

**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
Журавель Ангеліна Юріївна

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

Хурдей В.Д.

Дніпро – 2025

**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-24-1мз
Журавель А.Ю.
Науковий керівник: Хурдей В.Д.
Рецензент: Пиляй Р.В.

Дніпро – 2025

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
«1» листопада 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Журавель Ангеліни Юріївни

1. Тема роботи: «Формування та розвиток маркетингових конкурентних переваг підприємства» (на матеріалах ТОВ «УКРРИБА ЛТД», м. Дніпро), затверджена наказом закладу вищої освіти від 25.08.2025 року №656 кс, керівник роботи: к.е.н., доцент Хурдей В.Д.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 26.12.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи:
 - звітність ТОВ «УКРРИБА ЛТД», м. Дніпро за 2020-2024 рр.;
 - інші інформаційні дані: літературні джерела, статистичні щорічні, Інтернет-джерела, дані первинного обліку підприємства, власні спостереження автора.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
 - Розділ 1. Теоретичні та методологічні основи формування конкурентних переваг підприємства
 - Розділ 2. Дослідження фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «УКРРИБА ЛТД» та оцінка його конкурентних переваг
 - Розділ 3. Маркетингова стратегія підвищення конкурентоспроможності ТОВ «УКРРИБА ЛТД»
5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання 01.11.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	15.11.2024	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	16.11 – 22.11.2024	
3	Опрацювання літературних джерел	23.11 – 15.12.2024	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	16.12.2024 – 05.02.2025	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	04.02 – 30.05.2025	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.06 – 28.10.2025	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	29.10 – 15.12.2025	
8	Оформлення тексту роботи	16.12 – 25.12.2025	
9	Нормоконтроль	26.12.2025	
10	Попередній захист роботи на кафедрі	26.12.2025	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	27.12-28.12.2025	
12	Захист кваліфікаційної роботи	згідно з розкладом роботи ЕК	

Здобувач вищої освіти

Журавель А.Ю.

Науковий керівник

Семенова Л.Ю.

АНОТАЦІЯ

Журавель А.Ю. Формування та розвиток маркетингових конкурентних переваг підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти освітньо-професійної програми «Маркетинг» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» Університету митної справи та фінансів, Дніпро 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних основ формування конкурентних переваг підприємства формування конкурентного середовища та маркетингової стратегії; здійснений аналіз конкурентного середовища та його впливу на стратегічний розвиток підприємства; обґрунтовані перспективні напрями стратегічного розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища: впровадження стратегії диверсифікація виробництва підприємства; обґрунтування шляхів удосконалення конкурентних переваг підприємства.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, маркетинг, маркетингові стратегії, діджиталізація, диверсифікація.

ANNOTATION

Govorukha A.R. Formation and development of marketing competitive advantages of the enterprise. – Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for obtaining a higher education degree in the educational and professional program "Marketing" of the second (master's) level of higher education in the specialty 075 "Marketing" in the field of knowledge 07 "Management and Administration" of the University of Customs and Finance, Dnipro 2025.

The qualification work is devoted to the study of the theoretical foundations of the formation of competitive advantages of the enterprise, the formation of a competitive environment and marketing strategy; an analysis of the competitive environment and its impact on the strategic development of the enterprise is carried out; promising directions of strategic development of the enterprise in a competitive environment are substantiated: implementation of a strategy for diversification of the enterprise's production; justification of ways to improve the competitive advantages of the enterprise.

Keywords: competition, competitiveness, competitive advantages, marketing, marketing strategies, digitalization, diversification.

ЗМІСТ

	ст
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Типологія та основні джерела формування конкурентних переваг підприємства	9
1.2. Інструменти та способи формування конкурентних переваг підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРРИБА ЛТД» ТА ОЦІНКА ЙОГО 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. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ 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 господарювання ключовими чинниками, що визначають ефективність функціонування підприємства, є його конкурентоспроможність та наявність стійких конкурентних переваг.

Поняття конкурентної переваги ґрунтовно досліджував Майкл Портер, який визначав її як сукупність особливих характеристик товару або послуги, що забезпечують підприємству можливість отримувати прибуток вище середньоринного рівня. На думку Портера, конкурентна перевага є результатом унікальності продукту, технології чи організації бізнес-процесів.

Кожне підприємство повинно мати систему аналізу та оцінювання актуальності своїх конкурентних переваг, адже в умовах насичення ринку та зростання конкуренції надзвичайно важливо постійно підтримувати й розвивати конкурентоспроможність продукції.

Конкурентна перевага підприємства проявляється у його високій компетентності, що забезпечує перевагу над іншими компаніями у різних сферах діяльності — економічній, технічній, технологічній та організаційній. Для досягнення лідерських позицій у галузі підприємство має формувати й утримувати комплекс взаємопов'язаних конкурентних переваг.

Разом із тим у практиці управління існують численні дискусії щодо змісту поняття «конкурентоспроможність», що зумовлено відсутністю єдиного підходу до його трактування та методів оцінювання.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних та методологічних засад дослідження конкурентних переваг і конкурентоспроможності зробили такі науковці, як Е.М. Азарян, Г.Л. Азоєв, 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.С. Воловик, І.М. Злидень, О.А. Зимовина, Ю.С. Ключєва, О.Г. Малярчук, Л.А. Омелянович, 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.); «Маркетинг сталого розвитку: сучасні тренди та перспективи» (державний реєстраційний номер 0125U001450, строки виконання 2025-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є проведення аналізу та оцінки конкурентних переваг ТОВ «Укрриба ЛТД» з урахуванням особливостей його маркетингової стратегії, а також розроблення основних напрямів їх удосконалення та зміцнення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- дослідити сутність конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії;
- визначити класифікацію та джерела формування конкурентних переваг підприємства;
- розглянути основні методи забезпечення конкурентних переваг;
- проаналізувати чинники, що впливають на формування конкурентних переваг підприємства;
- здійснити оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;
 - запропонувати практичні заходи щодо підвищення конкурентних переваг ТОВ «Укрриба ЛТД».

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

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади формування та досягнення конкурентних переваг підприємства з урахуванням особливостей його маркетингової стратегії.

Методи дослідження. Теоретичною базою роботи стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені питанням формування конкурентних переваг і розробленню механізмів їх забезпечення. У дослідженні

використано матеріали наукових конференцій, семінарів, а також спеціалізовану літературу, що розкриває тематику конкурентоспроможності підприємств.

Інформаційна база дослідження. Джерельною основою роботи стали наукові публікації, результати маркетингових досліджень, аналітичні оцінки, опитування споживачів, а також офіційні статистичні дані та матеріали з вебресурсів українських і міжнародних підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні алгоритму маркетингового механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням його позицій у ринковому середовищі. Розроблений підхід дозволяє обґрунтувати економічні передумови зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що запропонований алгоритм формування маркетингового механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах зовнішніх викликів може бути використаний для діагностики, прогнозування та вдосконалення діяльності ТОВ «Укрриба ЛТД». Отримані рекомендації сприятимуть зміцненню конкурентного потенціалу компанії та підвищенню ефективності її функціонування.

Апробація результатів роботи. Результати роботи представлені у вигляді тез на IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції, м. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025.

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 72 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Типологія та основні джерела формування конкурентних переваг підприємства

Дослідження свідчать, що існують різні підходи до тлумачення категорії «конкурентоспроможність підприємства». У сучасних ринкових умовах особливо важливо аналізувати причини низького рівня конкурентоспроможності окремих компаній і галузей, визначати фактори, що впливають на неї залежно від ринкової ситуації, а також знаходити ефективні методи та інструменти її підвищення на рівні підприємства. Одним із ключових напрямів є застосування маркетингового підходу, який дозволяє розробити дієві стратегії підвищення конкурентного потенціалу [28].

Підприємства, що функціонують в умовах інтенсивної конкуренції, мають систематично оцінювати власну конкурентоспроможність, порівнюючи асортимент, ціни, канали збуту та заходи просування з аналогічними елементами у конкурентів. Такий аналіз дозволяє виявляти переваги й недоліки компанії, а також є необхідною передумовою для розроблення та коригування маркетингової стратегії.

Конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства зберігати та зміцнювати свої позиції на ринку порівняно з іншими виробниками аналогічної продукції. Вона притаманна всім суб'єктам економічної системи, але найбільш виразно проявляється у ситуаціях ринкової боротьби [18].

Варто наголосити, що конкурентоспроможність виступає характеристикою якості товару або послуги, тоді як конкурентність підприємства — це показник ефективності діяльності суб'єкта господарювання у конкурентному середовищі.

Для досягнення цілей дослідження необхідно надати поняттю

«конкурентоспроможність підприємства» універсальне, узагальнене та змістовне визначення. На практиці виникає чимало труднощів у трактуванні цього терміна через відсутність єдиного підходу та універсальної методики оцінювання рівня конкурентоспроможності.

Як зазначає П.С. Зав'ялов, не існує загальноприйнятого визначення поняття «конкурентоспроможність». Учений підкреслює необхідність комплексного підходу, який передбачає застосування системи кількісних і якісних методів аналізу з урахуванням багаторівневої, відносної та конкретної природи цього поняття [14].

Таким чином, конкурентоспроможність є багатогранною економічною категорією, що має численні трактування. Узагальнення основних підходів до її визначення подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
Азоєв Г.Л.	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
Фомін В.	це здатність вести ефективну організаційно-збутову діяльність і тим самим протистояти конкурентам. Критерієм ефективності цієї діяльності може служити прибуток та інші комерційні показники
Максимова І.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
Юданов А.Ю.	характеризує здатність і динамік пристосування до умов ринкової конкуренції
Кротков А.М.	це здатність функціонувати ефективно або ж надавати споживачеві конкурентоспроможні товари і послуги
Перцовський Н.І.	це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку

Джерело: складено автором [32]

Аналіз різних визначень поняття «конкурентоспроможність» дає змогу виокремити низку ключових положень:

1. Основна суть категорії «конкурентоспроможність підприємства» полягає у здатності компанії ефективно адаптуватися до змінних умов конкурентного ринку.
2. Як економічна категорія, конкурентоспроможність розглядається у контексті конкретного ринку та конкретного товару-аналога.
3. Конкурентоспроможність підприємства є інтегральним показником його переваг над конкурентами.
4. Це відносна характеристика, яка набуває абсолютного значення лише у визначених ринкових умовах [32].

Конкурентоспроможність підприємства — це багатогранне економічне явище, що проявляється на різних рівнях: товарному, кадровому, збутовому та фінансовому. Усі ці складові взаємопов'язані й у сукупності формують загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність товару — це сукупність його якісних та цінових характеристик, які забезпечують перевагу над аналогами у задоволенні потреб споживача на певному ринку в конкретний період.

Ця категорія має оціночний характер, що передбачає наявність об'єкта, суб'єкта та критеріїв оцінки.

- Об'єктом оцінки виступають товари, конкурентоспроможність яких визначається щодо певної групи споживачів, сформованої відповідно до ринкової сегментації.
- Суб'єктами оцінювання можуть бути споживачі, експерти, підприємства та інші зацікавлені сторони.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є складним багатофакторним процесом, який передбачає визначення найважливіших показників ефективності, їх порівняння та інтеграцію. Будь-який об'єкт оцінки складається з низки якісних показників, зміна яких впливає на загальний результат. Найпоширенішими методами аналізу є розрахунок коефіцієнтів, що

характеризують виробничу діяльність, фінансовий стан і ефективність інвестицій [41].

Основні фактори, що визначають рівень конкурентоспроможності, включають:

1. Якість системи управління, яка залежить від ефективності застосовуваних наукових принципів і методів менеджменту;
2. Рівень прогресивності та оптимальності розробки об'єкта;
3. Технологічний рівень реалізації проєкту;
4. Витрати споживача на придбання та використання продукції [95].

Загальним терміном, що охоплює різні прояви конкурентоспроможності, є форма конкурентоспроможності — сукупність її виявів, що утворюють певну систему. Для глибшого аналізу внутрішніх властивостей таких форм застосовується поняття ознаки конкурентоспроможності.

Вид конкурентоспроможності відображає певний аспект її аналізу. Наприклад, у межах економічної сфери суспільства виділяють загальну соціально-економічну та техніко-економічну конкурентоспроможність [35]. Соціально-економічна, своєю чергою, поділяється на економічну і соціальну, а техніко-економічна — на технічну та економічну [81].

Крім того, виділяють структурно-організаційну конкурентоспроможність, яка включає конкурентоспроможність організації, управління та структури.

Узагальнено, конкурентоспроможність системи управління оцінюється за такими параметрами:

- обґрунтованість поставлених завдань;
- кількість і якість виконаних робіт;
- ефективність прийнятих рішень;
- вплив управлінських дій на результати діяльності підприємства.

Кожен вид конкурентоспроможності може мати підвиди й різновиди (рис. 1.1).



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

Рівні конкурентоспроможності суспільного виробництва поділяються на глобальні та локальні.

До глобального рівня належать інтеграційна та народногосподарська конкурентоспроможність, тоді як локальний рівень охоплює регіональний, галузевий рівні, рівень об'єднань, підприємств і їхніх структурних підрозділів. Кожен із цих рівнів, у свою чергу, має власні підрівні та різновиди [69].

Підсистема конкурентоспроможності розглядається як система нижчого ієрархічного рівня, яка відображає окремі напрями діяльності підприємства. Її можна класифікувати за цільовими орієнтирами організації:

1. Конкурентоспроможність управління процесом реалізації – базується на ефективності прогнозування, планування, організації та мотивації.
2. Конкурентоспроможність використання ресурсів – визначається раціональністю та ефективністю залучення всіх видів ресурсів.
3. Конкурентоспроможність управління якістю – характеризує рівень функціонування системи управління якістю та впровадження сучасних стандартів.

4. Конкуренстоспроможність науково-технічного розвитку – охоплює інноваційні інвестиції, наукові дослідження, проектування, підготовку виробництва, застосування прогресивних технологій та автоматизації.

5. Конкуренстоспроможність соціального розвитку – відображає стан соціальної сфери, умови праці та залучення персоналу до процесів управління [60].

Конкуренстоспроможність може аналізуватись у двох вимірах — діяльності та управління.

Конкуренстоспроможність діяльності охоплює різні напрями функціонування підприємства: торговельний, фінансовий, інноваційний, інвестиційний, соціальний, стратегічний, а також сфери збуту, просування товарів і антикризового менеджменту [47].

Конкуренстоспроможність управління включає ефективність організаційної структури, управлінської культури, технологій, принципів і методів управління [53].

Для комплексної оцінки рівня конкуренстоспроможності організації застосовується система бального оцінювання, що дозволяє враховувати різні показники діяльності:

- 1 — дуже низький рівень (загроза банкрутства);
- 2 — поганий стан без ознак покращення;
- 3 — складне становище з потенційними перспективами;
- 4 — стабільна діяльність із позитивними тенденціями;
- 5 — відмінний стан, динамічний розвиток.

З метою підтримання конкуренстоспроможності створюється інструментарій управління, який забезпечує ефективне використання потенціалу підприємства та сприяє зміцненню його позицій на ринку [63].

Базові фактори конкуренстоспроможності мають значний вплив на ефективність діяльності підприємства. Важливу роль відіграє підприємницький клімат регіону — чим він сприятливіший, тим вищі кінцеві економічні результати. Ці фактори поділяють на об'єктивні та суб'єктивні.

Об'єктивні чинники пов'язані з елементами регіонального та інституційного середовищ, які формують загальний економічний потенціал території. До них належать: географічне положення, природні ресурси, кліматичні умови, інфраструктура, демографічна структура тощо [83].

Суб'єктивні чинники стосуються підприємств певних галузей і відображають специфіку їх взаємодії з регіональними органами влади. Вони більш характерні для малого та середнього бізнесу, який активно лобіює власні інтереси на місцевому рівні [70].

Формування суб'єктивних факторів конкурентоспроможності має цілеспрямований характер і визначається особливостями конкретної групи підприємств. У межах однієї галузі та регіону базові чинники конкурентоспроможності мають схожі параметри, тоді як відмінності спостерігаються між підприємствами різних галузей або регіонів [54].

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності є стратегічною метою кожної організації. Ґрунтовне вивчення ринку, споживачів і конкурентів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити ефективні конкурентні стратегії та сформувати стійкі переваги.

Конкурентоспроможність відображає поєднання внутрішніх характеристик підприємства (технічний, фінансовий, кадровий, маркетинговий потенціали) та зовнішніх факторів (законодавча база, тип і місткість ринку, галузеві особливості, поведінка конкурентів) [48].

Цей показник не має абсолютного виміру і визначається за сукупністю параметрів, серед яких: якість продукції, рівень сервісу, репутація компанії, розвиток збутової мережі, ефективність маркетингових заходів, фінансова стабільність, використання управлінського потенціалу тощо.

Формування конкурентних переваг потребує аналізу взаємодії трьох ключових суб'єктів ринку:

1. підприємства — виробника продукції;
2. споживача — покупця товару;
3. конкурентів — компаній, що задовольняють аналогічні потреби [68].

Центральним елементом цієї системи виступає споживач, а конкурентні переваги формуються через створення цінності товару, здатної задовольнити його потреби краще, ніж продукція конкурентів.

Як зазначав М. Портер, конкурентні переваги мають два основних джерела — маркетинг і витрати [34].

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття “конкурентоспроможність підприємства”

№	Автор / Джерело	Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»	Ключовий акцент визначення
1	Зав'ялов П. С. [14]	Конкурентоспроможність – це відносна характеристика, що відображає ступінь відмінності від конкурентів за рівнем ефективності використання ресурсів і здатності підприємства забезпечувати стабільний попит на свою продукцію.	Багатофакторність та відносність
2	Портер М. [19]	Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю створювати, підтримувати й реалізовувати конкурентні переваги через стратегії диференціації або лідерства за витратами.	Конкурентні переваги та стратегічний підхід
3	Фатхутдінов Р. А. [20]	Конкурентоспроможність – це сукупність властивостей об'єкта, що забезпечують його успіх на ринку в порівнянні з аналогами.	Якісні характеристики товару
4	Дикань В. Л. [21]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно функціонувати в умовах ринкової економіки, задовольняючи потреби споживачів краще, ніж конкуренти.	Орієнтація на споживача
5	Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. [22]	Конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійке зростання на основі ефективного використання внутрішніх ресурсів.	Адаптивність та стійкість розвитку
6	Авторське узагальнення	Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика, що поєднує ефективність управління, якість продукції, інноваційність і здатність формувати довгострокові конкурентні переваги.	Інтеграційний підхід

Джерело: складено автором [14,19,20,21,22]

Маркетингова перевага виникає завдяки створенню продукції, яка краще задовольняє потреби споживачів або ефективніше просувається на ринку.

Перевага у витратах досягається за рахунок нижчих виробничих і

маркетингових витрат, що дозволяє або знижувати ціну, або підвищувати прибутковість без втрати ринкових позицій.

Торговельні компанії переважно орієнтуються на маркетингові переваги, тоді як виробничі підприємства — на зниження витрат. Проте обидва напрями мають бути збалансованими, адже ігнорування потреб споживача робить конкурентні переваги нетривкими.

Отже, конкурентні переваги — це конкретні результати перевищення підприємства над конкурентами у технічній, економічній чи організаційній сферах, що виражаються у додатковому прибутку, зростанні рентабельності або збільшенні обсягів продажів [9].

На відміну від потенційних можливостей, вони мають реальний, підтверджений характер і відображають фактичні досягнення підприємства на ринку.

Таблиця 1.2.

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

Джерело: складено автором [9]

Існують різні підходи до визначення поняття «конкурентної переваги». Всі підходи стверджують, що конкурента 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 брендированих 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

№	Форма прояву конкурентної переваги	Характеристика	Приклад реалізації
1	Цінова перевага	Підприємство пропонує товари або послуги за нижчими цінами завдяки зменшенню витрат виробництва чи оптимізації постачання.	Застосування стратегії лідерства за витратами (наприклад, використання дешевшої сировини без втрати якості).
2	Якісна перевага	Товар або послуга має вищу якість, ніж у конкурентів, що створює додану цінність для споживача.	Впровадження системи контролю якості ISO 9001, використання інноваційних матеріалів.
3	Інноваційна перевага	Використання нових технологій, продуктів або процесів, що дають підприємству унікальність на ринку.	Впровадження автоматизованих виробничих ліній, нових цифрових сервісів.
4	Маркетингова перевага	Формування сильної репутації бренду, ефективних комунікацій і лояльності клієнтів.	Активне використання digital-маркетингу, соціальних мереж, програми лояльності.
5	Організаційна перевага	Ефективна структура управління, злагоджені бізнес-процеси та висока корпоративна культура.	Використання систем ERP, гнучких методів управління (agile, lean).
6	Кадрова перевага	Висококваліфікований персонал, здатний швидко реагувати на зміни ринку та впроваджувати нові рішення.	Система професійного навчання, мотиваційні програми для працівників.
7	Локаційна перевага	Вигідне географічне розташування або близькість до ринків збуту й постачальників.	Розташування складу чи виробництва поблизу транспортних шляхів.
8	Соціально-екологічна перевага	Орієнтація на принципи сталого розвитку, корпоративну соціальну відповідальність.	Використання екологічних матеріалів, участь у соціальних проєктах.

Джерело: складено автором [44]

Компанія має володіти низкою конкурентних переваг, які необхідно систематично підтримувати та захищати. Інструменти такого захисту можуть бути різноманітними — від монополізації ринку, збереження комерційної таємниці, патентного захисту, володіння ноу-хау до забезпечення ексклюзивного доступу до джерел сировини або каналів комунікацій [33].

Аналіз наведених визначень конкурентних переваг дозволяє зробити висновок, що безпосередній взаємозв'язок між очікуваними цінами споживачів, цінами, запропонованими підприємством, та цінами конкурентів визначається масштабом і умовами формування конкурентних переваг. Якщо цінові пропозиції компанії більш наближені до очікувань споживачів, ніж у конкурентів, це свідчить про наявність у неї переваг за окремими показниками діяльності [69].

Такі переваги забезпечують підприємству сильніші позиції на ринку, підвищують рівень довіри клієнтів та сприяють завоюванню їхньої уваги. У будь-якій галузі, незалежно від середнього рівня прибутковості, існують компанії, які демонструють вищі результати. Це зумовлено наявністю унікальних ресурсів і факторів, що забезпечують більш високі показники ефективності порівняно з конкурентами [16].

Для того щоб ресурси або компетенції компанії стали джерелом стійких конкурентних переваг, вони повинні відповідати чотирьом ключовим вимогам:

1. Бути цінними для досягнення стратегічних цілей.
2. Мати рідкісний характер серед існуючих і потенційних конкурентів.
3. Бути складними для копіювання або імітації.
4. Не мати ефективних стратегічних заміників [86].

Під час оцінювання конкурентних переваг виникає низка проблем. По-перше, важливо правильно обрати базу порівняння — еталонну компанію галузі, яка має репрезентативні параметри для аналізу. По-друге, необхідно визначити критерії ефективності використання ресурсів, що дають змогу оцінити максимальний результат на одиницю сукупних ресурсів підприємства у довгостроковій перспективі.

По-третє, слід враховувати труднощі, пов'язані зі збиранням достовірної інформації про конкурентів, оскільки її відсутність може спотворювати уявлення про реальні ринкові позиції компанії та послаблювати її конкурентоспроможність.

Отже, для отримання об'єктивних результатів оцінки рівня конкурентних переваг необхідне посилення стратегічного потенціалу підприємства, що дозволить адекватно реагувати на зміни у макро- та мікросередовищі [59].

Розроблення ефективних конкурентних стратегій вимагає з одного боку — глибокого розуміння внутрішніх сильних і слабких сторін компанії та її ринкової позиції, а з іншого — врахування особливостей структури ринку й національної економіки, які впливають на формування конкурентних позицій.

Конкурентна стратегія — це цілісна концепція дій підприємства, спрямована на досягнення його стратегічних цілей. Історично кінцевою метою діяльності будь-якої фірми було прагнення до монополізації ринку задля максимізації прибутку.

Формування ефективнішої діяльності порівняно з конкурентами забезпечує підприємству змогу задовольнити очікування інвесторів, управлінського персоналу та працівників. Водночас відсутність дієвих методів кількісного аналізу конкурентного середовища ускладнює процес прийняття управлінських рішень щодо підтримки та зміцнення конкурентоспроможності [70].

Стратегічне управління можна розглядати як сукупність п'яти взаємопов'язаних і динамічних управлінських процесів, між якими існує зворотний зв'язок. Саме цей взаємовплив є ключовою особливістю процесу стратегічного управління, структура якого представлена на рис. 1.2.

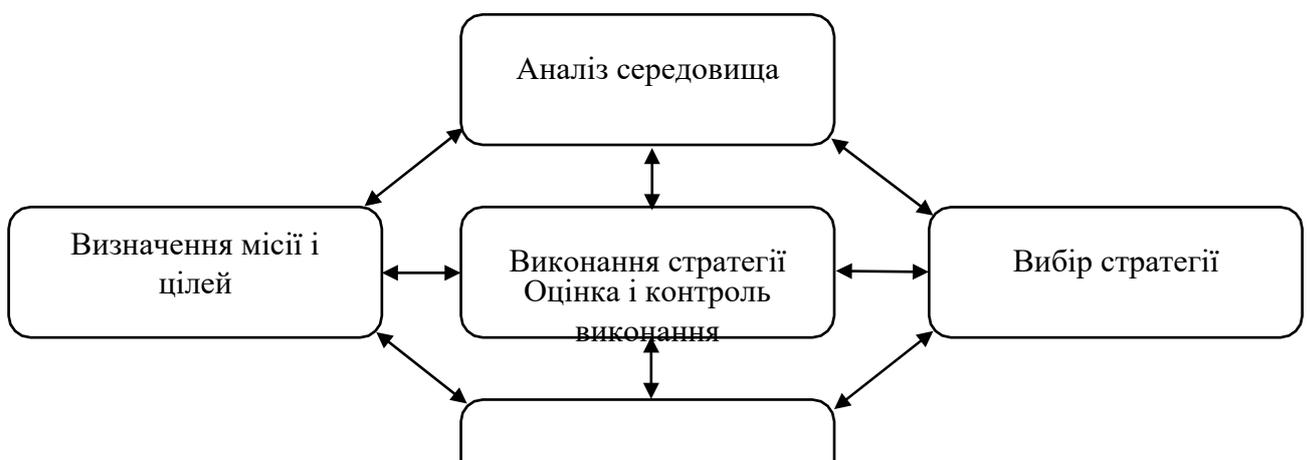


Рис. 1.2. Структура стратегічного управління на підприємстві
Джерело: створено автором на основі [24]

Внутрішні конкурентні переваги підприємства формуються та реалізуються завдяки діяльності персоналу, насамперед управлінського складу. Саме керівники відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного використання внутрішнього потенціалу організації. Такі переваги можуть бути згруповані за п'ятьма основними напрямками:

1. Структурні переваги — пов'язані з виробничою та організаційною структурою підприємства, визначенням стратегічних цілей, рівнем спеціалізації й концентрації виробництва, ступенем уніфікації та стандартизації продукції, а також ефективністю регулювання виробничих процесів.

2. Ресурсні переваги — зумовлені наявністю надійних постачальників, доступом до якісної сировини та ресурсів, а також системним обліком і аналізом їх використання на всіх етапах життєвого циклу продукції.

3. Технічні переваги — забезпечуються наявністю запатентованих товарів, сучасних технологій, високотехнологічного обладнання та належною якістю виготовлення продукції.

4. Управлінські переваги — проявляються через ефективну роботу менеджменту, дотримання внутрішніх регламентів, оптимальну організацію постачання, функціонування систем управління та контролю якості.

5. Ринкові переваги — включають доступ до необхідних ринкових ресурсів, інноваційних технологій, утримання провідних позицій на ринку, ефективну систему маркетингових комунікацій та післяпродажного обслуговування [21].

До зовнішніх факторів, що впливають на формування конкурентних переваг підприємства, належать:

- а) рівень конкурентоспроможності держави, галузі чи регіону;
- б) наявність державної підтримки малого та середнього бізнесу;
- в) відкритість економіки та ринків;

- г) розвинена система стандартизації й сертифікації;
- д) ступінь інтеграції на національному та міжнародному рівнях;
- е) податкове навантаження;
- є) доступність і вартість ресурсів;
- ж) рівень підготовки фахівців у країні [24].

Водночас жодне підприємство не спромоглося забезпечити повну реалізацію усіх можливих переваг. У сучасних умовах це зумовлює необхідність полістратегічного підходу, коли компанії одночасно застосовують дві ключові стратегічні установки:

- орієнтацію на монополізацію ринку, спрямовану на зменшення кількості конкурентів;
- орієнтацію на співробітництво та інтеграцію, що дозволяє стабілізувати ринкове становище за рахунок довгострокової або короткострокової взаємодії з іншими підприємствами [1].

1.2. Інструменти та способи формування конкурентних переваг підприємства

Досягнення конкурентних переваг підприємства зумовлюється дією комплексу факторів, які забезпечують його здатність ефективно конкурувати на ринку, підтримуючи стабільне зростання та лідерські позиції. У сучасному динамічному бізнес-середовищі компанії мають оперативно реагувати на зміни, впроваджувати інновації, удосконалювати продукти та послуги, а також підвищувати ефективність внутрішніх бізнес-процесів. Комплексний стратегічний підхід, що охоплює технічні, технологічні, управлінські, маркетингові та фінансові аспекти діяльності, сприяє створенню доданої вартості та зміцненню позицій підприємства на ринку. Саме тому формування та утримання конкурентних переваг є ключовим завданням для кожної організації, оскільки вони забезпечують її стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Успіх конкурентоспроможних компаній часто пояснюється наявністю унікальних компетенцій, специфічних ресурсів або поєднанням сильних сторін, які взаємно підсилюють одна одну [43].

Існує низка шляхів досягнення конкурентної переваги, серед яких:

- виробництво високоякісної продукції;
- пропозиція товарів за нижчими цінами порівняно з конкурентами;
- вигідне географічне розташування;
- володіння власними технологіями;
- скорочення термінів розробки та виведення нових продуктів на ринок;
- формування відомого бренду та позитивної репутації;
- створення додаткової споживчої цінності через поєднання якості, сервісу та доступних цін.

Стійка конкурентна перевага – це довготривала перевага, отримана внаслідок реалізації унікальної стратегії, заснованої на взаємодії внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, які є складними для копіювання конкурентами.

Відповідно до підходу М. Портера, виділяють три основні стратегії досягнення конкурентних переваг:

1. Стратегія лідерства у витратах. Метою цієї стратегії є досягнення найнижчих виробничих витрат серед конкурентів, що забезпечує можливість зниження ціни або отримання додаткового прибутку. Це стає можливим завдяки ефекту масштабу виробництва та оптимізації процесів. Якщо підприємство здатне виробляти продукцію за собівартістю нижчою, ніж конкуренти, воно отримує цінову перевагу на ринку [20].

2. Стратегія диференціації. Передбачає створення товарів або послуг, які мають унікальні характеристики та відрізняються від пропозицій конкурентів. Диференціація може ґрунтуватися на якості, інноваційності, дизайні чи додатковому сервісі. Успішне застосування цієї стратегії дозволяє підприємству встановлювати преміальні ціни на свою продукцію [69].

3. Стратегія фокусування. Передбачає зосередження діяльності компанії на вузькому ринковому сегменті або специфічній групі споживачів. Вона може мати два напрями: – фокус на мінімізації витрат — орієнтація на виробництво продукції з найнижчою собівартістю в межах обраного сегменту;– фокус на диференціації — створення унікальної пропозиції для певної групи споживачів.

Основою стійких конкурентних переваг є чітко вибудована система вибору, адаптації, оновлення та усунення компетенцій, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства [13].

Алгоритм пошуку та формування конкурентних переваг включає послідовні етапи аналізу, оцінювання та порівняння характеристик компанії із конкурентами, що дозволяє визначити сильні сторони організації та розробити ефективну стратегію її ринкової поведінки (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Етапи формування і пошуку конкурентних переваг компанії
Джерело: складено автором [13]

Алгоритм визначення конкурентних переваг слід розглядати як складову безперервного процесу маркетингових досліджень, спрямованих на аналіз методів і засобів конкурентної боротьби з метою виявлення чинників, що формують конкурентні переваги підприємства [30].

Згідно з алгоритмом, поданим на рисунку 1.8, першим етапом будь-якого

аналізу є визначення мети дослідження. Це має важливе значення, адже підхід до аналізу конкурентів може суттєво відрізнитися залежно від поставленої мети.

Коли метою є виявлення конкурентних переваг, наступним кроком стає визначення критеріїв оцінки, за якими буде проводитися аналіз. На цьому етапі доцільно сформулювати перелік параметрів для порівняння, використовуючи класичні методи ідентифікації сильних і слабких сторін підприємства [78].

Після визначення параметрів обирається методика оцінювання. Серед численних підходів найчастіше застосовуються кількісні методи, побудовані на системі бальних оцінок.

Далі визначається спосіб реалізації обраної методики — це може бути спостереження, опитування споживачів або експертна оцінка [11]. Оскільки оцінювання конкурентних переваг виробничих підприємств за допомогою стандартних маркетингових методів часто є складним, доцільно використовувати саме експертні методи аналізу.

Наступним етапом є формування групи експертів, які володіють достатнім рівнем компетентності та необхідною інформацією для дослідження. Після цього обирається форма проведення експертного опитування [4].

Підготовчий етап включає розроблення сценарію дослідження, підготовку анкет, таблиць і статистичних матеріалів. Після цього проводиться експертна оцінка, у процесі якої фахівці виставляють оцінки за визначеними показниками, а зібрана інформація передається менеджменту компанії для подальшої обробки [10].

Зазначений алгоритм не є універсальним — він може бути адаптований до специфіки підприємства або дослідження. Проте його застосування дає змогу досить точно визначити та оцінити конкурентні переваги й недоліки підприємства [49].

Для вибору оптимальної конкурентної стратегії компанія має враховувати низку ключових факторів, а саме:

1. Формування структури стратегічного потенціалу з урахуванням результатів діяльності.

2. Забезпечення ресурсної підтримки всіх елементів стратегічного потенціалу.

3. Адаптацію до економічних умов країни базування [6].

Оцінювання конкурентних переваг здійснюється відносно базового підприємства, що забезпечує коректне порівняння рівня ефективності використання ресурсів. Для такого порівняння важливо забезпечити ідентичність потреб, характеристик споживачів та етапів життєвого циклу компаній [17].

Рівень конкурентної переваги може бути визначений як відношення рентабельності виробництва підприємства до аналогічного показника компанії-лідера в довгостроковій перспективі. Водночас важливо враховувати якість задоволення потреб споживачів.

Стійкість конкурентних переваг компанії, галузі чи країни забезпечується за умови постійного розвитку й удосконалення їхніх джерел [42]. Для того, щоб конкурентна перевага мала довготривалий і значущий характер, вона повинна відповідати чотирьом основним критеріям, поданим у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Критерії створення конкурентних переваг компанії

№	Критерій	Характеристика
1	Цінність (Value)	Конкурентна перевага має створювати додану вартість для споживачів, підвищувати їхню задоволеність і забезпечувати прибутковість підприємства.
2	Рідкісність (Rarity)	Ресурс або компетенція, що забезпечує перевагу, має бути унікальним або обмежено доступним для конкурентів.
3	Незамінність (Inimitability)	Конкурентам складно або неможливо відтворити цю перевагу через її специфічність, складність чи історичну унікальність.
4	Організаційна підтримка (Organization)	Підприємство повинно мати належну структуру, систему управління та ресурси для ефективного використання і підтримки конкурентної переваги.

Джерело: складено автором [45]

Досягнення конкурентних переваг підприємства забезпечується низкою взаємопов'язаних дій, спрямованих на підвищення його ефективності та ринкової стійкості. Серед ключових кроків можна виділити:

- аналіз слабких сторін і можливостей компанії з метою розроблення заходів щодо вдосконалення або усунення виявлених недоліків;
- формування щорічних програм підвищення конкурентоспроможності з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників;
- дослідження діяльності основних конкурентів та використання їхнього позитивного досвіду для покращення власних стратегій;
- вивчення міжнародного досвіду досягнення конкурентних переваг у провідних компаній;
- підвищення кваліфікації персоналу, особливо фахівців, відповідальних за розвиток конкурентоспроможності підприємства [92].

Процес формування конкурентних переваг є поетапним — від визначення ключових вигод і сильних сторін до створення плану розвитку та системи контролю за його реалізацією. Цьому сприяють як внутрішні, так і зовнішні фактори, серед яких особливе значення мають інноваційність, ефективне управління, висока якість продукції та послуг, сильний бренд і позитивна ділова репутація.

Формування конкурентних переваг є стратегічним завданням кожного підприємства, яке прагне досягти стабільного успіху на ринку. Конкурентна перевага визначає здатність компанії забезпечувати вищу ефективність порівняно з конкурентами, створюючи для споживачів унікальну цінність. Для цього важливо враховувати низку критеріїв, які визначають силу, стійкість і результативність конкурентних переваг.

1. Цінність (value). Перевага компанії повинна створювати реальну цінність для споживача. Це може бути висока якість товару, унікальні властивості продукту, зручність використання, швидкість обслуговування або вигідна ціна.

2. Унікальність (uniqueness). Конкурентна перевага має базуватися на таких характеристиках, які складно повторити конкурентам. Це може бути власна технологія, патент, бренд, дизайн або спеціалізовані знання.

3. Рідкісність (rarity). Ресурси чи можливості, що створюють перевагу,

повинні бути рідкісними або недоступними для більшості конкурентів. Це забезпечує обмеженість пропозиції і підвищує ринкову вартість компанії.

4. Неможливість імітації (inimitability). Конкурентна перевага має бути важко відтворюваною. Якщо конкуренти можуть швидко копіювати продукт або процес, компанія втрачає унікальність.

5. Тривалість дії (sustainability). Перевага повинна бути довгостроковою, тобто здатною зберігатися навіть при зміні ринкових умов.

6. Адаптивність (adaptability). Сучасне ринкове середовище характеризується динамічними змінами, тому компанія повинна бути гнучкою та готовою до адаптації своїх конкурентних стратегій.

7. Економічна ефективність (efficiency). Перевага має приносити реальну економічну вигоду — підвищення прибутковості, скорочення витрат, зростання ринкової частки або підвищення вартості компанії.

8. Репутаційний капітал (reputation). Добра ділова репутація та довіра споживачів, партнерів і інвесторів стають важливим нематеріальним активом, який зміцнює конкурентну позицію компанії.

9. Інноваційність (innovation). Інноваційна діяльність є джерелом створення нових конкурентних переваг, оскільки забезпечує оновлення продуктового портфеля, вдосконалення процесів і підвищення ефективності.

10. Орієнтація на споживача (customer focus). Компанії, які глибоко розуміють потреби своєї цільової аудиторії, здатні створювати продукти, максимально відповідні її очікуванням.

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах ринкової економіки підприємства повинні постійно здійснювати моніторинг своєї конкурентоспроможності, аналізувати потенційних конкурентів, ринки збуту та джерела ресурсів. Ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає не лише розуміння сутності цієї категорії, але й здатність своєчасно реагувати на зміни зовнішнього

середовища.

Для стабільного функціонування на ринку недостатньо одноразово оцінити конкурентоспроможність підприємства — необхідно забезпечити безперервне вдосконалення процесів управління, що дозволить підтримувати високий рівень ефективності та створювати стійкі конкурентні переваги.

Аналіз існуючих методів оцінювання показує, що більшість з них (зокрема матричні моделі аналізу портфеля) дають змогу оцінити конкурентоспроможність підприємства в ретроспективі або поточному періоді. Водночас головним завданням сучасного аналізу є визначення потенційного рівня конкурентоспроможності в майбутньому, що створює основу для розроблення ефективної стратегії розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРРИБА ЛТД» ТА ОЦІНКА ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

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

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	Основний: 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками 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 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 2020- 2024 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 2020- 2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+/-)	%
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	-2560	-2190	1620	-1431	-1931,8	628,15	-24,5

(збиток)					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 2020-2024 рр.

Упродовж 2020- 2024 рр. можна спостерігати негативну динаміку - зниження показників господарської діяльності, зокрема чистого доходу від реалізації продукції, який у 2024 році зменшився на 28,3 % порівняно з 2020 р. Для кращої характеристики діяльності за ці роки, на рис. 2.1 та 2.2 відображені графіки динаміки зміни основних показників.

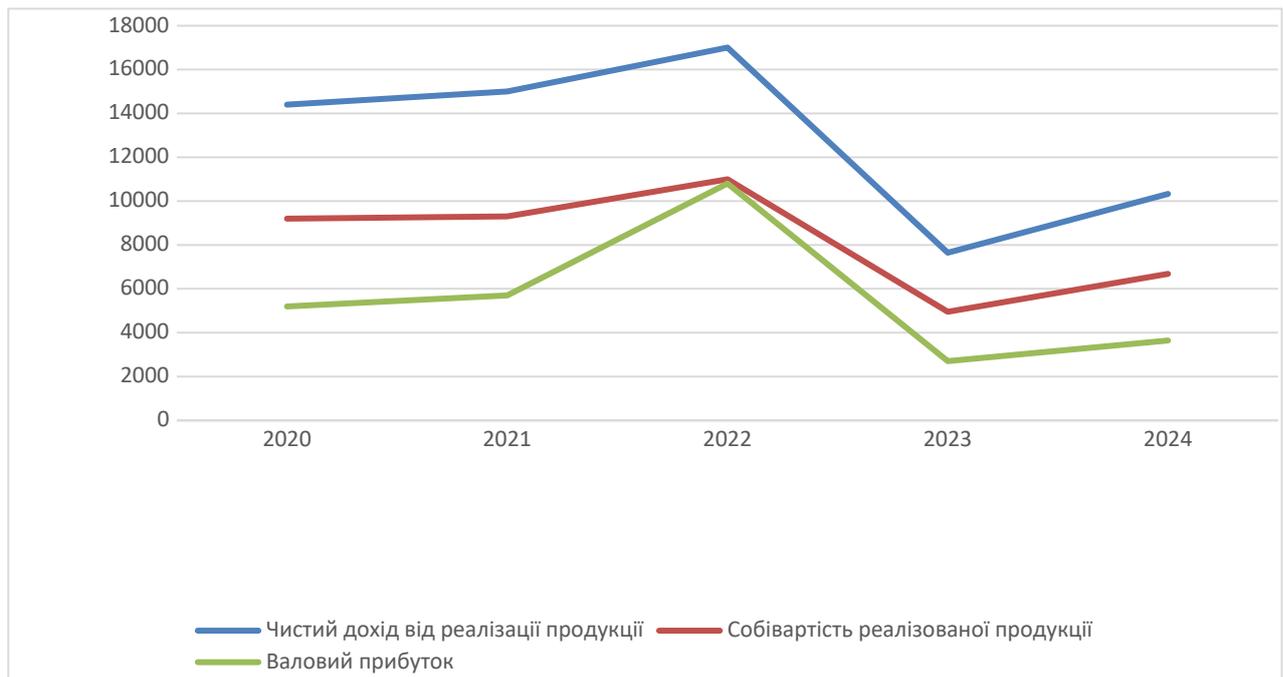


Рис. 2.1. Динаміка зміни показників фінансового господарської діяльності за 2020- 2024 рр.

Джерело: складено автором

У 2024 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 2020 р.

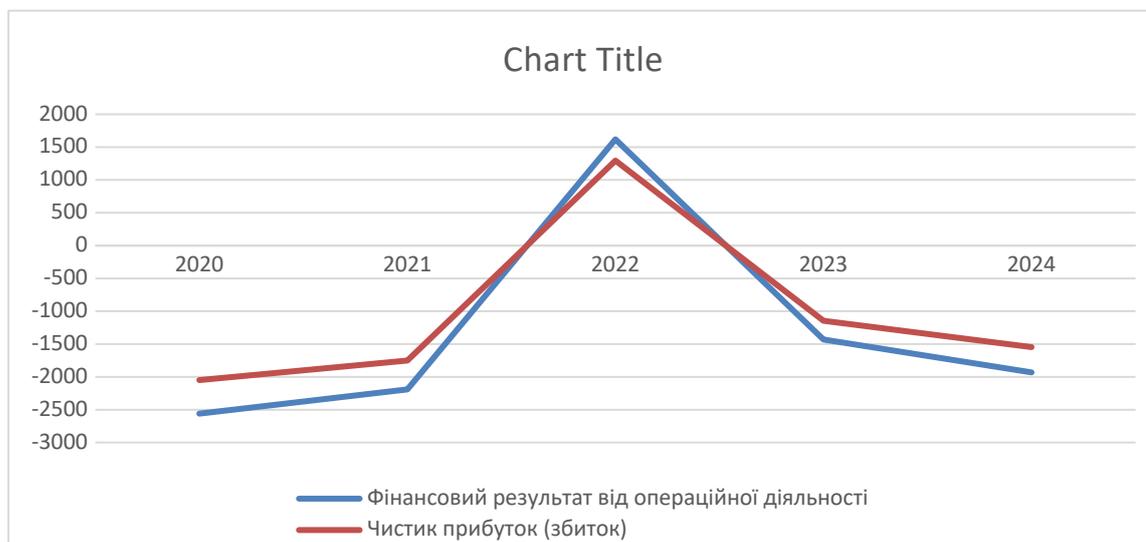


Рис. 2.2. Динаміка зміни показників фінансового-господарської діяльності за 2020- 2024рр.

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 2020- 2024 рр.

Статті балансу	2020		2021		2022		2023		2024	
	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

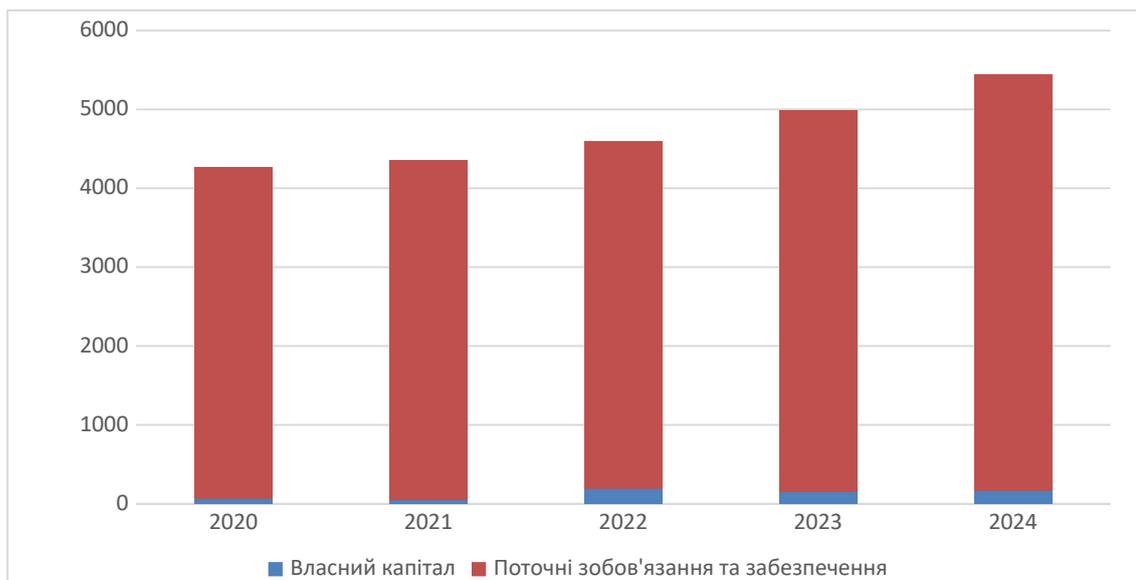


Рис. 2.3. Динаміка зміни структури активів ТОВ «Укрриба ЛТД» за 2020-2024 рр.

Джерело: складено автором

Аналізуючи коефіцієнти платоспроможності, можна сказати, що компанія має можливість погашати борги. Рівень незалежності підприємства у 2024 р. дещо покращився порівняно із 2023 р., що свідчить про покращення ринкової стійкості, але погіршився порівняно із 2020 роком (табл 2.5).

Таблиця 2.5.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ «Укрриба ЛТД» за 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	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 2020- 2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	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 2024 р. як результат збитковості чистого прибутку. Проте, в 2022 році. корпорація змогла вийти на рівень зростання та значно покращила результати, але війна негативно вплинула на діяльність підприємства і у 2023 р. підприємство отримало збитки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Динаміка рентабельності ТОВ «Укрриба ЛТД» за 2020- 2024 рр.

Показник	Роки					Абсолютне відхилення
	2020	2021	2022	2023	2024	
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

конкуренентоспроможність.

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).

Висока ціна			
Середня ціна			
Низька ціна			
	Низька якість продукції	Середня якість продукції	Висока якість продукції

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, лобіювання 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», 2024 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).

Таблиця 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.

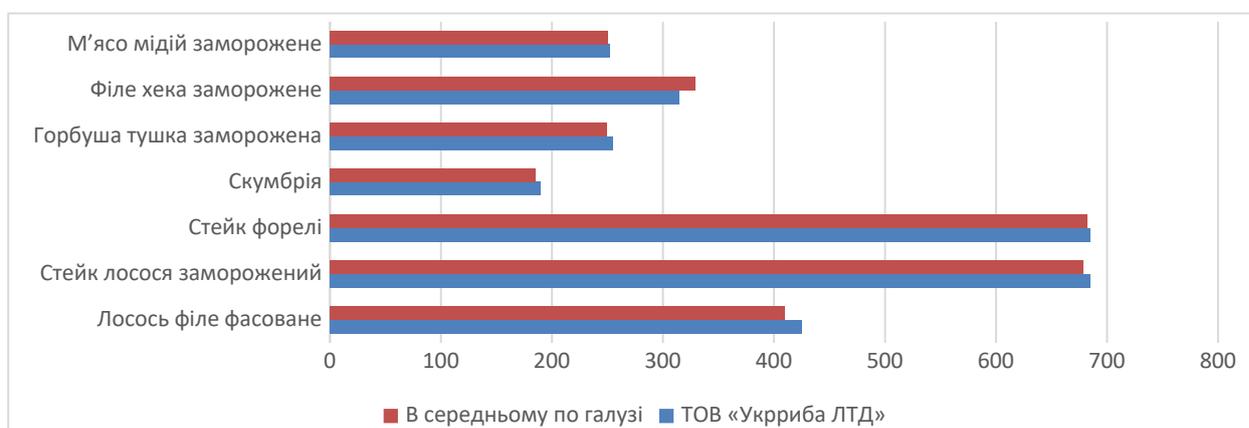


Рис. 2.6. Порівняльний аналіз рівня цін на подібні товари конкурентів та середнього рівня по галузі у 2024 році

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 2024 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 загальною 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», 2024 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», 2024 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. Рекламу 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).

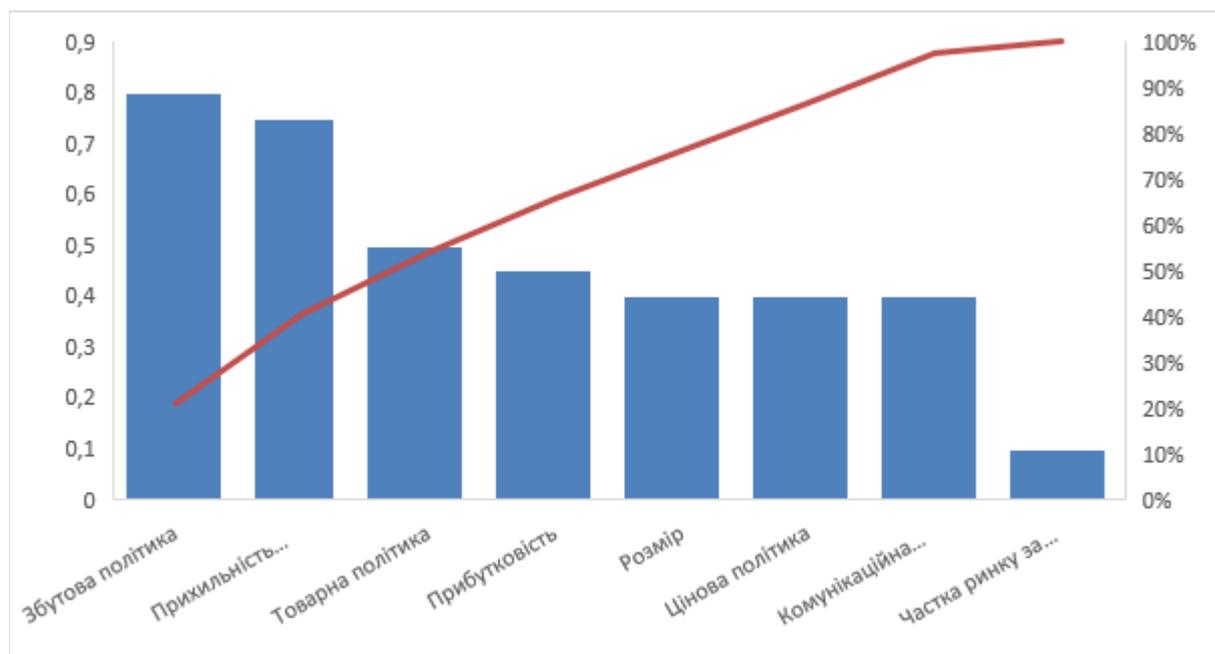


Рис. 2.8. Оцінка маркетингової діяльності ТОВ «Укрриба ЛТД»

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 компанії імпортуються з країн Європи та США. Зважаючи на те, що ТОВ «Укрриба ЛТД» функціонує на українському ринку відносно недовго, проте демонструє динамічний розвиток, доцільним є формування стратегії подальшого зростання. Оптимальною основою для цього може стати збалансована система показників, яка дозволяє відстежувати тенденції розвитку підприємства, аналізувати вплив господарської діяльності на кінцеві результати, оцінювати ефективність управлінських рішень, визначати перспективні напрями дій та створювати мотиваційну базу для персоналу з метою досягнення стратегічних цілей.

Розташування компанії було обране з урахуванням потреб великого збутового підприємства — наявність значних площ, зручна транспортна доступність до районів міста Києва, а також відносно низька вартість оренди офісних і складських приміщень у промисловій зоні. Однак досвід показує, що таке місце розташування не є достатньо стратегічним, адже частина клієнтів надає перевагу проведенню зустрічей у центральній частині міста, що сприяє формуванню позитивного іміджу компанії.

Підприємство має незалежний баланс, відкриті розрахункові, валютні та інші банківські рахунки, затверджене радою директорів і зареєстроване в торгово-промисловій палаті. Воно виступає самостійним суб'єктом господарювання із правами юридичної особи, правом здійснювати комерційну діяльність відповідно до власних цілей, укладати контракти та нести відповідальність згідно з чинним законодавством.

ТОВ «Укрриба ЛТД» працює на принципах самофінансування, економічного розрахунку та самозайнятості, забезпечуючи працівникам належні соціальні гарантії та стимули за рахунок результатів власної діяльності. Підприємство володіє основними засобами: будівлі та споруди — 790 тис. грн, машини та обладнання — 3344 тис. грн, транспортні засоби — 725 тис. грн, інше майно — 502 тис. грн. Ступінь зносу становить 52,9%, при цьому обмежень щодо використання основних засобів не існує. Вартість основних фондів залишається стабільною, без суттєвих змін.

Серед основних проблем, що впливають на діяльність підприємства, варто виділити фінансово-економічні чинники: інфляцію, підвищення вартості енергоресурсів і матеріальних цінностей, зростання тарифів на комунальні послуги, подорожчання кредитів, а також високий податковий тиск — зокрема земельний податок та податок на нерухомість. Додатковою проблемою є потреба у модернізації матеріально-технічної бази, що вимагає залучення інвестицій. Водночас на діяльність компанії суттєво впливають зовнішньоекономічні ризики, зокрема нестабільна економічна ситуація та воєнні дії в Україні.

Маючи відповідні потужності для зберігання, переробки та реалізації замороженої рибної й м'ясної продукції, підприємство активно розвиває напрям переробки харчових продуктів. Високі бар'єри входження на ринок і значна концентрація великих гравців зумовлюють складність конкуренції та тиск на рівень рентабельності. Проте компанія планує збільшення обсягів переробки й реалізації продукції, орієнтуючись на розширення частки ринку.

Однак у нинішніх умовах господарювання здійснення точних прогнозів є утрудненим. У перспективі на діяльність компанії можуть негативно вплинути інфляційні процеси, зростання цін і вартості кредитних ресурсів, що потребує розробки гнучкої стратегії фінансової стійкості та диверсифікації ризиків.

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 бути спрямований на зміцнення конкурентних позицій підприємства, розширення частки ринку та підвищення ефективності діяльності. Для цього доцільно впроваджувати інноваційні технології у процеси переробки, зберігання та логістики продукції, оптимізувати витрати виробництва з метою підвищення прибутковості та забезпечення цінової гнучкості, розширювати асортимент продукції відповідно до споживчих тенденцій і запитів клієнтів, посилювати маркетингову діяльність, орієнтовану на формування позитивного іміджу бренду

та підвищення рівня лояльності споживачів. Важливим напрямом також є розвиток партнерських відносин із постачальниками та дистриб'юторами для стабільності поставок і розширення каналів збуту. 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.).

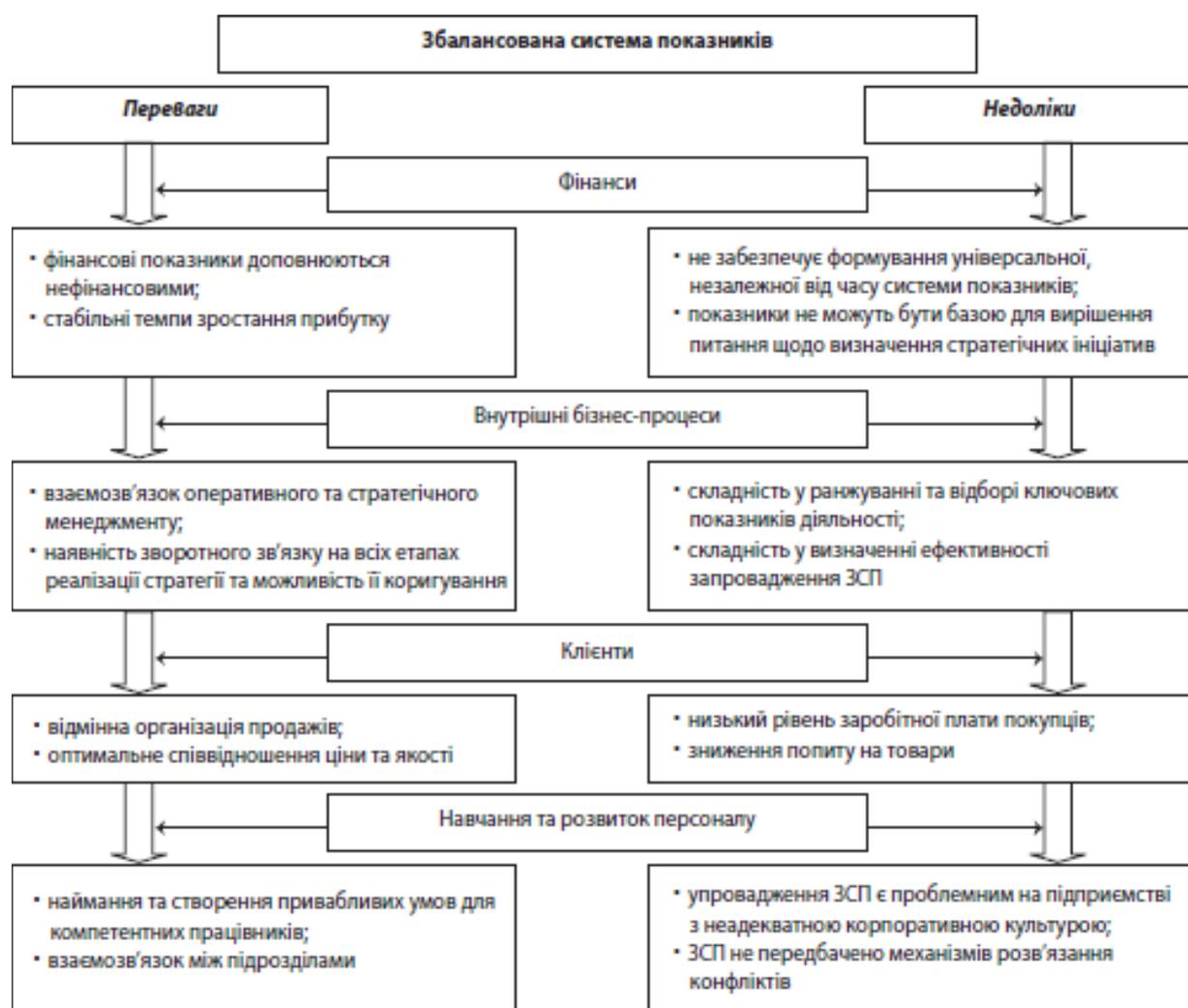


Рис.2.6. Недоліки та переваги застосування ЗСП в стратегічному управлінському обліку підприємства

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 2023 та 2024 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.

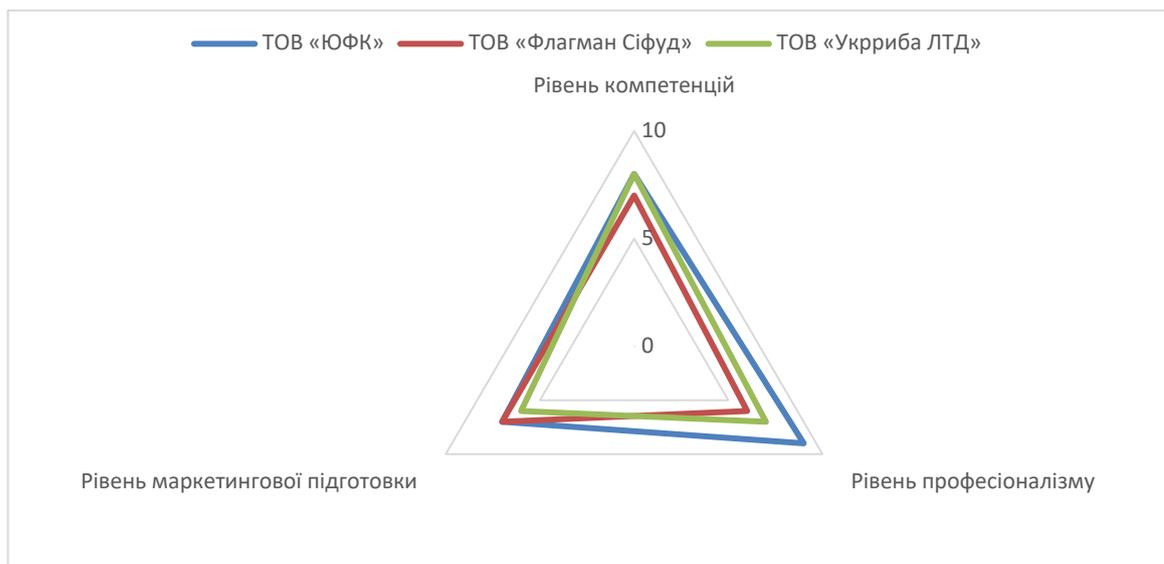


Рис. 2.9. Порівняльний аналіз управлінського персоналу конкурентів

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 вироби 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 узагальнюючих результатів впливу конкурентних сил на підприємство зображено на рис. 2.10.

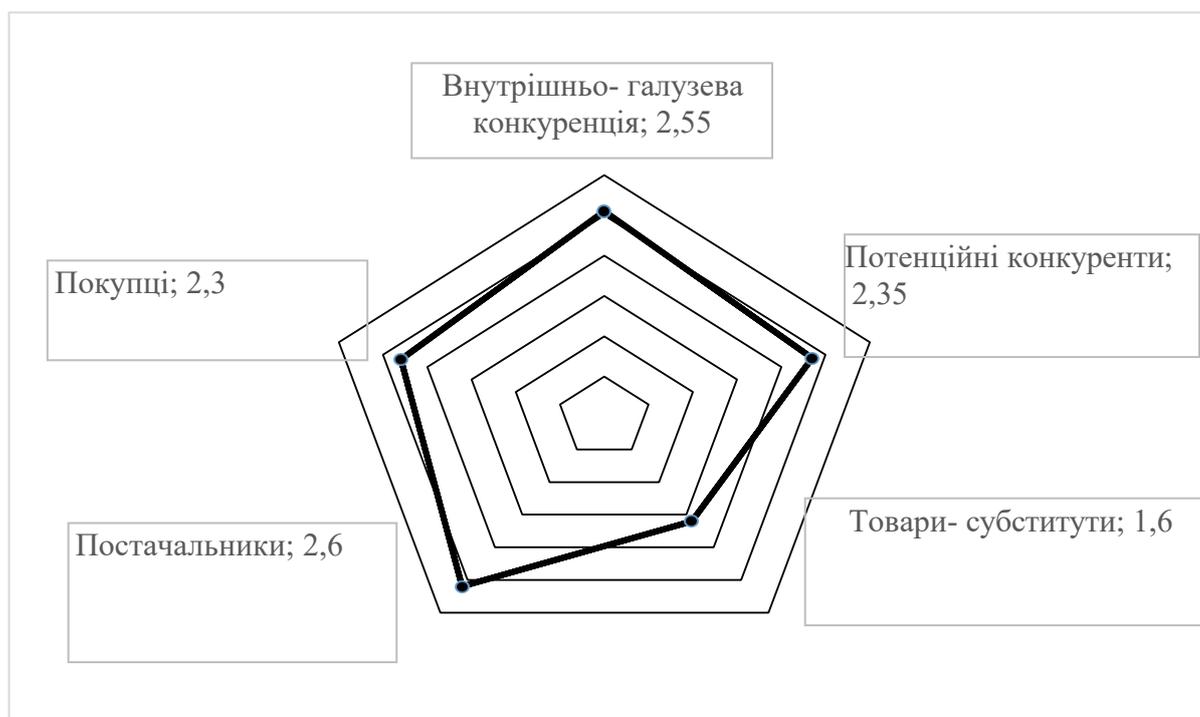


Рис. 2.10. Результати аналізу конкурентних сил, що мають вплив на ТОВ «Укрриба ЛТД»

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.

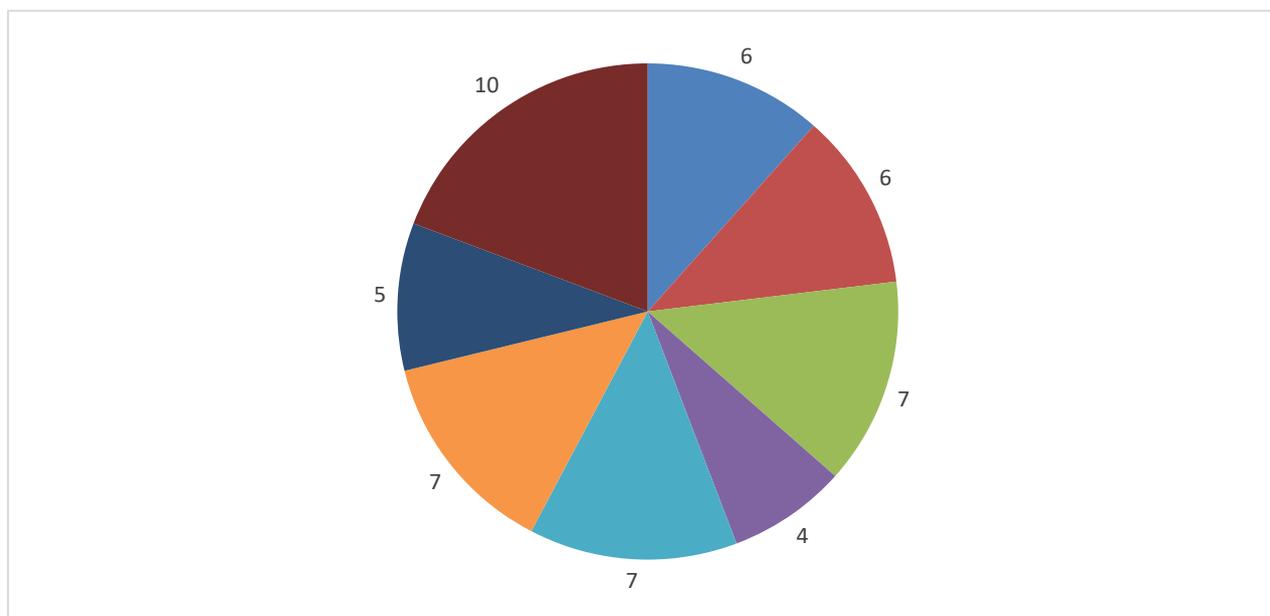


Рис. 2.10. Конкурентні переваги ТОВ «Укрриба ЛТД»

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 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. 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 2024 р. як результат збитковості чистого прибутку. Проте, в 2022 році, корпорація змогла вийти на рівень зростання та значно покращила результати, але війна негативно вплинула на діяльність підприємства і у 2023 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 2020- 2024 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

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «УКРРИБА ЛТД»

3.1. Стратегічні напрями ефективного управління в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Високий рівень конкуренції на внутрішньому ринку змушує підприємства постійно шукати ефективні та унікальні шляхи підвищення конкурентоспроможності своєї продукції. Одним із перспективних напрямів розвитку вважається виробництво шоколадних виробів, яке зберігає актуальність і сьогодні. Водночас технологічний процес виготовлення шоколаду є складним і багатоступеневим, оскільки обробка сировини передбачає проходження через низку технологічних операцій із суворим дотриманням температурного режиму, рівня вологості, тиску та інших параметрів. Будь-яке відхилення від встановлених норм може призвести до втрати якості продукції, що негативно позначиться на іміджі та репутації підприємства [10].

Аналіз і оцінка конкурентних переваг на ринку кондитерських виробів свідчать про складність ринкової ситуації та необхідність пошуку стратегічних шляхів зміцнення позицій підприємства. Подальший розвиток компанії має ґрунтуватися на забезпеченні її економічної безпеки, підвищенні ефективності виробничих процесів і визначенні ринкової ніші, яка створить найсприятливіші умови для зростання в умовах посиленої конкуренції.

На наш погляд, одним із дієвих напрямів покращення конкурентних позицій підприємства є використання бенчмаркінгу — універсального методу стратегічного управління, який дозволяє визначати цілі підприємства відповідно до вимог внутрішнього та міжнародного ринку. Бенчмаркінг передбачає систематичний аналіз діяльності конкурентів, порівняння їхніх показників із власними результатами та запозичення найкращих практик для підвищення ефективності роботи й розвитку конкурентних переваг [43].

На відміну від звичайного конкурентного аналізу, бенчмаркінг забезпечує

72
 більш глибоке, структуроване та систематизоване вивчення інформації про конкурентів. Застосування цього методу сприяє оптимізації внутрішніх процесів, скороченню надлишкових витрат і вдосконаленню управлінських рішень. Ефективність використання бенчмаркінгу безпосередньо залежить від стратегічних цілей підприємства та специфіки його діяльності, а вибір конкретного виду бенчмаркінгу визначається завданнями, які стоять перед компанією (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]

Після аналізу всіх рівнів бенчмаркінгу можна дійти висновку, що для підприємства доцільно застосовувати саме конкурентний бенчмаркінг, оскільки він надає можливість здійснювати постійний моніторинг ринку та власної позиції на ньому. Отримані в результаті дослідження дані дозволяють визначити основні конкурентні переваги підприємства у порівнянні з іншими учасниками галузі [44, с. 30]. Конкурентний бенчмаркінг є ефективним інструментом для компаній, які прагнуть досягти стабільного зростання та провідних позицій на ринку. У сфері виробництва рибних напівфабрикатів цей підхід допомагає

оцінити поточний стан підприємства, виявити переваги й недоліки конкурентів, а також знайти нові напрями розвитку.

Для ТОВ «Укрриба ЛТД» важливо враховувати досвід основних конкурентів — ТОВ «ЮФК» та ТОВ «Флагман Сіфуд», кожне з яких займає близько 20% ринку та активно використовує імпортовану сировину. Аналіз конкурентоспроможності свідчить, що підприємство має достатньо сильні ринкові позиції, проте подальше зміцнення конкурентних переваг вимагає розширення ринків збуту, зокрема активнішого виходу на зовнішні ринки.

З метою підвищення ефективності діяльності доцільно впровадити маркетинговий механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Його реалізація має розпочинатися з визначення стратегічних цілей розвитку ТОВ «Укрриба ЛТД» (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

Отже, для ТОВ «Укрриба ЛТД» доцільно обрати стратегію зростання, оскільки галузь має помірні перспективи розвитку, а рівень конкурентоспроможності підприємства перевищує середній.

Маркетингова стратегія підприємства є основою реалізації його цілей та передбачає створення умов для ефективного надання якісних послуг із

зберігання товарів — від виробника до кінцевого споживача. Її впровадження вимагає послідовного вирішення кількох ключових завдань.

По-перше, необхідно провести сегментацію ринку, визначивши окремі групи споживачів, зокрема тих, хто потребує послуг зі зберігання товарів. По-друге, слід здійснити вибір цільового ринку, зосередивши увагу на найбільш перспективному сегменті споживачів. По-третє, потрібно визначити позиціонування на ринку, тобто місце компанії серед конкурентів. На початковому етапі доцільно дотримуватися стратегії позиціонування за співвідношенням «ціна – якість», що дозволить закріпитися на ринку. У подальшому, після модернізації виробничих потужностей і підвищення кваліфікації персоналу, позиціонування компанії може базуватися на формуванні позитивного іміджу як нематеріальної складової конкурентоспроможності.

Бізнес-стратегія ТОВ «Укрриба ЛТД» має бути спрямована на підвищення якості професійних послуг зі зберігання продукції, розширення спектра послуг і забезпечення конкурентоспроможності у порівнянні з меншими компаніями та сервісами, які не потребують висококваліфікованих кадрів.

Конкурентні переваги підприємства формуються на основі високої якості послуг і ефективності їх надання, що забезпечується раціональною організацією виробничих процесів і оптимальним використанням робочого часу.

Цінова політика повинна враховувати рівень середніх доходів у Київському регіоні та ринкову ситуацію у сфері оренди складських приміщень. Основною метою ціноутворення є не лише утримання, а й розширення частки ринку. Враховуючи, що фінансування розвитку здійснюється як за рахунок власних коштів, так і банківських кредитів, на початковому етапі слід забезпечити фінансову стабільність і досягти платіжного балансу, встановивши прийнятні для клієнтів ціни.

Комунікаційна стратегія передбачає активне використання реклами та заходів стимулювання попиту. Планується виготовлення помітних вивісок з елементами освітлення, розміщення рекламних повідомлень на регіональних радіостанціях, а також використання ефекту «сарафанного радіо», що ґрунтується на високій репутації та професіоналізмі працівників компанії.

Крім того, ключовим напрямом маркетингової діяльності має стати розвиток програм лояльності клієнтів, що сприятиме формуванню довгострокових відносин із постійними партнерами. Основним завданням підприємства є забезпечення стабільної якості послуг, запобігання негативним відгукам і підвищення довіри споживачів, що в підсумку позитивно вплине не лише на репутацію складського підрозділу, а й на імідж ТОВ «Укрриба ЛТД» у цілому.

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. Якість: 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.

Удосконалення конкурентних переваг ТОВ «Укрриба ЛТД», 2026 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 2026	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.

Бюджет досягнення конкурентних переваг ТОВ «Укрриба ЛТД», 2026 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.

Таблиця 3.5.

Планове зростання виручки за рахунок посилення конкурентних переваг ТОВ «Укрриба ЛТД», 2026 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 2026 р., тис.грн	х	712,15
	Виручка від реалізації у 2024 р, тис. грн	х	2589,64
	Прогнозна виручка від реалізації у 2026 р., тис.грн	х	3301,79

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. 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», 2026 р.

Показники	2024 р.	2026 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 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.

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 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.

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 зросте на 432 тис.грн (31%), а рентабельність на 7,8 % уже у 1-й рік.

ВИСНОВКИ

1. ТОВ «Укрриба ЛТД» є стабільним і надійним партнером із великим досвідом роботи на українському ринку з продажу риби, морепродуктів, м'яса та м'ясної продукції. Підприємство гарантує своєчасність і стабільність поставок у необхідних обсягах. На складах компанії представлено понад 100 найменувань продукції. Компанія підтримує конкурентний рівень цін по всій території України та забезпечує високу якість товарів.

2. Основні бізнес-процеси підприємства включають: виконання замовлень клієнтів, контроль дебіторської заборгованості, роботу з претензіями споживачів, укладання договорів, розширення клієнтської бази, обслуговування покупців, проведення маркетингових досліджень, планування продажів і управління підрозділами.

3. Сьогодні на український ринок риби постачають продукцію понад 200 юридичних осіб. Основними імпортерами є компанії ТОВ «ЮФК» і ТОВ «Флагман Сіфуд», які контролюють близько 20% ринку кожна. Серед інших учасників — ТОВ «Укрриба ЛТД», Пелагія Україна, Фіш-Альянс тощо. Хоча «Укрриба ЛТД» є відомою компанією з гарною репутацією, її позиції за обсягами реалізації та охопленням ринку залишаються нижчими, ніж у провідних конкурентів.

4. Значний негативний вплив на діяльність підприємства справляє війна, яка суттєво погіршила економічну ситуацію в країні. Крім того, слабкими сторонами компанії є обмежене охоплення споживачів і труднощі з масштабуванням бізнесу, що знижує шанси на лідерство. Порівняно з основними конкурентами, ТОВ «Укрриба ЛТД» має слабшу цінову політику, вузький асортимент і недостатню рекламну активність. Тому основним пріоритетом компанії має стати зміцнення ринкових позицій і підвищення лояльності споживачів.

5. Конкурентний бенчмаркінг є одним із найефективніших інструментів підвищення ринкової конкурентоспроможності. Для підприємств, що прагнуть лідерства, він дозволяє здійснювати комплексну оцінку власних

можливостей, аналізувати сильні та слабкі сторони конкурентів і визначати перспективні напрями розвитку.

6. ТОВ «Укрриба ЛТД» доцільно врахувати досвід своїх основних конкурентів — ТОВ «ЮФК» і ТОВ «Флагман Сіфуд», які мають значну частку ринку (приблизно 20% кожна) і активно розвивають імпорتنі поставки рибної продукції.

7. На діяльність компанії суттєво впливають кризові явища, спричинені воєнними подіями. Однією з ключових проблем стало руйнування усталених логістичних ланцюгів і необхідність побудови нових. «Укрриба ЛТД» є підприємством, діяльність якого в значній мірі залежить від макроекономічних і політико-правових факторів, помірно — від технологічних, і незначно — від соціокультурних умов.

8. Запропоновані заходи для посилення конкурентних переваг підприємства передбачають інвестиції в розмірі 380 тис. грн. Вони охоплюють розробку нової лінійки продукції, впровадження системи управління якістю ISO 22000, розширення мережі дистрибуції через онлайн-платформи та створення програми лояльності для клієнтів.

9. Реалізація запропонованих заходів дозволить досягти відчутних економічних результатів уже протягом першого року: очікується зростання виручки на 28% (на 2,6 млн грн), підвищення прибутку на 432 тис. грн (на 31%) та збільшення рівня рентабельності на 7,8%.

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*. 2022. Вип. 1. С. 16-25.
2. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 26. С. 32-37.
3. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 145-153.
4. Барден Ф. Код зламано. Наука про те, що змушує купувати. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 303 с.
5. Білецький І.В. Особливості маркетингової діяльності суб'єктів будівництва житлової нерухомості на ринку в2в. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_42..
6. Боліла С.Ю. Маркетингові аспекти діяльності підприємства сфери ритейлу в сучасних реаліях. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 16. С. 100-107.
7. Бутенко В.М., Тоюнда А.І. Формування маркетингової стратегії підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 24. С. 61-67.
8. 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*. 2024. №2. С. 37-44.
9. 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>
10. Гринкевич, С. С., & Беньо, Ю.-І. (2024). Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-10-04-05>

11. 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.
12. Гамова І.В. Ідентифікація інструментів просування інноваційного маркетингу в е-торгівлі. *Продовольчі ресурси*. 2024. Т. 11, №20. С. 202-210.
13. Гонтарева І.В., Мангушев Д.В., Жденовська А.О. Оцінка ефективності маркетингової товарної політики підприємства. *Соціальна економіка*. 2021. Вип. 60. С. 149-158.
14. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Аналізування маркетингової діяльності підприємства у контексті товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики. *Молодий вчений*. 2021. №2(2). С. 315-323.
15. Дейнега О.В., Дейнега І.О. Сучасні тренди рекламної діяльності ринково-орієнтованих підприємств. *Трансформаційна економіка*. 2024. №1. С. 15-20.
16. Дмитрик К. Маркетингові комунікації під час війни: 2024 VS 2023. Аптека.ua. 2024. № 5 (1426). URL: <https://www.apteka.ua/article/685865> (дата звернення: 26.10.2026).
17. 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: 20.10.2026).
18. Дячков Д.В., Потапюк І.П., Яковенко І.О. Особливості товарної політики підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 4. С. 46-51.
19. 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.
20. Касян С. Маркетингове забезпечення просування інновацій у сфері енергозбереження і відповідального споживання. *Маркетинг в Україні*. 2022. № 3. С. 36–38.

21. Касян С. Я., Куроян Г. Т. Маркетингове інноваційне і технологічне забезпечення розвитку онлайн освіти в Україні та світі. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/68.pdf.
22. 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 2021 р. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. С. 62-64.
23. 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, 2023). Bielsko-Biala : WSEH, 2023. С. 65-68.
24. Кирич Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації [Електронний ресурс] / Наталія Кирич, Наталія Юрик, Наталія Шведа // Соціально- економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 2 (25). С. 334-344. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/21knbsro.pdf>
25. Ковінько О., Осаволюк 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).
26. Корепанов А. С., Галушка К. А. Бренд-менеджмент преміумсегмента в сфері моди: основні концепції та моделі. Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 295–300. DOI : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-295-300>. (дата звернення 28.10.2026).
27. 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
28. Кіпоренко С. С. Використання інформаційних систем в управлінні маркетинговою діяльністю підприємств. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. С.34-46.
29. Копилук О.І., Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством. Навчальний посібник. Київ: Знання, 2007. 335 с.

30. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз і планування. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 224 с.
31. Лилик І. Ринок маркетингових досліджень в Україні 2018 рік: експертна оцінка та аналіз УАМ. *Маркетинг в Україні*. 2020. № 2. С. 4–23.
32. Липчук В. В., Погребняк Л. В. Маркетингові дослідження : посібник. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2020. 348 с.
33. Липчук В., Дудяк Р., Бугіль С., Янишин Я. Маркетинг : навч. посіб. / за заг. ред. В. В. Липчука. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2020. 456 с.
34. 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*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/87.pdf. Лопашук І.А. Роль маркетингових досліджень у функціонуванні вітчизняних підприємств. *Молодий вчений*. №12.1(40). грудень 2018. С.874-876.
35. 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.
36. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2015. 380 с.
37. Луценко К. О., Луценко В. Ю. Актуальні тенденції розвитку комунікацій в системі маркетингу. Вчені записки Університету “КРОК”. 2018. № 3 (51). С. 151-156.
38. Ляшенко Г.П., Моткалюк Р.В. Інтернет-маркетинг та його інструменти. Науковий вісник Національного університету Державної податкової служби України. 2013. № 3. С. 59–65.
39. 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.
40. Маркетинг підприємства: навч. посіб. За ред. Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. Київ: Центр навч. літ., 2012. 612 с.

41. Мартиненко В. П. Економічна сутність управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 4. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2020_4_16
42. Макаренко Н., Онопрієнко І. Статистичні методи в маркетинговому аудиті та контролі аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 43. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1710/1645>.
43. Макарова В. В. Маркетингова різновекторність у формуванні цінності і ціни сільськогосподарських угідь. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/60.pdf.
44. Македон В. В., Михайленко О. Г. Нові кон'юнктурні тенденції та маркетингові особливості розвитку міжнародного лізингового бізнесу. *Бізнес-навігатор*. 2023. № 1. С. 14–22. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2023/68_2023/4.pdf.
45. Манн І. Маркетинг без бюджету. 50 дієвих інструментів. Дніпро: Моноліт, 2018. 320 с.
46. Манн І. Маркетинг на 100%. Ремікс. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 240 с.
47. Ньюмеєр М. ZAG. Найкращий посібник з брендингу. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 191 с.
48. Окландер М.А., Литовченко І.Л., Ботушан М.І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки: монографія. К.: Знання, 2011. С. 236.
49. 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*. 2023. № 3(1). URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2023_31\(70\)_3\(1\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2023_31(70)_3(1)_31)
50. Парсяк В.Н. Теоретико-методичні засади контролю маркетингової діяльності на промислових підприємствах. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 24. С. 98-102.

51. Пічик К., Будняк А. Вплив реклами та інших форм комунікації на поведінку споживачів. Наукові записки НАУКМА. 2020. № 4 (1). С. 83–87. URL: <http://sur1.li/npsik>. (дата звернення 21.01.2024).
52. Перцова А.Р. Цифровий маркетинг як інструмент розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. №8(2). С. 44-47.
53. Перебийніс В. І., Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В. Конкурентні переваги суб'єктів господарювання: формування, моделювання, детермінанти. *Інфраструктура ринку*. № 78, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure78-5>
54. Петровська С.В., Дудка О.Й. Маркетингові інструменти при антикризовому управлінні. *Економіка і управління*. 2020. №1. С. 78-85.
55. Підгурська В.О. Використання екологічного маркетингу на ринку кондитерських виробів України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. №7. С. 125-130.
56. Райт Р. В2В-маркетинг: Покроковий посібник. Київ: Баланс Бизнес Букс, 2007. 624 с.
57. Сак Т.В. Маркетинг стартапу: особливості, цифрові інструменти та канали просування. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. Т. 7, №1. С. 107-119.
58. Семенда О.В., Корман І.І. Інструменти лідогенерації в цифровому маркетингу для формування попиту споживачів. *Ефективна економіка*. 2024. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_24. (дата звернення: 29.10.2026).
59. 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 21.10.2026).
60. Станкевич І.В., Сакун Г.О. Методологічне забезпечення стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2023. Вип. 1. С. 76-79.

61. 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>.
62. Северин М. А. Аналіз комунікаційно-аналітичного забезпечення маркетингу вітчизняних підприємств в умовах інформатизації. *Економіка та держава*. 2022. № 12. С. 139–145. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2022/26.pdf.
63. Семенова Л. Ю., Даценко В. В., Хурдей В. Д. Маркетинг 4.0. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2021/62.pdf.
64. 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., 2022 р. / гол. ред. Н. Л. Замкова. Вінниця, 2022. Ч. 3. С. 128–134. URL: http://10.0.2.150/docs/Zbirnyky_konferents/2022/14-16.09.21%203.pdf.
65. Смерічевський С. Ф., Зацаринін С. А. Маркетингова стратегія просування інноваційних продуктів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 6. № 1. С. 21–31. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/165/147>
66. Тімонін О. М. Управління маркетинговою діяльністю сучасного підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2022_4_22
67. Тенденції 2024 в управлінні маркетинговими комунікаціями : аналітичний звіт. Factum Group. URL: https://vrk.org.ua/images/Research_by_Factum_Group_and_VRK.pdf (дата звернення: 20.10.2026).
68. Філановський О. Гра в бренди. Київ: Наш Формат, 2020. 176 с.
69. Фураєва М. С., Перерва П. Г. Креативні технології інтернетреклами. *Інтелектуальна власність в креативних індустріях*: зб. матеріалів III Всеукр. наук.-практ. конф. 2022. С. 152–157. URL:

<http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/3323/1/22.2.pdf#page=93>
153. (дата звернення 21.10. 2026).

70. Хрупович С.Є. Застосування інструментів інтернет-маркетингу під час просування продукції на ринках B2B. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 1. С. 204–208.

71. Хурдей В., Даценко В., Дронова Т., Міщенко Д., Павловська І. Формування маркетингової стратегії управління брендом компанії. *Економічні горизонти*. 2024. № 1(23). С. 4–14. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/272720/270412>.

72. Чайка І. П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2020. № 27(1). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2020_27\(1\)__34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2020_27(1)__34)

73. Черненко О. На шляху до пост-цифрового маркетингу в Україні: проблеми та завдання. *Маркетинг в Україні*, 2016, № 3 (96). 72 с.

74. Цурська Б. Г., Бухта С. В. Новітні інструменти маркетингової комунікаційної політики. Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”. Серія “Економічні науки”. 2021. № 10 (42). Т. 1. С. 149-156.

75. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2021/65.pdf.

76. Шульга О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 25. С. 110–113. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/552/537>.

77. Шульга О. А. Сучасні інструменти маркетингової комунікаційної політики. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 68. С. 170–174. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/68_2023/32.pdf.

78. Яківченко А.М. Механізм інноваційного маркетингу промислового підприємства у повоєнний період. *Підприємництво та інновації*. 2024. 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

