведінку споживачів. Наукові записки НАУКМА. 2019. № 4 (1). С. 83–87. URL: <http://surl.li/npsik>. (дата звернення 21.01.2024).
45. Перцова А.Р. Цифровий маркетинг як інструмент розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. №8(2). С. 44-47.
46. Петровська С.В., Дудка О.Й. Маркетингові інструменти при антикризовому управлінні. *Економіка і управління*. 2019. №1. С. 78-85.
47. Підгурська В.О. Використання екологічного маркетингу на ринку кондитерських виробів України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. №7. С. 125-130.
48. Райт Р. В2В-маркетинг: Покроковий посібник. Київ: Баланс Бизнес Букс, 2007. 624 с.
49. Сак Т.В. Маркетинг стартапу: особливості, цифрові інструменти та канали просування. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7, №1. С. 107-119.
50. Семенда О.В., Корман І.І. Інструменти лідогенерації в цифровому маркетингу для формування попиту споживачів. *Ефективна економіка*. 2023. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_24. (дата звернення: 29.10.2023).
51. Семенко К., Бакуліна С. Особливості застосування інструментів онлайн-просування в маркетинговій діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 19 (3). С. 26–29. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_3_2018ua/7.pdf. (дата звернення 21.04.2024).
52. Станкевич І.В., Сакун Г.О. Методологічне забезпечення стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 1. С. 76-79.
53. Сіденко Ю.В. Інтернет-маркетинг: переваги та недоліки : матеріали науково-практичної конференції підрозділу ВНТУ, 22–24 березня

2017 року. Вінниця: ВНТУ, 2017. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/2718>.⁸⁵

54. Северин М. А. Аналіз комунікаційно-аналітичного забезпечення маркетингу вітчизняних підприємств в умовах інформатизації. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 139–145. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2021/26.pdf.

55. Семенова Л. Ю., Даценко В. В., Хурдей В. Д. Маркетинг 4.0. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/62.pdf.

56. Середницька Л. Особливості використання інноваційних технологій в маркетинговій діяльності. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : зб. наук. пр. IX Міжнар. наук.-практ. конф., 14-16 верес., 2021 р. / гол. ред. Н. Л. Замкова. Вінниця, 2021. Ч. 3. С. 128–134. URL: http://10.0.2.150/docs/Zbirnyky_konferents/2021/14-16.09.21%203.pdf.

57. Смерічевський С. Ф., Зацаринін С. А. Маркетингова стратегія просування інноваційних продуктів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. № 1. С. 21–31. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/165/147>

58. Тімонін О. М. Управління маркетинговою діяльністю сучасного підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2021_4_22

59. Тенденції 2023 в управлінні маркетинговими комунікаціями : аналітичний звіт. Factum Group. URL: https://vrk.org.ua/images/Research_by_Factum_Group_and_VRK.pdf (дата звернення: 20.02.2024).

60. Філановський О. Гра в бренди. Київ: Наш Формат, 2019. 176 с.

61. Фураєва М. С., Перерва П. Г. Креативні технології інтернетреклами. Інтелектуальна власність в креативних індустріях: зб. матеріалів III Всеукр. наук.-практ. конф. 2021. С. 152–157. URL: <http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/3323/1/22.2.pdf#page=153>. (дата звернення 21.04.2024).

62. Хрупович С.Є. Застосування інструментів інтернет-маркетингу під час просування продукції на ринках B2B. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 204–208.
63. Хурдей В., Даценко В., Дронова Т., Міщенко Д., Павловська І. Формування маркетингової стратегії управління брендом компанії. *Економічні горизонти*. 2023. № 1(23). С. 4–14. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/272720/270412>.
64. Чайка І. П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2019. № 27(1). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2019_27\(1\)__34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2019_27(1)__34)
65. Черненко О. На шляху до пост-цифрового маркетингу в Україні: проблеми та завдання. *Маркетинг в Україні*, 2016, № 3 (96). 72 с.
66. Цурська Б. Г., Бухта С. В. Новітні інструменти маркетингової комунікаційної політики. Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”. Серія “Економічні науки”. 2020. № 10 (42). Т. 1. С. 149-156.
67. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf.
68. Шульга О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 110–113. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/552/537>.
69. Шульга О. А. Сучасні інструменти маркетингової комунікаційної політики. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 170–174. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/32.pdf.
70. Яківченко А.М. Механізм інноваційного маркетингу промислового підприємства у повоєнний період. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 26. С. 63-69.

ДОДАТКИ

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив		
Необоротні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	0	0
первісна вартість	0	110 – 120
накопичена амортизація	0	110 – 120
Незавершені капітальні інвестиції	0	0
Основні засоби	2 100 – 2 200	2 500 – 2 600
первісна вартість	4 900 – 5 000	5 200 – 5 300
знос	2 800 – 2 900	2 700 – 2 800
Інвестиційна нерухомість	0	0
Довгострокові біологічні активи	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0
інші фінансові інвестиції	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0
Відстрочені податкові активи	0	0
Інші необоротні активи	0	0
Усього	2 100 – 2 200	2 500 – 2 600
Оборотні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	210 – 220	300 – 310
Поточні біологічні активи	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	860 – 870	900 – 1 000
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
за виданими авансами	370 – 380	440 – 450
з бюджетом	100 – 110	100 – 110
у тому числі з податку на прибуток	100 – 110	100 – 110
Інша поточна дебіторська заборгованість	0	0
Поточні фінансові інвестиції	0	0
Гроші та їх еквіваленти	20 – 25	65 – 70
Витрати майбутніх періодів	до 10	10 – 15
Інші оборотні активи	до 10	30 – 35
Усього	1 600 – 1 700	1 900 – 2 000
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	3 700 – 3 800	4 400 – 4 500

Пасив		
Власний капітал	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	860 – 870	860 – 870
Капітал у дооцінках	0	0
Додатковий капітал	350 – 360	350 – 360
Резервний капітал	60 – 65	80 – 85
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-1 900...-1 800	-1 200...-1 100
Неоплачений капітал	0	0
Вилучений капітал	0	0
Усього	-530...-520	180 – 190
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0
Довгострокові кредити банків	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	0	0
Довгострокові забезпечення	0	0
Цільове фінансування	0	0
Усього	0	0
Поточні зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:		
довгостроковими зобов'язаннями	3 500 – 3 600	3 500 – 3 600
товари, роботи, послуги	300 – 310	270 – 280
розрахунками з бюджетом	250 – 260	320 – 330
у тому числі з податку на прибуток	0	0
розрахунками зі страхування	30 – 35	10 – 15
розрахунками з оплати праці	110 – 120	120 – 130
Поточні забезпечення	0	0
Доходи майбутніх періодів	0	0
Інші поточні зобов'язання	60 – 65	70 – 75
Усього	4 200 – 4 300	4 300 – 4 400

Фінансові результати	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16 000 – 17 000	14 000 – 15 000
Чисті зароблені страхові премії	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10 000 – 11 000	9 200 – 9 300
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0
Валовий:		
прибуток	6 400 – 6 500	5 100 – 5 200
збиток	0	0
Інші операційні доходи	0	35 – 40
Адміністративні витрати	4 700 – 4 800	3 800 – 3 900
Витрати на збут	0	0
Інші операційні витрати	980 – 990	840 – 850
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток	710 – 720	470 – 480
збиток	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	до 10	0
Інші доходи	0	0
Фінансові витрати	0	0
Втрати від участі в капіталі	0	0
Інші витрати	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:		
прибуток	710 – 720	470 – 480
збиток	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат:		
прибуток	710 – 720	470 – 480
збиток	0	0

[Головна](#)[Про
продукцію](#)[Каталог](#)[Співпраця](#)[Контакти](#)

КАТАЛОГ

[Всі](#)[Морожена риба](#)[Пресерви](#)[Копчена риба](#)[Курятина](#)[Свинина](#)[Маринація](#)[Кулінарія](#)

Салака холодного копчення

[Замовити](#)

Горбуша холодного копчення

[Замовити](#)

Оселедець холодного
копчення

[Замовити](#)

[Головна](#)[Про
продукцію](#)[Каталог](#)[Співпраця](#)[Контакти](#)

Свіжа та морожена риба

Найбільший асортимент рибної продукції в Україні

Активация Windows
Дізнатись
більше

