

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗИНА
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«Удосконалення управління конкурентоспроможністю
підприємства»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи Мз-61
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»

Анастасія ПІКСАСОВА




Керівник: к.е.н., доц. Світлана ПУСТОВГАР

Рецензент: к.е.н., доц., доц. кафедри
маркетингу та торговельного підприємництва
Української інженерно-педагогічної академії
Анна ЧЕРНЯЄВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



Володимир РОДЧЕНКО

підпис

ім'я, прізвище

“30” червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Пікасової Анастасії Михайлівни

1. Тема роботи «Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства»

Керівник роботи: Пустовгар Світлана Анатоліївна, к.е.н.

затверджені наказом по університету від “20” жовтня 2023 року № 4501-5/3025

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2023 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Визначити основні підходи до трактування сутності управління конкурентоспроможністю підприємства, обґрунтувати фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, визначити ключові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

2. Оцінити конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Хладопром».

3. Запропонувати заходи з удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Хладопром».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «30» червня 2023 року

Студент


підпис

Анастасія ПІКАСОВА

Керівник роботи


підпис

Світлана ПУСТОВГАР

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Підходи до трактування сутності управління конкурентоспроможністю підприємства.....	10
1.2 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.....	22
1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	31
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	40
2.1 Характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ "Хладопром".....	40
2.2 Аналіз конкурентного середовища діяльності підприємства ТОВ "Хладопром".....	51
2.3 Аналіз зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства ТОВ "Хладопром"...	59
Висновки до розділу 2	72
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	73
3.1 Обґрунтування маркетингових заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Хладопром» на ринку морозива.....	73
3.2 Оцінка сценаріїв реалізації маркетингових заходів ТОВ «Хладопром».....	90
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів з підвищення	

рівня конкурентоспроможності ТОВ «Хладопром».....	96
Висновки до розділу 3	103
ВИСНОВКИ.....	125
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	130
ДОДАТКИ.....	137

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний стан ринку характеризується постійними змінами в економічному розвитку країн, волатильністю споживчого попиту, великою кількістю компаній з різними формами власності, зростанням невизначеності та ризику. В умовах ринку компанії повинні постійно відслідковувати та реагувати на всі зміни в конкурентному середовищі, щоб зберегти та зміцнити свої позиції на ринку та ефективно управляти своїми конкурентними перевагами.

Однак, як показує останній досвід, не всі вітчизняні компанії здатні реагувати на виклики конкуренції. Наприклад, наявність конкурентоспроможної продукції, безсумнівно, є важливою умовою, але багато компаній не реалізують цю перевагу ефективно через відсутність практик, що використовують весь комплекс економічних досліджень, таких як розрахунок рівня конкурентоздатності виробленої продукції та самого підприємства в цілому, гнучка асортиментна та цінова політика, правильна організація каналів збуту та ефективні методи стимулювання збуту. Проблемою ефективністю управління конкурентоспроможністю підприємства займалися такі науковці, як: Бакай В.Й., Герасимова В.О., Гобела В.В., Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Левків Г.Я., Леськів Г.З., Ліннік Д.В., Резанов Е.О., Франчук В.І., Шершенюк О.М. та інші, проте залишається остаточно не вирішеним питання щодо ролі маркетингу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства та ефективності його діяльності.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в поглибленні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства та виокремлення його значення в забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Відповідно для досягнення поставленої мети передбачається вирішити такі **завдання дослідження**:

- визначити основні підходи до трактування сутності управління конкурентоспроможністю підприємства;
- обґрунтувати фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- визначити ключові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Хладопром» на основі показників фінансового стану підприємства;
- надати оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Хладопром» виходячи з ринкових позицій підприємства;
- визначити зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Хладопром»;
- запропонувати напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Хладопром» на основі оптимізації рекламної політики;
- оцінити перспективу ефективності запропонованих заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Хладопром».

Об'єктом дослідження є процес удосконалення особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства, як аспекту забезпечення економічної безпеки підприємства та ефективності його діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні, організаційно-методичні та практичні аспекти удосконалення особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства та контролю виробничих операцій, як фактору забезпечення економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. Для виконання передбачених завдань дослідження було використано наступні методи: узагальнення та

систематизація (для визначення основних підходів до трактування сутності управління конкурентоспроможністю підприємства, теоретичного обґрунтування факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства), порівняльний аналіз (для визначення переваг та недоліків ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, оцінки конкурентного середовища діяльності підприємства ТОВ «Хладопром»), фінансово-економічний аналіз (для оцінки конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Хладопром» на основі показників динаміки та структури майна, капіталу, доходів та витрат, показників майнового стану, фінансової стійкості підприємства; для оцінки ефективності заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Хладопром»), SWOT, PEST-аналіз (при визначенні зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Хладопром»), експертне оцінювання (для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Хладопром» та його основних конкурентів виходячи з ринкових позицій підприємств; для емпіричної оцінки впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Хладопром»), бенчмаркінг (для обґрунтування напрямків удосконалення конкурентоспроможності ТОВ «Хладопром»), сценарне моделювання (для оцінки варіантів удосконалення конкурентоспроможності ТОВ «Хладопром» на основі оптимізації рекламної політики), графічний, табличний методи (для візуального представлення отриманих результатів).

Наукова новизна. Дістало подальшого розвитку трактування сутності управління конкурентоспроможністю підприємства. Удосконалено підхід до підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі впровадження маркетингових заходів.

Практичне значення отриманих результатів. Полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства, а також пошук шляхів мінімізації ризиків та зростання прибутковості бізнесу, а сформульовані і обґрунтовані в

дослідженні висновки і пропозиції можуть бути використані в підвищенні рівня конкурентоспроможності діяльності ТОВ «Хладопром».

Апробація результатів дослідження. Публікація тез на VIII Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» на тему «Підходи до трактування сутності управління конкурентоспроможністю підприємства» (23 листопада 2023 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (72 найменування). Загальний обсяг роботи становить 122 сторінки комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 106 сторінках. Робота містить 24 таблиці та 17 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Підходи до трактування сутності управління конкурентоспроможністю підприємства

Бізнес-середовище вимагає від компаній підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, що є одним з ключових факторів їхнього успіху на національних та міжнародних ринках. Термін «конкурентоспроможність» застосовується до товарів і продуктів, виробників і постачальників послуг, регіонів і навіть окремих країн і національних економік. Звичайно, сутність поняття певною мірою варіюється залежно від категорії, до якої воно застосовується, але єдиним спільним знаменником є те, що поняття конкурентоспроможності відображає здатність об'єкта дослідження ефективно виконувати функції конкурентного ринку. Конкурентоспроможність є багатогранним поняттям, будучи однією з основних категорій, що широко використовуються в теорії та практиці економічної науки [11].

Перш за все, варто зробити акцент на стратегічному управлінні суб'єктом господарювання, щоб можна було дослідити та проаналізувати конкурентоспроможність підприємства та побачити, як формуються конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

У табл. 1.1 наведено деякі авторські погляди на сутність поняття «конкурентоспроможності».

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства базується на використанні базових принципів науки управління, згідно з

якими основними елементами системи управління є цілі, об'єкти та суб'єкти управління, методологія та принципи, процеси та функції [13].

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства

Автор	Особливості трактування поняття «конкурентоспроможності»
1	2
А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд [61]	підкреслювали той факт, що внутрішні та зовнішні фактори, такі як імідж, якість та характеристики товарів і послуг, виробничі потужності, інноваційний потенціал, технічні та технологічні умови, оборот, фінансові ресурси, витрати та взаємовідносини з клієнтами повинні бути враховані при поясненні конкурентоспроможності компанії.
А. Сміт [53]	визначає конкуренцію як вільне і всезагальне змагання між учасниками ринку за найвигідніші умови купівлі-продажу товарів, що призводить до оптимального розподілу праці та капіталу. Особливістю цього трактування є те, що конкуренція розглядається як довгострокова тенденція, а її переваги найбільше реалізуються в довгостроковій перспективі.
М. Портер [46]	передбачається, що конкурентоспроможність компанії – це її порівняльна перевага над іншими компаніями та здатність суб'єкта ринку бути на одному рівні з аналогічними конкурентами на ринку. Це пов'язано з тим, що метою всіх підприємств є максимізація прибутку, більшого, ніж у їхніх конкурентів.
Л. Антонюк [3]	Конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства займати та утримувати стійкі позиції на певному сегменті ринку завдяки потужному економічному потенціалу, що гарантується інноваційним економічним зростанням, розвиненим ринковим інститутам, володінню значним інтелектуальним капіталом, інвестиційними ресурсами, гнучкому реагуванню на зміни глобального середовища та пов'язаній з цим диверсифікації виробництва.
В. Липов [29]	підкреслює, що у світі конкуренція мікроекономічних суб'єктів перетворюється на інструмент глобальної конкуренції держав і результат фіксується місцем конкуруючої компанії у глобальному рейтингу або на певному ринку. Щодо економічного аналізу у відкритій економіці, то конкурентоспроможність – це здатність компанії протистояти міжнародній конкуренції на внутрішньому ринку та на ринках інших країн.
Дж. С. Мілль [35]	обґрунтовував конфлікт між конкуренцією та звичаями як двома основними факторами, що визначають результат ринкової взаємодії. Іншими словами, на відміну від інших теоретиків, він не відводив конкуренції виключної ролі в регулюванні ринкових відносин. Навпаки, на думку Мілля, в умовах досконалої конкуренції результат ринкових ситуацій визначається не конкуренцією, а звичаями і практикою. Дискусія про максимально можливе врахування сили конкуренції в конкретній ринковій ситуації може слугувати передумовою для вивчення ринків в умовах недосконалої конкуренції.

Продовження табл. 1.1

1	2
М. Горобинська, О. Павловська, Л. Піддубна [44]	основним критерієм конкурентоспроможності є розвиток підприємств на інноваційній основі, що дозволяє їм конкурувати.
Ю. В. Полунєєв, М. М. Галелюк, Н. П. Тарнавська, О. Є. Кузьмін, Л. В. Балабанова, Г. С. Бондаренко, Р. Є. Мансурова [56]	науковці намагалися максимально чітко визначити поняття управління конкурентоспроможністю та розробити методику визначення її рівня на конкретних підприємствах. За результатами досліджень визначено, що конкурентоспроможність – це складне поняття, яке залежить від багатьох факторів і слугує комплексним показником діяльності підприємств та інших суб'єктів господарювання. З іншого боку, конкурентоспроможність є динамічною економічною категорією, яка потребує постійного розвитку та підтримки.
Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. [34]	основою конкурентоспроможності підприємства є здатність зберігати сукупність унікальних конкурентних переваг протягом досить тривалого часу. Конкурентна перевага – це здатність підприємства надати максимальні можливості у подоланні сил конкуренції, залученні та утриманні споживачів. Водночас конкурентоспроможність підприємства є динамічною характеристикою, що визначається комплексом зовнішніх та внутрішніх факторів. Ключовими джерелами конкурентоспроможності підприємства є внутрішні чинники – ефективність господарської діяльності і вдосконалення механізму управління.

Джерело: узагальнено автором на основі [3], [29], [34], [35], [44], [46], [53], [56], [61]

Отже, відповідно до дослідження варто відмітити досить велику множину поняття «конкурентоспроможність», проте у всіх цих визначеннях є спільні ідеї та напрямки аналізу, а саме – це здатність підприємства утримувати свої сталі позиції на ринку в порівнянні з іншими учасниками ринку в певних галузях діяльності. Варто зауважити, що для визначення рівня конкурентоздатності вагомим фактором є аналіз цінової позиції та пізнаваності продукту серед споживачів. Тому для аналізу рівня конкурентоздатності та досягнення вищих її рівнів на практиці здійснюється процес управління конкурентоспроможністю підприємства, що є основним завданням при захопленні нових ринків збуту, виходу на ринок з новим товаром чи підтримки стабільного рівня фінансової забезпеченості.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та стабільного функціонування підприємств за будь-яких змін в економічному, політичному, соціальному чи іншому зовнішньому середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямоване на наступні ключові напрямки діяльності:

- 1) нейтралізування (подолання) або обмежування кількості негативних (деструктивних) факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, шляхом формування захисту від них;
- 2) використання позитивних факторів зовнішнього впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;
- 3) забезпечення гнучкості в управлінських діях і прийнятті рішень, тобто синхронізація динаміки негативних і позитивних факторів конкуренції на конкретному ринку [4].

Предметом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як об'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певні сторони, які реалізують його (управління) цілі:

- 1) власники підприємства. У всіх випадках вони повинні брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей і завдань підприємства у зв'язку з економічними інтересами та фінансовими можливостями власників;
- 2) топ-менеджери підприємства (директори, заступники директорів, керівники підрозділів, які формують ланцюжок створення вартості підприємства);
- 3) лінійні менеджери в бізнес-одинацях підприємства, які відповідають за ефективну реалізацію плану дій щодо забезпечення належного рівня конкурентоспроможності;

4) менеджери/економісти консалтингових фірм, які залучаються підприємствами на платній основі для формування та реалізації стратегій конкурентоспроможності;

5) державні та відомчі структури і органи управління, компетенції яких визначені відповідними нормативними документами [62].

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємств є базові принципи та прикладний інструментарій, розроблені в рамках концептуальних положень сучасних теорій економіки та управління, зокрема теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної парадигми менеджменту та сучасного управлінського підходу.

З точки зору процесного підходу, управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес здійснення низки управлінських функцій, таких як цілепокладання, планування, організація, мотивація та контроль діяльності, спрямованих на формування конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства, як об'єкт економічної діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Ключові функції управління конкурентоспроможністю підприємства

Функція	Зміст функції
1	2
цілеспрямованість	визначає спрямованість управління конкурентоспроможністю компанії на досягнення конкретних цілей. При цьому мається на увазі майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого очікується досягти.
контроль	передбачає розробку стандартів управління у вигляді системи кількісних показників, які дають змогу перевіряти ефективність виконання встановлених планів і програм або окремих заходів та своєчасно вносити зміни, що сприяють досягненню корпоративних цілей.
мотивація	забезпечити використання засобів координації (економічної та психологічної) мотивації діяльності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства.
організація	забезпечення практичної реалізації прийнятих планів і програм. Сюди входять питання розподілу матеріальних, фінансових і трудових ресурсів між окремими сферами діяльності підприємства. Процес організації діяльності також забезпечує необхідну координацію дій бізнес-одиниць і окремих фахівців з метою реалізації прийнятих планів.

Продовження табл. 1.2

1	2
планування	передбачає формування стратегії і тактики досягнення поставлених цілей і завдань, розробку програм і складання планів-графіків реалізації окремих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності як на підприємстві в цілому, так і в окремих структурних підрозділах.

Джерело: узагальнено автором на основі [11]

Таким чином на практиці виконання функцій управління конкурентоспроможністю підприємств у цьому взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю.

До основних принципів управління конкурентоспроможністю можна віднести наступні [31]:

- принцип відповідності теорії і практики управління конкурентоспроможністю підприємства – цей принцип передбачає, що відповідні управлінські рішення повинні відповідати логіці, принципам і методам управління конкурентоспроможністю і вирішувати хоча б одне з практичних завдань;

- принцип системності управління – полягає в тому, що кожен об'єкт має розглядатися як система. Системний підхід дозволяє врахувати в системі управління всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії, що дає змогу всебічно зважувати фактори при постановці цілей і спрямовувати механізм управління на їх досягнення;

- принцип науковості управління – передбачає врахування економічних закономірностей та особливостей розвитку, застосування наукових підходів (зокрема, процесів, систем і ситуацій) та методів моделювання, що сприяють забезпеченню стійкості управління;

- принцип ранжування об'єктів управління за важливістю – вимагає визначення важливості, значущості та рангу об'єктів (проблем, факторів) з точки зору їх ефективності, актуальності, масштабів та ступеня ризику [65];

- принцип багатоваріантності – передбачає генерування альтернативних варіантів розвитку подій;

- принцип сумісності при аналізі варіантів управлінських рішень – цей принцип передбачає, що варіанти управлінських рішень за заданим сценарієм повинні порівнюватися з точки зору їх реалістичності, прийнятності результатів реалізації, сумісності з наявними у підприємства ресурсами, умовами, якістю, масштабами, ризиком та умовами реалізації;

- принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства – цей принцип передбачає обов'язковість виявлення сильних і слабких сторін об'єкта управління, на основі яких можна сформулювати ефективну конкурентну стратегію та шукати переваги підприємства в певних сферах діяльності порівняно з його конкурентами;

- принцип ринкової орієнтації – цей принцип передбачає, що вирішальним моментом у розвитку підприємства мають бути можливості, ініційовані змінами в середовищі його функціонування, зокрема розвитком попиту та потреб ринку;

- принцип цільової орієнтації – цей принцип спрямовує необхідність програм підвищення конкурентоспроможності підприємства на досягнення цілей його конкурентної стратегії [64];

- принцип комплексності – цей принцип передбачає інтеграцію потенціалу конкурентоспроможності, що міститься у всіх функціональних аспектах діяльності підприємства, в єдиний потік;

- принцип гнучкості – цей принцип передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку при кардинальній зміні ринкових параметрів і появі принципово нових загроз і можливостей для розвитку підприємства;

- принцип поетапності – цей принцип означає, що процес формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства може бути регламентований процедурно і в часі [33].

Конкуренція як рушійна сила глобального розвитку змушує товаровиробників постійно шукати нові шляхи підвищення якості, зниження цін та покращення сервісу. Обмеженість ресурсів створила нові проблеми,

але з іншого боку цей фактор став основою для розвитку альтернативних джерел енергетики та покращення технологій виробництва продукції за рахунок економії ресурсів та більш ефективного їх використання. Йдеться про економію ресурсів споживачів товарів за рахунок спрощення їхньої конструкції та підвищення якості, оскільки наприкінці 20-го століття ресурси, які споживали споживачі складного обладнання протягом терміну його експлуатації, перевищували його ціну до п'яти разів у розвинених країнах і до 20 разів у країнах, що розвиваються. Таким чином конкуренцію можна класифікувати відповідно до її інтенсивності:

- приваблива конкуренція – це коли один сегмент краще задовольняє потреби або досягає вищих прибутків, ніж попередній сегмент;
- помірна конкуренція – це коли поведінка конкурентів підтримує конкурентне середовище на цьому сегменті ринку;
- інтенсивна конкуренція – це коли один суб'єкт господарювання поглинає, знищує або витісняє інший суб'єкт господарювання з цього сегмента;
- жорстка конкуренція – це коли один суб'єкт господарювання (конкурент) поглинає, знищує або витісняє іншого суб'єкта господарювання з цього сегмента [59].

Таким чином, базова структурна схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою сукупність підсистем (блоків), які відображають комплекс дій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Блок 1. Вибір конкурентної стратегії підприємства, в рамках якої здійснюється вибір:

- стратегії придбання підприємством конкурентних переваг (контроль витрат, диференціація, цілеспрямованість);
- стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства (що передбачають формування товарних ринків, ринків ресурсів, технологічних,

соціальних, фінансових та інвестиційних, інтеграційних, управлінських стратегій);

- стратегія конкурентної поведінки підприємства (наступальна, оборонна).

Блок 2. Досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю завдяки наступним факторам:

- кардинальна реструктуризація організації та системи управління економікою;

- створення виробничих центрів прибутку та відповідальності за результати діяльності державного бюджету;

- використання підприємницького типу управління підприємством;

- забезпечення комплексного підходу до реструктуризації системи та структури управління підприємством;

- удосконалення організаційних форм і методів маркетингових досліджень;

- оптимальне вирішення проблеми реформування майнових відносин.

Блок 3. Реформа системи управління персоналом і мотивації праці:

- підвищення об'єктивності оцінки результатів роботи;

- створення умов для творчої праці, розробка ефективної системи визнання трудових пільг, впровадження нетрадиційних методів стимулювання і винагороди;

- удосконалити механізм мотивації та відповідальності для забезпечення конкурентоспроможності;

- реорганізація системи підготовки та перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного управління;

- забезпечення участі співробітників у прийнятті управлінських рішень.

Блок 4. Комплексний підхід до підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, що включає:

- технічне перепроектування і модернізація виробництва, впровадження передових технологічних процесів;

- розробка ефективних стратегій зовнішньоекономічної діяльності, експортного напрямку товарної політики;
- розробка взаємовигідних умов співпраці з провідними західними компаніями з виробництва високоякісної, високотехнологічної продукції;
- забезпечення терміну життєвого циклу раніше освоєного виду машин і обладнання;
- створення і освоєння принципово нових високотехнологічних, конкурентоспроможних технологій і обладнання;
- сертифікація всього виробництва на відповідність вимогам Європейських і міжнародних стандартів якості;
- розробка та впровадження комплексної системи менеджменту якості;
- активізація інвестиційної та інноваційної діяльності.

Блок 5. Системний підхід до диверсифікації та планування виробництва:

- реалізація політики диверсифікації виробництва з урахуванням динаміки зміни кон'юнктури ринку;
- розробка і забезпечення взаємозв'язку довгострокових, річних і операційних планів виробництва, продажів і прибутку;
- розробка стратегічних програм по відновленню номенклатури машин і обладнання центрами прибутку;
- використання довгострокового бізнес-плану як інструменту формування довгострокової конкурентної переваги;
- розробка та впровадження державного обліку в системі управління витратами на етапі планування та управління діяльністю;
- формування майбутнього і річного бюджету на планований обсяг виробництва, що забезпечує прибутковість підприємства;
- удосконалення методів планування та аналізу виробничих витрат;
- розробка організаційних, економічних і технічних заходів щодо реалізації довгострокових, поточних і оперативних планів.

Блок 6. Реструктуризація внутрішніх систем обліку та аналізу:

- адаптація прогресивних методологічних принципів і методологічних положень зарубіжних систем бухгалтерського обліку до вітчизняної практики контролю собівартості продукції;
- удосконалення схеми роботи бухгалтерії відповідно до вимог комплексного підходу до інтеграції бухгалтерського (фінансового), управлінського та податкового обліку;
- розробка та впровадження управлінського обліку в системі стратегічного управління, управління обліком витрат;
- підвищення ефективності та надійності створення облікової інформації на основі створення автоматизованих засобів;
- формування майбутнього і річного бюджету витрачання грошових коштів на планований обсяг виробництва, що забезпечує прибутковість підприємства і його структурних підрозділів;
- реалізація комплексу заходів з реструктуризації бухгалтерського апарату підприємства, посилення координації та підвищення ефективності роботи структурних підрозділів бухгалтерських служб з урахуванням вимог ринкових відносин.

Блок 7. Удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту-компоненти формування системи:

- інформаційна підтримка керівництва компанії за допомогою консолідованої фінансової звітності для цілей внутрішнього контролю та прийняття управлінських рішень на основі інформації;
- управління поточними (оборотними) активами підприємства, формування інвестиційного портфеля;
- удосконалено методологічний підхід до оцінки та аналізу фінансового становища підприємства;
- фінансове планування-вдосконалення системи управління грошовими потоками, управління потоками фінансових ресурсів;
- розробка та реалізація нашої фінансової політики з точки зору підвищення якості та конкурентоспроможності.

Блок 8. Інформаційна підтримка системи внутрішнього управління:

- розробка комплексної інтегрованої системи менеджменту для вирішення управлінських, проектних і виробничих завдань;
- створення автоматизованих робочих місць в інженерно-економічних службах підприємств і виробничих підрозділів;
- впровадження передових інформаційних технологій і засобів зв'язку;
- розробка комп'ютерних систем для контролю якості продукції;
- побудова інформаційної системи «швидкий маркетинг»;
- розробка автоматизованої системи «контролю витрат»;
- розробка єдиної інформаційної моделі бухгалтерського, управлінського та податкового обліку;
- створення єдиної інтегрованої системи планування, розподілу та калькуляції витрат;
- технічна підтримка внутрішньої управлінської інформаційної системи.

Враховуючи складність і багатоаспектність проблеми конкурентоспроможності, загальна структурна схема не відображає з високим ступенем деталізації весь спектр організаційно-економічних і технологічних прийомів, методів і підходів до вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим, така структуризація дозволяє системно та цілеспрямовано досліджувати шляхи поєднання всіх основних складових організаційно-економічного забезпечення внутрішнього менеджменту з метою концентрації зусиль та управлінського впливу на фактори, що визначають внутрішній потенціал підприємства.

1.2 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність – це багатогранне поняття в сучасному світі, яке виходить далеко за межі економіки і зачіпає соціальні, філософські та психологічні аспекти. Воно може бути застосоване не лише до компаній та продуктів, але й до регіонів, людей та ідей. Конкурентоспроможність як комплексний показник успіху вивчалася з різних боків і пропонувалися підходи до її оцінки, управління та розвитку, які вже згадувалися в роботі раніше. Водночас питання підвищення конкурентоспроможності залишається актуальним, і є потреба у сучасних умовах ринкової економіки шукати нові інструменти, фактори та алгоритми, які максимально наближають її, навіть якщо вони не гарантують результату [37].

Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства широко варіюється від одного науковці до іншого. Дослідники класифікують фактори конкурентоспроможності підприємства відповідно до їх походження на внутрішні та зовнішні фактори.

Внутрішні фактори – це ті, походження яких пов'язане з самим підприємством, тобто ті фактори, які контролюються підприємством і зміна яких можлива за рахунок ресурсів підприємства. До внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, належать наявність якісних ресурсів усіх видів, місце розташування підприємства, рівень менеджменту тощо.

Зовнішні фактори – це сили, явища та обставини, які ззовні впливають на конкурентоспроможність конкретного підприємства. Підприємства не завжди можуть впливати на них і контролювати їх. До таких факторів належать дії уряду, фактори попиту, діяльність конкурентів тощо [13].

Розглянемо рис. 1.1, на якому зображено зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства.



Рисунок 1.1 – Основні фактори конкурентоспроможності вітчизняних підприємств

Джерело: побудовано на основі [6], [8], [28], [52], [55]

Отже, відповідно до даного рисунку варто зауважити, що на рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств досить вагомий вплив мають зовнішні фактори та особливості економічного розвитку країни, а також напрямки діяльності уряду, окрім цього не варто забувати і про внутрішні проблеми кожного виробника, особливо на сьогоднішній день

варто приділяти увагу маркетинговій політиці та популяризації торгової марки та продукції підприємства серед споживачів.

Після встановлення місії та цілей компанії проводиться діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу компанії, виявлення факторів, які можуть становити загрозу конкурентоспроможності потенціалу компанії, аналіз діяльності конкурентів, виявлення факторів, які надають більше можливостей для досягнення стратегічних цілей компанії [6].

Фактори зовнішнього середовища вкрай неоднорідні за своїми джерелами і можуть бути розділені на три групи:

1) галузеві (до них відносяться механізми регулювання всередині галузі, методи та рівень конкуренції всередині галузі, стан попиту тощо);

2) макроекономічні фактори (наприклад, загальноекономічні умови, стан та динаміка платоспроможного попиту, механізми державного регулювання економіки, наявність та рівень розвитку ринкової інфраструктури);

3) глобальні економічні фактори (наприклад, стан світового ринку, міжнародний поділ праці, динаміка валютних курсів, міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі) [26].

Залежно від галузі походження, зовнішні фактори конкурентоспроможності можна класифікувати наступним чином:

1) науково-технічні фактори: характеризуються станом і динамікою науково-технічного прогресу, рівнем техніки і технології, продуктивністю і надійністю обладнання, гнучкістю виробничих процесів тощо;

2) організаційно-економічні фактори – відображають загальноекономічну та галузеву ситуацію, методи та механізми регулювання господарської діяльності на національному, регіональному та галузевому рівнях;

3) соціальні фактори – відображають стан і динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікрорівнях;

4) екологічні фактори – характеризують взаємозв'язок між виробничо-господарською діяльністю підприємств та станом навколишнього природного середовища;

5) політичні фактори мають значний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємств. Найбільш яскраво це проявляється, коли продукція підприємства реалізується на зовнішніх ринках або коли воно закуповує імпортні ресурси [5].

Як видно з наведеного вище опису, всі наведені групи факторів, за винятком політичних, включають як до зовнішніх, так до внутрішніх факторів. Лише група політичних факторів є однозначно зовнішнім фактором.

Як справедливо зазначають науковці в своїх працях, аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, дає час для передбачення можливостей, формулювання планів на випадок непередбачених обставин і розробки заходів, які дають змогу перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу макроекономічних факторів часто використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори) та SWOT-аналіз. Останній допомагає визначити загрози та можливості, що стоять перед підприємством, а також виявити несприятливі фактори, які можуть знизити ефективність використання потенціалу підприємства [6].

Внутрішні фактори – це контрольовані фактори підприємства. До них відносяться

1) діяльність органів управління та структура управління підприємством (наприклад, організаційна та виробнича структура управління, рівень професійної кваліфікації менеджерів);

2) система технічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш досконалі, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства та посилює внутрішню гнучкість виробництва;

3) сировина та напівфабрикати. Якість сировини, повнота переробки та кількість відходів мають значний вплив на конкурентоспроможність підприємств;

4) збут продукції, обсяги реалізації та витрати на збут. Вплив цього фактору значно підвищує конкурентоспроможність підприємства. Підприємство намагається ефективно реалізовувати свою продукцію, продаючи продукцію, яка користується попитом на ринку, стимулюючи збільшення обсягів реалізації та розширюючи ринок збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу базується на аналізі господарської діяльності компанії. Тому при оцінці, прогнозуванні та управлінні конкурентоспроможністю компанії необхідно враховувати весь спектр внутрішніх і зовнішніх факторів, які вплинули або потенційно можуть вплинути на її формування [7].

Якщо внутрішні фактори безпосередньо впливають на конкурентоспроможність, то вплив зовнішніх факторів завжди є безпосереднім. Під зовнішніми або факторами зовнішнього середовища розуміють сукупність зовнішніх умов і чинників оточення діючих суб'єктів господарювання, економічних, соціальних і природних умов, національних і міжнаціональних інституційних структур і підприємств. Слід зазначити, що інтенсивність прояву зовнішніх факторів залежить від діяльності підприємств міста та визначається станом зовнішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища є проявами різних рівнів системи і тому неоднорідні за походженням.

Таким чином на практиці конкурентоспроможність підприємств залежить від низки зовнішніх і внутрішніх чинників. Якщо зовнішні фактори лише створюють передумови для виходу підприємства на ринок, то сукупність внутрішніх факторів визначає його здатність успішно функціонувати в довгостроковій перспективі. Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів допомагає виявити сильні та слабкі сторони в діяльності компанії та її конкурентів, розробити заходи та інструменти для підвищення

конкурентоспроможності компанії та забезпечення її успіху, збільшення частки продажів на конкретному товарному ринку [60].

Дослідження факторів, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, набуває все більшого значення на етапі розвитку національної економіки. Конкуренція змушує підприємства всіх форм власності постійно стежити за вартістю матеріальних ресурсів, змінами попиту та пропозиції, знижувати собівартість будівництва та виробництва певних товарів, покращувати якість продукції та послуг, що реалізуються на ринку.

Варто зазначити, що поняття «фактори конкурентоспроможності підприємства» має багато визначень і класифікується за різними критеріями. Під факторами конкурентоспроможності підприємства розуміються позитивні сили, обставини та умови, які можуть спричинити зміни в характеристиках підприємств, їх конкурентних перевагах та можливості їх використання в боротьбі за отримання максимального прибутку [31].

Науковець Л.Ф. Чумак, у одній із своїх праць, відносить до зовнішніх факторів:

- реалізаційні фактори, які впливають на формування конкурентних переваг компанії через виробничий процес;
- особливості діяльності конкурентів;
- фактори попиту (наприклад, еластичність попиту); вимоги споживачів до якості продукції; наявність відповідних та підтримуючих галузей в економіці;
- дії уряду; ступінь приватизації підприємств у відповідній галузі [63].

На практиці варто погодитися, що зовнішні фактори конкурентоспроможності підприємства включають діяльність конкурентів, фактори попиту, наявність відповідних галузей, особливостей діяльності ринку та дії уряду. Однак, дещо хибним є фактор віднесення до зовнішніх чинників реалізації факторів, що впливають на формування конкурентних переваг підприємств протягом усього виробничого процесу та фактору

«ступінь приватизації підприємств у конкретних галузях». Наявність інвестиційних можливостей, інноваційних технологій впровадження, потужної науково-дослідної бази та висококваліфікованих кадрів значною мірою залежить від поведінки підприємств.

Таке дослідження конкурентоспроможності підприємств є дискусійним, оскільки ступінь приватизації підприємств не залежить певною мірою від конкурентоспроможності підприємств. Якщо ступінь приватизації і можна розглядати як фактор конкурентоспроможності підприємства, то це можливо лише на індивідуальній основі для кожного підприємства [5].

Крім цього заслуговує на увагу точка зору В.Г. Шинкаренка, який у своїх наукових працях не тільки класифікує фактори конкурентоспроможності підприємства на внутрішні та зовнішні, але й пропонує додати третю категорію – це свого роду комплексні фактори [67].

До комплексних факторів він відносить:

- фактори прямого впливу;
- фактори непрямого впливу.

Фактори прямого впливу автор описує наступним чином:

- 1) постачальники;
- 2) споживачі;
- 3) конкуренти [67].

До непрямих факторів належать міжнародні фактори, політичні фактори, вплив урядових рішень та екологічні фактори. Щодо прямих факторів, то слід зазначити, що саме постачальник забезпечує сировиною та іншими ресурсами, необхідними для виробничих потужностей компанії. Водночас поведінка конкурентів, наприклад, високі ціни на сировину, затримки та недотримання умов поставок, безпосередньо знижує ефективність, а отже, і конкурентоспроможність підприємств.

Науковець І.І. Надточій визначає фактори комбінованої дії науково-технологічними, соціальними та інфраструктурними. Щодо науково-технологічних факторів можна зазначити, що в результаті науково-технічних

відкриттів (непрямий вплив), за умови їх впровадження (прямий вплив), підприємства у своїй діяльності мають можливість знизити свої виробничі витрати [38].

Тому, враховуючи важливий вплив розглянутих факторів на рівень конкурентоспроможності як продукції, так і підприємств, необхідно більш детально проаналізувати процес формування конкурентоспроможності підприємств з урахуванням можливості управління факторами конкурентоспроможності. Враховуючи, що ці фактори можуть створювати або, навпаки, руйнувати конкурентні переваги підприємства, необхідно розробити підходи до управління кожним фактором конкурентоспроможності.

Тому було відібрано та згруповано фактори, які входять до складу різних підходів і які мають найбільший вплив на конкурентоспроможність компаній. Оскільки завданням даного дослідження є визначення підходу до підвищення керованості рівнями конкурентоспроможності з боку менеджерів компаній, за основу прийнята дуже практична і придатна для використання японська ієрархія факторів. Вона складається з п'яти рівнів факторів конкурентоспроможності:

- рівень 5 – визначення результатів діяльності фірми в попередньому періоді;
- рівень 4 – здатність топ-менеджменту управляти факторами 1-3 рівнів;
- рівень 3 – конкурентна стратегія утримання частки ринку;
- рівень 2 – сума виробничих, збутових та інноваційних потужностей компанії;
- рівень 1 – визначення частки ринку, що належить компанії.

Кожен з вищих рівнів впливає на нижчі. П'ятий рівень є одночасно і джерелом ресурсів для конкуренції, і індикатором поточного рівня конкурентоспроможності компанії [55].

Таким чином, виділяються фактори конкурентоспроможності, які використовуються в різних підходах до визначення рівня конкурентоспроможності підприємства.

На основі результатів дослідження існуючих підходів запропоновано систему управління конкурентоспроможністю (рис. 1.2). Ця система включає п'ять груп факторів, деталізованих на конкретні складові, кожна з яких є джерелом підвищення рівня конкурентоспроможності компанії.

Комплексний підхід до виділених факторів, безсумнівно, дозволить підприємствам успішно управляти рівнем власної конкурентоспроможності. З іншого боку, у запропонованому підході особливу роль відіграє розвиток людського потенціалу найціннішого трудового ресурсу підприємства – його працівників [52].

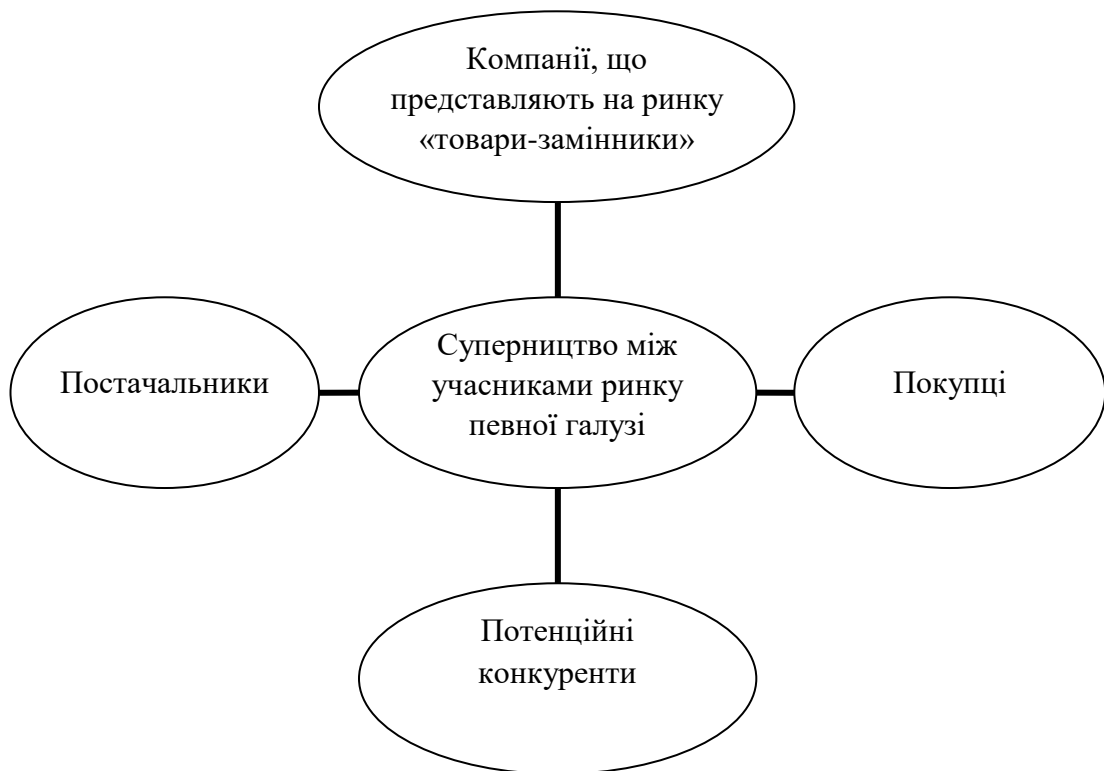


Рисунок 1.2 – Система управління конкурентоспроможністю

Джерело: побудовано на основі [62]

Отже, такий підхід дозволить встановити динаміку позитивного розвитку, надати набір інструментів для розробки ефективної конкурентної

стратегії та закласти основи для довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Зрештою, рівень конкурентоспроможності (як функція всіх вищезазначених факторів) відображається шляхом вираження загальної вартості підприємства. Саме на основі динаміки цього показника керівництво компанії може зробити вичерпні висновки про правильність управлінських рішень та ефективність управління бізнесом. Цей висновок ґрунтується на тому, що конкурентоспроможність підприємства є багатогранним поняттям, яке формується низкою факторів, і що для досягнення поставлених цілей необхідно не тільки відображати поточний стан підприємства, а й прогнозувати його майбутній стан.

1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства дозволяє вирішити низку завдань. Зокрема, визначення рівня конкурентоспроможності на конкретний момент часу, відстеження тенденцій зміни конкурентоспроможності за досліджуваний період, виявлення вузьких місць і резервних сил, а також підвищення конкурентоспроможності підприємств. На сьогоднішній день не існує чіткого підходу до методології дослідження конкурентоспроможності підприємств та складу показників в рамках відповідних методик оцінки.

Результати наукових досліджень з цього питання можна узагальнити для систематизації методів діагностики та оцінки конкурентоспроможності підприємств (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва групи методів	Сутність методів
1	2
Матричні	Полягають у визначенні кількісних значень загальних оціночних показників розвитку окремих підприємств або графічному визначенні їх позиції за окремими параметрами, а також дозволяє проаналізувати окремі аспекти діяльності підприємства.
Графічні	Враховують відповідні розрахунки та логічні висновки і дозволяють наочно сприймати кінцеві результати оцінки, інтерпретовані в графічних об'єктах (малюнках, графіках, діаграмах тощо).
Індексні	Базується на комплексній характеристиці відносних змін елементів розвитку підприємства в часі, просторі або у порівнянні з еталоном, а також завдяки функціональним залежностям між ними, за допомогою системи взаємопов'язаних показників, що ґрунтується на принципі представлення інтегрованих результатів через їх складові елементи, що представлені системою взаємопов'язаних індикаторів.
Аналітичні	Ці показники базуються на виконанні обчислювальних та аналітичних операцій з вхідними даними. Залежно від конкретного методу аналізу, це можуть бути як прості арифметичні дії, так і складні розрахунки.
Метод, заснований на оцінці конкурентоспроможності продукції компанії.	Цей метод оцінює рівень конкурентоспроможності компанії на основі споживчої цінності її продукції. даний метод базується на припущенні, що чим більш конкурентоспроможним є виробник, тим більш конкурентоспроможною є його продукція. Співвідношення двох характеристик, якості та ціни, використовується як показник для оцінки конкурентоспроможності товару або послуги. Найбільш конкурентоспроможною є продукція з оптимальним співвідношенням цих показників. Чим більша різниця між споживчою цінністю товару для покупця і ціною, яку він сплачує, тим більша різниця в конкурентоспроможності.
Метод, заснований на аналізі порівняльних переваг конкуруючих фірм.	Цей метод базується на положеннях теорії міжнародного поділу праці, згідно з якою передумовою досягнення галуззю або підприємством стійкої конкурентної позиції є порівняльна перевага, що забезпечує відносно низькі витрати виробництва порівняно з іншими конкуруючими галузями або підприємствами. Рівень конкурентоспроможності оцінюється шляхом порівняння не лише виробничих витрат, але й обсягів виробництва, норми прибутку, обсягів продажу та частки ринку. Високий рівень еталонного показника вважається достатньою умовою для оцінки компанії як конкурентоспроможної.

Продовження табл. 1.3

1	2
Метод ефективної конкуренції теорії	<p>Основним засобом аналізу конкурентоспроможності є порівняння показників діяльності підприємства з показниками його конкурентів та середньогалузевими показниками. Згідно з теорією ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними є ті компанії, в яких робота всіх відділів і служб організована найкращим чином.</p> <p>На ефективність роботи кожної служби впливає низка факторів, у тому числі й ресурси компанії. Щоб оцінити ефективність роботи кожного підрозділу, необхідно оцінити ефективність використання цих ресурсів.</p> <p>Метод базується на оцінці чотирьох груп показників або критеріїв конкурентоспроможності, після чого розраховується інтегральний показник.</p>
Інтегральний метод	<p>В інтегральному методі використовуються два критерії: критерій, що відображає задоволення потреб споживачів (характеризує відносну конкурентоспроможність продукту) і критерій ефективності виробництва (наприклад, рентабельність інвестицій). (зазвичай використовується рентабельність власного капіталу або середня норма прибутку за певний період часу). Якщо інтегральний показник дорівнює 1, то рівень конкурентоспроможності підприємства відповідає рівню конкурентоспроможності його конкурентів; якщо інтегральний показник менше 1, то аналізований виробник є менш конкурентоспроможним, ніж його конкуренти; якщо інтегральний показник більше 1, то аналізований виробник є більш конкурентоспроможним, ніж його конкуренти.</p>
Методика самооцінки діяльності	<p>Метод передбачає проведення оцінки підприємства за основними функціональними напрямками діяльності (конкретний набір показників визначається обраною моделлю самооцінки діяльності (модель ділової досконалості, тощо).</p> <p>Сума балів за кожним критерієм множиться на вагу критерію і результати підсумовуються. Потім вираховується загальна оцінка ефективності. На цьому етапі розрахункова частина аналізу вважається завершеною. Отриману загальну оцінку слід порівняти з попередньою оцінкою компанії та оцінкою її конкурентів. За результатами дослідження:</p> <ul style="list-style-type: none"> - з'являються сильні сторони для покращення діяльності компанії; - формується єдина мета та стратегія діяльності підприємства; - визначаються пріоритети для покращення діяльності; - підприємство отримує раціональну аргументацію для визначення своїх конкурентних можливостей у зовнішньому середовищі. Результати самооцінки мають стати основою для розробки стратегічного і тактичного плану вдосконалення діяльності компанії відповідно до вимог моделі вдосконалення бізнесу, що має здійснюватися з використанням усіх доступних методів та інструментів.

Джерело: узагальнено автором на основі [65]

Отже, відповідно до відображених даних варто зауважити, що на практиці до основних методів оцінки конкурентоспроможності компанії належать методи, що базуються на життєвому циклі товару (послуги), оцінці конкурентоспроможності виробничої одиниці, частки ринку, теорії ефективної конкуренції, конкурентних переваг, порівняльному аналізу та споживчій цінності, саме за цими методами можна проаналізувати рівень популярності та довіри споживачів до певного виду товару, а також визначити основні напрямки прибутковості діяльності від виробництва певного товару.

Далі проаналізуємо переваги та недоліки найпоширеніших груп методів оцінки конкурентоспроможності компанії (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва методу	Переваги методи	Недоліки методу
1	2	3
Метод, заснований на оцінці конкурентоспроможності продукції компанії.	Найважливішим критерієм, що впливає на конкурентоспроможність компанії, є конкурентоспроможність її продукції.	Абстрагуючись від інших аспектів, конкурентоспроможність підприємства визначається виключно конкурентоспроможністю його продукції.
Метод, заснований на аналізі порівняльних переваг конкуруючих фірм.	Цей метод дуже простий для аналізу.	Використання лише витрат виробництва як критерію оцінки конкурентоспроможності не відображає процес взаємодії виробника і ринку, а отже, не дозволяє зробити вичерпний висновок про рівень конкурентоспроможності.
Метод теорії ефективної конкуренції	Дозволяє виявити сильні і слабкі сторони однієї компанії по відношенню до іншої, оцінити розмір розриву і сформулювати управлінські заходи щодо посилення слабких сторін.	Зібрати всю необхідну інформацію дуже складно, і для отримання достовірної оцінки необхідно провести трудомісткі розрахунки.

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Інтегральний метод	Простота, що дозволяє чітко оцінити конкурентоспроможність виробника.	Він може бути використаний лише для оцінки конкурентоспроможності однопроводових підприємств, тоді як у випадку багатопроводових підприємств необхідно аналізувати весь асортимент продукції, а не лише один вид продукції. Також неможливо знайти і порівняти двох або більше конкурентів, продукція яких є абсолютно однаковою за типом і складом.
Методика самооцінки діяльності	Такий підхід дозволить розробити відносно прості інструменти для регулярного оцінювання ефективності діяльності організації та вирішення питань постійного вдосконалення; використовувати процедури, які дозволяють порівнювати та оцінювати діяльність відповідно до національно визнаних стандартів; та виявити найбільші прогалини та невідповідності в планах і процесах вдосконалення.	Процес оцінювання діяльності повинен включати представників усіх підрозділів підприємства. Оцінка є дуже суб'єктивною (експерти оцінюють діяльність компанії за певними критеріями).

Джерело: узагальнено автором на основі [37]

Аналіз переваг та недоліків методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства надасть можливість визначитися який все ж таки метод є більш необхідним та ефективним для аналізу того чи іншого підприємства, враховуючи специфіку його діяльності та місця на ринку, крім цього за отриманими розрахунками та результатами діяльності можна продумати ключові напрямки до зміни особливостей діяльності підприємства чи стратегії завоювання нових ринків збуту або ймовірного підвищення маркетингового впливу на покупців.

Отже, дані методологічні підходи мають свої позитивні та негативні якості для здійснення аналізу рівня конкурентоздатності підприємства

враховуючи специфіку його діяльності, ринкові особливості, рівень економічного розвитку та фінансової стабільності підприємства.

Далі визначимо критерії та показники, що використовуються для розрахунку рівня конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Критерії та показники оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Формула розрахунку показника
1	2	3
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн	Відображає ефективність виробничих витрат.	Валові витрати / Обсяг випуску продукції
1.2. Фондовіддача, тис. грн	Відображає ефективність використання основних засобів.	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів
1.3. Рентабельність товару, %	Відображає ступінь прибутковості виробництва.	Прибуток від реалізації / собівартість продукції
1.4. Продуктивність праці, тис. грн /чол.	Відображає ефективність організації виробництва на підприємстві та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від кредитних джерел.	Власні засоби підприємства / Загальна сума джерел фінансування
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та вимірює ймовірність неплатоспроможності.	Власний капітал / Загальні зобов'язання
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якість коштів для покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізуються / Короткострокові зобов'язання.

Продовження табл. 1.5

1	2	3
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотного капіталу. Дорівнює часу проходження оборотним капіталом усіх стадій виробництва та використання.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %	Цей показник характеризує прибутковість компаній на ринку та правильність ціноутворення на їхню продукцію.	Прибуток від реалізації × 100 % / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Він відображає ступінь надлишкових запасів готової продукції. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Свідчить про ефективність господарської діяльності компанії та обслуговування споживачів.	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Свідчить про економічну ефективність реклами та стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Відображає здатність товару задовольняти потреби, для яких він призначений.	Комплексний метод
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживачів.	Визначається різними методами

Джерело: узагальнено автором на основі [65]

Отже, дані показники є досить ефективними для розрахунку рівня конкурентоспроможності підприємства в порівнянні з основними конкурентами на певному ринку чи в певній галузі діяльності. Відповідно до цих показників можна визначити основні проблеми та прогалини в управлінських рішеннях та особливостях діяльності підприємства.

У ринкових умовах становлення та розвитку економічних відносин кожне підприємство стикається з проблемою оцінки своєї конкурентоспроможності. З метою зміцнення своєї конкурентоспроможності кожне підприємство намагається використовувати найбільш ефективні методи оцінки та передбачити дієві шляхи її підвищення [31].

Сьогодні для успішного функціонування на ринку промисловим підприємствам об'єктивно необхідно оцінювати свою конкурентоспроможність. Процес визначення сильних і слабких сторін компанії дає можливість максимізувати її ефективність та використати прихований потенціал.

В результаті цієї систематизації методів можна зробити наступні висновки:

1) бажано розмежовувати різні сфери застосування різних методів покращення рівня конкурентоздатності компанії;

2) методи, що характеризують рівень управління підприємством, дозволяють оцінити (встановити) конкурентну перевагу підприємства, зумовлену ефективністю управління підприємством;

3) застосування лише матричного аналізу не завжди є достатнім для визначення стратегічної позиції підприємства, а також для формулювання та оцінки альтернатив цієї стратегії. Іноді необхідно проводити стратегічний аналіз на основі використання методів, що характеризують рівень фінансово-господарської діяльності підприємства [22];

4) усі методи мають певні недоліки та переваги, які визначають їх застосовність у практиці вітчизняних підприємств;

5) позитивні ефекти від застосування тих чи інших методів можуть бути досягнуті в результаті інтенсивної та творчої роботи команди висококваліфікованих фахівців [36].

Таким чином, різноманіття методів надає суб'єкту господарювання вибір оптимального методу оцінки конкурентоспроможності, який не тільки об'єктивно показував би реальний стан справ, а й дозволяв би планувати подальшу діяльність, вибирати найбільш впливові фактори конкурентоспроможності та формувати правильну стратегію конкурентоспроможності, позбавлену субоб'єктивізму. Крім того, у зв'язку із зазначеними перевагами та недоліками методів оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно підходити до цього

питання комплексно – застосовувати систему методів більш повної оцінки конкурентоспроможності підприємства, враховуючи особливості своєї господарської діяльності.

Висновки до розділу 1

Отже, узагальнюючи варто відмітити, що конкурентоспроможність компанії – це її здатність виробляти і продавати продукцію швидко, дешево, ефективно і в достатній кількості, а також надавати послуги високого технічного рівня.

Крім цього в наукових працях відмічають, що конкурентоспроможність компанії – це її здатність досягати своєї основної мети за наявності багатьох конкурентів, які мають схожі цілі та впроваджують схожі бізнес-процеси для їх досягнення.

Якщо конкуренція на ринку висока, покупці зможуть повністю задовольнити свої потреби. Конкуренція змушує продавців постійно коригувати технологічні процеси, напрямок економічного розвитку компанії, стратегію розвитку, маркетинг-мікс, активно проводити інноваційну політику, що позитивно впливає на ціни та додаткові послуги, а також здійснює стимулювання ринку.

Крім цього, класифікація методів оцінки конкурентоспроможності компанії передбачає поділ на окремі групи за певними ознаками. До них належать матричні методи, графічні методи, методи оцінки конкурентоспроможності компаній на основі частки ринку, комплексні методи, методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції, теорії підприємства та галузі, теорії якості продукції (особливо маркетингової теорії), теорії мультиплікатора та теорії порівняння з еталонами.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Характеристика фінансового-господарської діяльності підприємства ТОВ «Хладопром»

Для здійснення дослідження було обрано підприємство ТОВ «Хладопром», яке займається виробництвом морозива в Україні протягом більше 20 років та має виробничі потужності в місті Харкові та місті Сміла Черкаської області. Варто зауважити, що до міста Сміла підприємство перевезло частину своїх потужностей в травні 2022 року через постійні обстріли Харкова та неможливості безпечної роботи даного підприємства та його працівників. Фабрика морозива у Харкові має персонал в кількості 300 осіб + 180 працівників є сезонними, в місті Сміла персонал чисельністю 200 осіб + 200 осіб є сезонними працівниками [39].

Основними брендами підприємства ТОВ «Хладопром» є наступні торгові марки морозива:

- «Хрещатик»;
- «Каштан»;
- «Хладик»;
- «Magnat»;
- «Сніговик»;
- «Vivat»;
- «Артек» [39].

Головна мета діяльності фабрик морозива підприємства ТОВ «Хладопром» в першу чергу пов'язана з незаперечною якістю та харчовою безпекою продукції. Щорічно для досягнення високих результатів діяльності та підтвердження високої якості продукції фабрик морозива, здійснюється

аудит на відповідність вимогам міжнародних стандартів FSSC 22000 (Food Safety System Certification 22000), IFS Food (International Featured Standard) та ISO 9001 (quality management system), які гарантують споживачам досить високий рівень якості та безпеки продукції [39].

Для оцінки загального фінансово-економічного стану ТОВ «Хладопром» насамперед варто проаналізувати майно, яким володіє дане підприємство, та джерело його походження. Для аналізу складу активів і пасивів організації необхідно узагальнити статті з однорідним змістом визначення основних тенденцій динаміки балансу, визначити склад і структуру майна за період 2019-2022 років діяльності ТОВ «Хладопром» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Склад та структура майна ТОВ «Хладопром» за 2019-2022 рр.

Показник	Значення за роками, тис. грн.				Відхилення 2022/2019	
	2019	2020	2021	2022	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
Усього майна	244325	280667	305902	286173	41848	17,1%
Необоротні активи	225483	251953	279891	257019	31536	14,0%
Оборотні активи	18842	28714	26011	29154	10312	54,7%
запаси	2893	1317	1731	1319	-1574	-54,4%
дебіторська заборгованість	15005	26763	23296	26447	11442	76,3%
кошти та їх еквіваленти	491	336	500	815	324	66,0%
інші оборотні активи	237	129	260	368	131	55,3%
витрати майбутніх періодів	216	169	224	205	-11	-5,1%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Хладопром»

З таблиці 2.1 можна дійти висновку, що вартість майна компанії протягом досліджуваного періоду 2019-2022 років збільшилася на 17,1%. Це пов'язано в першу чергу зі зростанням оборотних активів, а саме дебіторської

заборгованості на 11 442 тис. грн. або на 76,3%. Варто відмітити, що зростання дебіторської заборгованості свідчить про скорочення рівня платоспроможності покупців ТОВ «Хладопром», що матиме негативний вплив в майбутньому на платоспроможність підприємства.

Необоротні активи ТОВ «Хладопром» за період 2019-2022 років зросли на 31536 тис. грн., або на 14,0%, що свідчить про розширення виробничого потенціалу підприємства, особливо в 2020-2021 роках діяльності. При цьому вартість оборотних активів зросла на 10312 тис. грн. або на 54,7%, в першу чергу за рахунок зростання дебіторської заборгованості. Варто зауважити, що збільшення частки оборотних активів у структурі майна підприємства свідчить про збільшення ліквідності активів та прискорення оборотності активів, хоча значна наявність дебіторської заборгованості може мати негативний вплив на цей показник. Запаси за період 2019-2022 рр. скорочувалися кожного року, і в 2022 році досягли свого мінімуму, таким чином вони скоротилися на 1574 тис. грн., або на 54,4%. Причиною скорочення рівня запасів до 2021 року є робота в напрямку збільшення рівня ефективності та раціональності використання їх шляхом залучення інноваційних технологій та методів виробництва морозива. При цьому найбільш ліквідні активи балансу – грошові кошти зросли за досліджуваний період на 324 тис. грн. або на 39,8%.

Аналізуючи структуру оборотних активів, зростання у період 2019-2022 років відбулося переважно за рахунок збільшення дебіторської заборгованості на 76,3%, інших оборотних активів на 55,3%, а також збільшення кошти та їх еквіваленти на 66,0%. Порівняно до цього за період 2019-2021 років дебіторська заборгованість ТОВ «Хладопром» мала обернену динаміку – вона спочатку зросли в 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 11758 тис. грн., що спричинено негативним впливом на фінансове становище підприємств та загалом економіку країни пандемії COVID-19, далі в 2021 році дебіторська заборгованість скоротилися до показника 23 296 тис. грн, що є загалом більшим ніж сума дебіторської заборгованості в 2019 році.

Далі варто проаналізувати показники майнового стану досліджуваного підприємства ТОВ «Хладопром» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники майнового стану ТОВ «Хладопром» за 2019-2022 рр.

Показник	Роки				Відхилення 2022/2019	
	2019	2020	2021	2022	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт мобільності активів	0,08	0,11	0,09	0,11	0,03	37,5%
Частка необоротних активів в активах	0,92	0,90	0,91	0,90	-0,02	-2,2%
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,25	0,24	0,23	0,24	-0,01	-4,0%
Фондоозброєність	856,81	1 230,46	1 523,17	1 493,53	636,72	74,3%
Фондомісткість	3,31	3,57	4,61	4,83	1,52	45,9%
Фондовіддача	4,78	4,41	4,21	3,66	-1,12	-23,4%
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	1,89	1,83	2,06	2,06	0,17	9,0%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Хладопром»

Коефіцієнт мобільності активів розраховується як співвідношення оборотних і необоротних активів балансу підприємства. Таким чином зростання даного показника на 0,03 або на 37,5% за період 2019-2022 років вказує на збільшення частки ліквідних активів підприємства на балансі, натомість відбувається скорочення або модернізація дороговартісних активів, що є менш ліквідними, при цьому такий один основний засіб може виконувати декілька виробничих завдань та мати більшу продуктивність праці на противагу множині застарілого обладнання.

Частка необоротних активів в активах постійно за період 2019-2022 років знаходиться в межах 0,90-0,92, що вказує на високий виробничий потенціал підприємства.

Коефіцієнт зносу основних засобів за нормативом в діапазоні 0,2-0,5 є прийнятним рівнем зносу обладнання ТОВ «Хладопром». При цьому в період

з 2019 по 2022 роки цей показник дещо скоротився на 4,0%, тобто попередньо на підприємстві відбулася модернізація обладнання, а в наступні роки дане обладнання поступово амортизується.

Коефіцієнт фондоозброєності за період 2019-2022 років зріс на 636,72 або 74,3%, що вказує на нарощення основних засобів підприємства або їх модернізацію з роками, при цьому дане зростанням вартості основних засобів за постійної чисельності працівників свідчить про позитивну тенденцію розширення основної діяльності ТОВ «Хладопром».

Показник фондомісткості вказує на частку загальної вартості основних засобів в сумі доходу від реалізації. Так за період 2019-2022 років цей показник зріс на 1,52 або на 45,9%, що свідчить про зростання частки основних засобів в сумі доходу від реалізації.

Фондовіддача відображає відношення вартості випущеної продукції у вартісному виразі до середньорічної вартості основних виробничих фондів, яка скоротилася за досліджуваний період 2019-2022 років на 1,12 або на 23,4%, це досить позитивна тенденція, оскільки нормальним станом є зниження цього показника та скорочення частки основних засобів на одиницю продукції. При цьому, рентабельність основних засобів за аналізований період зросла на 0,17 або на 9,0%, що є також позитивним явищем. Дана динаміка свідчить про більш ефективне та раціональне використання основних засобів в основній діяльності ТОВ «Хладопром» за період 2019-2022 років.

Далі визначимо склад та структуру джерел фінансування діяльності підприємства ТОВ «Хладопром» за період 2019-2022 років (табл. 2.3).

З таблиці 2.3 можна відмітити зростання власного капіталу ТОВ «Хладопром» за період 2019-2022 років на 54 860 грн. або на 35,5%, в першу чергу дана динаміка прослідковується за рахунок зростання нерозподіленого прибутку компанії на 51,1%. Зареєстрований (пайовий) капітал підприємства зріс за досліджувані роки на 264,5%, проте в загальній сукупності власного його частка є значно меншою ніж частка нерозподіленого прибутку.

Таблиця 2.3 – Склад та структура пасивів ТОВ «Хладопром» за 2019-2022 рр.

Показник	Значення за роками, тис. грн.				Відхилення 2022/2019	
	2019	2020	2021	2022	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
Капітал разом	244325	280667	305902	286173	41848	17,1%
Власний капітал, у т.ч.	99595	105797	142292	154455	54860	55,1%
зареєстрований (пайовий) капітал	6050	6050	22050	22050	16000	264,5%
капітал в дооцінках	14118	14118	14118	14118	0	0,0%
додатковий капітал	3389	3385	3380	3377	-12	-0,4%
нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	76038	82244	102744	114910	38872	51,1%
Позиковий капітал, у т. ч.	86062	117670	124425	92088	6026	7,0%
довгострокові кредити банків	21544	50844	54891	24173	2629	12,2%
Поточні зобов'язання	58668	57200	39185	39630	-19038	-32,5%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Хладопром»

Щодо позикового капіталу, то варто прослідкувати його зростання за чотири досліджувані роки на 6 026 тис. грн. або на 7,0%, при цьому досить позитивним моментом в цьому є зростання довгострокових кредитів на 12,2% без залучення короткострокових.

Довгострокові кредити передбачають їх повернення в період більше одного року або більше одного операційного періоду, що є досить фінансово не тяжким моментом для підприємства, так у випадку залучення більшою мірою короткострокових кредитів їх повернення передбачається в період до одного року, тому це є додаткове навантаження на підприємство. При цьому залучення підприємством довгострокових кредитів завжди супроводжується певною модернізацією виробничого та іншого обладнання, певною їх оновленістю, або навпаки наді фінансові інвестиції залучаються задля оновлення існуючих основних засобів до рівня сучасного розвитку.

Крім цього за період 2019-2022 років відбувається скорочення поточних зобов'язань підприємства на 19 038 тис. грн. або на 32,5%, де

найбільшу частку займають поточні зобов'язання за товари, роботи, послуги. Таким чином можна стверджувати, що за чотири досліджувані роки платоспроможність партнерів ТОВ «Хладопром» дещо зросла, тому поточна кредиторська заборгованість постійно скорочується за роки діяльності.

Далі варто проаналізувати показники фінансової стійкості за період 2019-2022 рр. ТОВ «Хладопром» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз суміжних показників фінансової стійкості ТОВ «Хладопром»

Показник	Норматив. значення	Роки				Відхилення 2022/2019	
		2019	2020	2021	2022	+/-	%
		1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	<0,6	0,86	1,11	0,87	0,60	-0,27	-31,4%
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	>0,6	0,41	0,38	0,47	0,54	0,13	31,7%
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,35	0,12	0,09	0,07	0,01	-0,11	-91,7%
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	>0,1	2,24	1,04	1,11	0,30	-1,94	-86,6%
Коефіцієнт фінансового левириджу	<0,25	0,07	0,15	0,12	0,25	0,18	257,1%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Хладопром»

Щодо показників фінансової стійкості досліджуваного ТОВ «Хладопром», варто відмітити, що за певними показниками підприємство має значення менше нормативу, а за іншими досить таки позитивну тенденцію. Так коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу при нормі менше 0,6 має досить позитивну тенденцію до скорочення з 0,86 в 2019 році до 0,60 в 2022 році, що вказує на скорочення залежності підприємства від позикових коштів, при цьому за досліджуваний період у ТОВ «Хладопром» відбувається зростання суми нерозподіленого прибутку,

все ж таки в більшій пропорції ніж сума позикового капіталу, особливо довгострокових позичок для інвестицій у напрямки інноваційної діяльності, виробниче обладнання, як для закупівлі нового, так і для модернізації та капітального ремонту вже існуючого.

В свою чергу коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) за чотири досліджувані роки має значення нижче нормативу – 0,6, при цьому з 2019 по 2020 роки відбувається зростання значення даного показника з 0,41 до 0,54, або на 31,7% за рахунок залучення довгострокових позичок підприємством, тобто в своїй діяльності ТОВ «Хладопром» є все більш залежним від довгострокових позичок, але за умов використання цих коштів в інноваційній діяльності передбачається в наступні роки поступове погашення даних зобов'язань за рахунок отримання прибутків та вигід від інвестиційної діяльності в інакшому разі без отримання прибутків, залучення даних коштів підприємством ТОВ «Хладопром» не передбачалося б.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного оборотного капіталу перебуває в обороті, так в ТОВ «Хладопром» в 2019 році 12%, в 2020 році – 9% в 2021 році – 7%, в 2022 році – 1% власного капіталу підприємства спрямовується на фінансування оборотних активів, і даний показник є нижче нормативного значення, тому підприємство може працювати в напрямку його зростання в довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами при нормативному значенні більше 0,1 за період 2019-2022 років скоротився на 1,94 або на 86,6%, що вказує на скорочення високо ліквідних оборотних коштів у вільному обігу підприємства.

Коефіцієнт фінансового левериджу при нормативі менше 0,25 за чотири досліджувані роки зріс з 0,07 до 0,25 або на 257,1%, що вказує на зростання частки позикового капіталу у власному капіталі підприємства, таким чином – це є не досить позитивна тенденція через те, що сума залучених зобов'язань зростає, а за ними передбачається розрахунок, а власні кошти є додатковим джерелом погашення даних зобов'язань на випадок

неспроможності підприємства повністю розрахуватися за своїми зобов'язаннями або у випадку його банкрутства. Варто врахувати, що досліджуване підприємство ТОВ «Хладопром» в своїй діяльності використовує позиковий капітал для інвестицій в довгострокові інвестиційні проекти для нарощення основних засобів або їх оновлення, що в першу чергу використовуються у основній діяльності підприємства.

Далі проаналізуємо динаміку та структуру доходів та витрат досліджуваного підприємства ТОВ «Хладопром» за період 2019-2022 років у таблиці 2.5 та таблиці 2.6.

Таблиця 2.5 – Динаміка доходів ТОВ «Хладопром» за 2019-2022 рр.

Стаття	Значення за роками, тис. грн.				Відхилення 2022/2019	
	2019	2020	2021	2022	+/-	%
	1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	76290	105784	126159	94553	18263	23,9%
Інші операційні доходи	30359	34059	43700	73783	43424	143,0%
Інші фінансові доходи	6490	14472	11789	10924	4434	68,3%
Інші доходи	4	10	69	14	10	250,0%
Всього доходів	113143	154325	181717	179274	66131	58,4%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Хладопром»

З табл. 2.5 можна зробити висновок, що загалом доходи ТОВ «Хладопром» за період 2019-2022 років зросли на 66 131 тис. грн. або на 58,4%, при цьому найбільшу частку в доходах підприємства має чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), що зріс на 18 263 тис. грн. або на 23,9%.

Операційний дохід ТОВ «Хладопром» у 2020 році зріс на 3 700 тис. грн. порівняно з 2019 роком, в 2021 році даний показник ще зріс на 9 641 тис. грн. в порівнянні з 2020 роком, при цьому в загальній динаміці за період 2019-

2022 років операційних дохід досліджуваного підприємства ТОВ «Хладопром» зріс на 43 424 тис. грн., або на 143,0%.

Інші фінансові доходи підприємства за 2019-2022 роки зросли на 4 434 тис. грн. або на 68,3%, при цьому максимальне зростання показали в динаміці інші доходи, що в 2019 році мали значення – 4 тис. грн., а вже в 2021 році цей показник становив 69 тис. грн., проте в 2022 році відбулося певне скорочення інших доходів, але в загальній динаміці за період 2019-2022 рр. зростання становить 250,0%. Варто зауважити, що до інших доходів відносять дивіденди та відсотки отримані від участі в капіталі іншого підприємства, тобто ТОВ «Хладопром» здійснює з кожним роком нарощення масштабів інвестиційної діяльності.

Далі проаналізуємо витрати ТОВ «Хладопром» за період 2019-2022 років (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка витрат ТОВ «Хладопром» за 2019-2022 рр.

Стаття витрат	Значення за роками, тис. грн.				Відхилення 2022/2019	
	2019	2020	2021	2022	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	54433	95169	109589	111249	56816	104,4%
Адміністративні витрати	15649	17178	25470	25112	9463	60,5%
Витрати на збут	3058	0	0	0	-3058	-100,0%
Інші операційні витрати	21318	8246	948	6010	-15308	-71,8%
Фінансові витрати	12358	25035	20116	20707	8349	67,6%
Інші витрати	1	0	0	217	216	21600,0%
Всього витрат	106817	145628	156123	163295	56478	52,9%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Хладопром»

З табл. 2.6 можна зробити висновок, що загалом витрати ТОВ «Хладопром» за період 2019-2022 років зросли на за 56 478 тис. грн. або на 52,9%, при цьому найбільшу частку при даній динаміці до зростання має собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) що зросла на

56 816 тис. грн. або на 104,4%, при цьому даний показник відносить до витрат основної діяльності підприємства і за умов збільшення інвестицій в основну діяльність відбувається і певне зростання витрат основної діяльності, особливо за умов збільшення обсягів реалізації виготовленого морозива та інших заморожених товарів, як основного напрямку діяльності ТОВ «Хладопром». При цьому витрати на збут скоротилися за досліджуваний період на 3 058 тис. грн., таким чином підприємство скоротило до мінімуму маркетингові та логістичні витрати, а їх виконання покладено на спеціальні компанії, які надають послуги зі збуту.

Варто зауважити, що зростання інших витрат на 21600,0% вказує на зростання виплат за відсотками від акцій своїм акціонерам. Також варто відмітити зростання адміністративних витрат ТОВ «Хладопром» на 9 463 тис. грн. або на 60,5%, що свідчить про нарощення чисельності адміністративного персоналу компанії, особливо при відкритті нового заводу в місті Сміла Черкаської області.

Таким чином дані розраховані показники є досить ефективними та показовими для розрахунку рівня конкурентоспроможності підприємства, динаміки фінансового становища та розвитку в порівнянні з основними конкурентами на ринку виробників морозива. Отримані розрахунки за даними показниками вказують на основні проблеми та прогалини в управлінських рішеннях та особливостях діяльності підприємства, а також визначають напрямки прийняття рішень для покращення фінансового становища досліджуваного підприємства, такої ж думки дотримується в своїх працях Кіндрацька Г.І., що також використовує коефіцієнтний аналіз діяльності підприємства [20].

Фінансовий стан підприємства є задовільним, масштаби капіталізації підприємства з кожним роком збільшуються, при цьому рентабельність діяльності ТОВ «Хладопром» з кожним роком зростає, а досліджуване підприємство отримує прибуток від основної діяльності. Ті показники фінансової стійкості для компаній, що не відповідають нормативним

значенням, мають позитивну динаміку та в майбутньому мають покращити ситуації, але над показниками ділової активності та рентабельності ТОВ «Хладопром» варто працювати для зростання їх та досягнення позитивної динаміки в довгостроковій перспективі.

2.2 Аналіз конкурентного середовища діяльності підприємства ТОВ «Хладопром»

На ринку морозива України працює досить велика кількість підприємств, що здійснюють виробництво та реалізацію морозива. При цьому для порівняння оберемо підприємства, що здійснюють діяльність на цьому ринку та мають досить високий рівень конкуренції та охоплення ринку: ТМ «Рудь», ТМ «Три ведмеді» та ТМ «Ласунка».

Таким чином, прямими конкурентами досліджуваного підприємства ТОВ «Хладопром» є:

1) ТМ «Рудь» (Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод») – компанія посідає перше місце за якістю, асортиментом та сучасними технологіями у виробництві продукції, що задовольняє потреби та смаки найвибагливіших споживачів, зміцнюючи позитивний імідж України як національного товаровиробника у світі.

Основними напрямками діяльності компанії є виробництво молочної продукції, оптова та роздрібна торгівля, зовнішньоекономічна діяльність.

Основні цінності компанії полягають у наступному:

- 1) задовольняти всі потреби споживачів своєю продукцією;
- 2) заохочення творчих ініціатив;
- 3) створення сприятливих умов праці для персоналу.

Продукція компанії включає морозиво, молочні продукти, кисломолочні продукти та заморожені продукти.

Впроваджуючи новітні технології, компанія виробляє продукцію з більш витонченим смаком та вищою якістю, що дає їй конкурентну перевагу не тільки на внутрішньому ринку молочної продукції, а й за кордоном (Чехія, Ізраїль, Молдова, США, Німеччина, Японія, Великобританія) [40].

2) ТМ «Три ведмеді» (ТОВ «Три ведмеді») за роки роботи компанія стала визнаним лідером на ринку морозива та заморожених продуктів. І ця історія успіху була побудована завдяки спільній роботі виробничих підрозділів, офісів та регіональних представників.

Метою діяльності компанії є прагнення завжди дарувати клієнтам чудові емоції та справжню смакову насолоду від вживання морозива. Для цього компанія постійно підвищує стандарти виробництва та якості, покращує умови праці працівників та підвищує рівень зворотного зв'язку з клієнтами [41].

3) ТМ «Ласунка» (ТОВ «Ласунка») – виробляє морозиво з різноманітними смаками, включаючи ванільне, шоколадне, горіхове, карамельне, джем та кукурудзяний пломбір. Продукція компанії також випускається у пластикових лотках, вафельних стаканчиках та різках; «Ласунчик» також пропонує покупцям морозиво у вигляді брикетів та тістечок. Така ситуація свідчить про успішність асортиментної політики компанії та її прагнення задовольнити різноманітні смаки споживачів.

Від самого початку компанія дотримується встановлених стандартів якості та дбає про те, щоб готовий продукт був не тільки смачним, але й повністю безпечним. Розробляючи власну технологію виробництва морозива, компанія залишилася вірною своїм основним принципам [42].

Далі проведемо бальну оцінку рівня конкурентоспроможності досліджуваних виробників морозива на ринку: ТМ «Хладопром», ТМ «Рудь», ТМ «Три ведмеді» та ТМ «Ласунка» (табл. 2.7). Для аналізу було оцінено показники конкуренції компанії на ринку відповідно до обраних методів, заснованих на оцінці конкурентоспроможності продукції компанії та аналізі порівняльних переваг конкуруючих фірм: якість товару на ринку;

відповідність державним стандартам якості продукції; наявність ТМ в торгівельних мережах; ціна товару компанії; величина асортиментного ряду; можливість отримання зворотного зв'язку від споживачів (наявність гарячої лінії для скарг та пропозиції); впізнаваність на ринку; репутація компанії на ринку морозива.

Варто зауважити, що для даного аналізу було використано дослідження ринку морозива станом на жовтень 2023 року, що проводилося підприємством ТОВ «Компанія «Про-Консалтинг». За результатами даного аналізу здійснювалося оцінювалася експертами рівня конкурентоспроможність ТМ, вагомість факторів, а також визначалася питома вага важливості кожного фактору. Чисельність експертів, що аналізували діяльність запропонованих виробників, була 20 осіб та кожен з них мав за кожною категорією виставити бали від 0 до 5, при цьому 0 балів – це найнижчий бал, коли показник є найменш конкурентоздатним, а 5 балів – це показник високого рівня конкурентоздатності серед виробників морозива на ринку. Про узгодженість експертних оцінок свідчить значення коефіцієнта варіації оцінок, яке не перевищує 10% за кожним із критеріїв оцінки.

Таблиця 2.7 – Бальна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Хладопром»

Фактори конкурентоздатності	Вагомість фактору	ТМ «Хладопром»		Конкуренти					
				ТМ «Рудь»		ТМ «Три ведмеді»		ТМ «Ласунка»	
		бальна оцінка	зважена бальна оцінка	бальна оцінка	зважена бальна оцінка	бальна оцінка	зважена бальна оцінка	бальна оцінка	зважена бальна оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Якість товару на ринку	0,3	4	1,2	5	1,5	5	1,5	4	1,2
Відповідність державним стандартам якості продукції	0,4	5	2	5	2	5	2	5	2
Наявність ТМ в торгівельних мережах	0,2	3	0,6	5	1	5	1	4	0,8

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ціна товару компанії	0,2	5	1	4	0,8	4	0,8	5	1
Величина асортиментного ряду	0,1	3	0,3	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Можливість отримання зворотного зв'язку від споживачів (наявність гарячої лінії для скарг та пропозиції)	0,1	3	0,3	5	0,5	5	0,5	4	0,4
Репутація компанії на ринку морозива	0,3	4	1,2	5	1,5	5	1,5	5	1,5
Впізнаваність на ринку	0,2	3	0,6	5	1	5	1	4	0,8
Всього			7,2		8,8		8,7		8,1

Джерело: узагальнено автором на основі даних дослідження ринку морозива підприємством ТОВ «Компанія «Про-Консалтинг»

Отже, провівши розрахунки варто відмітили, що найменший рівень конкурентоспроможності серед чотирьох досліджуваних виробників морозива у ТОВ «Хладопром». Для порівняння отриманих результатів зведемо їх у рис. 2.1.

Отже, відповідно до отриманих результатів варто відмітити, що досліджуване підприємство ТОВ «Хладопром» на ринку виробників морозива відстає від своїх конкурентів і має нижчий загальний бал за оцінками показників конкурентоспроможності. При цьому визначається, що основними проблемами зниження конкурентоспроможності підприємства є досить низька наявність морозива в торгівельних мережах; менша частка каналів збуту; нижчі витрати на рекламу та популяризацію підприємства на ринку.

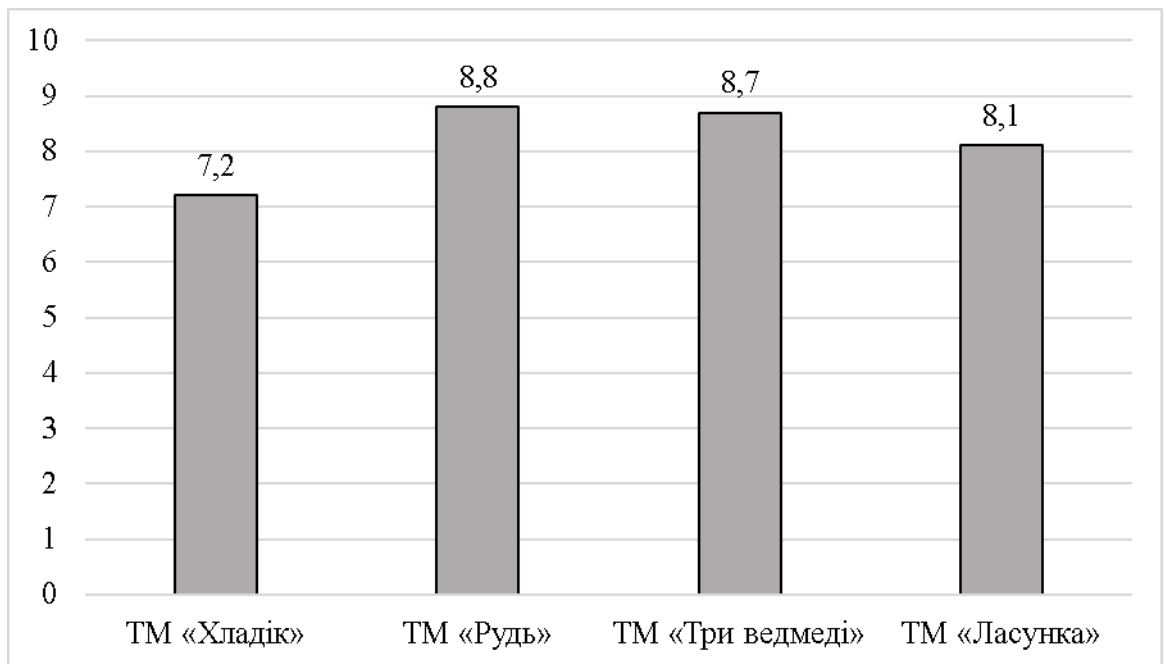


Рисунок 2.1 – Рівень конкурентноздатності ТОВ «Хладопром» (ТМ «Хладік») в порівнянні з основними конкурентами

Далі проведемо оцінку конкурентоспроможності досліджуваного підприємства ТОВ «Хладопром» за різними категоріями. Дані, подані у таблиці, надані ТОВ «Хладопром», для збирання інформації використовувався метод телефонного інтерв'ю з клієнтами компанії, а також досліджувалися дані інтернет-ресурсів та форумів, де клієнти ТМ «Хладопром», ТМ «Рудь», ТМ «Три ведмеді» та ТМ «Ласунка» оцінювали задоволеність морозивом та іншими продуктами компаній (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Порівняльна характеристика ТОВ «Хладопром» та його основних конкурентів

Показники	ТМ «Хладопром»	ТМ «Рудь»	ТМ «Три ведмеді»	ТМ «Ласунка»
1	2	3	4	5
Якість товару на ринку	Висока	Висока	Висока	Висока
Відповідність державним стандартам якості продукції	Відповідає держ. стандартам	Відповідає держ. стандартам	Відповідає держ. стандартам	Відповідає держ. стандартам
Ціна товару компанії	Від 15,85 за порцію 80 г	Від 16,90 за порцію 80 г	Від 19,75 за порцію 80 г	Від 20,10 за порцію 80 г

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5
Величина асортиментного ряду	Середня	Висока	Висока	Висока
Наявність ТМ в торговельних мережах	Товар наявний у таких найбільших мережах: АТБ, Сільпо	Товар наявний у таких найбільших мережах: АТБ, Сільпо, Метро, Таврія В	Товар наявний у таких найбільших мережах: АТБ, Сільпо, Метро	Товар наявний у таких найбільших мережах: АТБ, Сільпо, Метро, Таврія В
Можливість отримання зворотного зв'язку від споживачів (наявність гарячої лінії для скарг та пропозиції)	Наявна	Наявна	Наявна	Наявна
Впізнаваність на ринку	Середня	Висока	Висока	Середня
Репутація компанії на ринку морозива	Надійна	Надійна	Надійна	Надійна

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства, соціальних досліджень форумів, інтернет-джерел та експертного оцінювання

Отже, з огляду на таблицю 2.8 варто відмітити, що, незважаючи на високу якість своєї продукції та її асортимент, ТОВ «Хладопром» дещо поступається своїм основним конкурентам на ринку морозива в першу чергу через відсутність морозива такої торговельної марки у всіх торговельних мережах країни та через недосконалий маркетинг. Впізнаваність ТОВ «Хладопром» на ринку є не надто високою в порівнянні зі своїми конкурентами.

Далі за отриманими даними бального методу оцінки конкурентів побудуємо графік Шонфельда, де можна побачити всі отримані показники досліджуваного підприємства ТОВ «Хладопром» на ринку виробників морозива та відмітити найбільш значущі (рис. 2.2).

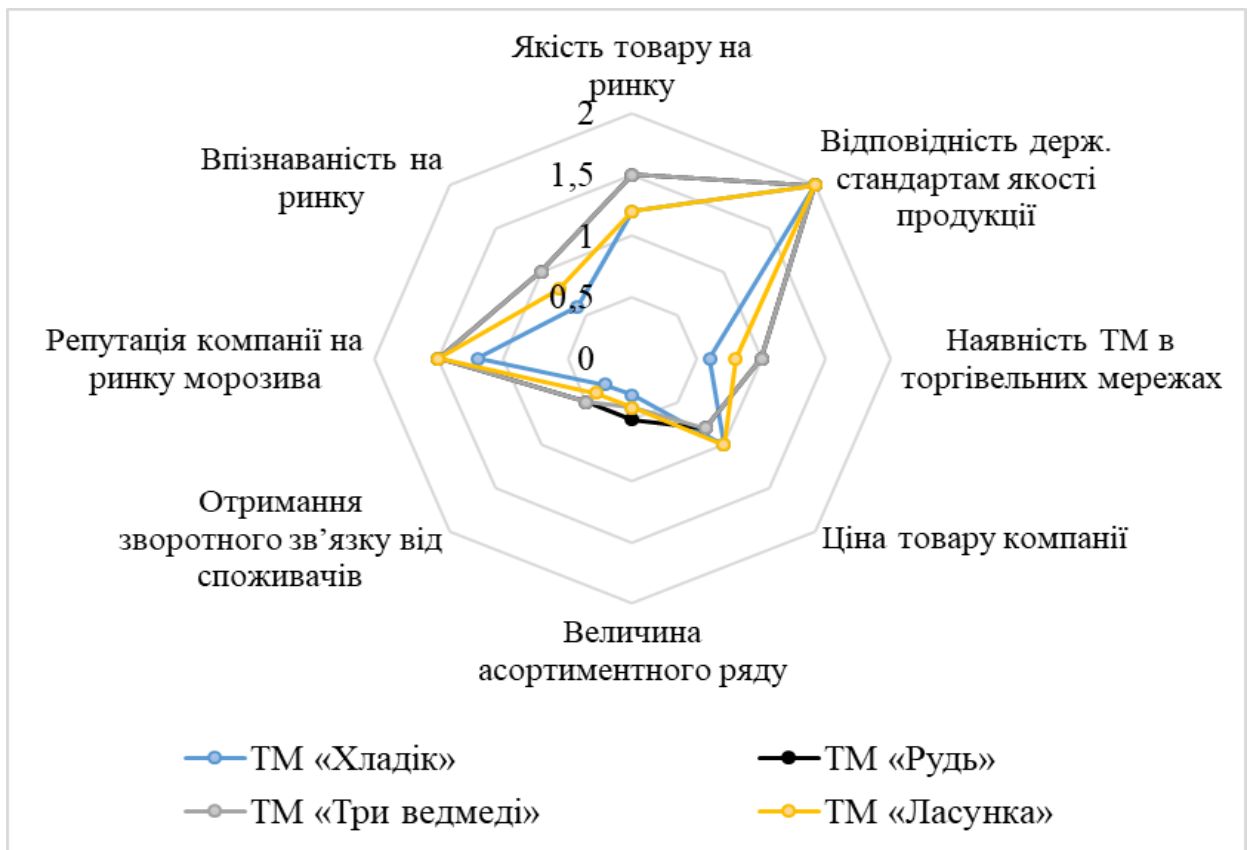


Рисунок 2.2 – Графік Шонфільда оцінки конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Хладопром»

Отже, відповідно до отриманих даних на рисунку 2.2 варто відмітити, що на ринку виробників морозива основними категоріями при виборі потенційного виробника є: цінова політика, множина каналів збуту та якість обраної продукції, що відповідає державним стандартам якості – це основні критерії, решта вже похідні від них.

Далі проаналізуємо середню вартість морозива для кожного з чотирьох підприємств, що реалізуються на ринку морозива та проаналізуємо основні конкурентні можливості досліджуваного підприємства ТОВ «Хладопром» на ринку в порівнянні з його основними конкурентами: ТМ «Рудь», ТМ «Три ведмеді» та ТМ «Ласунка» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Середня вартість морозива на ринку серед основних виробників, грн.

Вид морозива	ТМ «Хладік»	ТМ «Рудь»	ТМ «Три ведмеді»	ТМ «Ласунка»
Морозиво у вафельному стаканчику	15,85	16,90	19,75	20,10
Морозиво «Ріжок»	45,50	55,30	52,75	50,80
Морозиво на паличці	38,10	42,75	40,50	41,20
Морозиво у сімейних упаковках (1 кг.)	210,00	235,00	275,00	250,00

Джерело: узагальнено автором на основі [39], [40], [41], [42]

Таким чином, проаналізувавши середню вартість морозива досліджуваного підприємства ТОВ «Хладопром» з цінами конкурентів, варто зазначити, що за основним переліком товарів дане підприємство має нижчий рівень цін, ніж у його прямих конкурентів, що є досить позитивним фактором та в довгостроковій перспективі найкращим чином вплине на конкурентоспроможність підприємства, за умов розвитку маркетингових напрямків діяльності підприємства, залучення мінімальної реклами та популяризації компанії. А також низькі цінові надбавки дають підприємству досить високі перспективи для входу на нові ринку збуту, зокрема варто працювати в напрямку заключення додаткових договорів з великими мережами для реалізації морозива в їх магазинах.

Крім цього нижчі ціни за продукцію на ринку в порівнянні з конкурентами можуть свідчити і про те, що ТОВ «Хладопром» для виробництва своєї продукції використовує досить інноваційні та низько затратні технології, що збільшує ефективність виробничого процесу та допомагає в економії сировини, енергетичних ресурсів та збільшує продуктивність праці.

Одним з базових засобів аналізу та виявлення конкурентних переваг підприємства на ринку є SWOT-аналіз, що дозволяє виявити і структурувати

сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та загрози його діяльності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Матриця SWOT-аналізу підприємства ТОВ «Хладопром»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1) За ціною та якістю виготовленого морозива може конкурувати з конкурентами на ринку та завойовувати нові ринки збуту. 2) Значна соціальна складова, розширення підприємств в регіонах країни, створення робочих місць, підвищення рівня матеріальної захищеності населення. 3) Нарощення високого рівня попиту на якісне морозиво в Україні.	1) Невеликий досвід роботи на даному ринку в порівнянні з конкуруючими компаніями 2) Слабка маркетингова діяльність підприємства 3) Несформований імідж підприємства
Можливості (O)	Загрози (T)
1) Інноваційний розвиток ринку морозива. 2) Використання нових інноваційних технологій виробництва морозива, що надає додаткові можливості для скорочення витрат на виробництво та залучення додаткових інвестицій в розвиток підприємства	1) Нестабільність економічного середовища країни 2) Високі конкурентні позиції підприємств, що здійснюють виробництво морозива.

Таким чином ситуація, де підприємство ТОВ «Хладопром» має відсутність рекламних акцій потребує змін та коригувань, оскільки в таких умовах компанія втрачає свої позиції та знижується рентабельність її діяльності, а в довгостроковій перспективі це негативна тенденція до зниження рівня прибутковості.

2.3 Аналіз зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Хладопром»

На діяльність будь-якого підприємства впливають фактори зовнішнього середовища, які доцільно проаналізувати за допомогою такого інструменту стратегічного аналізу, як PEST-аналіз, тому далі проаналізуємо

основні зовнішні фактори, що мають вплив на діяльність досліджуваного підприємства ТОВ «Хладопром» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – PEST-аналіз для підприємства ТОВ «ХЛАДОПРОМ»

Політика (P)	Економіка (E)
1) Державний вплив на законодавчому рівні на ринок харчових продуктів. 2) Державне регулювання конкуренції на ринку харчових продуктів. 3) Політичні реформи. 4) Нестабільна політична ситуація в країні.	1) Рівень інфляції. 2) Нестабільність курсу валют. 3) Ціни на енергоресурси. 4) Конкуренція на ринку. 5) Рівень платоспроможності споживачів та попит на морозиво.
Соціум (S)	Технологія (T)
1) Демографічна ситуація в країні 2) Зміна смаків і вподобань споживачів. 3) Зміна стилю життя споживачів. 4) Імідж підприємства.	1) Модернізація та залучення інноваційних методів виробництва морозива (нові технології) 2) Державна технологічна політика.

Отже, далі більш детально проаналізуємо зовнішні фактори впливу на діяльність досліджуваного виробника морозива ТОВ «Хладопром».

В результаті соціальних досліджень було відмічено, що на ринку морозива часто відбуваються певні зміни в поведінці споживачів та вподобаннях щодо наступних видів продукції:

- морозиво, що позиціонується як низькокалорійне/натуральне. Підвищення обізнаності про здоров'я призвело до зростання інтересу до більш здорових продуктів, таких як низькокалорійні та з низьким вмістом цукру, з додаванням білка та пробіотиків, а також морозиво на основі кокосового молока або рисового молока;

- снекове морозиво (морозиво у стаканчику з пластиковою ложкою) та ін. Останніми роками на ринку морозива з боку клієнтів продовжують переважати запити на молочне морозиво. Категорія таких споживачів даного морозива поступово переходить від традиційного імпульсного продажу до більш спланованого споживання;

- заморожені десерти та десерти з морозива є відносно новими продуктами в Україні. Завдяки економічному відновленню країни, підвищенню обізнаності споживачів та широкому розповсюдженню, обидва

продукти демонстрували стабільне зростання у 2021 році та частково скоротила свій попит в 2022 році, в період повномасштабної війни.

Хоча якість залишається ключовим фактором, дослідження підкреслюють, що бренди морозива повинні приділяти більше уваги таким атрибутам, як нові смаки, незвичайні текстури, візерунки та дизайн упаковки для більшої зацікавленості споживачів та зростання споживання морозива.

З 2020 року на ринок морозива вплинуло погіршення макроекономічних показників, а саме за рахунок пандемії COVID-19 споживання морозива скоротилося в рази. Додатково в 2020 році зниження споживання морозива було зумовлене падінням доходів населення країни.

Однак, починаючи з 2021 року почало дещо зростати споживання морозива і досягло свого максимуму до 2022 року.

Крім цього досить вагомим зовнішнім фактором в діяльності підприємства ТОВ «Хладопром» є загроза зростання конкуренції, напружене конкурентне середовище; так в найближчі роки прогнозується, що конкуренція за споживача стане більш інтенсивною, тому досить перспективним напрямком зростання продажів та популяризації торгової марки є залучення маркетингових ідей та рекламних напрямків діяльності.

Крім цього морозиво – це здебільшого товар, який вважається сезонним, тому в зимовий період року спостерігається різке зниження обсягів продажів зимового порційного морозива. У динаміці виробництва морозива спостерігається сезонність, яка безпосередньо пов'язана зі структурою попиту. Зростання попиту спостерігається в період з березня по серпень, з відповідним збільшенням пропозиції. Крім того, на попит на морозиво можуть впливати погодні умови: холодне літо, що призводить до значного зниження споживання морозива в більшості регіонів країни.

Додатковим негативним фактором діяльності підприємства на ринку морозива є зростання цін на сировину. Зміцнення валюти неминуче збільшує вартість сировини, що закуповується за кордоном (наприклад, свіже молоко, свіжі та заморожені ягоди, глазур, емульгатори та стабілізатори, рослинні

жири та олії, ароматизатори). Неможливо точно спрогнозувати рівень інфляції та коливання курсу долара чи євро.

Таким чином, беручи до уваги основні сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, можна відмітити досить високі перспективи досліджуваного підприємства ТОВ «Хладопром» в напрямку завоювання додаткових ринків продажу, популяризації торгівельної марки серед споживачів та нарощення обсягів реалізації продукції, в тому числі і за кордоном за рахунок пошуку нових каналів збуту та залучення новітніх технологій виробництва морозива.

Далі варто здійснити дослідження ринку функціонування підприємства ТОВ «Хладопром» та аналіз основних споживачів морозива ТМ «Хладік», а також визначити рівень лояльності та пізнаваності даного бренду серед споживачів. Для цього варто провести маркетингове дослідження. Дослідницька (аналітична) функція маркетингу лежить в основі всієї маркетингової діяльності підприємства та охоплює всю підготовку, що передуює прийняттю будь-якого рішення щодо кожного елементу маркетингового комплексу. Без ретельного вивчення стану та перспектив розвитку ринку, без аналізу внутрішнього середовища підприємства практично неможливо вести господарську та комерційну діяльність, а також приймати вірні та корисні управлінські рішення. Правильно проведене маркетингове дослідження дозволяє суб'єкту господарювання більш ефективно виконувати свої бізнес-завдання.

Виходячи з інформаційних потреб та можливостей дослідника, можна визначити:

- об'єкт дослідження – ринок морозива;
- предметом дослідження є ТОВ «Хладопром»;
- предметом дослідження є аналіз морозива, що виробляється ТОВ «Хладопром», існуючих проблем, пов'язаних із популяризацією даної торгової марки та шляхів збільшення та покращення рівня пізнаваності та якості рекламних послуг;

- межі дослідження.

В рамках маркетингового дослідження пропонується виділити такі межі дослідження:

- запланований час проведення дослідження – короткостроковий попит та довгострокові перспективи діяльності та популяризації торгової марки;
- територія – торгівельні мережі, магазини та інші місця реалізації морозива в містах України;
- продуктова лінійка – морозиво.

Для визначення основи позиціонування морозива ТМ «Хладік» необхідно отримати достовірну інформацію про її конкурентні позиції. В результаті аналізу маркетингових проблем та можливостей можна сформулювати мету маркетингового дослідження: аналіз конкурентних позицій морозива ТМ «Хладік» на ринку України.

Для деталізації мети маркетингового дослідження передбачається комбінація перелік необхідної інформації:

- профіль цільового сегмента;
- ключові мотиви споживачів;
- сильні та слабкі сторони ТОВ «Хладопром» та конкуруючих торгівельних марок-виробників морозива у рамках цільового сегменту.

У зв'язку з загостренням конкурентної боротьби на ринку та удосконалення досить високого рівня ефективності діяльності виробників морозива, необхідно визначити сучасні стратегії діяльності та управління підприємством, тому передбачається відповісти на 7 основних питань тестування. Для тестування було обрано 20 осіб, які є споживачами морозива різного виду та купують його в різних місцях продажу.

Варто відмітити, що опитування респондентів проводилося за допомогою системи анкетування.

Анкета виробника морозива ТМ «Хладік»

Шановні клієнти (споживачі) морозива ТМ «Хладік»!

З метою впровадження заходів щодо підвищення культури та якості виробництва морозива, і для покращення подальшої співпраці просимо відповісти на питання анкетування. Ваші відповіді допоможуть здійснити в майбутньому кращий рівень обслуговування та якість морозива.

Заздалегідь вдячні Вам за відповіді!

1. Як часто Ви споживаєте морозиво ТМ «Хладік»?

- один раз на тиждень;
- декілька разів на тиждень;
- декілька разів на місяць;
- ніколи не чув(ла) про цю торгову марку.

2. В який період Ви частіше споживаєте морозиво ТМ «Хладік»?

- весною;
- літом;
- восени;
- взимку.

3. Які фактори мають для Вас найбільше значення при виборі морозива?

- можливість придбання його у різних місцях продажу;
- широта асортименту;
- якість;
- наявність знижок та акцій.

4. Що для Вас має найбільше значення в асортименті морозива?

- зовнішній вигляд;
- смакові якості;
- різноманітність асортименту;
- ціна.

5. Чи зустрічали Ви десь рекламу ТМ «Хладік»?

- так, в інтернеті;
- так, на бігбордах та сітілайтах;
- так, в магазинах та місцях продажу даного морозива;

- ні, не зустрічав.

6. Чи задоволені Ви споживанням морозива ТМ «Хладік»?

- так, задоволений повністю;
- задоволений частково;
- не задоволений;
- потрібно покращити рівень якості.

7. Чи будете ви рекомендувати своїм друзям морозиво ТМ «Хладік»?

- якби я отримав за це бонус;
- мої друзі часто споживають це морозиво;
- сам отримав рекомендації від друзів;
- ні, не буду рекомендувати морозиво даної торгової марки.

Таким чином за результатом даного тестування можна визначити рівень привабливості морозива ТМ «Хладік» для споживачів та клієнтів різного роду торговельних мереж та точок реалізації морозива, а також визначити основні проблеми та тенденції розвитку популяризації даної торговельної марки.

Далі здійснимо в табличному вираженні акумулювання всіх результатів анкетування і відповідно до них проаналізуємо рівень довіри та ефективності діяльності ТОВ «Хладопром».

Таблиця 2.12 – Зведена відомість результатів анкетування споживачів морозива щодо визначення рівня довіри та ефективності діяльності підприємства ТОВ «Хладопром»

№ п/п	Варіант відповідей	Кількість відповідей	%
1	2	3	4
1. Як часто Ви споживаєте морозиво ТМ «Хладік»?			
1	- один раз на тиждень;	4	20
2	- декілька разів на тиждень;	9	45
3	- декілька разів на місяць;	6	30
4	- ніколи не чув(ла) про цю торгову марку.	1	5
2. В який період Ви частіше споживаєте морозиво ТМ «Хладік»?			
1	- весною;	6	30

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4
2	- літом;	8	40
3	- восени;	4	20
4	- взимку.	2	10
3. Які фактори мають для Вас найбільше значення при виборі морозива?			
1	- можливість придбання його у різних місцях продажу;	7	35
2	- широта асортименту;	5	25
3	- якість;	6	30
4	- наявність знижок та акцій.	2	10
4. Що для Вас має найбільше значення в асортименті морозива?			
1	- зовнішній вигляд;	5	25
2	- смакові якості;	6	30
3	- різноманітність асортименту;	5	25
4	- ціна.	4	20
5. Чи зустрічали Ви десь рекламу ТМ «Хладік»?			
1	- так, в інтернеті;	3	15
2	- так, на бігбордах та сітілайтах;	1	5
3	- так, в магазинах та місцях продажу даного морозива;	4	20
4	- ні, не зустрічав.	12	60
6. Чи задоволені Ви споживанням морозива ТМ «Хладік»?			
1	- так, задоволений повністю;	11	55
2	- задоволений частково;	4	20
3	- не задоволений;	3	15
4	- потрібно покращити рівень якості.	2	10
7. Чи будете ви рекомендувати своїм друзям морозиво ТМ «Хладік»?			
1	- якби я отримав за це бонус;	2	10
2	- мої друзі часто споживають це морозиво;	8	40
3	- сам отримав рекомендації від друзів;	9	45
4	- ні, не буду рекомендувати морозиво даної торгової марки.	1	5

Джерело: узагальнено автором на основі результатів анкетування споживачів морозива щодо визначення рівня довіри та ефективності діяльності підприємства ТОВ «Хладпром»

За результатами здійсненого тестування відобразимо в графічному вигляді основні показники тестування відвідувачів та прослідкуємо їх першочергові потреби та побажання при виборі морозива з всього асортименту, що представлений в торговельних точках.

В процесі дослідження було здійснено опитування відвідувачів магазинів та великих торговельних мереж, з поміж даних опитуваних були 20 осіб, розглянемо результати даного опитування, що безпосередньо

аналізують особливості популяризації та довіри до морозива ТМ «Хладік» учасників опитування. Першочергово варто визначити наскільки часто опитувані споживають морозиво ТМ «Хладік» (рис. 2.3).

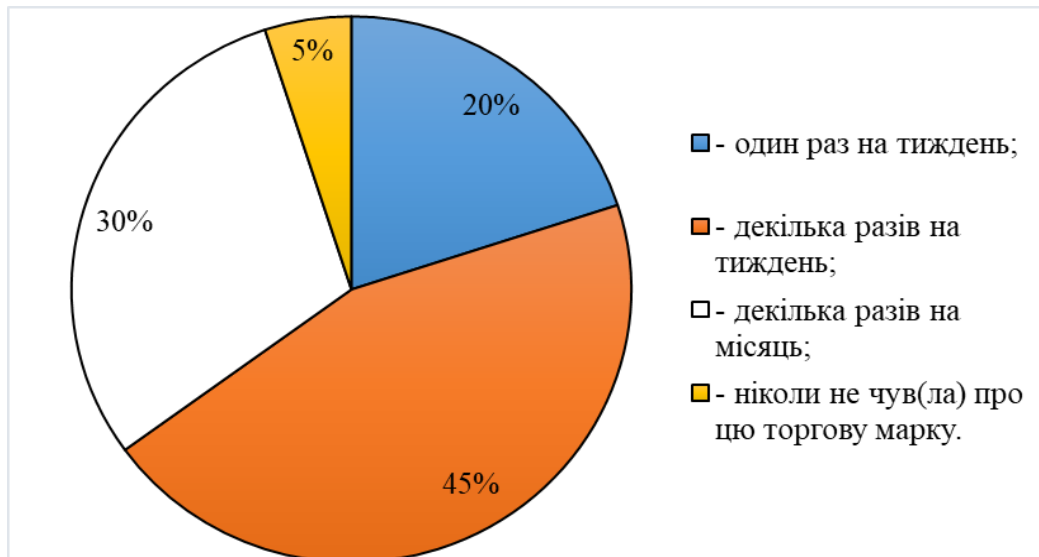


Рисунок 2.3 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Як часто Ви споживаєте морозиво ТМ «Хладік»?»

Отже, за результатами даного дослідження варто відмітити, що 20% опитуваних споживають морозиво ТМ «Хладік» один раз на тиждень, 45% декілька разів на тиждень, 30% – декілька разів на місяць і лише 5% з опитуваних ніколи не чули про цю торгову марку морозива, таким чином ТОВ «Хладопром» має працювати в напрямку покращення рівня популяризації та впізнаваності даної торгової марки серед споживачів.

Аналізуючи сезон в який найчастіше споживають морозиво протягом року, то тут 30% опитуваних споживають його весною, 40% – влітку, 20% – восени і лише 10% – взимку, бо даний вид товару є досить специфічним і в холодну пору року мінімально споживається (рис. 2.4).

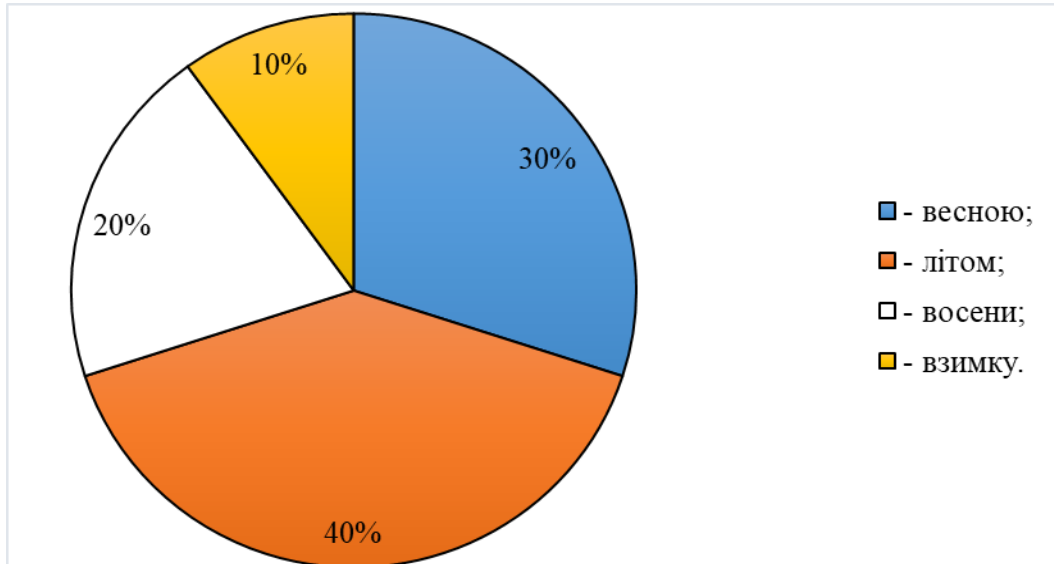


Рисунок 2.4 – Розподіл відповідей респондентів на питання «В який період Ви частіше споживаєте морозиво ТМ «Хладік»?»

Далі варто проаналізувати фактори, що мають найбільший вплив та значення при виборі морозива споживачами (рис. 2.5).

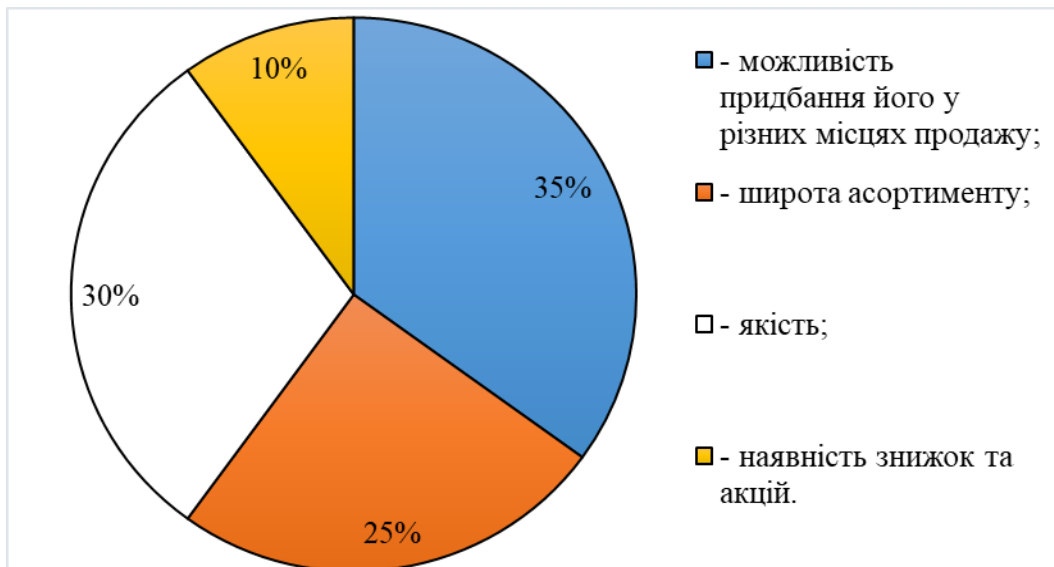


Рисунок 2.5 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Які фактори мають для Вас найбільше значення при виборі морозива?»

Варто зауважити, що з поміж серед 35% опитуваних основним при виборі морозива є можливість придбання його у різних місцях продажу, 30%

опитуваних надають перевагу якості морозива, 25% – широті асортименту та 10% – наявності знижок та акцій

Визначаючи найважливіше в асортименті морозива 30% опитуваних обирають за смаковими якостями, зовнішньому вигляду та різноманітності асортименту надали перевагу по 25% опитуваних і 20% надають перевагу ціні на морозиво на ринку (рис. 2.6).

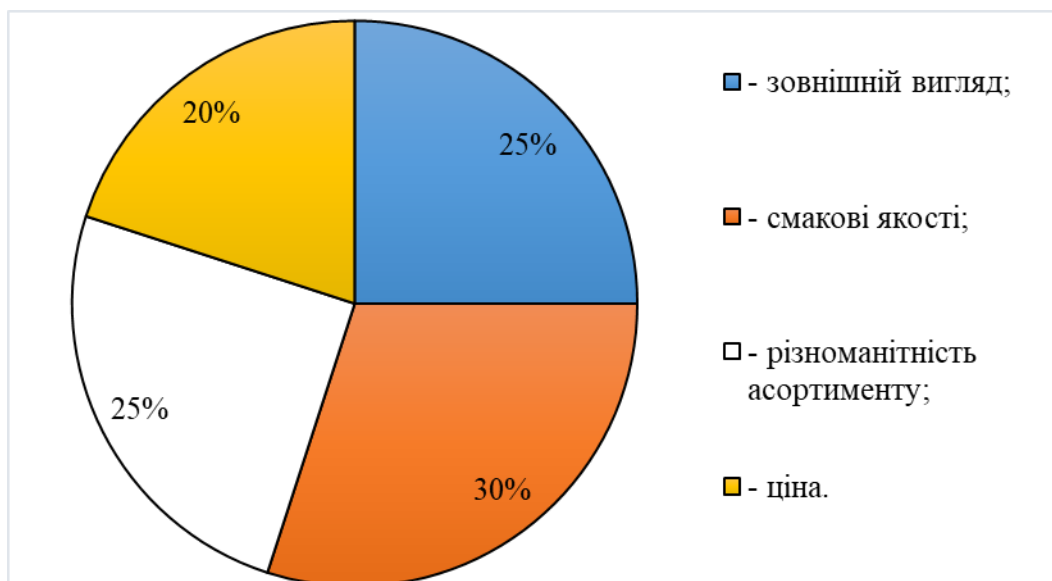


Рисунок 2.6 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Що для Вас має найбільше значення в асортименті морозива?»

Далі варто проаналізувати рівень популярності ТМ «Хладік» та ефективності рекламної діяльності досліджуваного підприємства? (рис. 2.7). В результаті анкетування та опитування з 20 осіб 15% бачили рекламу ТМ «Хладік» в інтернеті, 5% бачили рекламу на бігбордах та сітілайтах, 20% опитаних могли побачити рекламу безпосередньо в місцях продажу морозива, 60% – зовсім не зустрічали рекламу ТМ «Хладік» в жодному з ймовірних місць, тобто управлінському персоналу ТОВ «Хладопром» варто максимально працювати над підвищенням рівня популяризації своєї торгівельної марки на ринку морозива.

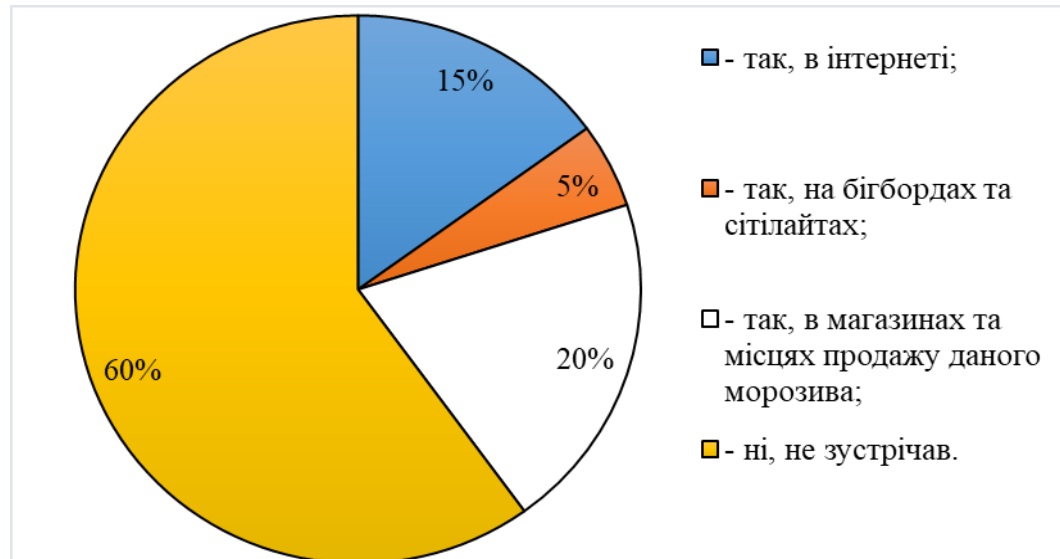


Рисунок 2.7 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи зустрічали Ви десь рекламу ТМ «Хладік»?»

Здійснюючи опитування в напрямку рівня задоволеності споживання морозива ТМ «Хладік» варто відмітити, що 55% опитуваних залишилися повністю задоволеними смаковими якостями даного морозива та іншими характеристиками, 20% залишилися задоволеними частково, 15% – не задоволені і лише 10% вважають, що потрібно покращити рівень якості даного морозива, оскільки смаковими якостями залишилися незадоволеними (рис. 2.8).

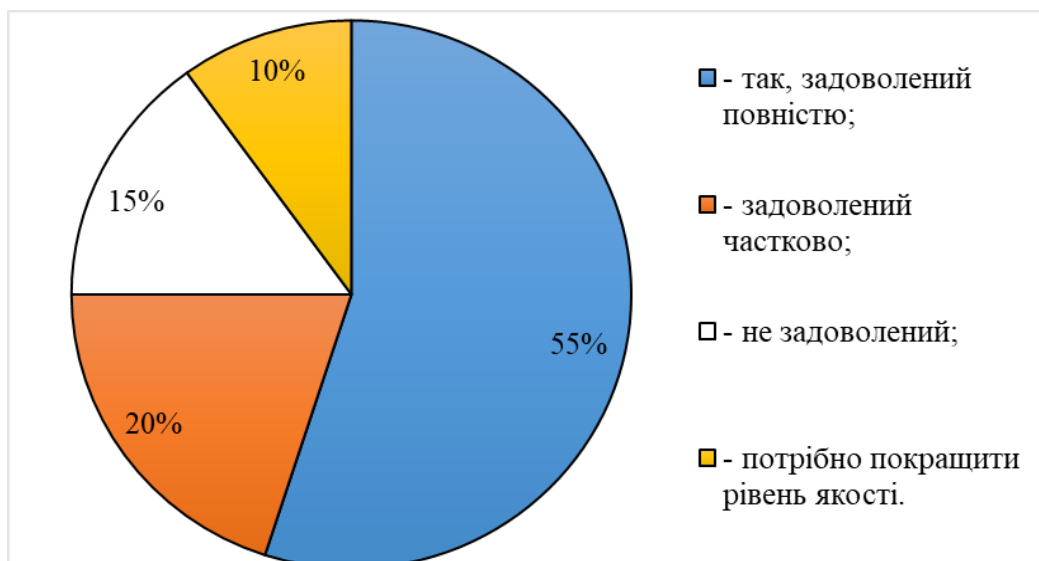


Рисунок 2.8 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи задоволені Ви споживанням морозива ТМ «Хладік»?»

Далі в опитуваних запитали чи будуть вони рекомендувати своїм друзям морозиво ТМ «Хладік» і відповіді були розподілені наступним чином: 10% опитуваних рекомендували би морозиво ТМ «Хладік» якби б отримували за це певні бонуси, 40% опитуваних зазначили, що їх друзі і так часто споживають морозиво ТМ «Хладік», 45% самі отримали рекомендації від друзів і лише 5% опитуваних зазначили, що не буду рекомендувати морозиво ТМ «Хладік», бо не сподобалося за смаковими характеристиками (рис. 2.9).

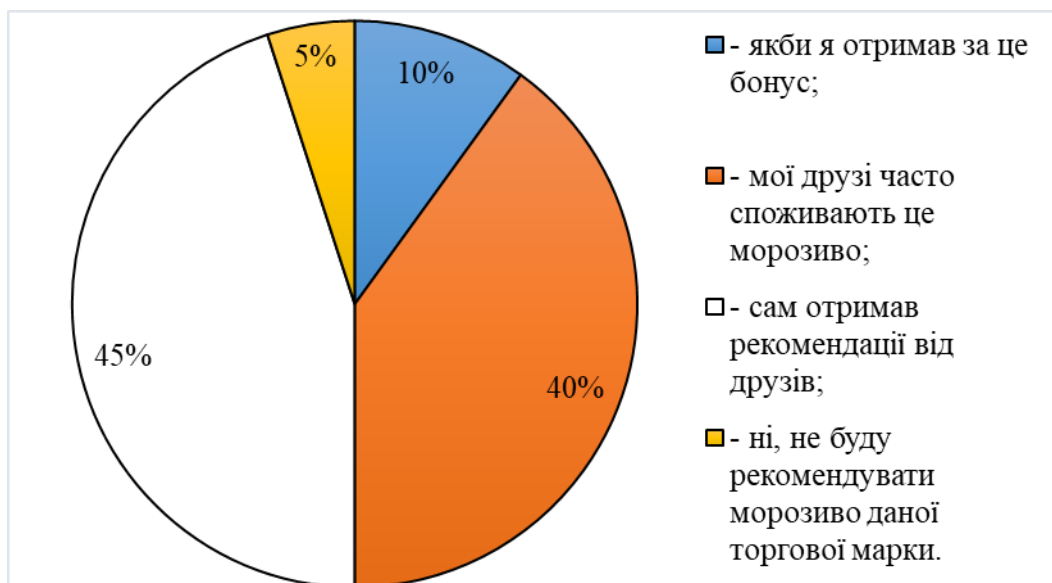


Рисунок 2.9 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи будете ви рекомендувати своїм друзям морозиво ТМ «Хладік»?»

Під час проведеного анкетування серед споживачів морозиво ТМ «Хладік» було виявлено, що якісні характеристики, асортимент та цінові пропозиції є основними критеріями при виборі морозива на ринку, крім цього важливим фактором купівлі морозива певної торгівельної марки залишається рівень присутності такого морозива на прилавках у великих мережах супермаркетів та в різного роду невеликих магазинах, особливо таких, що розташовані в спальних районах міст, де потік споживачів є досить значним, а кількість дітей є найбільшою. Таким чином досліджуваному

підприємству ТОВ «Хладопром» варто працювати в напрямку налагодження ефективної роботи відділу маркетингу для максимальної популяризації даної торгівельної марки, а також збільшення точок реалізації морозива в різних великих мережах та в дрібних магазинах.

Висновки до розділу 2

Фінансовий стан досліджуваного підприємства ТОВ «Хладопром» є задовільним, а розмір капіталу підприємства з кожним роком збільшується. Водночас прибутковість з кожним роком зростає і досліджувані підприємства отримують прибуток від своєї основної діяльності. Якщо показники фінансової стійкості підприємств, які не відповідають нормативним значенням, мають позитивну динаміку і повинні покращитися в майбутньому, то показники ділової активності та рентабельності ТОВ «Хладопром» потребують покращення з метою їх збільшення та досягнення позитивної динаміки в довгостроковій перспективі.

На ринку морозива основними категоріями при виборі потенційних виробників є цінова політика, наявність декількох каналів дистрибуції та відповідність обраної продукції національним стандартам якості, а інші є похідними від них.

Досить важливим зовнішнім фактором у діяльності ТОВ «Хладопром» є загроза посилення конкуренції та напружене конкурентне середовище. Тому досить перспективним напрямком для зростання продажів і просування бренду є залучення маркетингових ідей та рекламної діяльності, оскільки очікується, що в найближчі роки конкуренція за споживачів стане ще більш інтенсивною. Ще одним негативним фактором для діяльності компанії на ринку морозива є зростання цін на сировину.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Обґрунтування маркетингових заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Хладопром» на ринку морозива

Для ТОВ «Хладопром» відповідно до його маркетингових завдань доцільніше було б використовувати масштабну рекламну кампанію для охоплення більшої кількості потенційних покупців. Завдяки такому вибору кількість інформованих споживачів у кількості потенційно привабливого сегмента збільшиться [39].

Після вибору цільового ринку підприємству слід переходити до наступного етапу – безпосередньо розробка рекламної кампанії для досліджуваного ринку морозива. На практиці таке планування буде поділено на кілька основних етапів:

1. Вибір цілей реклами – надання інформації потенційним покупцям про товарну пропозицію компанії, тобто тут необхідне використання інформативної реклами.

2. Розробка рекламного бюджету:

Встановимо грошовий ліміт на рекламну кампанію, що відповідає 10% загального маркетингового бюджету на рік і становитиме приблизно 10 000 тис. грн.

3. Вибір цільової аудиторії та розробка стратегії позиціонування товару [31].

Потенційними клієнтами досліджуваного підприємства ТОВ «Хладопром» є українські та закордонні споживачі морозива, що готові платити поточну ринкову ціну за морозиво відповідної якості.

Правильність вибору рекламних засобів поширення інформації та тексту рекламного повідомлення безпосередньо залежить від чіткої концепції позиціонування продукту.

Для того щоб вибрати правильне позиціонування на ринку морозива, ТОВ «Хладопром» необхідно:

- зрозуміти та оцінити ступінь популярності підприємства;
- знати становище конкуруючих підприємств на ринку морозива;
- оцінити потенційну прибутковість обраної позиції;
- оцінити потенціал власного підприємства;
- оцінити ризики позиціонування (достатність коштів, особистого потенціалу) під час зайняття та захисту посад у даному секторі;
- зібрати аргументи на користь позиціонування та скласти план позиціонування та рекламної кампанії [31].

У зв'язку із викладеним можливі кілька варіантів позиціонування.

Іміджеве позиціонування засноване на тому, що якщо ТОВ «Хладопром» отримає визнання на ринку, то за тих же цін, якості та технологій зможе використовувати свій імідж як конкурентну позицію в порівнянні з іншими учасниками ринку морозива.

Позиціонування за ціною передбачає, що ТОВ «Хладопром» і надалі керуватиметься політикою різних цін для різних покупців (договірна ціна), таким чином коли підприємство заходитиме на ринку збуту великих мереж, то тут передбачається, що ціна за пачку чи кілограм морозива буде нижчою ніж для дрібних продавців морозива.

Позиціонування за якістю є найефективнішим, оскільки компанія реалізує товар на ринку за тими самими цінами, як і конкуренти, але вищої якості [14].

Позиціонування в рамках технологій передбачає, що компанія повною мірою використовуватиме позитивні характеристики послуги, нові технологічні розробки, що дозволить виконувати роботу та надавати послуги за своїми характеристиками не нижче, ніж у конкурентів.

Аналіз компанії показав, що однією з найважливіших проблем досліджуваного підприємства ТОВ «Хладопром» є її низька помітність на ринку, порівняно з її основними конкурентами. Тому основну увагу слід приділити поліпшенню іміджу організації, тому саме в цьому випадку якнайкраще допоможе розгортання рекламної кампанії [23].

Проведемо порівняльну характеристику позиціонування досліджуваного підприємства ТОВ «Хладопром» як компанії, що виготовляє та реалізує морозиво у конкурентному середовищі за двома характеристиками:

1. Ціна послуги.
2. Розмір асортиментного списку [31].

Успіх рекламної кампанії загалом великою мірою залежить від адекватності вибраних рекламних засобів поширення рекламного повідомлення. Від правильності вирішення цього питання залежатиме кількість контактів потенційних покупців з рекламним повідомленням, ступінь його на них, рівень фінансових витрат за рекламу, чи принесуть вони бажану ефективність.

З урахуванням ринкових нюансів та враховуючи специфіку діяльності досліджуваного компанії варто обрати наступні рекламні засоби:

1) пряма поштова розсилка (direct mail) – завдяки цьому каналу з'являється можливість максимально точно направити рекламне повідомлення тільки тим, хто може стати клієнтом компанії та надати повну та достовірну інформацію про всі характеристики морозива, його особливості, терміни та умови доставки тощо. При цьому оформляється база даних з даними про всіх потенційних та поточних покупців;

2) реклама в Інтернеті. Є найсучаснішим каналом поширення реклами та дозволяє охопити велику аудиторію у будь-якому куточку світу;

3) сувенірна реклама. Після виконаних робіт фірмовий презент нагадає покупцеві про можливість повторної співпраці [28].

В роботі планується залучати наступні медійні канали та медійні носії для розповсюдження реклами ТОВ «Хладопром»:

1. Реклама в Інтернеті:

- Google Adwords, який допоможе просувати сайт компанії та її популяризувати її основний асортимент морозива;

- Europages – європейський інтернет-ресурс для розміщення оголошень виключно для сектору B2B, є досить вигідним напрямком для потенційних постачальників чи оптових покупців морозива.

2. Пряма поштова реклама (пряме поштове розсилання електронною поштою) – рекламний лист міститиме інформацію про компанію, пропоновані нею товари, контактні дані та посилання на сайт.

3. Сувенірна реклама. Після успішного завершення погодження договірних умов співпраці компаніям-партнерам передбачається відправка ручки та м'якого щоденника з логотипом компанії в подарунок [25].

Для ТОВ «Хладопром» відповідно до передбачуваних маркетингових завдань доцільніше було б використовувати масштабну рекламну кампанію для охоплення більшої кількості потенційних покупців. Також доречно зазначити, що початок рекламної кампанії намічено на період квітень-липень, тобто в терміни найбільшого споживання морозива – травень-серпень рекламна кампанія буде на слуху в споживачів та вони будуть поінформовані про дану ТМ, її продукцію та асортимент. Термін даної планової рекламної кампанії передбачається на 4 місяці. Пропонований графік розміщення реклами показано у табл. 3.1 [23].

Таблиця 3.1 – Графік рекламної кампанії ТОВ «Хладопром»

Місяці	Тижні	Засоби реклами			
		Інтернет реклама		Пряма поштова розсилка	Сувенірна реклама
		Google Adwords	Europages		
1	2	3	4	5	6
Квітень	1				
	2				
	3				
	4				

Продовження табл. 3.1

Травень	1				
	2				
	3				
	4				
Червень	1				
	2				
	3				
	4				
Липень	1				
	2				
	3				
	4				

Джерело: складено автором

Отже, відповідно до графіку рекламної кампанії, необхідно розрахувати планові витрати на неї, тобто рекламний бюджет, до якого увійдуть:

1. Витрати, пов'язані із виробництвом рекламного продукту.
2. Витрати реклами у ЗМІ [68].

У даному випадку до першого пункту входять витрати на виробництво сувенірної продукції та інформації для прямого поштового розсилання, а до другого пункту – сума витрат за рекламу в Інтернеті.

Нижче наведено бюджет рекламної кампанії для кожного з рекламних носіїв:

1. Реклама в Google Adwords, яка полягає у розміщенні реклами з використанням ключових слів та вказівкою території розповсюдження. Специфіка даного інтернет-ресурсу полягає в тому, що встановлено денний ліміт, який рекламодавець готовий платити за переходи на свій сайт. Саме оголошення розміщується безкоштовно. Для початку буде достатньо суми 200 грн на добу, тож загальна сума витрат становитиме:

$$2 \times 400 \times 31 + 2 \times 400 \times 30 = 24\,800 + 24\,000 = 48\,800 \text{ (грн.)}$$

2. Реклама на Europages. Існує фіксована сума, залежно від охопленого ринку. Для європейського ринку (Medium Europe Plus) це 325 євро на місяць

(приблизно 12 675 гривень, за курсу 39 гривні за 1 євро), тобто загальна вартість становитиме:

$$12\,675 \times 4 = 50\,700 \text{ (грн.)}$$

3. Виготовлення сувенірів. Встановимо приблизний ліміт у 10 ручок та блокнотів на місяць. Одна ручка коштує 50 грн, а щоденник 300 грн, то в сумі ми матимемо наступну суму:

$$4 \times (50 \times 10 + 300 \times 10) = 14\,000 \text{ (грн.)}$$

4. Пряме поштове розсилання. Передбачається електронною поштою, з вказанням акційних пропозицій на різного року позитивних аспектів співпраці з контрагентами та покупцями.

$$497,5 \times 2 = 995 \text{ (грн)}$$

Загальний рахунок рекламного бюджету наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Сума бюджету рекламної кампанії ТОВ «Хладопром»

Медіа-канал	Кількість або термін існування (сукупний)	Загальна сума
1	2	3
Google Adwords	4 місяці	48 800 грн
Europages	4 місяці	50 700 грн
Виготовлення сувенірів	80 шт.	14 000 грн
Пряма постова розсилка	2 місяці	995 грн
Разом		114 495 грн

Джерело: складено автором

Отже, на здійснення всіх необхідних заходів щодо рекламної кампанії ТОВ «Хладопром» потрібна сума у розмірі 114 495 грн. Ці кошти допоможуть компанії досягти своєї головної мети – інформувати та нагадувати клієнтам про компанію та її пропозицію.

Далі проаналізуємо основні доходи та вигоди ТОВ «Хладопром» від здійснення маркетингової діяльності на розраховану раніше суму 114 495 грн, шляхом визначення динаміки зміни доходів від залучення маркетингових заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Доходи ТОВ «Хладопром» від маркетингових заходів
(тис. грн.)

Показник	Роки		Відхилення 2023/2024	
	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5
Збільшення обсягів продажу послуг внаслідок проведення маркетингових акцій	11 375,6	12 954,3	1 578,7	12,2%
Надання інформаційно - консультаційних та маркетингових послуг	284,5	301,7	17,2	5,7%
Прибуток від знижки на закупівельні ціни постачальниками під час проведення маркетингових заходів	5 846,1	6 129,4	283,3	4,6%
Разом доходи від маркетингових заходів	17 506,2	19 385,4	1 879,2	9,7%

Отже, аналізуючи доходи, що прогнозується отримати досліджуваним підприємством ТОВ «Хладопром» за період 2023-2024 років від маркетингових заходів, то варто вімітити досить позитивну динаміку до зростання таких доходів на 9,7%, при цьому збільшення обсягів продажу послуг внаслідок проведення маркетингових акцій відбулося на 12,2%, прибуток від знижки на закупівельні ціни постачальниками під час проведення маркетингових заходів склав 4,6%. Також варто вказати, що найбільший дохід від маркетингу підприємство прогнозує отримати від обсягів наданих послуг внаслідок проведення маркетингових акцій.

Далі враховуючи рівень видатків та доходів ТОВ «Хладопром» за прогнозований період 2023-2024 років, визначимо рівень динаміки рентабельності маркетингу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Динаміка рентабельності маркетингу ТОВ «Хладопром»

Показник	Роки		Відхилення 2023/2024	
	2023	2024	2023	2024
1	2	3	4	5
Чистий прибуток, тис. грн.	15 328,4	21 547,3	6 218,9	40,6%
Витрати, тис. грн.	175 850,6	189 458,7	13 608,1	7,7%
Рентабельність маркетингу, %	8,7%	11,4%	2,7%	-

Отже, за прогнозований період 2023-2024 року варто відмітити позитивний ефект для ТОВ «Хладопром» від залучення маркетингових заходів, так рентабельність маркетингу в 2023 році планується на рівні 8,7%, а надалі в 2024 році вже 11,4%, що вказує на досить позитивний ефект від маркетингових заходів в довгостроковій перспективі. Таким чином залучення маркетингу з 2023 року лише дало певний старт для популяризації діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Хладопром» з виробництва морозива, а подальша діяльність дану популяризацію та відомість лише збільшила в наступному році діяльності. Таким чином загалом варто відмітити позитивну динаміку для діяльності ТОВ «Хладопром» в напрямку подальшого розвитку та залучення маркетингових заходів.

Безперечно, на практиці витрати на маркетингову комунікаційну політику призведуть до збільшення обсягів продажу ТОВ «Хладопром» вже найближчим часом, а як результат зростатиме і чистий прибуток від основної діяльності.

Також робота зі зв'язків із громадськістю не менш важлива, ніж реклама, тому у майбутньому доцільно публікувати статті про компанію у популярних виданнях з історією розвитку компанії з умовою популяризації компанії на ринку серед споживачів.

Всі перераховані вище рекомендовані заходи щодо реалізації рекламної кампанії, за умови їх комплексного здійснення, здатні зробити прорив у продажах послуг ТОВ «Хладопром» на ринку морозива.

Крім цього досліджуване підприємство має сайт, який варто популяризувати, бо в період розвитку ІТ-сфери основним шляхом отримання інформації про певних виробників та їх товар є інтернет. Проаналізувавши цифрову маркетингову діяльність ТМ «Хладік» на ринку України, було виявлено такі проблеми:

- ТМ «Хладік» недостатньо уваги приділяє етапам воронки продажів, через що у нього складнощі з впізнаваністю та лояльністю до бренду;

- у послугах, пов'язаних з інтернет-рекламою, є складність з якістю цих послуг, проблема з аналітикою та швидким реагуванням на зовнішні чинники;

- на ринку багато споживачів, які не цікавляться продуктом бренду та обирають морозиво вищої ціни, при тому що ці споживачі залучаються за допомогою реклами, але подальший шлях по воронці продажів не здійснюється, тим самим знижується конверсія та ROI по інструментах, що використовуються. Це говорить про неправильно вибрані налаштування інструменту, особливо в рамках оптимізації конверсій на сайті [21].

Перш за все варто розглянути циклічну екосистему цифрової стратегії, саме з її допомогою пропонується надалі реалізувати маркетингову цифрову стратегію. Тому що ця воронка продажів включає всі точки дотику споживачів, які призводять до покупки, що є бізнес-ціллю діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Хладопром» (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Екосистема стратегії інтернет-маркетингу

Джерело: побудовано на основі [21]

Для вирішення цих завдань необхідний комплексний підхід до формування нової цифрової стратегії шляхом вибору інструментів у цифровому маркетингу та її відповідної реалізації. Через це варто розглянути

три варіанти сценарію розміщення: за умови скорочення рекламного бюджету, в рамках існуючого рекламного бюджету та за умови збільшення рекламного бюджету. Пропонуємо далі розглянути ці варіанти докладніше.

Сценарій №1: Зі зменшеним рекламним бюджетом. У цьому підході до оптимізації ефективності digital-стратегії ТОВ «Хладопром» пропонується зосередитися на підвищенні впізнаваності бренду серед цільових аудиторій за рахунок залучення стратегії — інструменту медійної реклами в контекстно-медійній мережі Google, а також підвищення показника якості ключових слів за допомогою структури ключових слів та пошукових оголошенням. Завдяки запропонованому варіанту розміщення комунікація з брендом охопить усі фази послідовності продажу за обмеженого бюджету (рис. 3.2) [24].

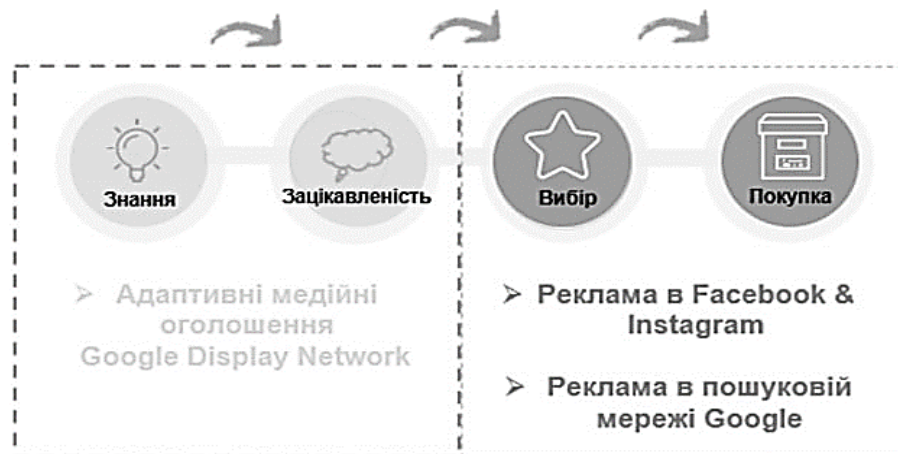


Рисунок 3.2 – Схема воронки продажів за варіантом мінімального бюджету

Джерело: побудовано на основі [24]

Завдяки цьому, додаючи до вибраних інструментів медійну рекламу в медійній мережі Google, бренд може спілкуватися з цільовою аудиторією від моменту знайомства до першої покупки.

Вибір контекстної медіамережі Google обумовлений трьома основними факторами.

1) цей інструмент дозволяє зв'язатися зі споживачами коли вони переглядають сайти або відео на YouTube, перевіряють Gmail або використовують мобільні додатки та програми;

2) контекстно-медійна мережа Google дозволяє отримати 80% потенційного охоплення цільової аудиторії бренду за мінімально можливою вартості за тисячу показів (CPM).

3) комбінації націлення за місцезнаходженням, контекстом сайту та аудиторії забезпечують ефективність реклами та максимальне охоплення аудиторії [16].

Контекстна медіамережа містить понад 3 000 000 сторінок веб-сайтів та охоплює понад 90% користувачів Інтернету. Якщо компанія розміщує на ньому рекламу, то оголошення будуть з'являтися в різних джерелах: на веб-сайтах, відеороликах і мобільних додатках. Однак, якщо є першочергове побажання щоб реклама показувалася потрібній аудиторії, необхідно правильно налаштувати її націлення та рекламування. Таким чином індивідуальні аудиторії, що базуються на пошукових запитах користувачів, відвіданих URL-адресах, каналах YouTube тощо, є найбільш точними.

Для покращення якісних показників ключових слів та їх компонентів пропонується використовувати оновлену структуру ключових слів та оголошень за принципом SKAg.

SKAg (Single Keyword AdGroup) – принцип побудови рекламних кампаній, згідно з яким 1 група оголошень містить лише 1 ключове слово з 2 типами відповідності: точна та широка відповідність. Принцип побудови рекламних кампаній SKAg показаний на рисунку 3.3 [19].

Основною перевагою цього принципу є написання більш релевантних оголошень за унікальними ключовими словами. Додаючи ключові слова (точно) до заголовків, описів та URL-адрес, ви можете створювати оголошення, найбільш релевантні запитам користувачів. Перевагами є підвищена релевантність об'яв, вищий показник якості ключових слів та вищий CTR.

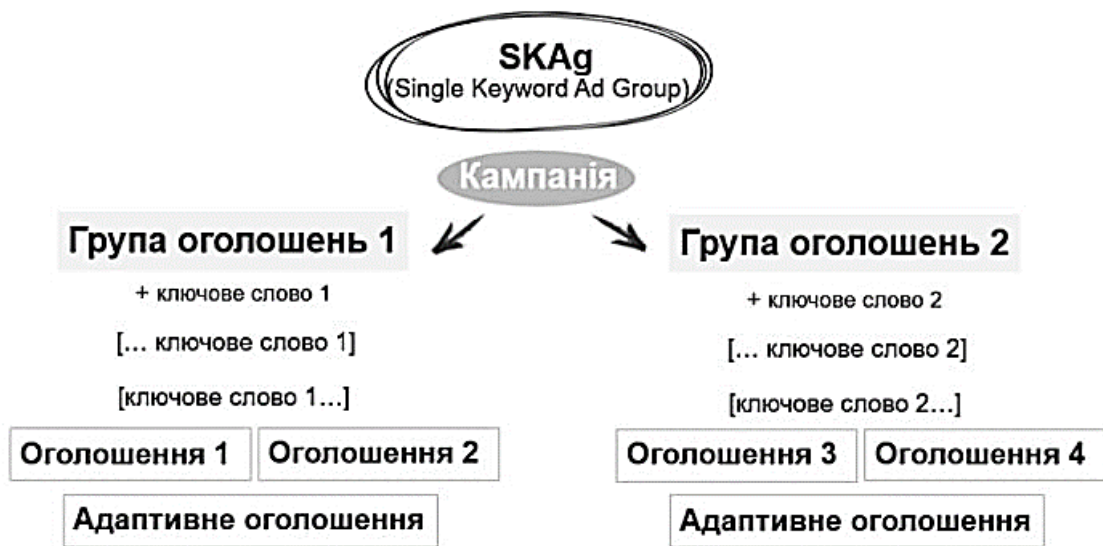


Рисунок 3.3 – Схема організації пошукових кампаній за принципом SKAg

Джерело: побудовано на основі [37]

При обмеженому бюджеті вибір періоду розміщення досить важливий, оскільки бренд має посилити комунікацію з цільовою аудиторією на пік сезонності товару. Відносно надійним інструментом визначення сезонності продукту є Google Plan Planner, який дозволяє оцінити кількість пошуків за вибраними ключовими словами [27].

В морозиві як і в більшості інших товарів також є свої періоди сезонності, так продаж морозива ТОВ «Хладопром» досягає максимуму в період травня-жовтня. Однак наявність бренду в результатах пошуку дуже важлива протягом усього року, адже споживачі можуть шукати морозиво протягом року для різних особистих свят та дат. Однак, в умовах обмеженого бюджету є сенс активізувати щорічні пошукові кампанії з підтримкою ЗМІ у пік сезонності товарів, щоб залучити користувачів, які ще не знають про бренд чи недостатньо зацікавлені в ньому в умовах зростання попиту та конкуренції. Тому в такому випадку пошукові кампанії будуть посилені

медійною рекламою в контекстно-медійній мережі Google та соціальних мережах з травня по вересень або жовтень.

Сценарій №2: з існуючим рекламним бюджетом.

У цьому варіанті розміщення пропонується зосередитись на підвищенні медійності та впізнаваності бренду за рахунок активації відеорозміщення на YouTube, після чого пропонуємо зібрати аудиторію відвідувачів сайту та запустити ремаркетингову кампанію у соціальних мережах. мережі на цих користувачів. У цьому випадку спілкування в соціальних мережах, GDN та у пошукових мережах також залишається активним, а бюджет перебуває у межах доступного житла [28].

На сьогоднішній день відеореклама на YouTube – це потужний маркетинговий інструмент, що дозволяє підвищити впізнаваність бренду, залучити нових клієнтів та стимулювати продажі.

Загалом завдання, які вирішують відеокампанії та відеореклами, можна поділити на три групи:

- збільшення охоплення аудиторії та зростання впізнаваності бренду;
- залучення потенційних споживачів;
- заохочування до цілеспрямованих дій.

Залежно від бізнес-цілей слід вибрати відповідний тип рекламної кампанії та формат відеореклами. В іншому випадку ефекту від вкладених коштів не буде. Для підвищення впізнаваності бренду ТОВ «Хладопром» найбільш доцільним буде запуск відеореклами TrueView In-Stream.

Відеооголошення TrueView показуються користувачам під час перегляду відео на YouTube, а також на сайтах та додатках у мережі контекстної реклами. Глядачі можуть пропустити відеооголошення через п'ять секунд після його запуску, і стягуватиметься плата за рекламу тільки в тому випадку, якщо користувач переглядає або взаємодіє з даним відео протягом 30 секунд (або всього відео, якщо воно коротше), натиснувши на банер, що супроводжує чи клік-заклик до дії [67].

Щоб зробити відеорекламу на YouTube ефективнішою, важливо визначити довжину відео, оскільки від неї залежить якість перегляду реклами та ефект, якого досягне бренд. Крива змісту аудиторії для всієї довжини оголошення показано на рис. 3.4.

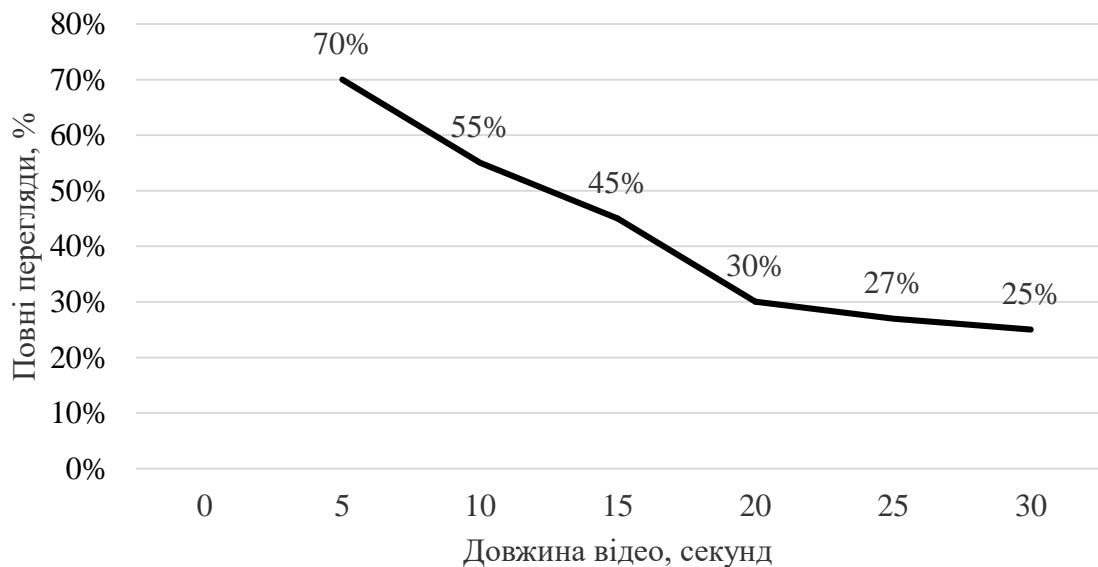


Рисунок 3.4 – Крива утримання аудиторії за тривалістю відеореклами
Джерело: побудовано на основі [57]

Отже, варто зауважити, що крива змісту аудиторії має таку формулу: що довше відео, то нижча якість переглядів реклами. Дуже коротке відео не повністю висвітлює продукт і не дозволяє користувачам ознайомитися з брендом, у той час як довгі ролики мають низький загальний рейтинг переглядів, що впливає на якість розміщення. Таким чином, досліджуваному підприємству ТОВ «Хладопром» слід обирати 15-секундне відео, тому що воно дозволяє досить докладно розповісти про товар без втрати якості відображення (близько половини всіх користувачів побачать рекламу та додивляться її до кінця).

Після першого тижня медійної реклами та розміщення OLV аудиторію сайту буде заповнено унікальними користувачами, що дозволить проводити кампанії ремаркетингу в соціальних мережах.

В умовах постійної присутності користувачів в інтернет-середовищі ремаркетинг є дуже потужним рекламним інструментом, що допомагає підштовхнути людину до покупки. Середній коефіцієнт конверсії для всіх відвідувачів сайту складає 1-5%. Це означає, що лише кілька відсотків всіх користувачів, які відвідують сайт, зроблять цілеспрямовані дії. Інші користувачі йдуть. Ремаркетинг допомагає їм «надолужити втрачене» і повернути їх в онлайн, підштовхнувши частину аудиторії до здійснення покупки.

Аудиторії ремаркетингу можна налаштувати для всіх відвідувачів сайту, а також для тих, хто вчинив конкретну цільову дію, щоб зробити його ще раз. Такий підхід різко збільшує коефіцієнт конверсії та рентабельність інвестицій [25].

Сценарій №3: зі збільшенням рекламного бюджету.

У ситуації, коли бренд може розпоряджатися значними рекламними засобами, пропонується додати до перерахованих вище пропозицій інструменти конверсії (кампанії Google Shopping і динамічний ремаркетинг).

Ці інструменти мають більшу ціну за дію (CPA), але вони також мають більш високий коефіцієнт конверсії (CR) порівняно з іншими рекламними кампаніями. Важливо звернути увагу на те, що показники конверсії з різних напрямків реклами абсолютно різні, що пояснюється специфікою поведінки користувачів під час виборів тих чи інших товарів. Наприклад, коефіцієнт конверсії у категорії автомобілів дуже низький, тоді як у категорії продуктів харчування та напоїв він досить високий, що пояснюється різною тривалістю фази вибору того чи іншого товару із цієї категорії. Оскільки в нашому варіанті підприємство займається виробництвом та торгівлею морозива, пропонуємо враховувати середньоринкові показники конверсії реклами продуктів харчування та напоїв у різноманітних рекламних інструментах [67].

Найбільш рекламними інструментами конверсії для категорії морозива є кампанії Google Shopping та динамічний ремаркетинг у соціальних мережах

із середнім коефіцієнтом конверсії 14,53% та 9,03% відповідно. Тому корисно використовувати ці інструменти підвищення конверсії сайту ТОВ «Хладопром». Варто зазначити, що Google Shopping – це тип кампанії Google Ads, який дозволяє рекламувати продукти певного бренду в Google. Для цього необхідно зареєструвати сайт та додати дані про товари в Merchant Center та створити товарний ряд.

Цей формат особливо ефективний завдяки своїй наочності. Це дозволяє переглядати не лише текст, а й фото, назву, ціну товару, склад та іншу інформацію про товар. Все це допомагає користувачам зрозуміти пропозицію до переходу за оголошенням, і в результаті бренд отримує більше зацікавлених клієнтів в своїй продукції, у нашому випадку – це в морозиві торгової марки та асортиментного ряду ТОВ «Хладопром».

Розмістивши інформацію про продукт прямо в оголошенні, ТМ «Хладік» зможе залучити на свій сайт більше користувачів, які, можливо, будуть зацікавлені в тому, що пропонує компанія. В результаті пошуку користувач може побачити кілька оголошень ТОВ «Хладопром» у різних покупках товарів, а також текстові оголошення, якщо вони відповідають запиту, а як результат це може подвоїти охоплення потенційних покупців.

При створенні комунікації бренду ТОВ «Хладопром» у соціальних мережах слід орієнтуватися насамперед на Facebook і Instagram, оскільки вони охоплюють більшу частину цільової аудиторії (рис. 3.5).

Таким чином динамічний ремаркетинг у Facebook та Instagram допоможе додатково залучити більшість потенційних споживачів, які вже відвідували сайт компанії раніше або цікавляться певним товаром торгової марки ТОВ «Хладопром». Динамічний ремаркетинг у Facebook та Instagram автоматично просуває асортимент товарів компанії людям, які виявляють до нього інтерес на цільовій сторінці. При цьому замість створення окремих оголошень для кожного товару, що просуває ТМ «Хладік», можна створити шаблон оголошення, який автоматично заповнюється потрібними зображеннями та даними з каталогу товарів.

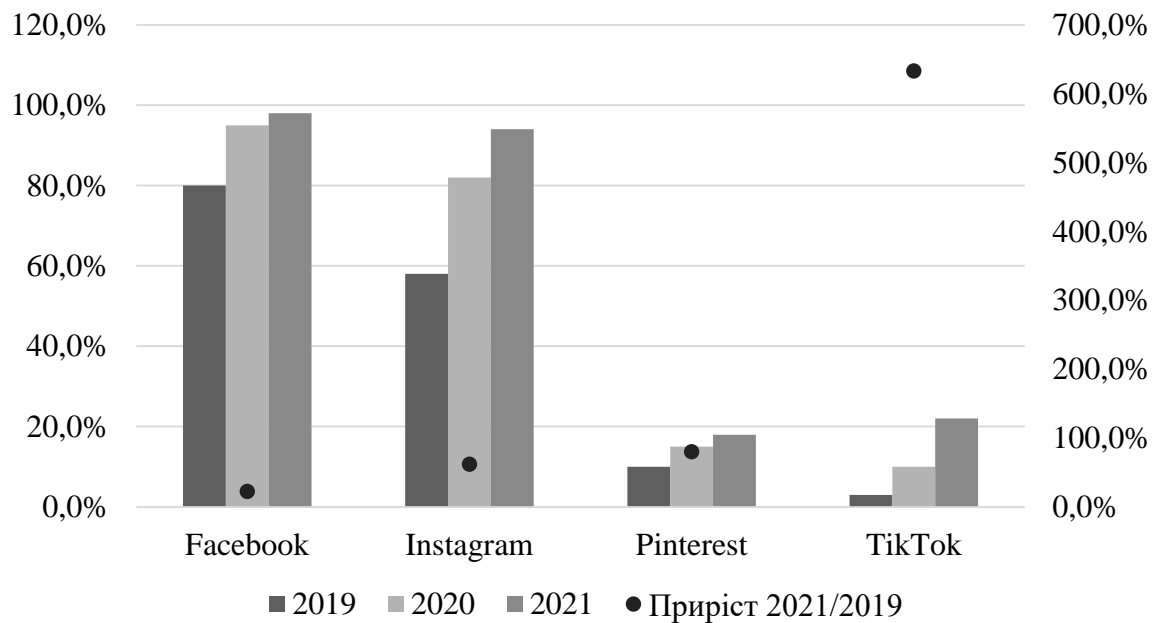


Рисунок 3.5 – Покриття просування ТМ ТОВ «Хладопром» з погляду соціальних мереж

Динамічна реклама пропонує людям продукти, які їм цікаві, і дозволяє робити негайні емоційні покупки. Під час оптимізації реклами для певної мети (наприклад, конверсії) Facebook вибирає продукти з каталогу продуктів бренду, щоб оголошення з машинним навчанням давали найкращі результати. Наприклад, якщо користувач заходить на сайт ТОВ «Хладопром» і переглядає певний асортимент морозива, а після відвідування Facebook або Instagram він побачить динамічну рекламу саме тих товарів, які він передивлявся раніше. Схематично механізм динамічного ремаркетингу показано на рис. 3.6 [23].

Таким чином, використання динамічного ремаркетингу допоможе досліджуваному підприємству ТОВ «Хладопром» надавати персональну рекламу на основі намірів користувача, підвищити коефіцієнт конверсії веб-сайту та допомогти налагодити комунікацію з повторними покупками.

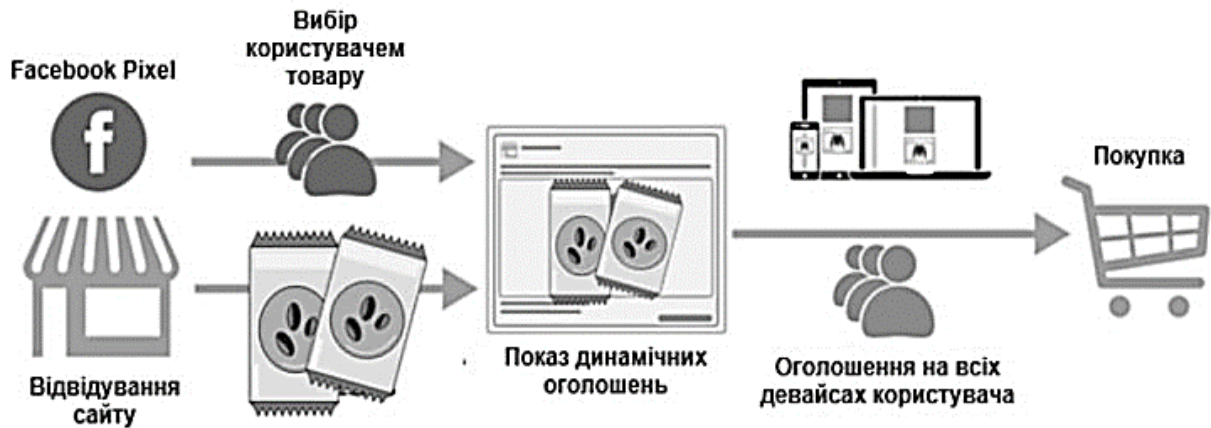


Рисунок 3.6 – Алгоритм динамічного ремаркетингу

Джерело: побудовано на основі [41]

Розробка даних трьох стратегій для різних обсягів рекламного бюджету, що залучається, дозволить бренду підібрати набір інструментів цифрового маркетингу, при якому він отримає максимально ефективну комунікацію при фіксованому бюджеті. При цьому ефективність кожного із запропонованих варіантів вища порівняно з існуючою рекламною кампанією.

3.2 Оцінка сценаріїв реалізації маркетингових заходів ТОВ «Хладопром»

Загалом ринок реклами в Україні стабільно зростає. Варто відмітити, що на практиці дедалі більше брендів відмовляються від традиційних медіаканалів комунікації на користь цифрових каналів. Це пов'язано з унікальними технічними можливостями цифрового розміщення та збільшенням проникнення Інтернету в життя населення світу та України зокрема.

Виходячи з розподілу рекламних бюджетів в інтернет-рекламі, можна констатувати, що бренди в Україні переважно віддають перевагу контекстній рекламі, у тому числі рекламі в результатах пошуку та кампаніям у

контекстно-медійній мережі Google. Це можна пояснити дещо низькою вартістю такої реклами та прагненням брендів постійно бути присутнім у результатах пошуку за цільовими запитами [49].

Важливим аспектом аналізу та вибору конкретних пропозицій щодо оптимізації існуючих інструментів стратегії цифрового маркетингу є прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів. Як було зазначено раніше, важливо розрахувати прогнозоване повернення інвестицій у рекламу визначення ефективності інструментів, і навіть точки беззбитковості. Усі наступні бюджети дійсні протягом місяця.

Пропонуємо розглянути кожен із трьох сценаріїв рекламних бюджетів докладніше з погляду аналізу ключових медіапоказників та порівняння з існуючим планом розміщення. Цілі розраховуються на основі прогнозованих значень на кожен засіб зв'язку протягом одного місяця (зокрема, до вересня-жовтня), оскільки саме в цей період закінчується пік сезонності продажу морозива на ринку. Пропонується використати метод сценарного аналізу для порівняння ефективності трьох варіантів розміщення та просування морозива ТОВ «Хладопром» на ринку.

Сценарій №1: З мінімальним рекламним бюджетом.

У сценарії №1 припускається, що рекламні бюджети скорочуються. Логіка планування даного варіанта розміщення була заснована на зниженні загального рекламного бюджету при підвищенні ефективності рекламних кампаній, при цьому за існуючих рекламних інструментів пропонується додати медійну рекламу в контекстно-медійній мережі Google для підвищення впізнаваності бренду серед цільової аудиторії та трафіку. Прогнозні показники ефективності розміщення за планом зі скороченим бюджетом наведено у таблиці 3.5.

Як видно з таблиці 3.5, за умови розміщення реклами за сценарієм із зменшеним рекламним бюджетом (100 000 грн.) ТМ «Хладік» отримає чудові результати. Оптимізувавши структуру ключових слів та оголошень в

пошуковій мережі, при цьому можна знизити ціну за клік до 5,25 грн. на сайт за мінімальної ціни кліка.

Таблиця 3.5 – План розміщення реклами зі зменшеним бюджетом

Інструмент	Загальний бюджет	Планові показники					Показники конверсії		
		CPM	Покази	CTR %	Кліки	CPC	Конверсії	CR, %	CPA
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
					$(4*5/100)$	$(2/6)$	$(6*9/100)$		$(2/8)$
Медійна частина									
Google Display Network	34 919,29	21,00	1 662 823	1,00	16 628	2,10	133	0,80	262,50
Конверсійна частина									
Google Search	35 055,00	787,50	44 514	15,00	6 677	5,25	668	10,00	52,50
Facebook/Instagram	30 025,71	60,00	500 429	1,50	7 506	4,00	1 201	16,00	25,00
Загалом витрати на рекламу	100 000,00	45,29	2 207 766	1,40	30 812	3,25	2 002	6,07	34,83

За умовами таблиці 3.5: CPM (Cost Per Mille) або Cost Per Millenium — вартість тисячі показів рекламного оголошення. Тобто показ реклами 1000 користувачів коштуватиме рекламодавцю фіксовану суму у гривневому еквіваленті.

Коефіцієнт конверсії продажів – це показник кількості потенційних клієнтів, які стали реальними покупцями. Іншими словами, це співвідношення між кількістю людей, які купили продукт, і кількістю потенційних клієнтів, які відмовилися від здійснення покупки на будь-якому етапі.

Отже, цей варіант розміщення дозволить отримати 30 812 кліків з реклами за середньої ціни 3,25 грн. за клік. Із загальної кількості кліків планується отримати 2002 конверсії за середньої вартості конверсії 34,83 грн. Середній коефіцієнт конверсії цього плану становить 6,07%.

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Google Search	35 055,00	787,50	44514	15,00	6 677	5,25	-	-	-	668	10,00	52,50
Facebook/ Instagram Remarketing	24 536,43	75,00	327152	1,50	4 907	5,00	-	-	-	1 227	25,00	20,00
Загалом витрати на рекламу	114 492,43	43,06	2658918	1,48	39 452	2,90	249 771	40,00	0,08	2 126	5,39	53,84

За прогнозними показниками ефективності для сценарію №2, наведеними у таблиці 3.6, можна сказати, що з незмінною розміром рекламних бюджетів та використання запропонованих варіантів оптимізації можливе збільшення показників ефективності кампаній. Впровадження відео- та медійних кампаній у медійну мережу дозволить в кінцевому результаті зібрати достатньо аудиторій ремаркетингу для запуску кампаній ремаркетингу в соціальних мережах. Завдяки цьому варіанту розміщення очікувана кількість кліків складає 39 452 кліки із середньою вартістю кліка 2,90 грн, а 5,39% всього трафіку конвертується в конверсії (2126 цільових дій) із середньою вартістю конвертації 53,84 грн. Це означає, що за цим планом розміщення можна збільшити кількість цільових дій на сторінці сайту.

Також варто наголосити, що вибір інструмента сценарію №2 може значно підвищити ефективність існуючої кампанії з фіксованим бюджетом. Прогнозовані кліки у майже подвоїлися завдяки оптимізаційній кампанії та зниженню середньої ціни за клік на 66%. Відповідно, збільшивши обсяг трафіку сторінки, що залучається, навіть при нижчому коефіцієнті конверсії можна збільшити кількість конверсій на 43%. Це пов'язано з використанням ремаркетингу в соціальних мережах, таким чином відбудеться зниження загальної вартості конверсії на 30%.

Сценарій №3: При збільшенні рекламного бюджету.

У разі сценарію №3 припустимо, досліджуване підприємство може виділити більший рекламний бюджет. У цьому випадку рекомендується максимально зосередитись на збільшенні конверсій за рахунок залучення таких висококонверсійних інструментів, як торгові кампанії в Google Shopping та динамічний ремаркетинг у соціальних мережах. Прогнозні показники розміщення за сценарієм 3 наведено у таблиці 3.7.

За прогнозними показниками розміщення за сценарієм №3 зі збільшенням рекламного бюджету, що відображено у таблиці 3.7 показує, що даний проект дозволяє підвищити ефективність комунікації з цільовою аудиторією. За допомогою цього варіанту відбувається взаємодія з потенційними користувачами на всіх етапах послідовності продажів та з використанням всіх необхідних інструментів підвищення конверсії. Таким чином рекламні кампанії зможуть принести 4355 цільових акцій за середньою ціною 46,13 грн за конверсію. Завдяки використанню висококонверсійних інструментів коефіцієнт конверсії становить 8,81%, що має досить високий рівень.

Таблиця 3.7 – План розміщення реклами зі збільшеним бюджетом

Інструмент	Загальний бюджет	Планові показники					Відео-показники			Показники конверсії		
		CPM	Покази	CTR %	Кліки	CPC	Перегляди	VTR, %	CPV	Конверсії	CR, %	CPA
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
					(4*5/ /100)	(2/6)	(4*9/ /100)		(2/8)	(6* 12/ 100)		(2/11)
Медійна частина												
Google Display Network	34 919,29	21,00	1 662 823	1,00	16 628	2,10	-	-	-	133	0,80	262,50
YouTube In-Stream	19 981,71	32,00	624 429	1,80	11 240	1,78	249 771	40,00	0,08	99	0,88	202,02
Конверсійна частина												
Google Search	50 000,00	787,50	63 492	15,00	9 524	5,25	-	-	-	952	10,00	52,50

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Google Shopping	45 000,00	180,00	250 000	1,50	3 750	12,00	-	-	-	1 050	28,00	42,86
Facebook/ Instagram Remarketing	50 099,00	93,00	538 699	1,50	8 080	6,20	-	-	-	2 101	26,00	23,85
Загалом витрати на рекламу	200 000,0	63,71	3139443	1,57	49 222	4,06	249 771	40,00	0,08	4 335	8,81	46,13

Отже, збільшення бюджету на 75% дозволяє отримати на 193% більше конверсій (4335 цільових дій, кліків на сайті). Такий ефект досягається за рахунок залучення висококонверсійних інструментів (сумарна конверсія 8,88%). Одночасно оптимізовано вартісні показники: 52% середня ціна за клік та 40% середня ціна за конверсію.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Хладопром»

Спираючись на запропоновані рекомендації, досліджуване підприємство ТОВ «Хладопром» зможе досягти поставленої мети, а реалізуючи розроблену стратегію цифрового маркетингу, компанія зможе підвищити рівень залучення цільової аудиторії бренду у кожен фазу маркетингової воронки продажів та збільшити охоплення цільової аудиторії в мережі Інтернет.

Для розрахунку економічної ефективності запропонованих варіантів пропонуємо розрахунок рентабельності ROAS для ТОВ «Хладопром» та порівняння значення ROAS для кожного запропонованого плану.

Грамотна оцінка рентабельності передбачає пошук значення точки беззбитковості діяльності підприємства.

Точка безбитковості – це обсяг продажу, за якого витрати компенсуються доходами. Іншими словами, момент, коли вкладення окупилися, але нічого не зароблено.

Цей параметр демонструє необхідний обсяг продажів для отримання нульового прибутку при передбачуваному рівні витрат. Даний показник пов'язаний з показником рентабельності інвестицій у рекламу у Facebook, Instagram, Google Ads тощо. На практиці підприємство може зіткнутися із ситуацією, коли ROAS досягатиме 100, 300 або навіть 500%, але не помітите, що за цими ховається відсутність окупності реклами. Щоб такого не сталося важливо визначити точку безбитковості ROAS, для чого знадобиться норма прибутку, тобто це величина є відсотковим відношенням прибутку до вкладених коштів. Володіючи цим показником, ви можете розрахувати точку безбитковості ROAS [68].

Формула розрахунку точки безбитковості окупності інвестицій:

$$TM ROAS = \frac{1}{Hk}, \quad (3.1)$$

де $TM ROAS$ – точка безбитковості ROAS;

Hk – норма прибутку.

Виходячи з досвіду діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Хладопром» маємо середню норму прибутку на рівні 7,2%. Розрахуємо рентабельність пункту ROAS:

$$TM ROAS = 1/0,072 = 13,89 \text{ UAH}$$

Отже, щоб ТМ «ТОВ «Хладопром»» відповідала умовам прибутковості, він має отримувати дохід у розмірі 13,89 грн. на кожен одиницю витраченого рекламного бюджету. Тобто якщо ROAS бренду більше 138,9%, він принесе прибуток, а якщо нижче – компанія втратить гроші.

Крім того, буде корисно розрахувати ROAS для кожного з 3 можливих сценарії: зі зменшеним, існуючим або збільшеним рекламним бюджетом. Розрахунки ROAS показані у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Розрахунок показників ROAS

Варіанти розміщення	Кількість конверсій	Середня цінність конверсії	Загальна цінність конверсії	Витрати на рекламу	ROAS, %
1	2	3	4 (2*3)	5	6 (4/5)
План зі зменшеним бюджетом	2 002	173,75 UAH	347 847,50	100 000,00	347,85
План з наявним бюджетом	2 126		369 392,50	114 492,43	322,63
План зі збільшеним бюджетом	4 335		753 206,25	200 000,00	376,60

З показників окупності витрат за рекламу, розрахованих у таблиці 3.8, видно, що найбільший прибуток отримає ТОВ «Хладопром» під час вибору сценарію №3, тобто варіанти розміщення зі збільшенням рекламного бюджету. Такий варіант розміщення є найефективнішим, оскільки на кожному одиницю вкладеного рекламного бюджету бренд отримує дохід у розмірі 3,77 грн. Рівноважній умові відповідає і можливість розміщення із зменшеним рекламним бюджетом, тобто сценарій №1, але розмір доходу з кожної витраченої на рекламу гривні нижчий і становить – 3,48 грн. А план із використанням доступної суми бюджету, тобто сценарій №2 виявився збитковим, оскільки розрахований ROI за цим планом нижчий за необхідну для виконання умови рентабельності, тому обирати такий варіант плану недоцільно.

Отже, для досліджуваного підприємства пропонують шляхи оптимізації ефективності існуючих рекламних комунікацій досліджуваного підприємства ТОВ «Хладопром». Пропонується 3 варіанти сценарію розгортання:

- Сценарій №1, який реалізується у припущенні, що компанія скорочує рекламний бюджет;

- Сценарій №2, який передбачає ситуацію, за якої бюджет компанії залишається в рамках існуючого плану розгортання;
- Сценарій №3, який передбачає можливість збільшення обсягу рекламного бюджету.

Сценарій 1 передбачає скорочення рекламного бюджету компанії, тому логіка планування будується максимально ефективному використанні мінімальних коштів. У цьому випадку розробили використання існуючих інструментів планування у заданих умовах, але з розширенням медійної реклами в контекстно-медійній мережі Google та ефективного налаштування роботи сайту та посилань. Важливим фактором підвищення ефективності існуючого розміщення є оптимізація структури пошуку та ключових слів на основі підходу SKAg, що підвищує показник якості ключових слів та дозволяє займати високі позиції за найменших витрат.

Сценарій №2 реалізується за постійного рекламного бюджету бренду. У той же час до попереднього сценарію додаємо до існуючого набору інструментів розміщення реклами на YouTube, яке має низьку ціну за перегляд і добре працює для впізнаваності бренду та націлення на аудиторію. Всі користувачі, що зайшли на сайт із відеорекламою або іншими рекламними майданчиками, зберуться до аудиторії відвідувачів сайту.

Сценарій №3 передбачає, що компанія зможе збільшити обсяг рекламного бюджету, тому в основі його планування лежать вікоконверсії та дорожчі інструменти: кампанії Google Shopping та динамічний ремаркетинг у соціальних мережах.

Щоб оцінити ефективність вищезгаданих пропозицій, було розраховано ROI, який є орієнтиром для визначення межі ROI, нижче якої підприємство є збитковим. Поворотний показник ROAS ТМ «ТОВ «Хладопром»» складає 13,89 грн. Це означає, що для виконання умов рентабельності бренд має отримувати дохід у розмірі 13,89 грн. з кожної одиниці бюджету, витраченого на рекламу.

При аналізі будь-якого інвестиційного проекту доцільно використовувати інформацію про аналогічні проекти та компанії для контролю створюваних прогнозів. Якщо метою аналізу є залучення банківського кредиту, то в цьому випадку потрібно здійснювати додаткові дослідження.

Високий рівень рентабельності наведених рекомендацій у поєднанні з відносно коротким терміном їхньої окупності свідчить про економічну ефективність їх використання у практичній діяльності підприємства.

Таким чином варто вважали за доцільне для досліджуваного підприємства ТОВ «Хладопром» реалізувати цифрову стратегію, оскільки компанія має ресурси для просування своєї продукції на ринку морозива України та розвитку сайту.

Реалізація комплексної цифрової стратегії має дати компанії перевагу та покращити її становище на ринку, що, у свою чергу, призведе до збільшення прибутковості [27].

Реалізація стратегії цифрового маркетингу дозволить компанії покращити свої економічні показники, підвищити інноваційну активність завдяки оптимізації рекламних кампаній. Тому для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Хладопром» можливе використання запропонованої маркетингової digital-стратегії, яка базується на контекстній рекламі, графічній рекламі та таргетованій рекламі в соціальних мережах, що дозволяє збільшити кількість потенційних покупців на сайті, що, у свою чергу, збільшує шанси на купівлю продукції.

Варто зауважити, що дослідивши динаміку популярності сайту торгової марки ТОВ «Хладопром», варто порекомендувати здійснити додаткове фінансування такого напрямку, як просування сайту компанії, шляхом SEO-оптимізації, що поділяється на внутрішню та зовнішню оптимізацію.

1. Внутрішня SEO-оптимізація сайту передбачає оптимізацію існуючого тексту та написання нових оптимізованих текстів для опису

морозива, що просуваються, певних екскурсій та дегустаційних днів, акційних пропозицій на та інше.

Написання матеріалу для просування сайту – від 30 грн. за один допис.

2. Зовнішня SEO-оптимізація сайту:

- реєстрація на форумах – від 400 грн/рік,
- купівля посилань – від 300,00 грн/міс,
- реєстрація у каталогах – від 300,00 грн/міс.

3. Електронна розсилка листів серед клієнтської бази для популяризації якогось заходу, запрошення на захід або привітання зі святами, для цього залучають спеціалістів, що здійснюють розробку макету листів та за необхідності можуть налаштувати їх розсилку:

300 гривень – доопрацювання вже розробленого раніше макету листа та оптимізація для розсилки;

550 гривень – лист повністю розроблено з нуля та налаштовано на розсилку.

4. Надсилання SMS: розсилка по клієнтській базі:

SMS-повідомлення, як і раніше, залишаються найефективнішим і особистим способом спілкування на сьогоднішній день. Цікаво, що відправка SMS абоненту займає 6 секунд та більше 90% одержувачів читають ваше повідомлення протягом перших 5 хвилин. Розглянемо наступний приклад. У світі налічується близько 4,5 мільярда мобільних пристроїв. Це на 529% більше, ніж охоплення аудиторії всіх провідних соціальних мереж. Виходячи з цього, варто зазначити, що використання даного каналу комунікації з потенційними та існуючими клієнтами одночасно стає дуже цікавим та вигідним.

Розглянемо приблизні цінові інтервали на вартість SMS-повідомлення, що здійснюватиметься шляхом розсилки (табл. 3.9). Відповідно до передбачуваної чисельності клієнтської бази абонентів можна розрахувати витрати компанії на даний вид просування.

Таблиця 3.9 – Ціна SMS-повідомлення при здійсненні розсилки по клієнтській базі

Кількість SMS	Ціна
1	2
1-10 000	14 коп.
10 000 – 30 000	13,5 коп.
30 00 – 50 000	13 коп.
50 000 – 100 000	12,5 коп.

При цьому при здійсненні такого розсилання передбачено можливі критерії вибору:

- абоненти передплаченого чи контрактного обслуговування;
- використання додаткових послуг (SMS, Інтернет, Viber, Telegram, WhatsApp);
- місцезнаходження: передбачається розсилка в певний регіон або загалом по всіх клієнтах та споживачах.

Отже, за допомогою ефективною стратегії маркетингових комунікацій можна побудувати ефективну комунікацію зі споживачем та досягти поставленої мети.

Вивчення веб-сайтів різних фірм і компаній дає практично необмежені можливості вивчення як прикладів організації бізнесу та надання різного роду послуг, що пропонуються в Інтернеті, так і особливостей побудови та функціонування комерційних сайтів, призначених для продажу товарів та пропозиції послуг.

Продаж в Інтернеті має певну специфіку і суттєво відрізняється від торгівлі у звичайному магазині. Під час торгівлі в Інтернеті необхідно багато надавати безкоштовно, щоб залучити відвідувачів, створити атмосферу довіри та співпраці. Основна ідея – зацікавити відвідувача, надавши йому інформацію, що стосується тематики віртуального магазину, наприклад, огляди, новини, інформацію про новинки, інтерв'ю, статті, інформацію про

книги, посилання на відповідні сайти. теми, відповіді на питання, що часто ставляться.

На практиці необхідними є подальші дослідження для аналізу SEO-ринку України з метою визначення основних тенденцій його розвитку, виділення новітніх підходів до оптимізації та просування сайтів, а також розширення переліку видів SEO-послуг.

Висновки до розділу 3

Відповідно до маркетингових цілей, для ТОВ «Хладопром» було б доцільніше використовувати широкомасштабну рекламну кампанію, щоб охопити більшу кількість потенційних покупців. Такий вибір збільшить кількість поінформованих споживачів у потенційно привабливих сегментах.

Після вибору цільового ринку компанія повинна перейти до наступного етапу – розробки рекламної кампанії для досліджуваного ринку морозива. На практиці такий план можна розділити на кілька ключових етапів: вибір рекламних цілей, розробка рекламного бюджету, вибір цільових аудиторій та розробка стратегії позиціонування продукту.

Спираючись на запропоновані рекомендації, досліджувана компанія ТОВ «Хладопром» може досягти поставлених цілей та реалізувати розроблену стратегію цифрового маркетингу, підвищивши рівень залученості цільової аудиторії бренду на кожному етапі маркетингової воронки продажів, збільшити охоплення цільової аудиторії в мережі Інтернет.

ВИСНОВКИ

Термін «конкурентоспроможність» застосовується до товарів і продуктів, виробників і постачальників послуг, регіонів і навіть окремих країн і національних економік. Звичайно, сутність поняття певною мірою варіюється залежно від категорії, до якої воно застосовується, але єдиним спільним знаменником є те, що поняття конкурентоспроможності відображає здатність об'єкта дослідження ефективно виконувати функції конкурентних ринків. Конкурентоспроможність є багатоаспектним поняттям і однією з основних категорій, що широко використовується в теорії та практиці економічної науки. Враховуючи складність і багатоаспектність проблеми конкурентоспроможності, жодна загальна структурна схема не може з високим ступенем деталізації відобразити весь спектр організаційно-економічних і технологічних методів, підходів і способів вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність – це багатогранне поняття в сучасному суспільстві, яке виходить далеко за межі економіки і зачіпає соціальні, філософські та психологічні аспекти. Воно може бути застосоване не тільки до компаній і продуктів, але й до регіонів, людей та ідей. Конкурентоспроможність як всеосяжне мірило успіху вивчалася з різних боків і були запропоновані підходи до її оцінки, управління та розвитку, про що йшлося раніше в цій роботі. Водночас питання підвищення конкурентоспроможності залишається актуальним, а в умовах ринкової економіки виникає необхідність пошуку нових інструментів, чинників та алгоритмів, які максимально наближають, а то й гарантують результат. Класифікація чинників конкурентоспроможності фірми широко варіюється серед дослідників. Дослідники поділяють фактори корпоративної конкурентоспроможності відповідно до їх походження на внутрішні та зовнішні фактори. Внутрішні фактори – це ті, походження яких пов'язане з

самим підприємством, тобто фактори, які контролюються підприємством і можуть бути змінені за допомогою ресурсів підприємства. Зовнішні фактори – це сили, явища та обставини, які ззовні впливають на конкурентоспроможність конкретного підприємства. Підприємства не завжди можуть впливати на них і контролювати їх.

До основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна віднести методи, що базуються на життєвому циклі товару (послуги), конкурентній оцінці виробничих підрозділів, частці ринку, теорії ефективної конкуренції, конкурентних перевагах, порівняльному аналізі, споживчій цінності та ін., аналізі популярності та довіри споживачів до певного виду продукції, на основі яких підприємство може визначити, наскільки воно може бути конкурентоспроможним у майбутньому. Компанія може використовувати цю інформацію для визначення основних напрямків отримання прибутку від виробництва того чи іншого продукту.

ТОВ «Хладопром» є виробником морозива в Україні вже більше 20 років і має виробничі потужності в Харкові та Сміла Черкаської області. Фінансовий стан компанії є добрим, а розмір капіталу компанії зростає з року в рік. Водночас прибутковість ТОВ «Хладопром» зростає за досліджуваний період, і досліджуване підприємство є прибутковим від своєї основної діяльності. Показники фінансової стійкості підприємств, які не відповідають нормативним значенням, мають позитивну динаміку і повинні покращуватися в майбутньому, тоді як показники ділової активності та рентабельності ТОВ «Хладопром» повинні прагнути до їх збільшення та досягнення позитивної динаміки в довгостроковій перспективі.

За отриманими результатами слід зазначити, що досліджуване підприємство ТОВ «Хладопром» відстає від своїх конкурентів на ринку виробників морозива та має низьку загальну оцінку за показниками конкурентоспроможності. При цьому було визначено, що основними проблемами, які знижують конкурентоспроможність цієї компанії, є досить низька доступність морозива в роздрібній мережі, мала частка каналів збуту

та низькі витрати на рекламу та просування компанії на ринку. Враховуючи основні сильні та слабкі сторони підприємства та можливості і загрози зовнішнього середовища, досліджуване підприємство ТОВ «Хладопром» має досить високу перспективу в напрямку завоювання нових ринків збуту, просування бренду серед споживачів, пошуку нових каналів збуту та збільшення обсягів реалізації, в тому числі за кордоном, за рахунок впровадження новітніх технологій виробництва морозива. Опитування споживачів морозива ТМ «Хладік» показує, що основними критеріями вибору морозива на ринку є якісні характеристики, асортимент та ціна, а також те, що великі мережі супермаркетів та різноманітні невеликі магазини, особливо розташовані в житлових масивах, надають перевагу морозиву ТМ «Хладік».

Три стратегії ТОВ «Хладопром» з різними рекламними бюджетами дозволять бренду обрати той інструмент діджитал-маркетингу, який забезпечить найбільш ефективну комунікацію при заданому бюджеті. При цьому кожен із запропонованих варіантів є більш ефективним, ніж існуючі рекламні кампанії.

Впровадження стратегії цифрового маркетингу може покращити економічні показники компанії та стимулювати інноваційну діяльність за рахунок оптимізації рекламної кампанії. Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Хладопром» можливе використання запропонованої стратегії цифрового маркетингу на основі контекстної реклами, графічної реклами та таргетованої реклами в соціальних мережах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамович І.А., Воловик Д.В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. К. : Агросвіт. 2020. №10. С. 52 – 56.
2. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с.
3. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн : теорія та механізми реалізації : монографія. К. : КНЕУ, 2014. 273 с.
4. Бакай В.Й., Ліннік Д.В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6, Том 1. С. 272-279.
5. Волоснікова Н., Климова С., Губанова Н., Косич М., Яцина В. Напрями розвитку конкурентоспроможності України в умовах глобалізації // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. №4(45). Р. 365–373. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.45.2022.3784>
6. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. №154. С. 93-97.
7. Голда Н. Конкурентоспроможність підприємств у контексті сталого розвитку // *Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава»*. 2021. № 2 (25). С. 602-609.
8. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Х. : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
9. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю. Економіка підприємства : навч. посіб. Х. : ХНАДУ, 2018. 292 с.

10. Живець А. М. Комерційна діяльність : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2021. 308 с.
11. Злидник М.І. Методологія оцінювання конкурентоспроможності продовольчої продукції // *Економічний простір*. 2021. №168. С. 37-43.
12. Іванова В. В. Планування і контроль на підприємстві : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2019. 443 с.
13. Іванченкова Л. Конкурентоспроможність як сучасна економічна категорія // *Молодий вчений*. 2019. №7 (71). С. 129-133.
14. Інстаграм як інструмент просування бренду [Електронний ресурс]// Фінансово-економічний аналіз. 2019. URL : <https://www.marketing.spb.ru/lib-comm/internet/instagram.htm>.
15. Каліна І.І. Інноваційні інструменти маркетингу в епоху цифровізації // *Бізнес навігатор*. 2019. Вип. 6.1–1 (56). С. 188 –194.
16. Каут О. В., Аніщенко Л. О., Ясинський І. П. Особливості розробки і прийняття стратегічних маркетингових рішень // *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8447>.
17. Кингснорт С. Стратегія цифрового маркетингу. Інтегрований підхід до онлайн-маркетингу. К. : Олімп-Бізнес, 2019. 416 с.
18. Кількість українських користувачів мережі Інтернет [Електронний ресурс]. 2019. URL: <https://gordonua.com/news/society/kolichestvo-ukrainskih-polzovateley-facebook-dostiglo-11-mln-228544.html>.
19. Кінас І.О. Інтернет-маркетинг та його роль у формуванні маркетингової стратегії підприємства // *Ефективна економіка*. 2021, №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
20. Кіндрацька Г.І., Загородній А.Г., Кулиняк Ю.І. Аналіз господарської діяльності : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.

21. Кірносова М.В. Сучасні тенденції розвитку сторітеллінгу у цифровому маркетингу // *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Том 4, № 2, С. 17-26.
22. Костецька Н.І. Модель п'яти сил М. Портера як інструмент аналізу галузевих ринків // *Інноваційна економіка*. 2022. №4. С. 131-135.
23. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ : КМ-БУКС, 2019. 224 с.
24. Кравченко Л.В. Ринок морозива в Україні // *Світ продуктів*. 2019. №3. С.8–12.
25. Красовська О. Ю. Інтернет-маркетинг як сучасний інструмент комунікацій підприємства // *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 1(63). С. 67-71.
26. Курій Н. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі* : матеріали XI регіональної науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених та студентів. 2020. С. 79-80.
27. Лабурцева О. І. Ризики формування маркетингових стратегій // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 2. С. 237 – 243.
28. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
29. Липов В. В. Еволюція інституційних форм конкурентних відносин: від першої до четвертої промислової революції // *Економічна теорія*. 2021. № 1. С. 20-40.
30. Литовченко І.Л. Інтернет-маркетинг : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2018. 184 с.
31. Ліба Н. С. Конкурентоспроможність: регіональний аспект // *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. №21(3(52)), 170–178. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275800](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275800)

32. Лойко В. В., Лойко Є. М. Застосування інструментів інтернет-маркетингу як сучасного засобу рекламної діяльності підприємства // *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2020. № 1(5). С. 45-55.

33. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2021. 484 с.

34. Мельничук Л. С. Економічне управління підприємством в сучасних умовах господарювання. Миколаїв : МДГУ ім. П. Могили. 2016. Т. 285. Вип. 273. С. 74.

35. Мілль Дж. С. Основи політичної економії. К. : Сузір'я, 1998. 564 с.

36. Міхалець І.П. Сутність поняття «конкурентоспроможності підприємств». *Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю* : зб. матер. ІУ Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Полтава, 24 жовтня 2019 р.). Полтава : ПДАА, 2019. С. 469-471.

37. Міщук І.П. Актуальні проблеми забезпечення конкурентоспроможності продукції АПК України // *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2021. №64. С. 5-13.

38. Надточій І.І. Трансформація бізнес-процесів в системі забезпечення конкурентоспроможності територій : дис. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: 08.00.05. Миколаїв, 2021. 501с.

39. Офіційний сайт ТОВ «Хладопром». URL: <https://www.khladoprom.com/>

40. Офіційний сайт ТМ «Рудь». URL: <https://rud.ua/>

41. Офіційний сайт ТМ «Три медведі». URL: <https://3bears.ua/>

42. Офіційний сайт ТМ «Ласунка». URL: <https://lasunka.com/>

43. Персі Л. Стратегічне планування рекламних кампаній. Київ : Гребенніков, 2019. 416 с.

44. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. 368 с.
45. Пономаренко Л. А., Філатов В. О. Електронна комерція : підручник. Київ : КНТЕУ. 2020. 442 с.
46. Портер М. Е. Конкуренція. К. : Наш формат, 2013. 608 с.
47. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. К. : Наш формат, 2019. 624 с.
48. Рабей Н Р. Сутність вірусного маркетингу як одного із популярних інструментів інтернет-маркетингу сьогодення // *Development of modern technologies and scientific potential of the world*. 2019. Т. 1. С. 62-65.
49. Радченко Г.А., Саїдова Г.О. Контент-маркетинг як дієва складова просування бізнесу // *Проблеми системного підходу*. 2019. Вип. 2 (70). С. 144-149.
50. Рзаєв Г. І., Корольчук І. І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №5. С. 195 – 198.
51. Репіч Т.А. Удосконалення управління асортиментом на сучасних підприємствах в умовах кризи // *Харчова промисловість*. 2019. №8. С.109-112.
52. Сапотніцька Н., Козак В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни // *Трансформаційна економіка*. 2023. №2 (02), 49-52. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>
53. Сміт А. Дослідження про природу та причини багатства народів / А. Сміт. К. : Соц.-економ. Література. 1962. 682 с.
54. Смолянук О. В. Соціальні мережі: значення для маркетингової діяльності. К : 2019. 155 с.
55. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства // *Економіка та суспільство*. 2021.

Вип.

26.

URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382/369>

56. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

57. Терещенко І. О., Кібальник В. О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством // *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 56 – 60.

58. Тертичний О.О. Використання інтернет-маркетингу як чинника підвищення ефективності діяльності підприємства // *Економічні студії*. 2019. №2 (24). С. 210-212.

59. Тимошик Н., Василюк Ю. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf

60. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства // *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2020. №4 (95). С. 14-21.

61. Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент. Концепції та ситуації для аналізу. К. : Наш формат, 2016. 928 с

62. Черешнюк О.М, Шухманн В.А. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. *Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія* : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (23 грудня 2020 року). Тернопіль, 2020. С. 150-152.

63. Чумак Л. Ф., Грушовець Ю. Б., Курило О. В. Сучасні шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств // *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 208-212. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-32](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-32).

64. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин

національної економіки // *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8414>.

65. Шевчук Н.А., Сербін О.О. Аналіз шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції // *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2020. №25. С. 84-89.

66. Шиліпук О.Я., Артеменко Л.П. Сучасні маркетингові інструменти підприємств в умовах Євроінтеграції. *Тенденції розвитку економіки у 2018 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти* : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. К., 2018. С. 236.

67. Шинкаренко В. Г., Криворучко О. М., Попова Н. В. Маркетинговий підхід до оцінки конкурентоспроможності автотранспортних послуг // *Економіка трансп. комплексу*. Харків, 2022. Вип. 39. С. 68–88.

68. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством // *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8192>.

69. Юданов А.Ю. Обґрунтування напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів : вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2021. С. 210.

70. Blue Corona. Measurable marketing solutions. Writing for different types of search queries. 2021. URL: <https://www.bluecorona.com/blog/types-of-search-queries>

71. Foster B., Johansyah M. D. Effect of the use of internet marketing and e-WOM on brand awareness // *Opcion*. 2020. No. 36(91). P. 158–175.

72. Himela T. H. Improving customer relationship management (CRM) through database systems and internet marketing – an analysis of online customers of Bangladesh // *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. 2020. No. 12(5). P. 394–410.

ДОДАТКИ

Додаток А

Публікації за результатами дослідження



Полтавський державний аграрний університет
Навчально-науковий інститут економіки,
управління, права та інформаційних технологій

VIII Всеукраїнська науково-практична
інтернет-конференція

«Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»

**23 листопада 2023 року
м. Полтава**

**Міністерство освіти і науки України
Полтавський державний аграрний університет
ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААН України
ГО «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку»
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Сумський національний аграрний університет
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Дніпровський державний аграрно-економічний університет**

Матеріали

*VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції
«Управління ресурсним забезпеченням господарської
діяльності підприємств реального сектору економіки»*



**23 листопада 2023 року
м. Полтава**

УДК 330.15:334.723
ББК 65.291.5

Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 23 листопада 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. 242 с.

У матеріалах конференції розглядаються аспекти методології і практики управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки.

Збірник розрахований на науково-педагогічних працівників, аспірантів, здобувачів вищої освіти, фахівців-практиків.

Матеріали друкуються мовою оригіналів.
За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори.

ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ СУТНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний стан ринку характеризується постійними змінами в економічному розвитку країн, волатильністю споживчого попиту, великою кількістю компаній з різними формами власності, зростанням невизначеності та ризику. В умовах ринку компанії повинні постійно відслідковувати та реагувати на всі зміни в конкурентному середовищі, щоб зберегти та зміцнити свої позиції на ринку та ефективно управляти своїми конкурентними перевагами.

Наявність конкурентоспроможної продукції, безсумнівно, є важливою умовою, але багато компаній не реалізують цю перевагу ефективно через відсутність практик, що використовують весь комплекс економічних досліджень, таких як розрахунок рівня конкурентоздатності виробленої продукції та самого підприємства в цілому, гнучка асортиментна та цінова політика, правильна організація каналів збуту та ефективні методи стимулювання збуту. Тому проблема управління конкурентоспроможністю підприємств має першорядне значення на сучасному етапі розвитку ринкової економіки.

Термін «конкурентоспроможність» застосовується до товарів і продуктів, виробників і постачальників послуг, регіонів і навіть окремих країн і національних економік. Сутність поняття певною мірою варіюється залежно від категорії, до якої воно застосовується, але єдиним спільним знаменником є те, що поняття конкурентоспроможності відображає здатність об'єкта дослідження ефективно виконувати функції конкурентного ринку. Конкурентоспроможність є багатограним поняттям, будучи однією з основних категорій, що широко використовуються в теорії та практиці економічної науки [1].

На основі проведеного термінологічного аналізу [2-8] варто відмітити досить велику множину поняття «конкурентоспроможність», проте у всіх цих визначеннях є спільні ідеї та напрямки аналізу, а саме – це здатність підприємства утримувати свої сталі позиції на ринку в порівнянні з іншими учасниками ринку в певних галузях діяльності. Варто зауважити, що для визначення рівня конкурентоздатності вагомим фактором є аналіз цінової позиції та пізнаваності продукту серед споживачів. Тому для аналізу рівня конкурентоздатності та досягнення вищих її рівнів на практиці здійснюється процес управління конкурентоспроможністю підприємства, що є основним завданням при захопленні нових ринків збуту, виходу на ринок з новим товаром чи підтримки стабільного рівня фінансової забезпеченості.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та стабільного функціонування підприємств за будь-яких змін в економічному, політичному, соціальному чи іншому зовнішньому середовищі.

З точки зору процесного підходу, управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес здійснення низки управлінських функцій, таких як цілепокладання, планування, організація, мотивація та контроль діяльності, спрямованих на формування конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства, як об'єкт економічної діяльності [1].

В результаті узагальнення та систематизації [1-4, 8] визначено, що базова структурна схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою сукупність підсистем (блоків), які відображають комплекс дій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства:

1. Вибір конкурентної стратегії підприємства.
2. Досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю.
3. Реформа системи управління персоналом і мотивації праці.
4. Комплексний підхід до підвищення якості та конкурентоспроможності продукції.
5. Системний підхід до диверсифікації та планування виробництва.
6. Реструктуризація внутрішніх систем обліку та аналізу.
7. Удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту.
8. Інформаційна підтримка системи внутрішнього управління.

Враховуючи складність і багатоаспектність проблеми конкурентоспроможності, загальна структурна схема не відображає з високим ступенем деталізації весь спектр організаційно-економічних і технологічних прийомів, методів і підходів до вирішення проблеми підвищення

конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим, така структуризація дозволяє системно та цілеспрямовано досліджувати шляхи поєднання всіх основних складових організаційно-економічного забезпечення внутрішнього менеджменту з метою концентрації зусиль та управлінського впливу на фактори, що визначають внутрішній потенціал підприємства.

Література

1. Злидник М.І. Методологія оцінювання конкурентоспроможності продовольчої продукції. *Економічний простір*. 2021. №168. С. 37-43.
2. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізми реалізації. Київ : КНЕУ, 2014. 273 с.
3. Липов В.В. Еволюція інституційних форм конкурентних відносин: від першої до четвертої промислової революції. *Економічна теорія*. 2021. № 1. С. 20-40.
4. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства. Львів : Видавництво ЛКА, 2021. 484 с.
5. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 368 с.
6. Сапотницька Н., Козак В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. №2 (02). С. 49-52
7. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
8. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства. Харків : Видавництво НУА, 2018. 320 с.

Додаток Б

Фінансова звітність ТОВ «Хладопром»

Таблиця Б.1 - Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2020 р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ХЛАДОПРОМ"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія ХАРКІВСЬКА	за ЄДРПОУ	2021 01 01
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	01548734
Вид економічної діяльності Виробництво морозива	за КОПФГ	6310138500
Середня кількість працівників 163	за КВЕД	240
Адреса, телефон вулиця ХАБАРОВА, буд. 1, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 61099	7544440	10.52

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку v
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2020** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	358	380
первісна вартість	1001	925	1 000
накопичена амортизація	1002	567	620
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85 675	81 025
Основні засоби	1010	139 450	170 548
первісна вартість	1011	310 406	377 020
знос	1012	170 956	206 472
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	225 483	251 953
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2 893	1 317
Виробничі запаси	1101	2 826	1 264
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	67	53
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 256	3 635
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10 818	16 253
з бюджетом	1135	1 414	4 713
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	517	2 162
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	491	336
Готівка	1166	28	37
Рахунки в банках	1167	463	299
Витрати майбутніх періодів	1170	216	169
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовження додатку Б
Продовження таблиці Б.1

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	237	129
Усього за розділом II	1195	18 842	28 714
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	244 325	280 667

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 050	6 050
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	14 118	14 118
Додатковий капітал	1410	3 389	3 385
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	76 038	82 244
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	99 595	105 797
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	21 544	30 844
Інші довгострокові зобов'язання	1515	64 518	66 826
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	86 062	117 670
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	20 000	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 067	7 003
розрахунками з бюджетом	1620	935	1 601
у тому числі з податку на прибуток	1621	703	1 141
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1	4
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	6 283	4 000
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	31	31
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	1 734	1 895
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	27 617	42 666
Усього за розділом III	1695	58 668	57 200
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групи вибуття			
У: Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1700	-	-
Баланс	1900	244 325	280 667

Керівник

Головний бухгалтер

Долішній Володимир Михайлович
Літвінова Тетяна Анатоліївна

1 Випадає в розділ, встановленому центральним виконавчим органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження додатку Б

Таблиця Б.2 - Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2022 р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ХЛАДОПРОМ"	Дата (рік, місяць, число)	2023	01	01
Територія	ХАРКІВСЬКА	за ЄДРПОУ	01548734		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОГТТ ¹	UA63120270010423479		
Вид економічної діяльності	Виробництво морозива	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників ²	150	за КВЕД	10.32		
Адреса, телефон	вулиця ХАБАРОВА, буд. 1, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 61099				
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "✓" у відповідній клітинці):					
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					
V					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	486	479
первісна вартість	1001	1 187	1 262
накопичена амортизація	1002	701	783
Незавершені капітальні інвестиції	1003	43 769	33 928
Основні засоби	1010	235 636	222 612
первісна вартість	1011	483 820	500 457
знос	1012	248 184	277 845
Інвестиційна нерухомість	1013	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	279 891	257 019
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 731	1 319
виробничі запаси	1101	1 678	1 266
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	53	53
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 239	19 827
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	15 312	5 376
з бюджетом	1135	855	32
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 890	1 212
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	500	815
готівка	1166	56	6
рахунки в банках	1167	444	809
Витрати майбутніх періодів	1170	224	205
Частина переотрахованих у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовження додатку Б
Продовження таблиці Б.2

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	260	368
Усього за розділом II	1195	26 011	29 154
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	305 902	286 173

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	22 050	22 050
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у довідках	1405	14 118	14 118
Додатковий капітал	1410	3 380	3 377
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	102 744	114 910
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	142 292	154 455
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	54 891	24 173
Інші довгострокові зобов'язання	1515	69 534	67 915
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привзовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-пота	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	124 425	92 088
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	15 550
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 497	1 037
розрахунками з бюджетом	1620	938	1 055
у тому числі з податку на прибуток	1621	480	283
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	4	3
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	4 370	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	31	31
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	2 846	5 642
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	29 499	16 312
Усього за розділом III	1695	39 185	39 630
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Чиста вартість активів державного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	305 902	286 173



Головний бухгалтер
ЛІТВИНОВА Тетяна Анатоліївна

1. Кодифікатор одиниць вимірювання - територіальні одиниці та території територіальних громад.
2. Визначено в порядку встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження додатку Б

Таблиця Б.3 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 р.

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ХЛАДОПРОМ" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за СДРПОУ	КОДИ		
			2021	01	01
			01548734		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			Форма N2 Код за ДКУД 1801003		
за Рік 2020		р.			
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ					
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року		
1	2	3	4		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	105 784	76 290		
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-		
премії підписані, валова сума	2011	-	-		
премії, передані у перестраховання	2012	-	-		
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-		
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(95 169)	(54 433)		
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-		
Валовий:					
прибуток	2090	10 615	21 857		
збиток	2095	(-)	(-)		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-		
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-		
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-		
Інші операційні доходи	2120	34 059	30 359		
у тому числі:	2121	-	-		
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю					
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-		
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-		
Адміністративні витрати	2130	(17 178)	(15 649)		
Витрати на збут	2150	(-)	(3 058)		
Інші операційні витрати	2180	(8 246)	(21 318)		
у тому числі:	2181	-	-		
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю					
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-		
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
прибуток	2190	19 250	12 191		
збиток	2195	(-)	(-)		
Доход від участі в капіталі	2200	-	-		
Інші фінансові доходи	2220	14 472	6 490		
Інші доходи	2240	10	4		
у тому числі:	2241	-	-		
дохід від благодійної допомоги					
Фінансові витрати	2250	(25 035)	(12 358)		
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)		
Інші витрати	2270	(-)	(1)		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-		

Продовження додатку Б
Продовження таблиці Б.3

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	8 697	6 326
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2 491)	(2 019)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	6 206	4 307
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	6 206	4 307

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	11 742	7 097
Витрати на оплату праці	2505	14 814	12 286
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 998	2 461
Амортизація	2515	42 033	31 243
Інші операційні витрати	2520	49 006	41 351
Разом	2550	120 593	94 438

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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



Володимир Михайлович
 ЕП Літвінова Тетяна Анатоліївна
 Літвінова Тетяна Анатоліївна

Продовження додатку Б

Таблиця Б.4 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 р.

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ХЛАДОПРОМ" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за СДРПОУ	КОДИ		
			2023	01	01
			01548734		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	94 553	126 159
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(111 249)	(109 589)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	-	16 570
збиток	2095	(16 696)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	73 783	43 700
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(25 112)	(25 470)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(6 010)	(948)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	25 965	33 852
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	10 924	11 789
Інші доходи	2240	14	69
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(20 707)	(20 116)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(217)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатку Б
Продовження таблиці Б.4

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	15 979	25 594
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(3 813)	(5 538)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	12 166	20 056
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	12 166	20 056

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	18 333	6 136
Витрати на оплату праці	2505	20 902	19 752
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 056	3 866
Амортизація	2515	32 304	41 723
Інші операційні витрати	2520	61 310	64 186
Разом	2550	136 905	135 663

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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



Володимир Михайлович
Михайлович
ЕП
Тетяна Анатоліївна
ЛІТВІНОВА Тетяна Анатоліївна