

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
НА РИНКУ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ»**

**студентки за освітньою програмою «Менеджмент організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
у галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
Андрусік Катерини Ігорівни**

**Науковий керівник:
д. е. н., професор,
Заслужений діяч науки і техніки України
О. І. Жилінська**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної
діяльності протокол № 16
від «14» червня 2023 р.

Завідувач кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
_____ проф. Ситницький М.В.

Київ-2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, проф. Ситницький М.В.
«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
АНДРУСІК КАТЕРИНИ ІГОРІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку харчових продуктів»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11.2022.

2. Строк завершення роботи: 05.06.2023

3. Підсумковий передзахист роботи: 31.05.2023

4. Предмет дослідження:

5. Об'єкт дослідження:

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – узагальнення теоретичних і методичних положень та організаційних аспектів в управлінні конкурентоспроможністю підприємства на ринку харчових продуктів на прикладі ПрАТ «Луцьк Фудз».

Завдання:

6.1 Розкрити феномен конкурентоспроможності підприємства як об'єкта управління;

6.2 Проаналізувати інноваційні практики та технологічні досягнення для підвищення конкурентоспроможності;

6.3 Надати загальну характеристику та проаналізувати маркетингові стратегії ПрАТ «Луцьк Фудз»;

6.4 Здійснити оцінювання конкурентоспроможності підприємства на українському ринку харчових продуктів;

6.5 Розробити організаційні заходи підвищення конкурентоспроможності та визначити їх економічну доцільність.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	Виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	Виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	Виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 - лютий 2023	Виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	Виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	Виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	Виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	Виконано
9.	Попередній передзахист роботи	10.05.2023	Виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	Виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	31.05.2023	Виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2023	Виконано
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	Виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	Виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	Виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	Виконано

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

- 1.1. Сутність та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку харчових продуктів
- 1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ЛУЦЬК ФУДЗ» НА РИНКУ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ

- 2.1. Загальна характеристика та аналіз маркетингової стратегії підприємства
- 2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства на українському ринку харчових продуктів

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ЛУЦЬК ФУДЗ»

- 3.1. Організаційні аспекти розроблення механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства
- 3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі управління конкурентоспроможністю відіграє вирішальну роль для підприємств, що працюють на ринку харчових продуктів. Харчова галузь – це динамічний сектор, що постійно розвивається і характеризується швидкою зміною споживчих вподобань, новими тенденціями та інтенсивною конкуренцією. Щоб успішно функціонувати в цьому складному середовищі, підприємства харчової промисловості повинні ефективно управляти своєю конкурентоспроможністю.

Конкурентоспроможність відіграє ключову роль у зростанні, стійкості та прибутковості харчових підприємств. Вона охоплює різні аспекти, включаючи якість продукції, цінові стратегії, інновації, брендинг, обслуговування клієнтів та позиціонування на ринку. Здатність відрізнитись від конкурентів та задовольняти мінливі вимоги споживачів має першочергове значення для успіху на ринку харчових продуктів.

Метою роботи є узагальнення теоретичних і методичних положень та організаційних аспектів в управлінні конкурентоспроможністю підприємства на ринку харчових продуктів на прикладі ПрАТ «Луцьк Фудз».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити феномен конкурентоспроможності підприємства як об'єкта управління;
- проаналізувати інноваційні практики та технологічні досягнення для підвищення конкурентоспроможності;
- надати загальну характеристику та проаналізувати маркетингові стратегії ПрАТ «Луцьк Фудз»;
- здійснити оцінювання конкурентоспроможності підприємства на українському ринку харчових продуктів;

– розробити організаційні заходи підвищення конкурентоспроможності та визначити їх економічну доцільність.

Об'єктом роботи є процеси управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Луцьк Фудз» на українському ринку харчових продуктів.

Предметом роботи є теоретичні положення і методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства та організаційні аспекти їх застосування в управлінні конкурентоспроможністю ПрАТ «Луцьк Фудз».

Інформаційну базу роботи формують державні нормативно-правові акти, наукові праці з проблематики управління конкурентоспроможністю, галузеві огляди тенденції розвитку міжнародного та українського ринку харчових продуктів, звітні дані суб'єктів господарювання – лідерів вітчизняного фудз-ринку.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Результати дослідження оприлюднені на XXI Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи» з тезами на тему: «СТАН РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ» (див. Додаток А1).

Запропоновані та обґрунтовані у роботі шляхи удосконалення конкурентоспроможності підприємства на ринку харчових продуктів були використанні для покращення роботи ПрАТ «Луцьк Фудз», подані у акті впровадження. (див. Додаток А2).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку харчових продуктів

У сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі підприємства, що працюють на ринку харчових продуктів, стикаються з численними викликами у підтримці свого зростання та забезпеченні провідних позицій. Здатність ефективно управляти конкурентоспроможністю стала вирішальним фактором успіху в цій динамічній галузі. Оскільки споживачі стають дедалі вибагливішими, вимагаючи вищої якості, більшого розмаїття та виняткового обслуговування, підприємства повинні постійно адаптуватися та розвиватися, щоб відповідати цим мінливим очікуванням.

Сьогодні для промислового комплексу України характерне виробництво значної частини неконкурентоспроможної продукції. Широке розповсюдження конкуренції серед виробників значно прискорює реалізацію властивих їй процесів: удосконалення методів управління та виробництва товарів, розробку та запуск нових видів товарів, пошук нових ринків збуту і, як наслідок, проведення маркетингових досліджень. Фірми беруть участь у цінovій і неціновій конкуренції.

Щоб перемогти, тобто отримати більше грошових голосів покупців, вони знижують собівартість, покращують якість продукції, впроваджують технологічні зміни, змінюють модель, підвищують рівень освіти працівників, активно співпрацюють з науковцями та освоювати нові науково-технічні розробки. Кожен бізнес, який хоче досягти успіху, потребує стратегії. Вибір

стратегії означає, що фірма вибирає свій конкретний шлях з-поміж усіх можливих варіантів розвитку та методів діяльності, відкритих для фірми.

Добре продумана стратегія є основою для зростання конкурентоспроможності фірми, міцної конкурентної позиції на ринку, а створення такої організації здійснюється за допомогою вдосконалення структури управління та зростання організаційної культури. здатність успішно працювати в складних ринкових умовах. Один з основоположників економічної теорії А. Сміт зазначив, що за допомогою ринкової конкуренції, взаємодії попиту і пропозиції, Сміт вважав, що індивідуальні інтереси підприємців і споживачів переплітаються, утворюючи так звану "невидиму руку" ринку. Ця "невидима рука" впливає на розподіл ресурсів та цін, забезпечуючи оптимальний результат для суспільства.

Тезу про те, що конкуруючі індивіди діють у власних інтересах і водночас прагнуть задовольнити економічні інтереси суспільства, було розвинено та доповнено різними економічними школами та дослідниками після Адама Сміта. Ось деякі ідеї та напрямки розвитку цієї тези:

– класична економіка: Економісти класичної школи, такі як Девід Рікардо та Джон Стюарт Мілль, розширили тезу Сміта, вивчаючи закони компаративної переваги, теорію вартості і теорію розподілу. Вони досліджували, як індивідуальні інтереси та конкуренція на ринку призводять до ефективного використання ресурсів та зростання загального добробуту;

– неокласична економіка: В рамках неокласичної економіки, зокрема представленої Маршаллом, розвинулися теорії проценту, прибутку та додаткової вартості. Індивідуальні інтереси виявляються через максимізацію користі та прибутку, а конкуренція регулює ринкові ціни та розподіл ресурсів.

На ринок має виходити лише конкурентоспроможна продукція. Тому, перш за все, необхідно виробити розуміння конкурентоспроможності продукції. Відповідно до концепції маркетингу, компанії досягають конкурентної

переваги, пропонуючи такі товари та послуги, що задовільняють потреби цільових споживачів більшою мірою, ніж пропозиції конкурентів. Компанії можуть надати клієнтам більшу цінність для споживачів, пропонуючи нижчі ціни на аналогічні товари та послуги, ніж їхні конкуренти, або надаючи більші переваги, які виправдовують вищі ціни. Таким чином, маркетингові стратегії повинні враховувати не тільки потреби клієнтів, а й стратегії конкурентів. Ця думка стверджує, що маркетингові стратегії повинні враховувати не лише потреби та бажання клієнтів, але й стратегії та дії конкурентів на ринку. Розуміння стратегій конкурентів дозволяє компанії адаптувати свої власні підходи, реагувати на конкуренцію і досягати конкурентних переваг.

Врахування стратегій конкурентів допомагає виявити їхні сильні та слабкі сторони, ідентифікувати можливі ніші або простори для інновацій, а також розробити ефективні маркетингові стратегії, які забезпечать конкурентоспроможність компанії. [1]

Конкурентоспроможність – це властивості товару, які гарантують задоволення конкретної потреби і впливають на його привабливість для споживача. Конкурентоспроможність багато в чому залежить від рівня маркетингової орієнтації підприємства, уміння правильно оцінювати тенденції розвитку ринкової кон'юнктури. Слід зазначити, що маркетинг є основою для розробки раціональних політик, що стосуються встановлення цін на товари, створення конкурентоспроможних продуктів, здійснення ефективного збуту та ефективної комунікації зі споживачами. Маркетингова діяльність спрямована на задоволення потреб та бажань споживачів, вивчення ринку та конкурентних умов, аналіз тенденцій та поведінки споживачів, що дозволяє розробляти стратегії, що відповідають вимогам ринку. Вона також сприяє встановленню оптимальних цін, розробці ефективних каналів збуту та плануванню ефективних комунікаційних кампаній, що сприяють залученню та утриманню клієнтів.

Конкурентоспроможність підприємства можна визначити лише серед групи підприємств, які належать до однієї галузі або виробляють товари-замінники, тобто конкурентоспроможність є поняттям відносним. Одне й те саме підприємство може бути визнано конкурентоспроможним на внутрішньому ринку, а не на світовому ринку чи його сегменті.

Конкурентоспроможність підприємства – комплексне поняття, що включає такі аспекти:

- здатність підприємства продавати конкурентоспроможну продукцію;
- здатність розробити стратегію, що забезпечує високий рівень його конкурентоспроможності;
- наявність сформованої організації та механізму управління, здатного виконувати поставлені завдання;
- орієнтація діяльності організації на ринок і системна співпраця зі споживачами;
- наявність конкурентної стратегії й тактики дій стосовно до конкурентів;
- висока професійна підготовка персоналу;
- здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, ми можемо з упевненістю сказати, що продукт є одним з найважливіших аспектів продуктів, які вимагають пильної уваги та ретельної розробки. Від високої конкурентоспроможності товару залежить його успішне просування на ринку, а отже, і прибуток виробника, підприємця чи торговця. Важливим, на наш погляд, є питання інтелектуального капіталу як знання, яке можна перетворити на прибуток. Якщо інтелектуальний капітал розглядати як інновацію, що включає технологічні, управлінські та ринкові інновації, можна сказати, що він приносить додаткові переваги.

Окрім того, конкурентоспроможність – це здатність підприємства перевершити своїх конкурентів на ринку, пропонуючи кращі товари чи послуги, створюючи цінність для клієнтів та утримуючи міцну ринкову позицію. У

харчовій промисловості конкурентоспроможність має першорядне значення внаслідок кількох факторів.

Проаналізувавши конкурентоспроможність через призму ринку харчових продуктів, варто зазначити, що харчова галузь є високо насиченим ринком, з численними гравцями, які змагаються за увагу споживачів та частку ринку. Наявність кількох варіантів дає споживачам можливість вибору, що робить важливим для підприємств диференціювати себе і виділитися серед конкурентів.

Зокрема конкурентоспроможність харчових підприємств визначається наступними факторами:

Якість продукції: Високоякісна продукція є фундаментальним фактором отримання конкурентної переваги. Сьогодні споживачі стали більш вибагливими до якості та джерел походження продуктів харчування. Підприємства, які надають пріоритет забезпеченню якості, безпечності харчових продуктів та дотриманню нормативних вимог, завойовують довіру та лояльність серед споживачів.

Ціноутворення: Конкурентоспроможні цінові стратегії мають вирішальне значення для залучення клієнтів і максимізації частки ринку. Цінове позиціонування, знижки, акції та пропозиції щодо співвідношення ціни та якості відіграють важливу роль у формуванні споживчого вибору. Баланс між конкурентними цінами та прибутковістю є ключовим для довгострокового успіху.

Інновації: Постійні інновації допомагають підприємствам залишатися актуальними та відповідати мінливим споживчим уподобанням. Це включає в себе впровадження нових продуктів, вдосконалення існуючих та використання технологічних досягнень. Інноваційні підходи, такі як впровадження сталих практик, врахування дієтичних обмежень або пропозиція унікальних смакових профілів, можуть диференціювати бренд на ринку.

Брендинг: Створення сильної ідентичності бренду допомагає сформувати лояльність та переваги споживачів. Брендінг охоплює такі елементи, як репутація бренду, цінності бренду, візуальна ідентичність та повідомлення бренду. Добре відомий і впізнаваний бренд не лише приваблює клієнтів, але й забезпечує преміальну ціну та зміцнює довіру.

Обслуговування клієнтів: Виняткове обслуговування клієнтів є важливим фактором конкурентоспроможності. Підприємства, які надають пріоритет задоволеності клієнтів, своєчасному реагуванню на запити та скарги, а також індивідуальному підходу, отримують конкурентну перевагу. Позитивні відгуки та рекомендації клієнтів сприяють довгостроковому успіху.

Позиціонування на ринку: Ефективне позиціонування на ринку передбачає визначення та орієнтацію на конкретні споживчі сегменти. Розуміючи потреби, вподобання та поведінку клієнтів, підприємства можуть відповідно адаптувати свої пропозиції та маркетингові стратегії. Стратегічне позиціонування на ринку дозволяє підприємствам диференціювати себе від конкурентів і створити унікальну ціннісну пропозицію.

Отже, конкурентоспроможність у харчовій промисловості має вирішальне значення для процвітання та успіху підприємств. Зосередившись на таких факторах, як якість продукції, ціна, інновації, брендинг, обслуговування клієнтів і позиціонування на ринку, підприємства можуть диференціювати себе, залучати клієнтів і задовольняти їхні потреби, що постійно змінюються. Випереджати конкурентів і залишатися гнучкими у відповідь на динаміку ринку – ключ до досягнення довгострокового успіху на динамічному ринку харчових продуктів.

Для забезпечення ефективного функціонування інноваційної системи та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств необхідно вжити кілька заходів:

– збільшення інвестицій у дослідження та розробки: уряд та приватний сектор повинні виділяти більше ресурсів на підтримку науково-дослідницької діяльності, сприяти співпраці між науковими колами та промисловістю, а також заохочувати бізнес інвестувати в інновації;

– посилення захисту прав інтелектуальної власності: впровадження та забезпечення дотримання надійних законів і правил у сфері інтелектуальної власності захистить права інноваторів і створить стимули для підприємств розробляти та комерціалізувати нові технології та продукти;

– сприяння співпраці та обміну знаннями: створення інноваційних кластерів, технологічних парків та інкубаторів може створити екосистему, яка сприятиме співпраці, налагодженню зв'язків та передачі технологій і знань;

– розробка політики підтримки та стимулів: податкові пільги, гранти, субсидії та програми фінансування, спеціально розроблені для підтримки досліджень, розробок та інноваційної діяльності;

– заохочення співпраці між промисловим та академічним середовищами: створення таких механізмів, як спільні дослідницькі проекти, стажування та програми галузевого наставництва, може сприяти співпраці між науковими колами та підприємствами і заохочувати втілення результатів досліджень у практичні рішення;

– підтримка стартапів та МСП: створення сприятливої екосистеми для стартапів та МСП, включаючи доступ до фінансування, програм наставництва, інкубаційних центрів та регуляторної підтримки, може стимулювати їхнє зростання та заохочувати підприємницьку діяльність;

– заохочення міжнародної співпраці та інтеграції: заохочення підприємств до участі в міжнародних партнерствах, спільних підприємствах та угодах про передачу технологій може сприяти обміну ідеями та доступу до нових ринків і ресурсів;

– сприяння розвитку культури інновацій: заохочення до ризику, сприйняття невдач як можливості для навчання, заохочення творчості та підприємницького мислення, а також створення сприятливого середовища для інновацій можуть сприяти розвитку нових ідей та рішень.

Впроваджуючи ці заходи, Україна може покращити свою інноваційну екосистему, посилити конкурентоспроможність своїх підприємств та сприяти сталому економічному зростанню. Це вимагає співпраці між урядом, приватним сектором, науковими колами та іншими зацікавленими сторонами для створення сприятливого середовища, яке підтримує інновації, обмін знаннями та підприємництво.

1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Сучасне розуміння поняття «конкуренція» є багатограним. Так, Л.В. Балабанова вважає, що конкуренція є об'єктивною економічною закономірністю розвиненого товарного виробництва, її дія є зовнішньою примусовою силою для товаровиробників щодо підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, збільшення масштабів виробництва, прискорення науково-технічного прогресу, впровадження нових форм виробництва, організації, форм і систем оплати праці тощо. Дія багатьох економічних законів відбувається у формі примусових сил конкурентної боротьби, внаслідок чого конкуренція є важливою рушійною силою розвитку економічної системи, складовою господарського механізму [2, с. 33].

Багатоаспектність проявів конкуренції визначається розмаїттям її характеристик. Як зазначають багато авторів, термін «конкуренція» використовується в багатьох значеннях. Розроблено безліч різноманітних

моделей, кожна з яких базується на конкретній «ознаці» конкуренції. На думку автора, поняття «конкуренція» має відображати здійснення всіх видів діяльності, пов'язаних з оптимальною оцінкою отриманих результатів, а саме: «Конкуренція – це ситуація, коли старе змагається з новим. найкраще відповідати критеріям для отримання рідкісних товарів, щоб виграти битви проти конкурентів або досягати інших цілей».

Основним завданням конкуренції є сприяння створенню справедливого та конкурентного ринкового середовища, а її головною функцією – стимулювання інновацій, ефективності та переваг для споживачів. Реалізація зазначених завдань можлива за умов грамотної конкурентної політики, яка базується на мобілізації основних конкурентних переваг, що є однією з найважливіших складових конкуренції. В.В. Гончарука, конкурентну перевагу слід розглядати як функцію, яка дає їм значну вигоду або вигоду з точки зору споживача, і вони вважали, що основою конкурентної переваги має бути споживча цінність, але поточна література не зрозуміла. визначення сутності цього поняття [6, с. 41].

І. Ансофф, видатний американський економіст і менеджер, вважав, що "конкурентні переваги" є основними чинниками успіху підприємства або галузі. Ця думка вказує на те, що підприємства, які здатні створити і зберегти конкурентні переваги, мають більше шансів на успіх у своїй діяльності.

Конкурентні переваги можуть мати різні форми і виявлятися через ряд факторів, що вирізняють підприємство від конкурентів [1, с. 33].

З теорії конкурентних переваг, розробленої І. Ансоффом, впливає низка тверджень, найважливішими з яких є:

1) конкурентоспроможність характеризується ефективністю використання наявних у фірми ресурсів і може бути виміряна прибутковістю виробництва.

2) показник конкурентоспроможності можна визначити порівняно з головними конкурентами;

3) є два основних шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства: зниження виробничих витрат (що призводить до збільшення прибутку, рентабельності та частки ринку) та диференціація продукції (освоєння нових, незайнятих ніш на ринках збуту).

Конкурентоспроможність характеризує ступінь відповідності окремого класу об'єктів певним потребам ринку: пропозиції (товару) – попиту, підприємства – можливостям надання конкурентних переваг, держави – економічній і соціальній моделі. Поняття конкурентоспроможності країни, підприємства, продукції та фактори, що їх визначають.

Таким чином, до факторів, що визначають конкурентоспроможність компанії, слід віднести: фізичні (наявність природних ресурсів), персональні (навички, знання, досвід управління, розподіл ресурсів), інформаційні, грошові (вартість капіталу), процеси (управління ланцюжком поставок, управління якістю, операційна ефективність, інновації); привабливість; соціально-політичний клімат. Узагальнюючі фактори конкурентоспроможності включають ряд ключових аспектів, які впливають на здатність підприємства, наприклад, такі як: товари, продукція (послуги); положення підприємства на ринку; маркетинг; просування товару; виробництво.

Конкурентоспроможність продукції, своєю чергою, визначається такими детермінантами – параметрами: технічні («жорсткі» і «м'які»); нормативні; економічні.

Узагальнюючи сучасні погляди, можна зробити висновок, що саме успішна робота підприємств сприяє розвитку ринкових процесів і створенню міцної економічної бази країни.

Поняття "конкурентоспроможність підприємства" представляє собою складну економічну категорію, що відображає реальну наявність конкурентних переваг та стратегічних напрямків їх використання в умовах зовнішнього середовища, а також з урахуванням внутрішніх факторів. Все це становить

сукупність елементів загальної системи управління конкурентоспроможністю підприємств.

Розвиток розуміння сутності поняття "конкурентоспроможність підприємства" представлений у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трансформація економічних теорій та конкурентоспроможності підприємства [8, с. 25]

Теорія, представники	Зміст теорії
Теорія меркантилізму (Т. Мен, А. Монкретьєн і ін.)	Економічна теорія, що наголошувала на важливості експорту, імпорتنих обмежень та накопиченні золота для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
Теорія вартості (А.Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілля)	Конкурентоспроможність підприємства визначається його виробничою продуктивністю, вартістю виробництва та здатністю пристосовуватися до змін умов ринку для забезпечення ефективного конкурентного позиціонування.
Теорія рівноваги (А. Маршалл)	Теорія врівноваги А. Маршалла стверджує, що конкурентоспроможність підприємства залежить від його здатності досягти рівноваги між попитом та пропозицією, а також враховувати цінові фактори та сприяти ефективному розподілу ресурсів.
Еволюційна теорія (Й. Шумпетер)	Конкурентоспроможність підприємства залежить від його здатності до інновацій та творчого руйнування, що сприяють створенню нових продуктів, технологій та ринків, що змінюють парадигму конкуренції.
Теорія конкурентних переваг (М. Портер)	Конкурентоспроможність підприємства залежить від його унікальності, доступу до ресурсів, вартості, ринкової позиції та здатності до створення та збереження переваг перед конкурентами
Теорія інтелектуального лідерства (Г. Хамел, К. К. Прахалад)	Теорія інтелектуального лідерства вказує, що конкурентоспроможність підприємства залежить від здатності до інновацій, створення нових знань, співпраці та розвитку внутрішнього потенціалу, що дає перевагу перед конкурентами.

Загальноприйнятою є класифікація факторів за джерелами виникнення: фактори зовнішнього середовища та фактори внутрішнього середовища, але існують і широкі системи класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, в роботах І. З. Должанського та Т. О. Загорної поділено зовнішні та внутрішні чинники конкурентоспроможності, які наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Класифікація факторів конкурентоспроможності за І. З. Должанським та Т. О. Загорною [14, с. 18]

Узагальнюючи розуміння сутності конкуренції, необхідно визначити, чи є оцінка факторів конкурентоспроможності підприємства початковим етапом розробки стратегічних альтернатив покращення конкурентних позицій підприємства в цілому. Сьогодні для успішної роботи підприємства на ринку об'єктивною необхідністю є оцінка його конкурентоспроможності.

Під конкуренцією розуміють здатність підприємства запропонувати товар, що відповідає конкретним вимогам споживача, тобто певної якості, у потрібній кількості, у потрібний час і з більш зручними, ніж у конкурентів, умовами доставки. Конкурентоспроможність підприємства – це здатність запропонувати товар, який відповідає вимогам необхідної кількості покупців на ринку. Переглядаючи визначення цієї групи, можна зазначити наступне.

По-перше, одним з ключових елементів конкурентоспроможності підприємства є його здатність конкурентно вигідно представляти свою продукцію.

По-друге, підприємство повинно повністю задовольняти вимоги ринку, тобто мати можливість забезпечити споживачів кращим товаром серед товарів-конкурентів за найприйнятнішою ціною і в кількості, що не викликає дефіциту. Однак ці положення стосуються лише конкурентоспроможності продукції. Припустимо, що підприємство випускає конкурентоспроможний продукт за доступною ціною. Однак він не може вважатися конкурентоспроможним, якщо не приносить доходу від реалізації такої продукції. Або підприємство все ще є прибутковим і займає домінантне становище на ринку, але через короткий час стає відомо про наявність великих сум зобов'язань, або термін ексклюзивної ліцензії на виробництво конкурентоспроможного продукту закінчується.

У цьому випадку немає жодних сумнівів, що компанія втратить свої позиції. Подібних прикладів можна навести ще багато. У першому і другому випадках очевидно, що підприємство не можна назвати конкурентоспроможним. Хоча конкурентоспроможність продукції є важливою для успіху підприємства, вона сама по собі недостатня. Для досягнення повноцінної конкурентоспроможності необхідно враховувати інші аспекти, такі як якість, інновації, цінова політика, обслуговування клієнтів, управління та інші фактори.

І, нарешті, визначення конкурентоспроможності третьої групи підприємств базується на різних порівняльних перевагах. Конкурентоспроможність виробника – відносна характеристика, яка відображає відмінність виробника від виробника-конкурента в процесі розвитку як за ступенем задоволення конкретної суспільної потреби своїми товарами чи послугами, так і за ефективністю.

Конкурентоспроможність підприємства є відносною перевагою стосовно до інших підприємств даної галузі в країні та за кордоном. Визначення третьої групи видається неточним. Кажуть, конкурентоспроможне підприємство має перевершувати своїх конкурентів за певними параметрами. Однак не вказано, які саме параметри вона представляє. Такі параметри, як різниця в процесі розробки, рівень компетентності, відносна перевага, визначені не повністю.

Основною складовою поняття "конкурентоспроможність підприємства" є категорія "конкурентних переваг", яка може включати елементи, такі як низькі витрати, конкурентоспроможність продукції, ефективне управління, успішну інноваційну діяльність, фінансову стабільність або успіх у маркетингу. Проте, найважливішою характеристикою конкурентоспроможності є її динамічність.

Приймаючи дане визначення як найбільш вірне та обґрунтоване серед наведених, необхідно чітко визначити, що розуміється під терміном "конкурентна перевага". Під конкурентною перевагою мається на увазі відмінність у процесі розвитку та функціонування підприємства від інших аналогічних підприємств, що забезпечує його успішну конкурентну позицію.

Таким чином, узагальнюючи результати проведеного дослідження, ми розуміємо ефективне використання власного та позикового капіталу для підвищення прибутковості та зміцнення позицій на ринку з точки зору конкурентоспроможності підприємства. З фінансової точки зору це пояснює необхідність забезпечення таких умов:

- збільшення динаміки продажів і збільшення прибутку;
- досягти високої рентабельності операційної роботи стосовно до середньої вартості капіталу.

Конкурентні переваги – це унікальні особливості, ресурси або властивості підприємства, які дають йому перевагу над конкурентами і сприяють досягненню успіху на ринку. Ці переваги дозволяють підприємству вирізнятися, вигравати у конкуренції і здобувати більший ринковий частку.

Конкурентні переваги можуть мати різні форми, залежно від галузі та контексту підприємства. Деякі типові конкурентні переваги включають:

- високу якість продукту або послуги;
- низькі витрати;
- володіння новітніми технологіями, патентами або унікальними процесами може дати підприємству перевагу у виробництві або наданні послуг;
- розробка іміджу бренду, ефективної реклами унікального позиціонування на ринку або глибоке розуміння потреб клієнтів можуть сприяти залученню та утриманню широкої клієнтської бази;
- інновації;
- доступ до ресурсів: підприємство може мати перевагу завдяки доступу до унікальних ресурсів, таких як розумний персонал, розгалужений ланцюг поставки або ексклюзивні контакти зі спеціалізованими постачальниками.

Конкурентна перевага є відносною, оскільки оцінюється шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність збуту. Вона не є абсолютною, а залежить від контексту і взаємодії з конкурентами.

У маркетингових дослідженнях існує особливий вид оцінки конкурентних переваг товарів, він називається парним аналізом, за змістом якого споживачеві пропонують одночасно порівняти пари конкуруючих товарів, а саме скласти вибір, створення переваг. Порівняння широко використовуваних продуктів стало звичним. Кількість переваг, більшість респондентів хороший вибір відображають рейтинг продуктів у результатах аналізу Крім того, враховуються унікальні продукти. властивості, які не мають замінників. Такі товари з «абсолютними» конкурентними перевагами, крім унікальної споживчої цінності, мають ту характеристику, що вони протягом певного часу неминуче долають межі конкуренції та займають монопольне становище на ринку.

Ключовою характеристикою конкурентної переваги є її унікальність та важливість для підприємства в контексті конкуренції на ринку. Конкурентна

перевага повинна бути щось, що відрізняє підприємство від конкурентів і дає йому можливість використовувати цю перевагу для досягнення високої ефективності, залучення клієнтів, збільшення прибутку та зайняття лідируючої позиції на ринку.

Для досягнення конкурентної переваги потрібно прикласти певні зусилля. Це включає в себе стратегічне планування, дослідження ринку та аналіз конкурентів, розробку унікальної пропозиції цінності для клієнтів, інвестиції в дослідження та розвиток, створення ефективних логістичних ланцюгів, підтримку інновацій та постійне вдосконалення процесів. Це складна та тривала робота, яка дозволяє підприємству зберігати та посилювати свою конкурентну позицію на ринку. Проте, існує значний ризик неправильного розуміння факторів впливу. Компанія може хибно вважати загрози, як чинники, що можуть посилити конкурентоспроможність.

Наприклад, інноваційні технології сприяють створенню переваг в сфері WEB-development, але через високі витрати на їх придбання можуть погіршити параметри собівартості продукції. Тому при дослідженні конкурентних переваг важливий системний підхід, який передбачає врахування та відбір найважливіших факторів, що впливають на об'єкти аналізу. Тобто, дефініція «Конкурентоспроможність підприємства» відображає його здатність конкурувати з іншими підприємствами, розташованими в зовнішньому середовищі.

Взаємодія компанії з конкурентами може бути прямою (співпраця) і нейтральною або змагальною (конкуренти). Така взаємодія відображається в залежності ефективності діяльності підприємств системи від зміни ефективності досліджуваного підприємства. Показником ефективності в умовах конкуренції є конкурентоспроможність підприємства.

Дослідження категорії «конкурентоспроможність підприємства» та варіантів взаємодії підприємств в рамках однієї системи дає змогу зробити

висновок, що для того, щоб бути конкурентоспроможним, підприємство повинно не тільки мати конкурентні переваги, а й уміло їх використовувати. Відповідно до цього визначення конкурентоспроможності підприємства можна уточнити наступним чином.

Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства підтримувати, розвивати або створювати нову конкурентну перевагу при фактичному або планованому зростанні реальних доходів. Таке визначення відображає динаміку, елементами якої є конкурентні переваги, а також враховує вимогу їх успішного використання.

Отже, це визначення можна вважати найбільш точним і відповідним. Воно зосереджується на дослідженні конкурентних переваг як ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Враховуючи ці переваги, підприємство може забезпечити собі перевагу в конкурентній боротьбі на ринку.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ЛУЦЬК ФУДЗ» НА РИНКУ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ

2.1. Загальна характеристика та аналіз маркетингової стратегії підприємства

Приватне акціонерне товариство «Луцьк Фудз» – український виробник бакалійної продукції, який спеціалізується на виробництві високоякісних продуктів харчування з 1945 року, зокрема на виробництві продуктів харчування, зокрема майонезів, соусів та дресингів.

Компанія займає сильну позицію на ринку продуктів харчування, зокрема в категорії майонезу, кетчупу, оцту та інших соусів. Її продукти відомі своєю якістю та смаком і використовуються як у домашній кулінарії, так і у професійному гастрономічному секторі.

ПрАТ «Луцьк Фудз» уже понад 8 років зміцнює позиції дистрибуції по всій Україні, і на початок 2022 року вона покривала 70%. Компанія має більш ніж 40 дистриб'юторів у 24 областях України, і це понад 30 000 торгових точок. ТМ «Руна» присутня у 90% локальних мережах – це понад 2500 торгових точок. Такі представники дрібногуртового продуктового ритейлу, як «АТБ», «Сільпо», «Епіцентр», «Новус», «Фора» та інші, співпрацюють із компанією «Луцьк Фудз», маючи в асортименті всю продуктову лінійку ТМ «Руна». Також компанія уже понад 5 років постачає продукцію для клієнтів HoReCa [27].

Одним із важливих напрямів діяльності підприємства є випуск продукції під приватними торговими марками. З 2009 р. ПрАТ «Луцьк Фудз» успішно співпрацює у сфері виробництва private label із найбільшими торговельними мережами України, партнерами із країн Західної Європи та Африки [27].

ПрАТ «Луцьк Фудз» має власні аграрні площі, на яких здійснює сільськогосподарську діяльність, включаючи посів та збір урожаю. Крім того, компанія має власний виробничий комплекс з сучасними технологіями переробки, що дозволяє забезпечувати якість та конкурентоспроможність своїх продуктів.

Продукція компанії під брендом «Руна» має повну сертифікацію і виготовляється з натуральної сировини без барвників та консервантів. Основою рецептів є томатна паста, яка відповідає стандартам якості ДСТУ 3343-89. "Руна" пропонує широкий асортимент бакалійної продукції, включаючи томатні соуси, аджики, кетчупи, оцет, та натуральні соуси. ПрАТ «Луцьк Фудз» активно розвивається на експортних ринках, присутня у багатьох країнах світу, включаючи Молдову, Латвію, Литву, США, Японію та інші. [15]

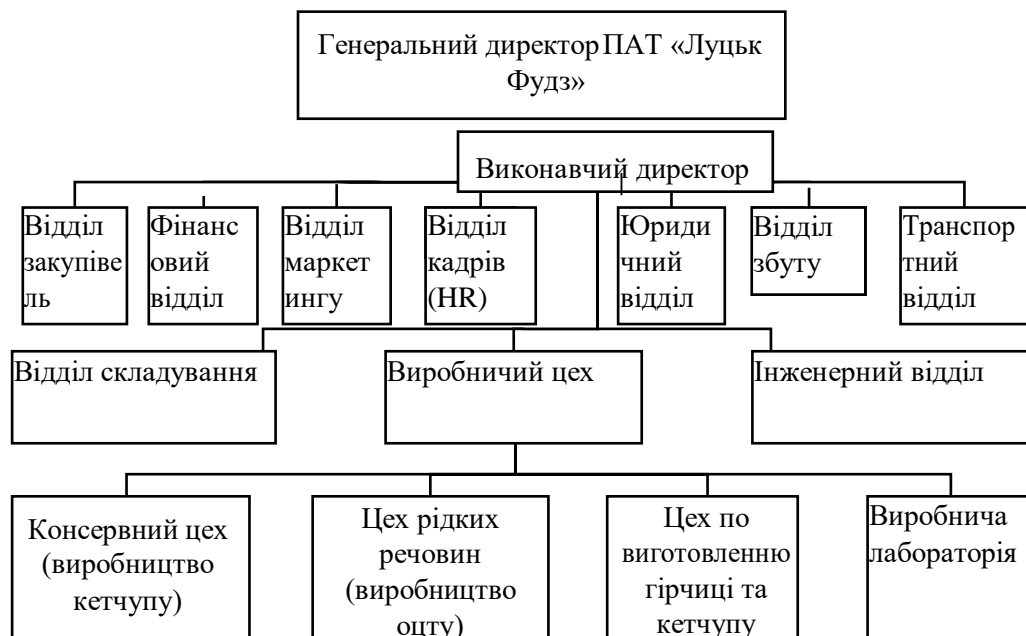


Рис. 2.1 Організаційна структура ПрАТ «Луцьк Фудз»

Організаційна структура компанії є дивізіональною, її наведено на рис. 2.1. Організаційну структуру Луцьк Фудз можна охарактеризувати як структуру за відділами. Підрозділи в організації, тобто підприємства, які

входять до складу компанії, функціонують як автономні одиниці із прийняттям рішень на місцях. Повноваження передаються на рівень дивізіонів, проте в межах дивізіону вони централізовані.

Перевагами організаційної структури ПрАТ "Луцьк Фудз" є її дивізіональна форма. Ця структура забезпечує чітке розподілення функцій та обов'язків між різними дивізіями компанії, сприяє ефективному управлінню, спеціалізації та координації діяльності. Вона дозволяє кожній дивізії концентруватись на своїй спеціалізованій галузі, що сприяє ефективному використанню ресурсів, розвитку продукції та досягненню конкурентних переваг.

Скоригований показник EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) розраховується шляхом відрахування від чистого прибутку підприємства таких факторів, як відсоткові витрати, податки, амортизація та відрахування. Формула для розрахунку скоригованого показника EBITDA може мати наступний вигляд:

$$\text{EBITDA} = \text{Чистий прибуток} + \text{Відсоткові витрати} + \text{Податки} + \text{Амортизація} + \text{Відрахування}$$

Цей показник використовується для оцінки фінансової продуктивності підприємства, оскільки він враховує його фінансові результати, відділяючи вплив інших факторів, які можуть бути незалежними від самої операційної діяльності компанії. Це дозволяє порівнювати фінансові результати різних підприємств без врахування фінансових витрат, податків та амортизації, що можуть варіюватися від одного підприємства до іншого.

Фінансова політика ПрАТ «Луцьк Фудз» є консервативною та спрямована на підтримання коефіцієнта чистого боргу до EBITDA (показник боргового навантаження на організацію, її платоспроможність) менш як 3,0.[18]

Витрати на амортизацію є складовими як вартості продажів, так і загальних та адміністративних витрат у консолідованій фінансовій звітності.

До складу доходів від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) включається: виторг від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг, передача необоротних активів в операційну оренду, плату за роялті.

ПрАТ «Луцьк Фудз» здійснює основні напрямки діяльності:

- виробництво прянощів і приправ;
- виробництво маргарину і подібних харчових жирів;
- виробництво безалкогольних напоїв;
- виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;
- неспеціалізована гуртова торгівля продуктами харчування.

ТМ «Руна» (основна торгова марка ПрАТ «Луцьк Фудз») є досить відомим і сильним продуктовим брендом в Україні. У 2020 році невмотивованим розпізнаванням бренду «Руна» було 55%, а визнання бренду становило 45%. Її можна вважати одним із лідерів на ринку українських соусів і консервантів. [27]

ТМ «Рідний край» на ринку досить давно. Саме ця торгова марка в порівнянні з минулою, спеціалізується на більш конкретному виробництві продукції, зокрема томатні соуси, томатні паста та столовий оцет. Оцет «Столовий» є лідером серед аналогічних продуктів на ринку України. Розпізнавання ТМ «Рідний край» є відносно низькою (14%), проте оцту «Столового» – 65%.

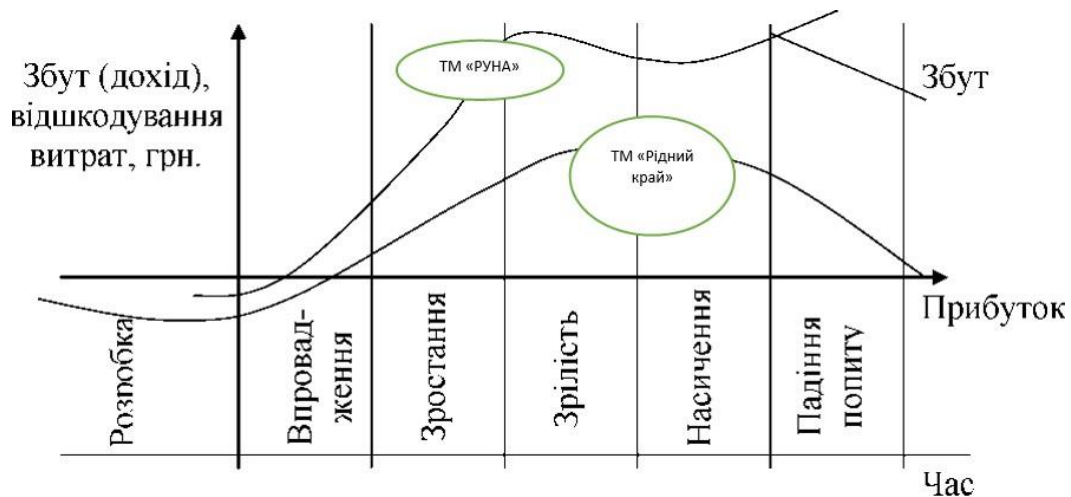


Рис. 2.2. Життєвий цикл товарів ПрАТ «Луцьк Фудз»

На рис. 2.2 зображено життєвий цикл товарів ПрАТ «Луцьк Фудз». З графіку можна спостерігати, що ТМ «Руна» знаходиться на стадії зростання, а ТМ «Рідний край» переходить на стадію насичення та втрачає свої конкурентні позиції, відтак доцільно провести ребрендинг та заходи, спрямовані на підтримку конкурентних позицій цієї торгової марки, для збільшення прихильності споживачів до неї або зовсім вивести ТМ із споживчого ринку.

Наразі Луцьк Фудз виробляє таку продуктову лінійку: томатна паста у склотарі; томатна паста в пакуванні дой-пак; кетчуп у пластиковій тарі; кетчуп в пакуванні дой-пак; кетчуп у скляній тарі; гірчицю в пластиковій тарі; гірчицю в пакуванні дой-пак, оцет у полімерній тарі.

Операційна система компанії Луцьк Фудз є диверсифікованою через широту номенклатури та асортименту їхнього кінцевого продукту. Компанія пропонує різноманітні продукти, такі як соуси, майонези, дресінги та інші харчові продукти, які задовольняють різні смакові уподобання та потреби споживачів. Це дозволяє Луцьк Фудз проникати на різні ринки та залучати широку аудиторію споживачів. [15]

Гнучкість операційної системи ПрАТ «Луцьк Фудз» проявляється у декількох аспектах:

– адаптація до змін: Операційна система компанії може легко пристосовуватись до змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це означає, що вона здатна ефективно реагувати на зміни в попиті на ринку, технологічних вимогах, регуляторному середовищі та інші фактори, забезпечуючи відповідність потребам і вимогам клієнтів та ринку.

– масштаб: Гнучка операційна система ПрАТ «Луцьк Фудз» може змінювати свій масштаб, тобто збільшувати або зменшувати обсяг виробництва або послуг в залежності від попиту та ресурсних можливостей компанії. Вона

може ефективно реагувати на зміну обсягу замовлень, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів та мінімізуючи затрати.

– гнучкість ресурсів: Операційна система ПрАТ «Луцьк Фудз» може ефективно використовувати різноманітні ресурси, такі як праця, обладнання, матеріали, інформація тощо. Вона забезпечує можливість швидко переключатись між різними видами виробництва або послуг, оптимізувати використання ресурсів та відповідати на змінні потреби ринку.

– резерви та варіативність: Гнучка операційна система ПрАТ «Луцьк Фудз» передбачає наявність резервів і можливостей для здійснення змін. Це можуть бути додаткові потужності, резервне обладнання, гнучкі графіки роботи, резервні постачальники тощо.

Розглянемо систему збуту та товароруку у ПрАТ «Луцьк Фудз». Компанія реалізує свою продукцію через прямі постачання до супермаркетів, мереж роздрібної торгівлі та використовує інші канали збуту. Організація планує розширення географічного покриття в середньостроковій і довгостроковій перспективі. П'ять розподільних центрів перебувають у власності компанії. Кожен розподільний центр має складські приміщення та автопарк, який дає змогу ПрАТ «Луцьк Фудз» ефективно і своєчасно доставляти продукцію до супермаркетів та інших роздрібних торговельних точок.

ПрАТ «Луцьк Фудз» виробляє продукцію, яка реалізується у 98% торгових мереж України. Компанія постачає фінальну продукцію провідним мережам супермаркетів, таким як Fozzy, «Сільпо», «АТБ», «Еко», «Новус», «Фуршет». Постійну підтримку продажів соусів організація ПрАТ «Луцьк Фудз» забезпечує шляхом маркетингових заходів ТМ «Руна». ПрАТ «Луцьк Фудз» використовує різноманітні ефективні промоакції для просування своїх продуктів. Деякі з них включають спеціальні пропозиції, знижки та акції «Купуй один – отримуй другий зі знижкою». Компанія також активно співпрацює з роздрібними торговими мережами для проведення спільних

промоакцій та розміщення своїх продуктів на виділених полицях. Бренд використовує рекламні кампанії в медіа, спонсорські заходи та промоакції на місцях продажу для привертання уваги споживачів і підтримки продажів своїх продуктів.

Розглянемо маркетингову конкурентну стратегію, яку використовує організація Луцьк Фудз. За Ф. Котлером відповідно до частки ринку, яку займає підприємство та від його конкурентної позиції на цьому ринку, можна зазначити, що ПрАТ «Луцьк Фудз» використовує маркетингову конкурентну стратегію лідера ринку. [11]

ПрАТ «Луцьк Фудз», як провідний виробник на ринку харчових продуктів в Україні, використовує стратегію лідера, згідно з підходом Котлера. Компанія активно розвиває свої конкурентні переваги і займає активну позицію на ринку. Луцьк Фудз вкладає значні ресурси в рекламні кампанії, залучає відомих бренд-амбасадорів та використовує ефективні маркетингові промоакції. Компанія також забезпечує високу якість своїх продуктів, розширює асортимент і пропонує різні смаки соусів, що задовольняють різні смакові потреби споживачів. Ці стратегічні дії допомагають Луцьк Фудз утримувати свою лідерську позицію і вигідно конкурувати на ринку соусів в Україні.

Залежно від типу продукції, чи торгової марки ПрАТ «Луцьк Фудз» використовує такі стратегії позиціонування компанії – на основі вигоди, очікуваних споживачем (ТМ «Руна», ТМ «Рідний край»).

Керівництво вважає, що бренди компанії сприймаються як найвища якість і висока надійність, тим самим допомагаючи підтримувати стратегію ціноутворення ПрАТ «Луцьк Фудз». Луцьк Фудз визнає важливість постійних інвестицій і має намір продовжувати зосереджувати значну частину своїх маркетингових зусиль на підвищенні вартості своїх брендів

Основним документом, що регулює рекламну діяльність компанії, є План взаємодії з зацікавленими сторонами ПрАТ «Луцьк Фудз». [32]

Луцьк Фудз – український виробник, чий рекламно-комунікаційні проекти отримали високе визнання журі міжнародної премії «Effie Awards Ukraine 2021». Позаторішня кампанія бренду «Руна» – «...можна сісти і смачно поїсти» завоювала бронзову нагороду «Effie Awards Ukraine 2021» у номінації «Кампанія з короткостроковим ефектом», а також стала фіналістом у номінації: «Кросмедійний сторітелінг». Кампанія Луцьк Фудз «Поїж нормально» була визнана однією з кращих і вийшла у фінал у двох номінаціях – «Споживча активація» і «Молодіжний маркетинг». Також компанія не відстає від сучасних тенденцій розвитку інтернет-реклами, про що свідчить активна діяльність компанії в соціальних мережах.

Відповідно до плану взаємодії з зацікавленими сторонами в організації виокремлено канали комунікації для різних категорій зацікавлених сторін та представлено у Додатку Б.

Розглянемо маркетингову службу на підприємстві ПрАТ «Луцьк Фудз». За ефективну реалізацію маркетингової діяльності в компанії відповідає департамент комерції та маркетингу. Організаційна структура департаменту є функціональною. Згідно із штатним розписом до департаменту комерції та маркетингу входять 14 посад.

Отже, досліджуючи маркетингову діяльність ПрАТ «Луцьк Фудз», було досліджено асортимент товарів, торгові марки та бренди підприємства, встановлено етап життєвого циклу для основних ТМ підприємства, розглянуто стратегії позиціювання та основні конкурентні стратегії компанії, а також проаналізовано організаційну структуру департаменту комерції та маркетингу. Аналіз рекламної активності підприємства засвідчив, що серед вітчизняного сектора виробництва соусів організація ПрАТ «Луцьк Фудз» є лідером за рекламно-комунікаційними проектами, адже ПрАТ «Луцьк Фудз» – єдина компанія серед українських виробників соусів, чий рекламно-комунікаційні

проекти отримали високе визнання журі міжнародної премії «Effie Awards Ukraine 2021».

2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку харчових продуктів

В сучасному конкурентному середовищі, де споживачі мають широкий вибір продуктів, а вимоги до якості, ціни, інноваційності та сталості стають все більш високими, необхідно мати об'єктивне уявлення про конкурентну позицію підприємства. Аналіз конкурентоспроможності дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони компанії, ідентифікувати ключові фактори успіху, а також визначити можливості для поліпшення та розвитку, спираючись на знання про ринкові тенденції, споживчі переваги та стратегії конкурентів.

Проведемо аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Луцьк Фудз» на ринку харчових продуктів.

Основними конкурентами ПрАТ «Луцьк Фудз» (ТМ «Руна») є

- ПрАТ «Волиньхолдинг» (ТМ «Торчин»);
- ПрАТ «Чумак Холдінгс Лімітед» (ТМ «Чумак»);
- ПрАТ «Львівський жировий комбінат» (ТМ «Щедро»);
- ПрАТ «Агроєкопродукт» (ТМ «Верес»).

Орієнтовна частка підприємств в супермаркетах представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Орієнтовна частка торгових марок підприємств у супермаркетах

	Частка на ринку, %
ТМ «Торчин» (ПрАТ «Волиньхолдинг»)	13
ТМ «Руна» (ПрАТ «Луцьк Фудз»)	13
ТМ «Чумак» (ПрАТ «Чумак Холдінгс Лімітед»)	26
ТМ «Щедро» (ПрАТ «Львівський жировий комбінат»)	13
ТМ «Верес» (ПрАТ «Агроєкопродукт»)	13

Інші	4-9
------	-----

Для визначення конкурентного профілю торгової марки «Руна» було виділено головні конкурентні чинники. Результати оцінок подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Конкурентний профіль ПрАТ «Луцьк Фудз» (ТМ «Руна») порівняно з основними конкурентами*

№ о	Конкурентні чинники	Рейтинг продуктивності фірми				
		ПрАТ «Волиньхолдинг» (ТМ «Торчин»)	ПрАТ «Луцьк Фудз» (ТМ «Руна»)	ПрАТ «Чумак Холдінгс Лімітед» (ТМ «Чумак»)	ПрАТ «Львівський жировий комбінат» (ТМ «Щедро»)	ПрАТ «Агроєкопродукт» (ТМ «Верес»)
1	Попит	IV	III	I	II	V
2	Смакові показники	V	II	IV	III	I
3	Наявність авторських рецептур	III	I	II	IV	V
4	Стабільність товарного вигляду	V	II	I	III	IV
5	Розширення товарної номенклатури товарів	IV	I	II	III	V

*складено автором за даними компанії «Луцьк Фудз»

У сегменті виробництва кетчупів у 2022 році виділяють кілька великих вітчизняних виробників. Варто зазначити, що три найбільші компанії-виробники займають частку понад 50% від загального обсягу ринку. Серед найбільших торгових марок кетчупів в Україні варто відзначити ТМ «Торчин» (ПрАТ «Волиньхолдинг») з 45,6% ринкової частки, «ТМ «Руна» (ПрАТ «Луцьк Фудз») з 28,9% і ТМ «Верес» (ПрАТ «Агроєкопродукт») з 7,9%.

Аналіз стратегічних ресурсів полягає у систематичному дослідженні ключових активів, компетенцій, фінансових ресурсів, технологій та інших факторів, які є основою для реалізації стратегічних цілей підприємства. Цей аналіз відповідає на питання, які ресурси має компанія, як вони використовуються та як вони можуть бути оптимізовані для досягнення конкурентних переваг.

VRIO аналіз є одним із методів аналізу стратегічних ресурсів. Він базується на оцінці чотирьох ключових характеристик ресурсу: Value (вартість), Rarity (рідкість), Imitability (можливість наслідування) та Organization (організованість). Цей аналіз допомагає визначити, наскільки цінні та унікальні ресурси компанії, наскільки вони важко наслідувані конкурентами та як вони ефективно організовані та використовуються в діяльності підприємства.

Аналіз ресурсів ПрАТ «Луцьк Фудз» за допомогою методу VRIO зображено на рис. 2.3. Проведено оцінку внеску відповідних активів, ресурсів, здатностей та компетенцій компанії у створення стійкої конкурентної переваги. В результаті VRIO-аналізу ресурсів ПрАТ «Луцьк Фудз» можна зробити висновок, що значну конкурентну перевагу виробник отримує завдяки сировині (VRIO = 1). Оборотні активи, будівлі і споруди визначають конкурентний паритет (VRIO = -0.5). «Обладнання» та складові інтелектуального капіталу, такі як «Персонал», «Патенти» і «Постійна клієнтура», є сильними факторами (VRIO = 0.5).

Ресурс	«V»	«R»	«I»	«O»	Лінгвістичне значення показника		Кількісне значення показника
					Стратегічні наслідки	Сила / слабкість	
Оборотні активи	Ні	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість	-0,5
Обладнання	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,5
Будівлі і споруди	Ні	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість	-0,5
Персонал	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,5
Сировина	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Сила і стійка відмінна компетенція	1
Патенти	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,5
Постійна клієнтура	Так	Так	Так	Ні	Конкурентна перевага	Явна сила	0,5

Рис. 2.3. VRIO-аналіз ресурсів підприємства ПрАТ «Луцьк Фудз»

Аналіз STEEPLE є важливим для компанії виробника соусів, оскільки він дозволяє оцінити вплив зовнішнього середовища на її діяльність. Цей аналіз включає оцінку соціальних, технологічних, економічних, екологічних, політичних, правових та етичних факторів. Він допомагає компанії розуміти зміни в цих сферах і враховувати їх у своїх стратегіях та прийнятті рішень. STEEPLE-аналіз підприємства ПрАТ «Луцьк Фудз» представлений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналітична характеристика STEEPLE-факторів макросередовища підприємства ТМ «Руна»

Група факторів	Прояв фактору	Характер впливу на розвиток підприємства («+» - сприяє розвитку, «-» - перешкоджає розвитку, «+/-» або «-/+» – вплив неоднозначний)	Сила впливу (за 10-бальною шкалою, де «0» – вплив відсутній, «10» - визначальний вплив)
Політичні (P – Political)	Повномасштабна війна в Україні, лінія фронту на сході з 2014 року	-/+	9
	Вплив міжнародних торгових угод та санкцій на експорт і импорт харчової продукції	-	5
Економічні (E – Economical)	Зміни інфляційних процесів у країні	+	7
	Скорочення доходів споживачів та їх споживчі звички	-	8
Соціальні (S – Social)	Зміна вподобань споживачів та їх попиту на харчові продукти	+	5
	Розвиток свідомості щодо здорового способу життя та ставлення до харчування	-	7
Технологічні (T – Technological)	Інноваційні технології виробництва та управління в харчовій промисловості	+	9
	Зміни в електронній комерції та цифровому маркетингу	+	4
Правові (L – Legal)	Розвиток законодавства у сфері франчайзингу	+	6
	Патенто-ліцензійний захист	-	2
Етичні (E – Ethical)	Незначна державна підтримка національного виробництва	-	8
	Значний рівень культурної обізнаності про національних виробників	+	5
Екологічні (E – Environmental)	Вимоги щодо сталого виробництва та збалансованого використання природних ресурсів	-	5
	Регулювання екологічної безпеки та екологічних стандартів у харчовій промисловості	-	5

*складено автором

Висновки та рекомендації на основі STEEPLE – аналізу для ПрАТ «Луцьк Фудз»:

– соціальні аспекти: варто звернути увагу на зміну уподобань та зростаючий попит на здорові та екологічно чисті продукти. Рекомендується розширити асортимент таких продуктів і активно поширювати їх переваги споживачам;

– технологічні аспекти: Луцьк Фудз повинно вдосконалити свої виробничі процеси та впровадити сучасні технології для підвищення ефективності та якості продукції. Варто розглянути можливості використання автоматизації, штучного інтелекту та інших інноваційних рішень;

– економічні аспекти: компанії слід врахувати вплив економічних факторів, таких як зростання цін на сировину та енергію, і виявити способи зниження витрат і оптимізації виробництва. Також рекомендується розглянути можливості розширення на нові ринки або вдосконалення дистриб'юційної мережі;

– правові аспекти: ПрАТ «Луцьк Фудз» слід дотримуватися всіх вимог юридичного регулювання, стандартів якості та безпеки продукції. Рекомендується пильно стежити за змінами в законодавстві, що стосуються харчової промисловості, і адаптувати свою діяльність відповідно;

– екологічні аспекти: було б доцільним звернути увагу на екологічну відповідальність свого виробництва. Рекомендується використовувати енергоефективні технології, зменшувати викиди шкідливих речовин і сприяти рісайклінгу;

– політичні аспекти: компанія повинна бути свідомою щодо політичного середовища та змін, що відбуваються у законодавстві, торгових угодах та регуляторних політиках країн. Рекомендується розвивати стосунки з урядовими органами та громадськими організаціями для захисту інтересів компанії та сприяння розвитку галузі.

В цілому, ПрАТ «Луцьк Фудз» має усі можливості для підвищення своєї конкурентоспроможності шляхом уважного врахування факторів, зазначених у

STEEPLE-аналізі, та прийняття відповідних заходів у напрямку розвитку продукції, технологій та стратегічного управління.

Наступним кроком після проведення STEEPL-аналізу може бути аналіз 5 сил Портера. Цей аналіз допомагає визначити конкурентну ситуацію в галузі та оцінити привабливість ринку для підприємства. «5 сил Портера» включає наступні елементи: (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика 5-ти конкурентних сил за моделлю М. Портера

Конкурентна сила	Фактори, що сприяють посиленню влади	Фактори, що послаблюють владу	Можливі реакції з боку підприємства
Поточні конкуренти	Велика кількість конкурентів	Висока конкуренція	Підвищення якості продукції, зниження цін, рекламні акції
Потенційні конкуренти	Високий рівень входу на ринок	Високі бар'єри входу	Розширення географії присутності, інновації, покращення маркетингових стратегій
Споживачі	Висока вимогливість споживачів	Низька лояльність споживачів	Запровадження програм лояльності, покращення обслуговування, вдосконалення продуктів
Постачальники	Висока ціна та обмежений вибір	Багато постачальників	Диверсифікація постачальницької бази, переговори про зниження цін

Товари-замінники	Висока доступність та альтернативи	Висока ціна альтернатив	Розробка унікальності продукту, зниження ціни, рекламна кампанія
-------------------------	------------------------------------	-------------------------	--

*складено автором

Відповідно до моделі Портера, можна встановити, що найбільш вагомим фактором конкурентних сил для ПрАТ "Луцьк Фудз" є альтернативні товари, які періодично з'являються. Це призводить до постійної конкуренції в товарній політиці та зусиль за залученням клієнтів.

На території України головним конкурентом ТМ «Руна» (ПрАТ «Луцьк Фудз») виступає ТМ «Торчин» (ПрАТ «Волиньхолдинг»). Тому проведено конкурентний аналіз за допомогою Полігона конкурентоспроможності (рис. 2.4).

Діаграма графічно демонструє за якими чинники компанія виграє порівняно з своїми основними конкурентами, тобто, більш конкурентоспроможні, і за якими – програє. Діаграма надає змогу візуально визначити резерви для підвищення конкурентоспроможності підприємства для кожного фактору, тому, що показує порівняння фактичного стану і максимально можливої оцінки.

Також, багатокутник конкурентоспроможності візуально зображає взаємозв'язок між окремими факторами конкурентоспроможності, що дозволить виявити сильні і слабкі сторони підприємства в розрізі конкретних якостей



Рис. 2.4 Полігон конкурентоспроможності ТМ «Руна» (ПрАТ «Луцьк Фудз») та ТМ «Торчин» (ПрАТ «Волиньхолдинг»)

*складено автором

Таким чином, можна зробити висновок, що ТМ «Руна» (ПрАТ «Луцьк Фудз») є конкурентоспроможною завдяки широкому асортименту, ефективній торгівій політиці та якісному продукту.

Завершуючи порівняльну характеристику досліджуваного підприємства та конкуруючих підприємств проведемо SWOT-аналіз. Він допомагає підприємству визначити його внутрішні сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), а також зовнішні можливості (Opportunities) і загрози (Threats). SWOT-аналіз дає повну картину про позицію підприємства на ринку і допомагає виявити ключові аспекти, які можна використовувати або покращувати для забезпечення конкурентної переваги.

Таблиця 2.5

SWOT – аналіз для ПрАТ «Луцьк Фудз»

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
<ul style="list-style-type: none"> – Висока якість бакалійної продукції – Ефективна організаційна структура – Наявність сучасного обладнання – Сильний бренд та репутація – Мережа дистрибуції – Конкурентоспроможне ціноутворення – Різноманітний асортимент продукції 	<ul style="list-style-type: none"> – Високі витрати на сировину – Обмежена географічна присутність – Недостатнє використання інноваційних технологій – Недостатній розвиток маркетингових стратегій – Залежність від місцевих інгредієнтів – Обмежена присутність в Інтернеті (нефеективна маркетингова та комунікаційна політика)
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – Розширення продуктової лінійки: – Зростання попиту на здорову харчову продукцію – Залучення нових клієнтів через маркетингові кампанії – Експортний потенціал – Онлайн-продажі та маркетинг – Партнерство з підприємствами громадського харчування 	<ul style="list-style-type: none"> – Конкуренція з боку інших виробників – Зміни в правовому регулюванні харчової індустрії – Зміни в смакових та харчових перевагах споживачів – Підвищення цін на сировину – Економічна нестабільність – Коливання цін на сировину

*складено автором

Таким чином, ПрАТ «Луцьк Фудз» варто зосередитися на підвищенні ефективності використання сировини та здійснення пошуку альтернативних постачальників; розвивати маркетингові стратегії та проводити рекламні кампанії для залучення нових клієнтів; вдосконалити моніторинг за змінами в смакових та харчових перевагах споживачів та адаптувати продукцію до нових потреб; розглянути можливість впровадження інноваційних технологій та експансії на нові ринки, зокрема ті, що пов'язані зі здоровим харчуванням.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ЛУЦЬК ФУДЗ»

3.1. Розроблення механізму підвищення конкурентоспроможності

Основою для формування програми щодо підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства є результати проведеного аналізу позицій компанії на ринку харчових продуктів.

Наразі ПрАТ «Луцьк Фудз» займає лідируючі позиції на українському ринку холодних соусів, маючи значну частку ринку – близько 32%. ТМ компанії «Руна» широко відома і вважається однією з найвідоміших і найпопулярніших соусів в Україні. Така сильна ринкова позиція забезпечує Луцьк Фудз конкурентну перевагу та міцний фундамент для подальшого вдосконалення маркетингової стратегії.

З проведених SWOT-, VRIO-, STEEPLE-аналізу та аналізу 5 сил Портера можна зробити наступні висновки щодо досліджуваного підприємства: ПрАТ «Луцьк Фудз» є компанією, яка має значний потенціал для збільшення своєї конкурентоспроможності та ринкової позиції.

Аналіз SWOT дозволив виявити сильні сторони компанії, такі як висока якість продукції, ефективна ланка постачання та добре встановлені клієнтські відносини. Також виявлено можливості для розвитку, такі як розширення географічної присутності та розширення асортименту продукції.

VRIO-аналіз показав, що ПрАТ «Луцьк Фудз» має цінні ресурси, такі як високоякісна сировина, обладнання та кваліфікований персонал, які створюють конкурентну перевагу. Також виявлено, що компанія володіє рідкісними ресурсами, які не є загальнодоступними в галузі, такими як патенти на нові технології.

STEEPLE-аналіз дозволив проаналізувати зовнішнє середовище, включаючи соціальні, технологічні, економічні, екологічні, політичні та юридичні фактори. Виявлено, що ПрАТ «Луцьк Фудз» має можливості використовувати технологічні новації, враховувати зміни в попиті та екологічних вимогах. Однак, також існують виклики, такі як зміни в законодавстві щодо безпеки харчових продуктів та збільшення конкуренції в галузі.

Аналіз 5 сил Портера показав, що компанія зіткнулась з помірним рівнем конкуренції в галузі, але має перевагу завдяки якості продукції та клієнтським відносинам. Також було виявлено потенційні загрози, такі як високі вимоги до безпеки харчових продуктів та можливість появи нових конкурентів.

Загалом, ПрАТ «Луцьк Фудз» має потенціал для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Для цього рекомендується зосередитися на покращенні виробничих процесів, розвитку нових продуктів та технологій, розширенні ринків збуту. Також важливо інвестувати в розвиток персоналу та підтримку корпоративної культури, що сприятиме залученню талановитих фахівців та підвищенню мотивації працівників.

Проте головною пропозицією з підвищення конкурентоспроможності є покращення маркетингової стратегії.

Конкуренція у сфері харчових продуктів зростає, тому виробникам необхідно активно працювати над розвитком та зміцненням своєї позиції на ринку. Покращення маркетингової стратегії дозволить компанії привернути увагу споживачів, забезпечити стабільний попит на їхні продукти і збільшити свою частку ринку.

Однією з ключових переваг покращеної маркетингової стратегії є здатність ефективно взаємодіяти зі споживачами і задовольняти їхні потреби. ПрАТ «Луцьк Фудз» може провести детальне дослідження ринку, зокрема аналіз споживацьких уподобань, потреб та тенденцій споживання. Це дасть

компанії можливість розробити інноваційні продукти, враховуючи вимоги споживачів і відповідаючи їхнім очікуванням.

Додатково, покращена маркетингова стратегія має спрямовуватись на збільшення впізнаваності бренду ПрАТ «Луцьк Фудз» і підвищення його репутації. Ефективне позиціонування компанії і формування унікального образу бренду допоможуть залучити нових клієнтів і зберегти вірних споживачів. Важливо розробити цільову маркетингову стратегію, яка відповідає цілям і цінностям ПрАТ «Луцьк Фудз», а також враховує особливості цільової аудиторії.

Аналізуючи актуальну маркетингову стратегію, компанія «Луцьк Фудз» відома своїми соусами та майонезами та має розроблену маркетингову стратегію, спрямовану на залучення та утримання клієнтів. Основні складові стратегії Луцьк Фудз включають такі елементи:

- брендова ідентичність: Луцьк Фудз активно просуває свій бренд, підкреслюючи якість і смак своїх продуктів. Це робиться через використання характерних логотипів, дизайну упаковки та рекламних кампаній;

- рекламні кампанії: Компанія витрачає значні кошти на рекламу, використовуючи різноманітні медіаформати. Позаторішня кампанія бренду «Руна» – «...можна сісти і смачно поїсти» завоювала бронзову нагороду «Effie Awards Ukraine 2021» у номінації «Кампанія з короткостроковим ефектом», а також стала фіналістом у номінації: «Кросмедійний сторітелінг». Кампанія Луцьк Фудз «Поїж нормально» була визнана однією з кращих і вийшла у фінал у двох номінаціях – «Споживча активація» і «Молодіжний маркетинг»;

- спонсорство та партнерство: Луцьк Фудз співпрацює зі знаменитостями та кулінарними експертами, щоб підкреслити використання своїх продуктів у різних кулінарних рецептах. Зокрема, варто згадати про співпрацю ТМ «Руна» із такими зірками кулінарії як Ектор Хіменес Браво, Владислав Міцкевич та

Надія Матвеева. Компанія також є спонсором кулінарних шоу, конкурсів або інших подій, пов'язаних з гастрономією;

– цифровий маркетинг: підприємство активно використовує соціальні медіа, включаючи Facebook, Instagram, Twitter та YouTube, для залучення своєї цільової аудиторії. Вони створюють кулінарний контент, діляться рецептами та порадами з використання продуктів ТМ «Руна» і спілкуються зі своїми прихильниками.

Хоча маркетингова стратегія компанії «Луцьк Фудз» має свої сильні сторони, на нашу думку, вона також має недоліки. Ось кілька аспектів, які варто покращити:

– слабка рекламна присутність: Компанія має недостатню ефективність реклами та просування своїх продуктів. Покращення рекламної стратегії, включаючи використання різноманітних медіа-каналів та цілеспрямованих маркетингових кампаній, допоможе залучити більше уваги споживачів та покращити свідомість про бренд;

– змінні уподобання споживачів: Смаки та уподобання споживачів постійно змінюються. Те, що було популярним у минулому, може вже не відповідати потребам сучасної аудиторії. Луцьк Фудз повинні постійно відстежувати тенденції ринку та змінювати свою стратегію, щоб задовольняти потреби споживачів;

– відсутність зовнішньої або ООН реклами (out of home, з англ. за межами дому). Одна з особливостей outdoor-реклами, як її також називають, полягає у тому, що споживач не може уникнути її. Відсутність кнопки «вимкнути» або можливості приглушити звук, а також неможливість перемкнути канал роблять цю рекламу постійно присутньою протягом усіх 24 годин;

– залежність від традиційних медіа: Хоча ПрАТ «Луцьк Фудз» також використовує соціальні медіа, їхні рекламні кампанії часто спрямовані на традиційні медіаформати, такі як телебачення та радіо. Оскільки споживачі все

більше переходять до цифрових платформ, компанія може втрачати зв'язок зі своєю молодіжною аудиторією, яка активно використовує соціальні медіа;

– стандартність повідомлення: Іноді повідомлення та рекламні кампанії ПрАТ «Луцьк Фудз» можуть бути недостатньо виокремленими або несвіжими. Це може призвести до того, що бренд не вирізняється серед конкурентів або не привертає увагу цільової аудиторії;

– спонсорські програми та співпраця з партнерами;
– розвиток соціальних мереж (TikTok, YouTube, Facebook, Instagram, Twitter).

Таким чином, проблеми маркетингової діяльності ПрАТ «Луцьк Фудз», що є «перешкодами» на шляху підвищення конкурентоспроможності підприємства зведемо до табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Проблеми в маркетинговій діяльності ПрАТ «Луцьк Фудз» та можливі шляхи вдосконалення

Проблема	Шляхи вдосконалення
Слабка рекламна присутність	Активно взаємодіяти з підписниками та фоловерами на соціальних мережах. Відповідати на коментарі, задавати запитання та стимулювати залучення споживачів до обговорень.
Змінні уподобання споживачів	<p>Постійне оновлення продуктів: На основі дослідження ринку та змін уподобань споживачів, актуалізувати асортимент продуктів компанії. Впроваджувати нові смаки, інгредієнти або форми продуктів, які відповідають сучасним тенденціям.</p> <p>Дослідження ринку: Провести регулярне дослідження ринку, щоб отримати інформацію про зміни в уподобаннях споживачів, нові тенденції та популярні продукти (опитування, фокус-групи, аналіз соціальних медіа та збір зворотного зв'язку від клієнтів)</p> <p>Персоналізація маркетингу: Використовувати дані про споживачів, щоб створити персоналізовані маркетингові кампанії. Врахувати індивідуальні уподобання та інтереси клієнтів, наприклад, за допомогою програм лояльності, персоналізованих пропозицій та індивідуального зв'язку.</p> <p>Взаємодія зі споживачами: Забезпечити відкритий канал</p>

		зворотного зв'язку зі споживачами, щоб дізнатися їхні побажання, скарги та пропозиції (соціальні медіа, електронну пошту, онлайн-опитування та інші канали комунікації для взаємодії зі споживачами)
Відсутність зовнішньої реклами		Розміщення рекламних банерів, білбордів та рекламних щитів на видимих місцях в місті може привернути увагу місцевих жителів та потенційних споживачів.
Залежність від традиційних медіа	від	<p>Цифрові медіа: Активно використовувати цифрові медіа-канали, такі як соціальні мережі, веб-сайти, блоги, електронна пошта та інтернет-реклама. Це дозволить досягти широкої аудиторії та залучити нових споживачів, особливо серед молоді та активних користувачів.</p> <p>Відео-контент: Створити відео-контент, який привертає увагу та підтримує цільову аудиторію. Розмістити його на платформах, таких як YouTube, Instagram, Facebook та інші популярні відео-канали. Відео може включати демонстрацію продуктів, поради щодо використання або історії успіху.</p> <p>Інтерактивність: Створити інтерактивний контент, що залучає споживачів до взаємодії з брендом (вікторини, опитування, конкурси або розіграші, які спонукають споживачів брати участь та спілкуватися з компанією)</p> <p>Впливові особистості: Співпраця з впливовими особистостями або блогерами, які мають велику аудиторію та позитивний вплив на споживачів.</p>
Спонсорство партнерство	та	Можливість співпраці з іншими брендами, блогерами або організаціями, які мають схожу цільову аудиторію. Це дасть змогу підвищити видимість та залучити нових споживачів через спільні маркетингові активності. Можлива співпраця із відомими теле- та YouTube шоу (наприклад МастерШеф, тощо)
Розвиток мереж	соціальних	Присутність на ключових соціальних мережах: Створити активну присутність компанії на популярних соціальних мережах, таких як Facebook, Instagram, Twitter та LinkedIn. Постійно оновлювати профілі з цікавим та візуально привабливим контентом.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Аналіз структури ПрАТ "Луцьк Фудз" показує, що в компанії відсутній повноцінний маркетинговий відділ та, в свою чергу, посада маркетолога. Наша думка полягає в тому, що це потрібно виправити для покращення маркетингової діяльності компанії. Цікавою особливістю є те, що цей відділ не потребує значних витрат, але у майбутньому може сприяти створенню хорошої репутації, особливо серед молоді.

В пострадянському середовищі існувало певне непорозуміння щодо важливості маркетингових заходів, і часто завдання, пов'язані з просуванням та творчим підходом до реклами продукції, покладаються на співробітників відділу збуту. Проте сьогодні сучасні українські підприємства практикують Social Media Marketing (SMM) – це стратегічне використання соціальних медіа-платформ (таких як Facebook, Instagram, Twitter тощо) для просування продуктів або послуг, залучення цільової аудиторії, підтримки взаємодії з клієнтами та підвищення свідомості про бренд.

Доцільність впровадження системи Social Media Marketing (SMM) для компанії Луцьк Фудз є важливою з кількох причин:

- залучення цільової аудиторії: Завдяки SMM, компанія зможе привернути увагу своєї цільової аудиторії, яка активно користується соціальними медіа. Соціальні мережі надають можливість налагодити взаємодію з потенційними клієнтами та залучити їх до бренду;

- взаємодія зі споживачами: SMM надає можливість компанії взаємодіяти безпосередньо зі своїми споживачами. Це створює можливість для отримання цінного фідбеку, відповіді на запитання, вирішення проблем, а також побудови довготривалих відносин з клієнтами;

- підвищення свідомості про бренд: SMM дає змогу компанії Луцьк Фудз збільшити свою видимість та підвищити рівень свідомості про свій бренд серед

споживачів. Через активну присутність на соціальних мережах, компанія може розповідати про свої продукти, цінності, унікальність та пропозиції;

– моніторинг та аналітика: система SMM дає змогу компанії Луцьк Фудз виконувати моніторинг активності своєї аудиторії на соціальних медіа, а також аналізувати результати своїх маркетингових кампаній. Це допоможе визначити ефективність стратегії, розуміти потреби та уподобання споживачів, а також вносити відповідні зміни для покращення результатів.

Запровадження системи SMM дозволить Луцьк Фудз активно залучати, взаємодіяти та зберігати своїх клієнтів, підвищити свідомість про бренд та впливати на споживачів у сучасному цифровому середовищі. Заплановані витрати на створення відділу маркетингу на ПрАТ «Луцьк Фудз» та запровадженні SMM представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Витрати на створення відділу маркетингу та запровадження SMM на ПрАТ
«Луцьк Фудз»

Статті витрат	Річні витрати
Рекрутинг спеціалістів (страхування, заробітна плата, додаткові витрати)	\$50,000
Оренда офісного простору	\$12,000
Комп'ютерна техніка та програмне забезпечення	\$10,000
Маркетингові дослідження	\$15,000
Рекламні кампанії	\$20,000
Підтримка веб-сайту та соціальних медіа	\$10,000
Загальні витрати	\$117,000

Джерело: розраховано автором

Наступним етапом після запровадженні та «розкрутки» SMM на підприємстві буде участь та спонсорство у теле- та YouTube шоу. Розрахувати приблизні витрати на YouTube інтеграцію досить важко, тому що ціни

варіюються в залежності від каналу. Окрім того, підібрати вдалу тематику відео під інтеграцію соусів ТМ «Руна» теж важка задача.

Саме тому, на нашу думку, наступним кроком у підвищенні конкурентоспроможності підприємства має бути участь у телешоу (на прикладі всесвітньовідомого формату «МастерШеф»).

Реклама в популярному телешоу, такому як «МастерШеф», може принести ПрАТ «Луцьк Фудз» значну кількість переваг і сприяти покращенню їхньої маркетингової стратегії. Перш за все, участь в такому шоу надає можливість привернути увагу широкої аудиторії телеглядачів, яка слідує за шоу з зацікавленістю та ентузіазмом. Це дає унікальну можливість рекламувати продукцію ПрАТ «Луцьк Фудз» перед великою кількістю потенційних клієнтів.

Витрати на інтеграцію одного короткого відеоролику ТМ «Руна» в програмі «МастерШеф» будуть коштувати близько \$1,350 за епізод (= 54000 грн), епізодів зазвичай чотири на місяць. (щотижня по одному епізоду)

Якщо ПрАТ «Луцьк Фудз» укладе постійний договір на просування свого бренду, то витрати на цей напрямок складатимуть 2 592 000 грн на рік. Витрати на створення контенту для Instagram та Facebook сторінок, включаючи оренду студій, фото- та відеозйомку, постпродакшн матеріалів, не перевищуватимуть 70 000 грн на рік. Враховуючи ці дані, розглянемо загальні витрати на маркетингові заходи, що представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Очікувані витрати на маркетингову діяльність ПрАТ «Луцьк Фудз» на
прогнозний період

Стаття витрат	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Витрати на рік
Загальні витрати, діяльність маркетингового відділу	1 500 000 грн	1 200 000 грн	1 000 000 грн	1 000 000 грн	4 700 000 грн

Соціальні мережі	20 000 грн	20 000 грн	15 000 грн	15 000 грн	70 000 грн
Спонсорство, інтеграція, реклама в телешоу «МастерШеф»	648 000 грн	648 000 грн	648 000 грн	648 000 грн	2 592 000 грн
Участь в ярмарках, фестивалях	65 000 грн	60 000 грн	75 000 грн	80 000 грн	280 000 грн
Зовнішня реклама	140 000 грн	140 000 грн	140 000 грн	140 000 грн	420 000 грн

Одна з переваг, яку може принести реклама в «МастерШеф», полягає в підвищенні свідомості про бренд. Участь в такому високопрофільному шоу дозволить компанії забезпечити широке охоплення цільової аудиторії і підвищити рівень впізнаваності бренду. Телеглядачі, які активно спостерігають за шоу, будуть встановлювати зв'язок між ПрАТ «Луцьк Фудз» та його продукцією, що створить позитивну асоціацію з брендом.

Крім того, реклама в такому шоу може сприяти залученню нових клієнтів і розширенню ринку. Велика аудиторія «МастерШеф» складається з різних соціальних груп і демографічних сегментів, що надає можливість привернути увагу різноманітних цільових груп клієнтів. Реклама в цьому шоу може створити інтерес серед широкої аудиторії і стимулювати їх до придбання продукції ПрАТ «Луцьк Фудз».

Популярність «МастерШеф» також забезпечує широкі можливості для створення партнерств і співпраці з іншими брендами або спонсорами шоу. Участь в такому проекті може дозволити ПрАТ «Луцьк Фудз» співпрацювати зі знаменитостями шоу, використовувати їх образ і авторитет для підвищення впізнаваності свого бренду. Такі співпраці можуть стати сильним інструментом для розширення аудиторії та покращення репутації компанії.

Крім того, «МастерШеф» є платформою, де компанія може продемонструвати свою експертизу та унікальність продукції. Виступ у якості

спонсора чи партнера шоу дозволить ПрАТ «Луцьк Фудз» активно взаємодіяти з глядачами, представляти свої продукти, демонструвати їх якість та переваги порівняно з конкурентами. Це може сприяти збільшенню довіри споживачів до бренду та стимулювати їх до покупки продукції ПрАТ «Луцьк Фудз».

Загалом, реклама в телешоу «МастерШеф» має потенціал забезпечити ПрАТ «Луцьк Фудз» велику кількість переваг. Це може включати збільшення свідомості про бренд, залучення нових клієнтів, розширення ринку та можливості для партнерств і співпраці з іншими брендами. Участь у такому високопрофільному шоу може бути стратегічним кроком для компанії, який допоможе зміцнити її позицію на ринку та залучити більше клієнтів.

За вказаними даними, початковий валовий прибуток без впровадження маркетингових заходів становить 4 606 593 грн, а приріст прибутку від впровадження маркетингових заходів становить 1 877 451 грн на рік. (див. Додаток Б).

Для розрахунку Чистої теперішньої вартості (NPV) потрібно врахувати часову вартість грошей, тобто використовувати дисконтну ставку. Дисконтна ставка = 1.7%. Розрахуємо показники інвестиційної привабливості проекту.

Чиста теперішня вартість (NPV) є методом оцінки інвестиційного проекту, який враховує часову вартість грошей. Формула розрахунку NPV полягає у сумуванні дисконтованих чистих потоків грошей, які згенерує проект протягом його життєвого циклу, з урахуванням вартості капіталу і початкового інвестування.

Формула NPV: (3.1).

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{R_i}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_i}{(1+r)^t} \quad (3.1)$$

де NPV – чиста теперішня вартість, грн;

n – строк життя проекту, роки;

R_i – чистий грошовий потік в рік, грн;

I_i – витрати на проект у рік (інвестиції), грн;

r – ставка дисконту;

t – рік.

Інакше кажучи, для розрахунку NPV беруться усі прибутки або витрати, які очікуються в майбутньому внаслідок проекту, і вони приводяться до поточної вартості шляхом дисконтування. Дисконтовані значення кожного грошового потоку складаються разом, а потім від цієї суми віднімається початкова інвестиція у проект. Це дозволяє оцінити, чи є проект прибутковим або неприбутковим, зважаючи на часову вартість грошей та вартість капіталу.

Використання NPV дозволяє компаніям приймати рішення про інвестування в проекти, порівнюючи потенційні прибутки з вартістю інвестицій та ризиками. Якщо NPV позитивне, це означає, що внутрішня ставка повернення (IRR) перевищує ставку дисконтування, і проект може бути вигідним для компанії. Негативне NPV свідчить про те, що вартість витрат перевищує потенційні прибутки, і інвестування в такий проект може бути не вигідним.

Для розрахунку приросту прибутку від впровадження маркетингових заходів та Чистої теперішньої вартості (NPV) потрібно врахувати витрати на маркетингову діяльність та ставку дисконтування.

Розрахунок приросту прибутку:

Приріст прибутку = Приріст прибутку на рік * Кількість років (в нашому випадку кварталів)

Приріст прибутку = 1,877,451 грн * 4 = 7,509,804 грн

Перейдемо до розрахунку чистої теперішньої вартості (NPV). В даному випадку, $n = 4$ (не кількість років, а кварталів).

Підставляємо значення:

$$NPV = (7,509,804 / (1 + 0.017)^1) + (7,509,804 / (1 + 0.017)^2) + (7,509,804 / (1 + 0.017)^3) + (7,509,804 / (1 + 0.017)^4) - 4,700,000$$

Проводимо розрахунок:

$$NPV = (7,509,804 / 1.017) + (7,509,804 / 1.034) + (7,509,804 / 1.051) + (7,509,804 / 1.068) - 4,700,000$$

$$NPV \approx 7,372,572 + 7,239,743 + 7,113,146 + 6,992,462 - 4,700,000$$

$$NPV \approx 24,017,923$$

Таким чином, при впровадженні маркетингових заходів очікується приріст прибутку в сумі 7,509,804 грн, а Чиста теперішня вартість (NPV) становить приблизно 24,017,923 грн. Позитивне значення NPV свідчить про те, що вартість інвестицій перевищує очікуваний приріст прибутку, що може вказувати на доцільність. Позитивне значення NPV свідчить про те, що впровадження маркетингових заходів принесе фінансову користь компанії Луцьк Фудз.

ВИСНОВКИ

При написанні бакалаврської роботи для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

– розглянута сутність конкурентоспроможності як сучасного підходу до формування стратегій на ринку харчових продуктів. Конкурентоспроможність – це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, що забезпечує задоволення певної потреби та визначає його привабливість для споживача; тобто все, що забезпечує перевагу товару на ринку, сприяє його успішному продажу в умовах конкуренції. Конкурентоспроможність багато в чому залежить від рівня маркетингової орієнтації підприємства, уміння правильно оцінювати тенденції розвитку ринкової кон'юнктури. Проблема підвищення ефективності конкурентної політики вітчизняних підприємств, перетворення її на ефективний інструмент формування ефективного конкурентного середовища та забезпечення національної конкурентоспроможності має вирішуватися в контексті активізації інституційних реформ;

– наведені поняття конкурентоспроможності підприємства. Багатоаспектність проявів конкуренції визначається різноманітністю її характеристик. Як зазначають багато авторів, термін «конкуренція» використовується в багатьох значеннях. Розроблено безліч різноманітних моделей, кожна з яких базується на тій чи іншій «ознаці» конкуренції. На думку автора, поняття «конкуренція» має відображати здійснення всіх видів діяльності, пов'язаних з оптимальною оцінкою отриманих результатів, а саме: «Конкуренція – це ситуація, коли старе змагається з новим. найкраще відповідати критеріям для отримання рідкісних товарів, щоб виграти битви проти конкурентів або досягати інших цілей». Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства підтримувати, розвивати або створювати нову конкурентну перевагу при фактичному або планованому зростанні

реальних доходів. Таке визначення відображає динаміку, елементами якої є конкурентні переваги, а також враховує вимогу їх успішного використання.

Тому це визначення можна вважати найбільш адекватним. Таке визначення передбачає, перш за все, дослідження конкурентних переваг як параметрів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;

– надана загальна характеристика та маркетингова стратегія підприємства.

Приватне акціонерне товариство «Луцьк Фудз» – український виробник бакалійної продукції, який спеціалізується на виробництві високоякісних продуктів харчування з 1945 року. За час свого існування компанія «Луцьк Фудз» отримала вітчизняне визнання як виробник корисних і безпечних продуктів харчування незмінно високої якості та стала відповідальним і надійним партнером;

– охарактеризовано управління конкурентоспроможністю на підприємстві. ПрАТ «Луцьк Фудз» повинні зосереджуватись на стратегії зростання та розвитку, оскільки використання можливостей зовнішнього середовища є більш пріоритетним. Зокрема, високий професіоналізм та високий рівень якості надання продукції дають змогу збільшити обсяги виробництва на ринку на ринку продовольчих товарів;

– розроблений механізм підвищення конкурентоспроможності. Основою для формування програми щодо підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства є результати проведеного аналізу маркетингової стратегії ПрАТ «Луцьк Фудз» за допомогою SWOT – аналізу, STEPLE – аналізу, аналізу 5 сил Портера, VRIO – аналізу;

– запропоновані шляхи вдосконалення маркетингової стратегії підприємства як основний метод підвищення конкурентоспроможності. Запропоновано створення маркетингового відділу, запровадження SMM на підприємстві, участь у фестивалях, ярмарках та телешоу, а також залучення зовнішньої реклами;

– обґрунтовані запропоновані заходи. $NPV = 206556.61$ грн. Позитивне значення NPV свідчить про те, що впровадження маркетингових заходів може приносити фінансову користь компанії Луцьк Фудз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
2. Гончаров В.М. Розробка комплексного критерію оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісн. Донецького нац. ун-ту. Сер. В: Економіка і право*. 2012. №2. С.59–65.
3. Гончарук Т.І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці. Суми: ВВП «Мрія – 1» ЛТД, УАБС, 2003. 60 с.
4. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журнал*. К.: ВНЗ «Нац. акад. упр.». 2016. №2(32) С.130–145.
5. Губені Ю.Е. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України. *Економіка АПК*. 2017. №11. С.18–27.
6. Губський Б.В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі та ефективний економічний розвиток. *Стратегія розвитку України*. 2015. – №2. С.177-182.
7. Гудзинський О.Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
8. Гуторова І.В. Конкуренція як економічна категорія та її особливості в аграрному секторі економіки. *Вісн. ЖДТУ*. 2016. № 3(53). С.46–50.
9. *Економіка підприємства: підручник*. За ред. С.Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 2011. 528 с
10. *Економіка підприємства: підручник*. Й.М. Петрович, А.Ф. Кіт, В.В. Кулішов. Львів: Магнолія плюс, 2016. 680 с.

11. Економічне зростання в контексті інституціоналізму. С.Ю. Пахомов. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. №4. С.11-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_4_5.
12. Євчук Л.А. Теоретичні аспекти розвитку конкурентоспроможності підприємств в агропромисловому виробництві. Економіка АПК. 2015. №8. – С.125.
13. Збарський В.К. Конкурентоспроможність високотоварних сільськогосподарських підприємств. К.: ННЦ ІАЕ, 2015. 310 с.
14. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. Економіка України. 2017. №8. С.33–38.
15. Іванова Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія; під ред. О.М. Тищенка. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2011. 384 с.
16. Іспірян Г.І. Методологічний підхід і методика визначення конкурентної позиції фірми на ринку. Сільськогосподарська промисловість. 2009. №1–2. С.66–67.
17. Історія економічних учень: підручник за ред. В.Д. Базилевича. 3-тє вид. випр. і доп. К.: Знання, 2006. 582 с.
18. Клівець, П.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб.. К.: Академвидав, 2007. 320 с.
19. Ковальська Л.Л. Оцінка конкурентоспроможності Дніпропетровського регіону та механізми її підвищення. К: Знання, 2017. 120 с.
20. Статут ПрАТ "Луцьк Фудз", 2021
21. Степанкова А. А. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. URL: www.economy.nayka.com.ua.
22. Офіційний сайт ПрАТ "Луцьк Фудз" URL: <https://runa.ua/uk/>
23. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

24. ІЕД випустив п'яте Щомісячне опитування підприємств України. Інститут економічних досліджень. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid>
25. Alexander, M., & Dovgan, O.. Benchmarking as a Tool for Increasing Competitiveness of Food Enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6(1), 2020. 102-112.
26. Balcerzak, A. P., & Pietrzak, M. B. Determinants of the Competitiveness of the Food Industry in European Union Countries. *Agriculture*, 2020. 10(3), 82.
27. Berman, S. L., & Evans, J. R. *Benchmarking: A Tool for Continuous Improvement*. Irwin/McGraw-Hill. 2001
28. Betoret, E. Functional foods development: Trends and technologies. Text. *Trends in Food Science & Technology*. 2021. № 22. P. 498–508.
29. Bruckhardt W. Цикл ключових питань про бенчмаркінг: новаторське і компетентне створення цінності / W. Bruckhardt // *Зарубіжні маркетингові дослідження*. 2015. № 3. С. 9–11.
30. Camp, R. C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. ASQC Quality Press.
31. Camp, R. C. *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. ASQ Quality Press.
32. Chan, F. T., & Qi, H. J. An Innovative Performance Measurement Methodology for Supply Chain Management. *Benchmarking: An International Journal*, 10(3), 207-221.
33. Chidlow, A., & Davies, B. Benchmarking: A Tool for Improving Performance in the UK Food and Drink Industry. *British Food Journal*, 116(10), 1671-1685.
34. Chmieliński, P., & Zawadka, J. Benchmarking as a Tool for the Competitiveness Assessment of Food Industry Companies. *Journal of Agribusiness and Rural Development*, 3(49), 255-263.

35. Czakon, W., & Zawada, M. (2019). The Use of Benchmarking in Assessing the Competitiveness of Agri-Food Enterprises. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 16, 64-71.
36. Ghinea, V. C., & Sabău-Pop, I. Benchmarking as a Tool for Food Industry Competitiveness. *Procedia Economics and Finance*, 6, 550-556.
37. Gupta, P., & DeSouza, G. Integrating Benchmarking, Best Practices, and Performance Measures in Food Industry Supply Chains. *Journal of Food Distribution Research*, 38(2), 9-22.
38. Index Mundi URL:
<https://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=chicken&months180>
39. Ghazaei, S. Particle size and cholesterol content of a mayonnaise formulated by OSA modified potato starch. *Text. Food Science and Technology*. 2020. № 35(1). P. 150–156
40. Juras, A., & Frick, J. Performance Measurement and Benchmarking: A Survey of Food Processing Firms in the Czech Republic. *Food Economics*, 3(2), 60-67.
41. Karolina, K., & Mehdiloozad, M. Assessing the Competitiveness of the Food Industry: A Case Study of Poland and Iran. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 1834-1854.
42. Kopytova, O. Methodological Aspects of Benchmarking Implementation in the Food Industry. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(28), 184-192.
43. Krishnaswamy, K. N., & Sullivan, W. G. Benchmarking: A Tool for Continuous Improvement in Food Industry Supply Chains. *Journal of Food Distribution Research*, 33(2), 43-51.
44. Kulkarni, M. G. Benchmarking as a Tool for Measuring the Competitiveness of Indian Food Processing Firms. *Asian Journal of Management Cases*, 16(1), 23-35.

45. Manrique, A. C., & Echeverri, J. D. Benchmarking Competitiveness of Food and Agriculture Clusters in the Global Market: A Case Study in Colombia. *Sustainability*, 12(20), 8653.
46. Neely, A. *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge University Press.
47. Nejezchlebová, D., & Svobodová, I. Application of Benchmarking in the Food Industry. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), 1543-1553.
48. Park, J. W., & Yoon, J. S. A Study on the Development and Evaluation of Performance Index for the Food Industry: Focused on the Operation Performance of Food Processing Firms. *Journal of Foodservice Management*, 14(1), 101-123.
49. Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
50. Sarlin, P., & Alkema, G. Benchmarking Competitiveness for Food Value Chains: Comparative Analysis of the Netherlands, Finland, and Sweden. *Sustainability*, 12(7), 2967.
51. Spendolini, M. J. *The Benchmarking Book*. AMACOM.
52. Watson, G. H. *Strategic Benchmarking Reloaded with Six Sigma: Improving Your Company's Performance Using Global Best Practice*. John Wiley & Sons.
53. Zairi, M. *Benchmarking for Best Practice: Continuous Learning Through Sustainable Innovation*. Butterworth-Heinemann.

ДОДАТКИ

СТАН РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Андрусік Катерина Ігорівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

IV курс, спеціальність 073 «Менеджмент»

Науковий керівник: д-р наук Жилінська О.І.

THE STATE OF THE TOURISM MARKET IN UKRAINE AND PROSPECTS FOR POST-WAR RECOVERY

The work identifies problems and prospects for the development of tourism during the war in Ukraine, analyzes the state of the travel services market in Ukraine, describes the impact of pandemic and war on the tourism market and its future recoveries.

Туризм є однією з основних галузей економіки України. Водночас ринок туризму дуже вразливий до криз різного походження, таких як стихійні лиха, епідемії, соціально-економічні та політичні кризи, військові конфлікти, які призводять до нестабільності в країні [3].

Як приклад можна навести кризу у сфері туризму, яка була спричинена стрімким введенням карантинних обмежень через поширення вірусу COVID-19 по всьому світу, зокрема і в Україні. У перші місяці пандемії було впроваджено незліченну кількість заходів, зокрема заборону проведення масових заходів та подорожей. Відповідно до оприлюдненої статистики Держстату, показники діяльності туроператорів та турагентів за 2020 рік була знижена на 43%, а кількість іноземних туристів, які відвідали Україну скоротилась на 72,2% у порівнянні з 2019 роком [4]. З часом, коли ситуація стабілізувалась, український уряд почав поступово скасовувати карантинні обмеження щодо туризму та подорожей. На рис. 1 можна спостерігати динаміку та структуру кількості туристів, яких обслуговували туроператори відповідно до виду туризму за 2018-2020 роки.

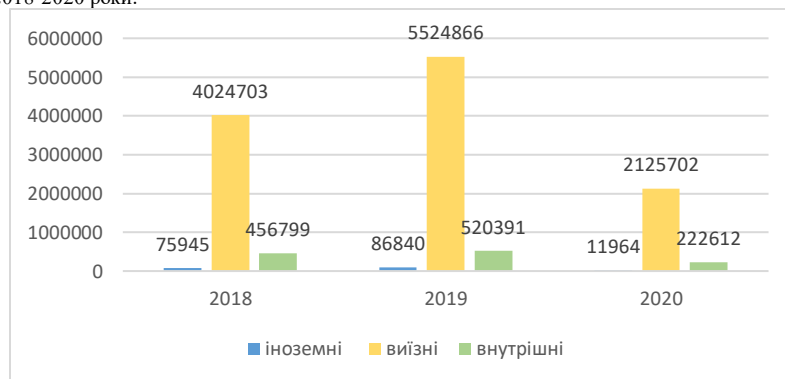


Рис.1 Динаміка та структура кількості туристів у 2018-2020 роках [4]

2021 рік слугував початковим етапом оговтання світової спільноти від наслідків пандемії та поступовим відновленням світового туризму. За першу половину року кількість туристів зросла на 9%, в порівнянні з попереднім роком, а українці, в свою чергу, почали більше виїжджати за кордон – показник зріс аж на 15%. Проте варто зазначити про зміну переваг у напрямках туризму. Люди все частіше почали надавати перевагу місьам з відкритим простором, віддаленим від людей. Популярності набирали лимани, джерела, гранд-каньйони та заповідники.

Також підтвердженням залежності туризму від будь-яких змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища є ситуація в туристичній галузі України, яка з початком повномасштабної війни пережила справжній колапс. Російське вторгнення в Україну стало причиною кардинальних змін у туристичній галузі. Складнощі з туризмом виникли через низку причин, серед яких: скорочення доходів громадян, заборона виїзду чоловіків за межі країни, логістичні обмеження у зв'язку з закриттям повітряного простору та залізничних затримок.

Згідно з оприлюдненими статистичними даними Державного агентства розвитку туризму, показники надходжень до державного бюджету за перші пів року повномасштабної війни знизилась на 25,7%. Війна вплинула безпосередньо і на діяльність туристичних операторів: за шість місяців сума надходжень податків знизилась на 21%. Змін зазнали регіональні показники – приріст у західних областях (Івано-Франківська – 63%, Львівська – 51%), та спад у центральних та південних (Київ – 34%, Одеська – 82,3%) [2].

В середньому туристична галузь за перш півріччя 2022 року змогла заплатити у держбюджет на 25,7% менше податків, ніж за цей самий період торік. Кількість компаній зменшилася на 24,5%, підприємців – на 13,5%.

Найбільше держбюджет отримав надходжень від сплати податків готелями та санаторіями – майже 461 млн грн. Але ця сума 30% менша, ніж торік. [2].

Якщо говорити про іноземних туристів, то згідно з даними Державної прикордонної служби, за перші два місяці 2022 року, український кордон перетнули близько 825 тисяч іноземних громадян. У березні та квітні ситуація кардинально змінилась і їх чи сільність сягала близько 280-710 тисяч осіб. Більша частина перетинала кордон з професійними чи політичними мотивами – журналісти, дипломати, волонтери, активісти.

Попри те, що війна в Україні триває ще і до сьогодні, люди поступово починають повертатись у рідні домівки в українських містах і разом з цим поступово відновлювати сферу внутрішнього туризму. Незважаючи на складне становище сфери, експерти прогнозують поступове відновлення та покращення його діяльності.

Відновлення туризму в Україні після війни слід розпочати з залучення іноземних інвестицій. Перспективними напрямками розвитку туристичного сектору у післявоєнний період в Україні стануть також реалізація програм підтримки туристичної діяльності та впровадження нових напрямів реалізації туристичних послуг. Прогнозується зростання частки іноземних туристів, через великий інтерес до пам'ятних маршрутів, символічних місць. Окрім того, актуальності може набути і освітній напрям, метою якого буде відвідати міста та села, де відбувались лихоліття протягом війни.

Отже, можемо зробити висновок, що галузь туризму в Україні є досить потенційною та перспективною. Однак, повномасштабна війна з лютого 2022 року внесла свої корективи. Знищено майже усю туристичну інфраструктуру, втрачено іноземних туристів, закрито повітряний простір та інші негативні наслідки на всіх теренах нашої держави. Незважаючи на важку післявоєнну ситуацію з туризмом, він повинен бути важливою частиною стратегії економічного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Рейтинг туроператорів 2020 року в Україні.
URL: <http://turprofi.com.ua/rejtingi/3531-top-25-turoperatorov-2020-goda>
2. Державне агентство розвитку туризму
URL: <https://www.tourism.gov.ua/>
3. Statista.com
URL: <https://www.statista.com/map/europe/ukraine/travel-tourism-hospitality>
4. Державна служба статистики
URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Канали комунікації, доступні стейкхолдерам

Категорії зацікавлених сторін	Канали комунікації
Влада / Державні органи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Звітність 2. Сертифікація 3. Документація згідно із вимогами законодавства та державних установ 4. Офіційне листування (пошта)
Суспільство, місцеві громади	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скриньки звернень 2. Сторінки в соц. мережах 3. Телефон 4. Особистий прийом 5. Збори громад 6. Листування: e-mail, пошта 7. Гаряча лінія Служби етичного контролю 8. Форма зворотного зв'язку на сайт компанії
Співробітники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скриньки звернень 2. Сайт 3. Портал для співробітників 4. Гаряча лінія Служби етичного контролю 5. Особистий прийом 6. Телефон
Недержавні громадські організації, об'єднання громадян	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скриньки звернень 2. Сайт 3. Сторінки в соц. мережах 4. Телефон 5. Особисті зустрічі 6. Збори громад 7. Листування: e-mail, пошта 8. Форма зворотного зв'язку на сайт компанії
Медіа, ЗМІ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сайт 2. Прес-служба компанії
Бізнес-портали	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сайт 2. Листування: e-mail, пошта 3. Особисті зустрічі 4. Телефон 5. Гарячі лінії М для споживачів
Міжнародні організації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сайт 2. Соц. мережі 3. Листування: e-mail, пошта 4. Особисті зустрічі 5. Телефон
Інвестори організації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сайт 2. Звітність 3. Листування: e-mail, пошта 4. Особисті зустрічі

Підприємство

ПрАТ «Луцьк Фудз»

(найменування)

Дата(рік, місяць,
число)

КОДИ

2023 | 01 | 01

за ЄДРПОУ

21560045

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 12 місяців 2022 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	54840444	46065932
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(52439706)	(41147817)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	2400746	4918121
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0

Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	179919	122384
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(364374)	(203684)
Витрати на збут	2150	(227014)	(140628)
Інші операційні витрати	2180	(92537)	(90549)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	179335
збиток	2195	(263932)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	36902	26332
Інші доходи	2240	8097	5383
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(34802)	(58853)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(58)	(37422)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	114775
збиток	2295	(253793)	(0)

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	50976	43330
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	158105
збиток	2355	(202817)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-2028174	1581056

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	507853	482598
Витрати на оплату праці	2505	335084	248768
Відрахування на соціальні заходи	2510	808216	550924
Амортизація	2515	197164	143438
Інші операційні витрати	2520	978653	782649
Разом	2550	5842734	4447291

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	4696958	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0

Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-43	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0