


ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
УКРАЇНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра інформаційних систем і технологій, фінансів та менеджменту

Допущено до захисту:


завідувач кафедри інформаційних систем і
технологій, фінансів та менеджменту,
кандидат економічних наук, професор


Лариса ТЕРЕЩЕНКО
«01» червня 2025 р.

Кваліфікаційна робота на тему:

«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.


Ірина ІВАНЕНКО

Роботу виконав (а):
студентка групи МТ-21
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
професор кафедри інформаційних
систем і технологій, фінансів та
менеджменту
Людмила ШТАНЬКО

Оцінка:
Національна шкала: задовільно
Кількість балів: 70
ЄКТС: 8

Анотація

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення Управління конкурентоспроможністю підприємства.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства ТОВ «МК «Галичина» протягом 2021 – 2023 років з метою розробки шляхів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку, окреслено напрями удосконалення маркетингових заходів в управлінні конкурентоспроможністю підприємства на ринку; визначено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

Ключові слова: підприємство, діагностика, маркетинг, стратегія, реклама, ефективність, конкуренція, конкурентоспроможність .

Зміст

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	7
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Поняття конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах.....	7
1.2 Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства	18
РОЗДІЛ 2	25
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «МК «ГАЛИЧИНА»	25
2.1 Загальна характеристика підприємства	25
2.2 Дослідження маркетингової діяльності: переваги та недоліки	42
РОЗДІЛ 3	55
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	55
3.1 Пропозиції щодо удосконалення маркетингових заходів в управлінні конкурентоспроможністю підприємства на ринку.....	55
3.2 Розрахунок прогнозованої ефективності заходів та пропозицій	67
ВИСНОВОК.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТОК А.....	78
ДОДАТОК Б	79

ВСТУП

Актуальність теми. У ринковому середовищі посилюється конкуренція між суб'єктами господарювання, що обумовлює необхідність системного підходу до управління конкурентоспроможністю. Сьогодні ситуація на ринку характеризується високою динамічністю попиту, зростанням кількості пропозицій та значним тиском з боку конкурентів. У таких умовах підприємства мають своєчасно адаптуватися до змін та створювати ефективні моделі управління, які здатні забезпечити стійке функціонування.

Реалії сучасного ринку формують нові виклики, що змушують компанії вести активну боротьбу за частку споживача. На рівень конкуренції впливають чисельність виробників подібної продукції, масштаби їх діяльності та перекриття зон реалізації товарів і послуг. Відповідно, виникає гостра потреба у формуванні ефективної управлінської політики, яка забезпечить підприємству сталий розвиток та адаптацію до мінливого середовища.

Вибір теми зумовлений необхідністю підвищення ефективності управлінських рішень у сфері конкурентоспроможності — як щодо продукції, так і стосовно самого підприємства. Практичне значення теми обумовлено її актуальністю для українських підприємств, що працюють в умовах жорсткої конкуренції, економічної нестабільності та глобалізації ринку.

Аналіз наукових досліджень. Питання управління конкурентоспроможністю вивчалися у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед них: І. Ансофф, В. Геєць, В. Герасимчук, Ф. Вірсема, Л. Койк, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, О. Степанова, Н. Куденко, О. Панкрухін, І. Решетнікова, В. Сліпенький, Л. Балабанова, В. Куценко, Д. Райко. Їхні дослідження стали теоретичною основою для розробки сучасних підходів до оцінки конкурентоспроможності та методів її підвищення.

Мета дослідження. Головною метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ТОВ «МК «Галичина», з урахуванням сучасних викликів та специфіки галузі.

Завдання дослідження:

- Розкрити суть поняття конкурентоспроможності у сучасних економічних умовах;
- Проаналізувати маркетингові інструменти управління конкурентоспроможністю;
- Надати характеристику діяльності досліджуваного підприємства;
- Виявити сильні та слабкі сторони його маркетингової політики;
- Запропонувати напрями вдосконалення управлінських рішень;
- Провести розрахунок прогнозованих результатів впровадження запропонованих змін.

Об'єкт дослідження — система управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження — механізми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МК «Галичина».

Методи дослідження. У роботі використано аналітичний, системний, статистичний, порівняльний методи, а також прийоми економічного моделювання та індуктивного узагальнення.

Інформаційна база. Підґрунтям для дослідження слугували статистичні та фінансові звіти підприємства, а також матеріали наукових публікацій, фахових журналів, конференцій та нормативно-правові документи.

Наукова новизна. У дослідженні обґрунтовано практичні підходи до вдосконалення управління конкурентними перевагами підприємства з урахуванням специфіки молочної галузі. Проведено аналітичну оцінку діяльності підприємства та виявлено можливості зростання його ринкової частки.

Практична значущість. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені у практичну діяльність підприємства, оскільки базуються на реальному аналізі його фінансових показників та маркетингових стратегій.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. У першому розділі подано теоретичні основи теми, у другому — здійснено аналіз підприємства, третій розділ присвячено практичним рекомендаціям з удосконалення управління конкурентоспроможністю.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах

У сучасній ринковій економіці поняття конкурентоспроможності підприємства відіграє важливу роль як основний показник ефективної діяльності господарюючого суб'єкта. Конкурентоспроможність у цьому контексті виступає не лише об'єктивною характеристикою, але й стратегічною метою функціонування компанії в динамічному, часто непередбачуваному зовнішньому середовищі.

Під конкуренцією розуміють ситуацію на ринку, в якій споживач має вибір серед кількох альтернативних пропозицій, а виробники змагаються за клієнта шляхом підвищення якості товару, зниження ціни чи покращення сервісу. У зв'язку з цим конкурентоспроможність розглядається як здатність підприємства відповідати вимогам споживача краще, ніж інші учасники ринку.

Аналіз сучасної економічної думки дозволяє виокремити кілька рівнів конкурентоспроможності (рис.1.1).

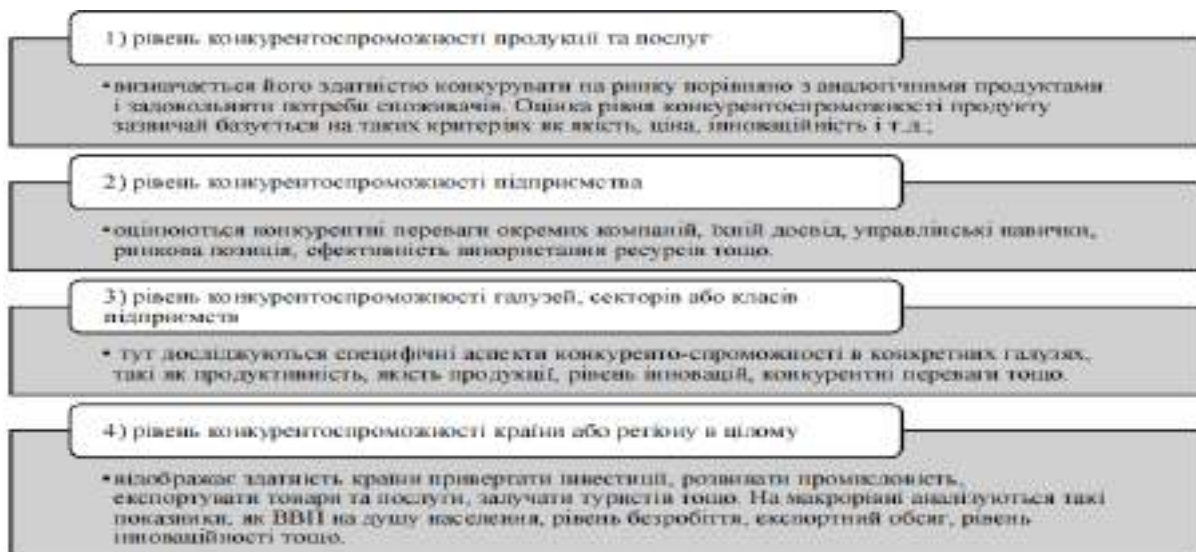


Рисунок 1.1 - Рівні конкурентоспроможності

Джерело: складено автором за матеріалами [11]

Ці рівні охоплюють як внутрішньогосподарський (конкурентоспроможність продукту, підприємства), так і зовнішній (галузева, регіональна, національна) виміри. Такий підхід дозволяє оцінити конкурентоспроможність комплексно, враховуючи різноманітні аспекти економічної діяльності.

Разом з тим, поняття конкурентоспроможності піддається класифікації за різними критеріями — масштабом економічного об'єкта, географічним розташуванням, часовим періодом тощо (рис. 1.2).

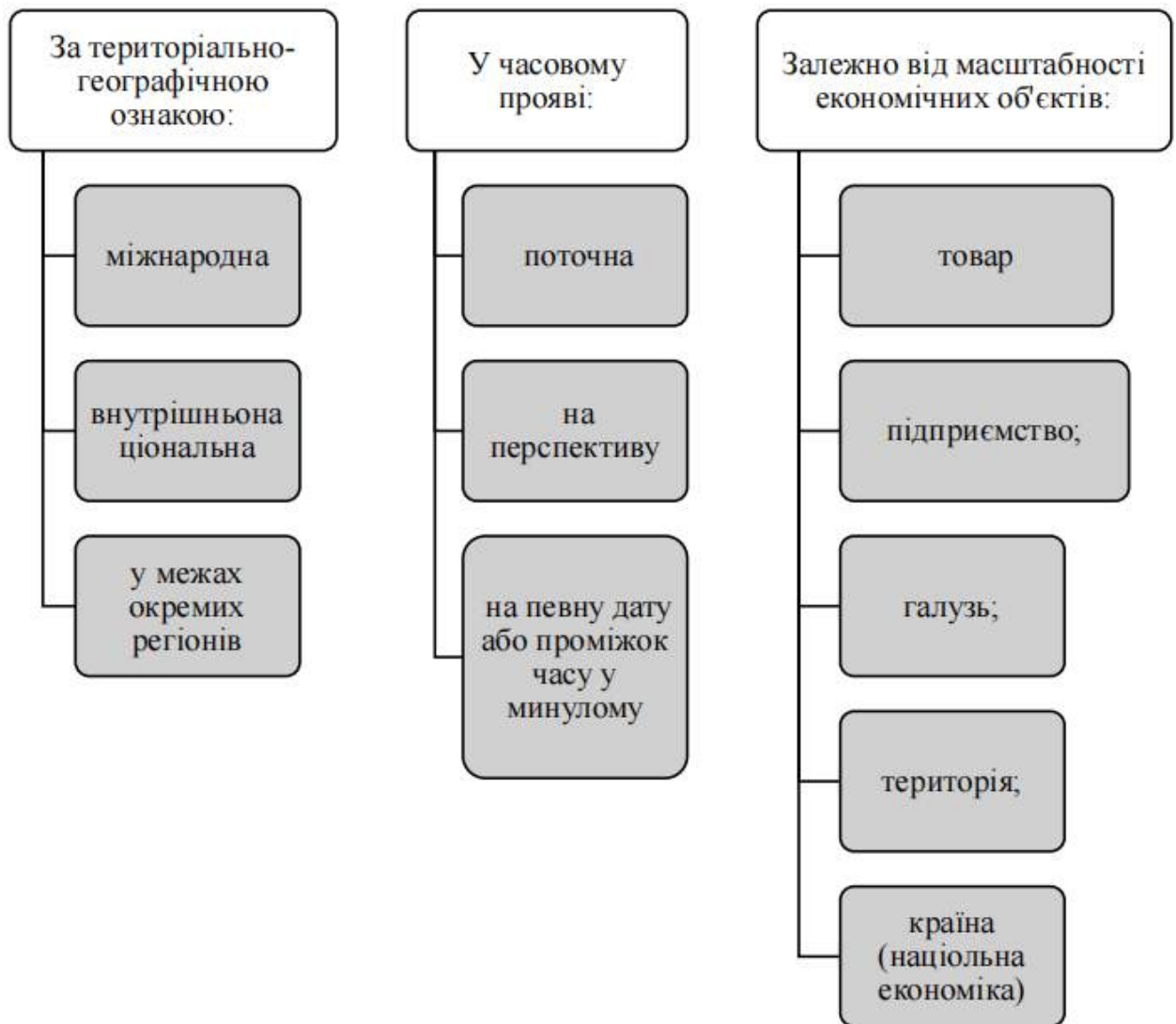


Рисунок 1.2 - Класифікація поняття конкурентоспроможність

Джерело: складено автором за матеріалами [12]

Продуктивність діяльності підприємств значною мірою зумовлюється рівнем конкурентоспроможності їхньої продукції, а також здатністю адаптуватися до ринкових викликів. Конкурентна позиція компанії

формується не лише на основі ціни чи якості продукції, а й через комплексну реалізацію маркетингової стратегії. Ефективне реагування на ринкові зміни стає запорукою стабільного функціонування. Отже, формування конкурентоспроможності набуває важливого значення у стратегічному плануванні підприємства [26, с. 76].

Конкурентоспроможність підприємства виступає не лише запорукою його присутності на ринку та отримання прибутку, а й визначальним чинником у виконанні важливих соціально-економічних обов'язків, зокрема фіскального характеру перед державними інституціями. Це підкреслює її фундаментальне значення як системоутворювального елементу в макроекономічному середовищі, де стабільна діяльність підприємств прямо впливає на загальний економічний баланс країни.

Натомість, низький рівень конкурентоспроможності або її відсутність здатні зумовити втрату позицій на ринку, зменшення прибутків і поступове витіснення підприємства з конкурентного середовища. Компанія, яка не може зберегти або нарощувати свою ринкову частку, фактично втрачає шанси на подальший розвиток і обмежує власну стратегічну автономію. У таких умовах ключовим завданням є формування довготривалих конкурентних переваг, що дозволяють утвердитися на ринку серед подібних суб'єктів господарювання.

Постійне поліпшення якості продукції, сервісу, а також методів просування й взаємодії з клієнтами сприяє підтриманню стійкого інтересу споживачів. У сучасних умовах такими перевагами можуть виступати орієнтація на інновації, екологічна відповідальність виробництва, а також індивідуалізований підхід до потреб клієнта. У сукупності ці чинники формують унікальну ціннісну пропозицію, яка забезпечує конкурентоспроможність навіть в умовах насиченого ринку [26, с.78].

У сучасних умовах українські підприємства здебільшого впроваджують моделі конкурентної поведінки на інтуїтивному рівні, не спираючись на

фундаментальні теоретичні підходи або глибокий стратегічний аналіз. Такий підхід часто ускладнює досягнення сталих конкурентних результатів.

Поняття «конкурентоспроможність» не має єдиного тлумачення, оскільки охоплює широкий комплекс економічних і управлінських аспектів. Його вивчення вимагає урахування численних чинників як внутрішнього середовища підприємства, так і зовнішніх умов. Проблематика забезпечення конкурентоспроможності викликає інтерес у представників різних наукових напрямів, що сприяло появі значної кількості наукових праць, присвячених цій темі.

Водночас конкурентоспроможність часто розглядається як концепція, що передбачає багаторазове переосмислення та адаптацію до змінного ринкового середовища. Це ускладнює її точне визначення, особливо з огляду на потребу вибору релевантних критеріїв оцінки та показників.

Слово «конкурентоспроможність» походить від латинського терміна, що означає «суперництво» і є похідним від поняття «конкуренція» [4, с. 142].

Конкурентоспроможність відображає здатність підприємства ефективно реалізовувати поставлені цілі в умовах ринкової взаємодії. Як зазначає Голд Н., «оцінка конкурентної позиції в широкому розумінні є ключовою ланкою у структурі конкурентоспроможності». На думку автора, конкурентна позиція тісно пов'язана з такими поняттями, як інструменти конкуренції, наявність конкурентних переваг і загальний потенціал підприємства у цій сфері [10, с. 11].

Огляд сучасних наукових підходів дозволяє стверджувати, що аналіз конкурентоспроможності здійснюється з різних позицій [12, 13, 28, 35]. Багато наукових досліджень у цьому напрямі зосереджено на вивченні процесів конкуренції між економічними суб'єктами, а також на їхній здатності зберігати або нарощувати власну присутність на ринку.

Категорія конкурентоспроможності здебільшого розглядається крізь призму управлінських наук, де акцент робиться на способах досягнення конкурентних переваг, тоді як економічна наука менше уваги приділяє цьому

питанню. Важливу роль у поширенні концепції конкурентоспроможності, базованої на принципах ефективності, відіграв М. Е. Портер, який визначав її як здатність підприємства не лише досягати, а й утримувати стійкі переваги в умовах конкуренції.

У сучасній економічній літературі зустрічається велика кількість трактувань поняття «конкурентоспроможність підприємства». Для більш глибокого розуміння цієї категорії в умовах ринкової економіки доцільно навести основні існуючі визначення, які згруповані у таблиці 1.1.

Результати численних досліджень [9, 31, 32] свідчать, що конкурентоспроможність розглядається як багатовимірна характеристика, що відображає загальний рівень ефективності та результативності діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища. Деякі науковці [30, 33, 35] інтерпретують її як відносну оцінку стану суб'єкта господарювання, яка виявляється через порівняння темпів і рівня його розвитку на ринку. Незважаючи на розбіжності в підходах, дослідники єдині в тому, що конкурентоспроможність відображає здатність підприємства ефективно функціонувати в ринкових умовах.

На основі аналізу наукових джерел [9, 10, 26] можна запропонувати визначення конкурентоспроможності підприємства як сукупності характеристик рівня його розвитку та здатності до адаптації і розширення частки ринку в умовах динамічного зовнішнього середовища. Така здатність формується завдяки раціональному використанню як наявних, так і потенційних конкурентних переваг, що базуються на ефективному управлінні природними, фінансовими, матеріальними, кадровими та інформаційними ресурсами у межах внутрішнього середовища підприємства.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
Ж.Ж. Ламбен	«...спроможність підприємства задовольняти потреби покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [19]

В. Адамик	«...відносна характеристика, що виражає відмінності розвитку підприємства від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей та за ефективністю виробничої діяльності. Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливості і динаміку його пристосування до умов ринкової конкуренції» [19]
Г.Л. Азоев	«... здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – обов’язкова умова конкурентоспроможності фірми, оскільки є результатом її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією» [4]
І.П. Булеев	«...можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку» [14, с. 78]
Д.О. Барабась	«...можливість підприємства тривалий час відстоювати власні переважні позиції в галузі завдяки наявності ефективної стратегії, або здатність діяти протягом довготермінового періоду на ринку й отримувати при цьому прибуток, достатній для науково- технічного вдосконалення виробництва, підтримки продукції на високому якісному рівні та стимулювання працівників» [8, с. 3]
Бутенко В.М., Тоюнда А.І.	«...ефективне використання власних і залучених коштів з метою збільшення прибутковості та зміцнення ринкових позицій підприємства. У фінансовому аспекті це означає виконання таких умов: зростання динаміки продажів і збільшення прибутків, досягнення вищої рентабельності операційної діяльності по відношенню до середньої вартості капіталу» [5, с. 69]
Ф. Зав’ялов, Б. Райзберг, Л. Лозовський, А. Поршнев	« ... це здатність фірми, компанії конкурувати на ринках із виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів» [2].

Джерело: розроблено автором

У сучасному ринковому середовищі конкурентоспроможність підприємства розглядається як багаторівнева характеристика, що включає чотири основні рівні [19, с. 78].

Структурне представлення рівнів конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку наведено на рисунку 1.3.

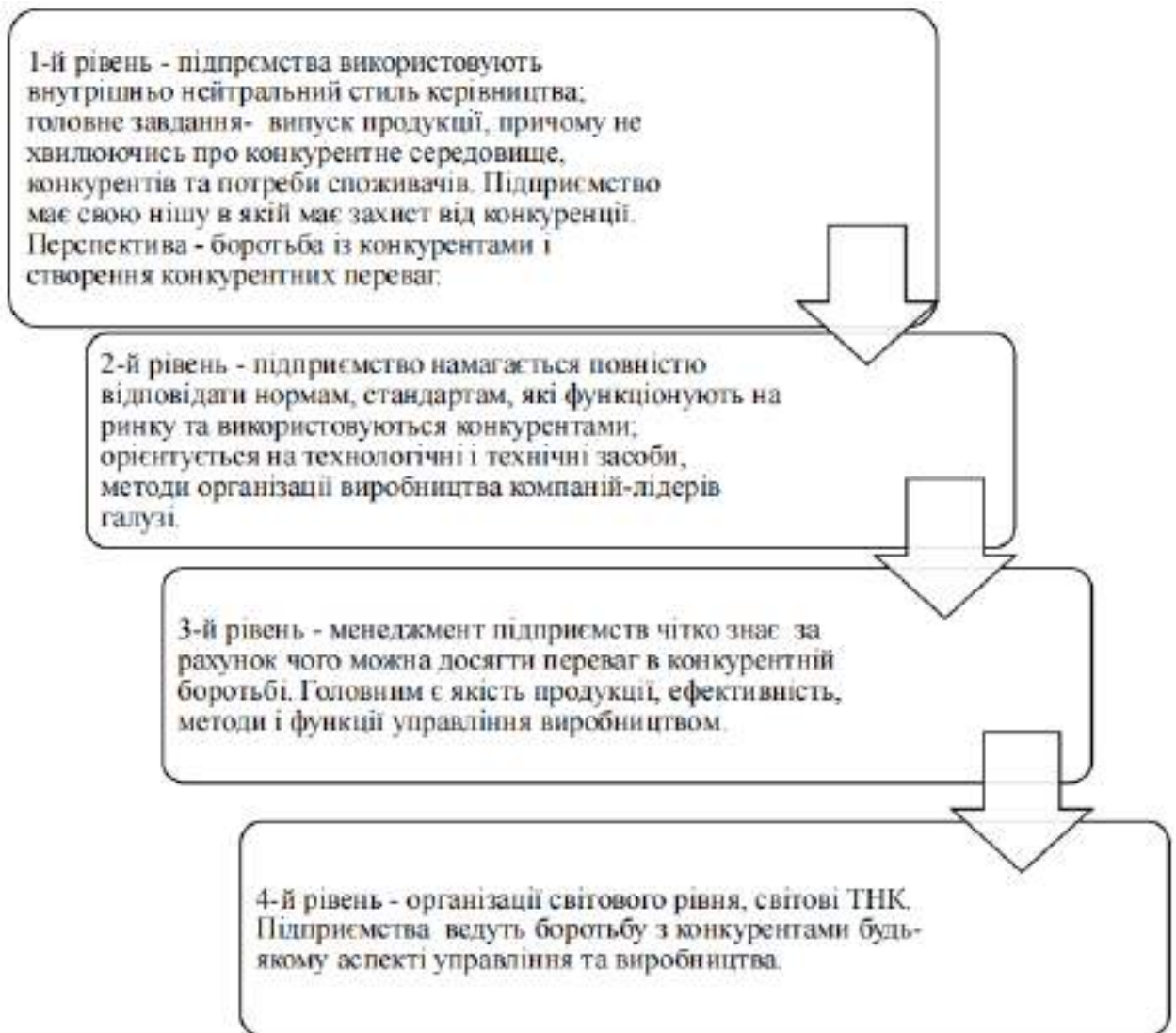


Рисунок 1.3 - Рівні конкурентоспроможності сучасних підприємств в умовах ринку

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Зазначені рівні включають чотири взаємопов'язані показники, кожен з яких має свої специфічні особливості. Для їхньої коректної оцінки необхідно враховувати тип господарської діяльності, масштаб підприємства, обсяги виробництва, галузеву приналежність, а також тривалість його функціонування на ринку.

Аналіз сутності конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах потребує ідентифікації ключових чинників, що впливають на сприйняття споживачами самого підприємства та його товарів чи послуг.

У процесі управління конкурентоспроможністю можна виділити три основні рівні, які відображено на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 - Рівні управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринку

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Найвищим рівнем у системі конкурентоспроможності вважається конкурентоспроможність держави, яка, своєю чергою, значною мірою зумовлена рівнем розвитку та конкурентних переваг окремих регіонів. У цьому контексті ключову роль відіграє ефективність функціонування підприємств, що здійснюють господарську діяльність у межах відповідного регіону [1]. Відтак можна стверджувати, що конкурентоспроможність певної галузі на регіональному рівні є узагальненим відображенням рівня конкурентоспроможності всіх підприємств, які в ній діють.

Цікавим є підхід, запропонований швейцарською організацією «Європейський форум із проблем управління», згідно з яким конкурентоспроможність розглядається як фактична або потенційна здатність компаній в існуючих умовах розробляти, виготовляти та реалізовувати продукцію, яка є більш привабливою для споживачів за ціною та іншими характеристиками порівняно з товарами конкурентів [8, с. 99–100].

На підставі аналізу наведених підходів можна виокремити такі основні висновки:

- конкурентоспроможність окремого підприємства є відносною величиною, оскільки її рівень залежить від характеристик конкуруючих суб'єктів на ринку;
- підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема на міжнародних ринках, сприяє зростанню його конкурентоспроможності;
- рівень конкурентоспроможності виступає інтегральним показником результативної діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища;
- дана характеристика є комплексною та порівняльною оцінкою, що демонструє переваги підприємства над іншими учасниками ринку і водночас свідчить про гармонійність його розвитку;
- у сучасних умовах конкурентоспроможність тісно пов'язана з маркетинговими аспектами — це зокрема рівень задоволеності споживачів, репутація компанії, розпізнаваність бренду тощо;
- конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається якістю його продукції або послуг, що підкреслює взаємозв'язок, але не тотожність цих двох понять.

Аналіз наукових джерел підтверджує, що на рівень конкурентоспроможності підприємства впливає комплекс зовнішніх і внутрішніх чинників, які схематично відображено на рисунку 1.5.

Зазначені фактори можуть як посилювати, так і знижувати конкурентну позицію підприємства на ринку. Формування стійких конкурентних переваг безпосередньо залежить від ефективності використання цих впливів. При цьому внутрішні фактори, як правило, знаходяться у сфері контролю підприємства і є вирішальними для організацій, орієнтованих на потреби споживача, оскільки саме на них менеджмент має найбільші важелі впливу.

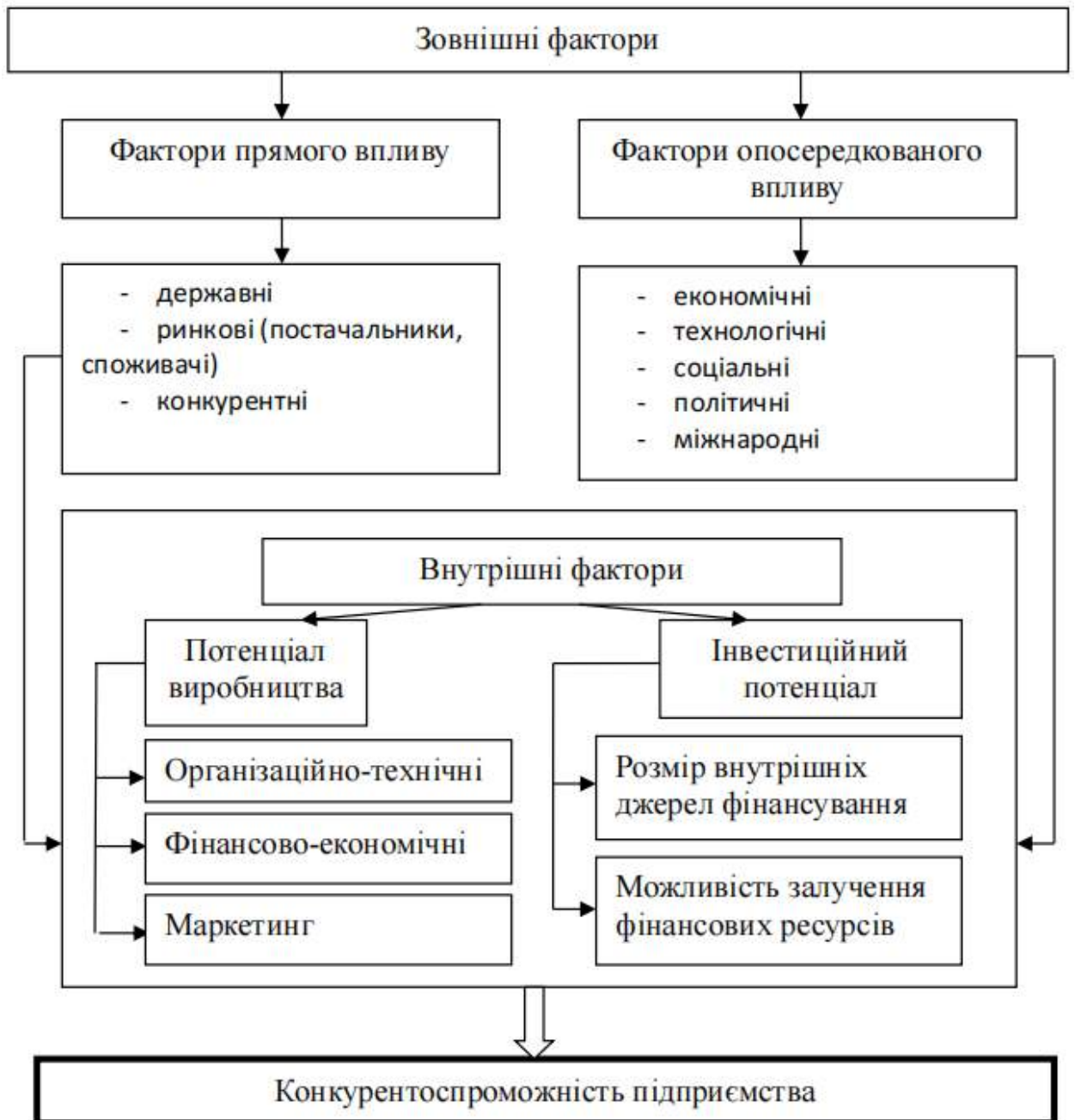


Рисунок 1.5 - Система факторів конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Між конкурентоспроможністю підприємства та його конкурентними перевагами існує тісний взаємозв'язок, що відображено на рисунку 1.6.



Рисунок 1.6 – Основні поняття, що характеризують ринкову позицію підприємства стосовно конкурентів

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Отже, рівень конкурентоспроможності підприємства в ринковому середовищі формується під впливом як зовнішніх чинників, що створюють умови для його виходу та позиціонування на ринку, так і внутрішніх, які визначають здатність до стабільного та довготривалого функціонування в умовах конкуренції. Узагальнення існуючих наукових підходів дає змогу розглядати конкурентоспроможність підприємства як його здатність результативно діяти на ринку, збільшуючи свою частку, задовольняючи потреби споживачів у якісній, безпечній продукції, а також досягати конкурентних переваг при оптимальних витратах і вищих темпах розвитку порівняно з іншими учасниками ринку.

Таким чином, для забезпечення ефективної ринкової діяльності недостатньо лише періодичної оцінки рівня конкурентоспроможності та прийняття управлінських рішень на її основі. Необхідною умовою є здатність підприємства адаптуватися до постійно змінних ринкових обставин і своєчасно реагувати на виклики. Управління конкурентоспроможністю у сучасних умовах сприяє не лише вдосконаленню організаційної структури підприємства, а й ефективному використанню його конкурентних переваг з метою досягнення сталого економічного успіху.

1.2 Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства

Для того щоб підприємство змогло ефективно утвердитися на ринку, йому необхідно враховувати рівень конкурентоспроможності своєї продукції у порівнянні з аналогами, що пропонуються іншими виробниками.

У таких умовах значно зростає роль маркетингу як ключового інструменту забезпечення ефективної діяльності підприємства. Проте в реаліях вітчизняного бізнес-середовища маркетингова функція часто реалізується фрагментарно: ринкові дослідження проводяться нерегулярно або базуються на суб'єктивних припущеннях, а стратегічне планування розвитку здійснюється без належної системності.

Сучасна тенденція в управлінні полягає у переході від розгляду маркетингу як окремої функціональної підсистеми до впровадження концепції маркетингового управління, орієнтованої на досягнення стійких конкурентних переваг через інтеграцію внутрішніх процесів та узгоджену взаємодію всіх підрозділів підприємства. Такий підхід потребує перегляду існуючих управлінських моделей і впровадження нових концептуальних засад, що розглядають підприємство як цілісну мікроекономічну систему з маркетингово-орієнтованим управлінням конкурентоспроможністю.

У зв'язку з цим маркетингове управління конкурентоспроможністю передбачає структурний поділ функціональних підсистем на основі принципу декомпозиції (див. додаток А).

З метою глибшого розуміння впливу маркетингових чинників на рівень конкурентоспроможності підприємства доцільно розглянути ієрархічну модель, що включає чотири ключові компоненти (рис. 1.7).

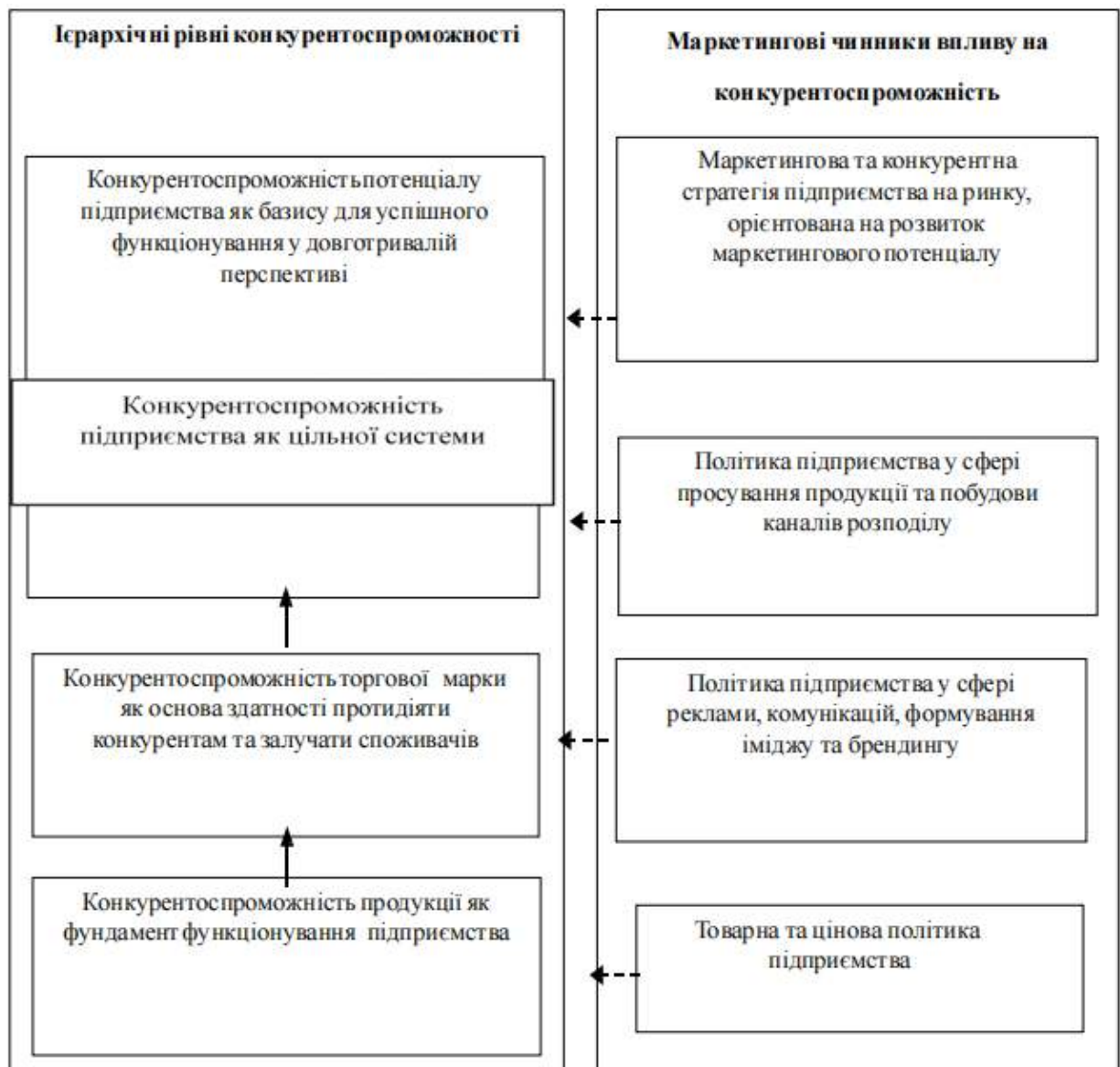


Рисунок 1.7 - Ієрархічна модель конкурентоспроможності підприємства та вплив на неї маркетингових чинників

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Саме завдяки грамотно побудованій системі маркетингу підприємство здатне реалізовувати свої сильні сторони, створюючи передумови для формування стійких конкурентних переваг у порівнянні з іншими учасниками ринку. На переконання знаного фахівця в галузі маркетингу Ф. Котлера, у періоди економічної нестабільності маркетинг відіграє ключову роль, забезпечуючи компаніям здатність адаптуватися до нових умов та знаходити додаткові можливості для розвитку.

Зважаючи на те, що сучасні споживачі постійно здійснюють порівняльну оцінку різних підприємств на ринку, актуальним стає завдання залучення всього потенціалу організації для забезпечення переваг. Це, своєю чергою, вимагає формування чіткої системи пріоритетів в управлінні, орієнтованої на ті характеристики, які мають найбільше значення для цільового споживача.

Серед таких характеристик виділяють:

- широту товарного асортименту, при цьому діє правило Парето (80/20), згідно з яким основну частину прибутку (приблизно 80%) генерує лише 20% найпопулярніших товарів. Саме ці позиції доцільно виокремити для пріоритетного просування;
- відповідність рівня цін якості товару, що дозволяє споживачу обирати оптимальне за співвідношенням «ціна-якість» рішення;
- високу якість продукції, зокрема технічну досконалість, відсутність дефектів, надійність, сучасність дизайну;
- високий рівень професіоналізму персоналу та культуру обслуговування клієнтів, що формують позитивне споживче враження;
- раціональне розміщення товару в торгових точках, коли кожна товарна група займає постійну та зручну для споживача позицію;
- ефективну рекламну діяльність, що сприяє формуванню попиту;
- оформлення інтер'єру магазинів, що впливає на загальне споживче враження [5, с. 91].

Перевага продукції компанії, яка більшою мірою відповідає очікуванням цільової аудиторії, безпосередньо формує її конкурентоспроможність. Цей параметр тісно пов'язаний із якісними характеристиками товару, широтою асортименту, особливостями збутової та організаційної політики, а також рівнем технічного забезпечення.

Стратегічне управління маркетинговою конкурентоспроможністю передбачає систематичну аналітичну роботу щодо вивчення ринку, конкурентного середовища, поведінки споживачів, оцінки стану товарного асортименту та впровадження інноваційних рішень з метою покращення

позиціонування продукції. Такий підхід передбачає досягнення довгострокових стратегічних цілей з урахуванням постійної динаміки зовнішніх факторів і необхідності адаптації управлінських рішень до нових умов.

Аналіз стратегічного маркетингового управління також включає формулювання основних цілей у сфері збуту, вибір механізмів для їх реалізації, виявлення можливих проблем і розробку інструментів для їх подолання.

Таким чином, маркетингова стратегія покликана формувати сприятливі умови для досягнення підприємством бажаної конкурентної позиції у визначений проміжок часу (рис. 1.8).

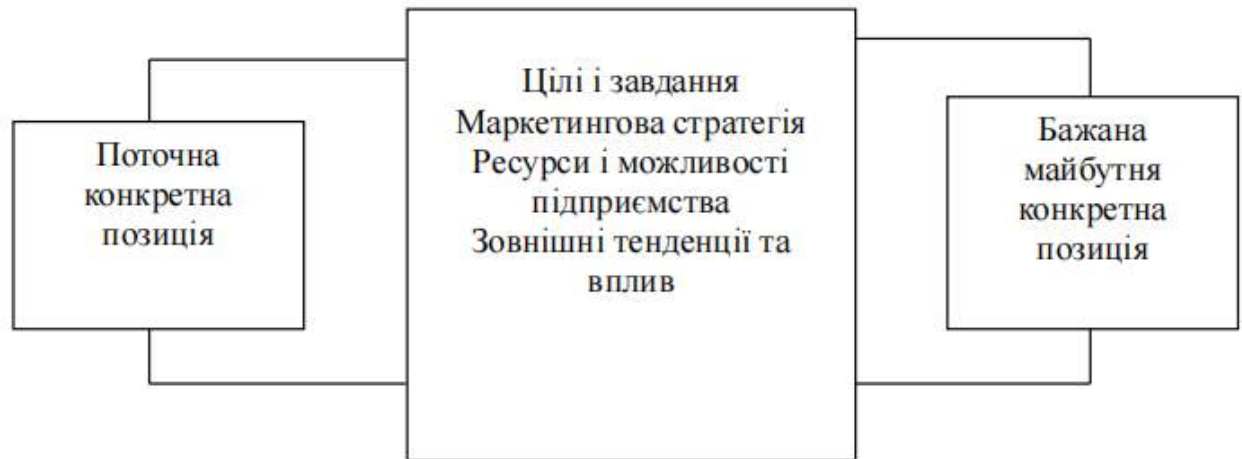


Рисунок 1.8 – Стратегічне маркетингове управління як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Маркетинговий рівень потенційних можливостей підприємства, що функціонує в умовах конкурентного середовища, є невід'ємною складовою загального економічного потенціалу підприємства. Саме маркетинговий потенціал визначає здатність маркетингової системи організації підтримувати стабільний рівень конкурентоспроможності на ринку, забезпечувати сприятливі економічні й соціальні умови для реалізації продукції або послуг за рахунок впровадження ефективних маркетингових заходів. Ці заходи включають послідовну товарну політику, зважену цінову

стратегію, своєчасні комунікаційні та збутові дії, налагоджене стратегічне планування та постійний моніторинг дій конкурентів, реакції споживачів і поведінки товару на ринку [7, с. 98].

Суттєвий вплив на ринкову позицію підприємства справляє його ділова репутація. Позитивний імідж компанії сприяє утриманню споживачів, зміцненню довіри до бренду та підвищенню лояльності клієнтів. Сформувавши сприятливий імідж можливо через цілеспрямовані рекламні кампанії в інтернеті, загальнонаціональних або регіональних медіа з акцентом на унікальні переваги продукції чи сервісу. Наприклад, використання брендovanого транспорту або зовнішньої реклами є ефективними способами демонстрації стабільності та впізнаваності бренду.

Відповідно, першочерговим завданням сучасного підприємства є впровадження ефективного маркетингового управління конкурентоспроможністю. Підприємство здобуває маркетингову перевагу на ринку тоді, коли його продукція або послуги мають вищі характеристики, ніж у конкурентів. Для досягнення цієї мети необхідна чітка орієнтація на потреби споживача — суттєво вища, ніж у інших ринкових гравців.

Комплексна система маркетингового управління конкурентоспроможністю охоплює цілу низку взаємопов'язаних складників, діяльність яких спрямована на досягнення довготривалих конкурентних переваг шляхом глибокого розуміння та задоволення потреб цільового споживача. Така система включає:

- Систему організації маркетингової діяльності (СОМД) — забезпечує ефективну організацію функціонування маркетингового підрозділу, формує необхідну ринкову інформацію для інших структур підприємства, координує дії щодо адаптації до вимог ринку, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності;
- Систему маркетингових досліджень конкурентоспроможності (СМДК) — надає підприємству достовірну аналітичну інформацію про ринкове середовище. Завдяки цьому забезпечується гнучкість у реагуванні на

зміну попиту, визначаються напрями вдосконалення продукції та розробляються практичні заходи для зміцнення конкурентних позицій;

- Систему планування підвищення конкурентоспроможності (СППК) — виконує функцію визначення стратегічних цілей маркетингу з урахуванням етапів життєвого циклу підприємства. Ця система розробляє маркетингові комплекси для кожного етапу розвитку організації та здійснює контроль за реалізацією запланованих дій.

Узагальнене представлення елементів маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 1.9.



Рисунок 1.9 - Елементи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Отже, у сучасних умовах функціонування ринкової економіки маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства постає як

багаторівнева система, орієнтована на забезпечення ефективної взаємодії між елементами маркетингового середовища та відповідними організаційними формами маркетингової діяльності. Така система враховує різноспрямованість інтересів, різнорівневий характер управлінських впливів та суперечливість взаємодії між численними суб'єктами ринку, що потребує гнучких підходів до управління конкурентними перевагами підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «МК «ГАЛИЧИНА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

У межах даного дослідження об'єктом аналізу обрано підприємство-виробника молочної продукції — ТОВ «Молочна компанія «Галичина», яке функціонує на українському ринку з 1998 року. Підприємство реалізує свою продукцію виключно на внутрішньому ринку України та входить до переліку провідних національних виробників у молочній галузі. Продукція компанії представлена у торговельних мережах усіх регіонів країни.

ТОВ «МК «Галичина» створене у формі товариства з обмеженою відповідальністю за участі фізичних та юридичної особи. Компанія є самостійним економічним суб'єктом і не входить до складу жодного холдингу. У структурі товариства відсутні дочірні підприємства, філії чи афілійовані компанії.

Для аналізу фінансового стану підприємства за 2022–2023 роки використано дані Балансу та Звіту про фінансові результати, наведені у Додатку Б. Станом на 31 грудня 2023 року штат працівників становив 1483 особи.

Історія підприємства розпочинається у 1955 році, коли у Львівській області було засновано Радехівський маслозавод, що спеціалізувався на виробництві згущеного молока та вершкового масла. У пострадянський період підприємство тимчасово припинило діяльність, однак у 1998 році після модернізації завод відновив роботу вже під новою назвою — «Галичина». В асортименті з'явилися нові види продукції, зокрема молоко, сметана тощо [1].

У 2015 році відбулася офіційна реєстрація ТОВ «МК «Галичина», а у 2018 році компанія здійснила ребрендинг, що охопив зміну айдентики та концепції бренду. Це дозволило підприємству адаптуватися до глобальних харчових трендів та посилити впізнаваність на ринку. Основною торговою маркою

виступає національний бренд «Галичина». Асортимент продукції охоплює молоко, кефір, йогурти, сметану, ряжанку, масло, сухе молоко. Випуск продукції здійснюється в різних видах упаковки: плівковій, пластикових стаканах, ПЕТ-упаковці, а також у форматах Tetra Fino та Tetra Gemina.

Підприємство зосереджене на виробництві та реалізації молочної продукції, а основні виробничі потужності розташовані у місті Радехів Львівської області. Виробництво оснащено сучасним обладнанням європейських виробників і відповідає вимогам міжнародного стандарту безпеки харчових продуктів IFS Food 6.1. Серед основних технологічних партнерів — компанії Tetra Pak і Alfa Laval (Швеція), GEA (Німеччина), Obram і Tewes-Bis (Польща), Tewes-Klima (Польща). Концепція бренду — «Чиста краса» — підкреслює природність продукції та її зв'язок із традиціями українського села [45].

Після завершення реконструкції підприємство досягло виробничих потужностей на рівні до 600 тонн молока на добу та до 150 тисяч тонн на рік. Основною сировиною є молоко, яке закуповується у сільськогосподарських підприємств і домогосподарств. З метою розширення сировинної бази підприємство планує:

- постійно інвестувати в модернізацію системи охолодження сировини, включно з придбанням охолоджувачів та спеціалізованого транспорту для перевезення молока;
- стимулювати збільшення обсягів виробництва сировини у великих господарствах шляхом фінансової підтримки та надання обладнання.

Процес виробництва здійснюється під керівництвом досвідчених технологів із дотриманням усіх технологічних вимог, з постійним контролем на кожному етапі. Якість продукції підтверджена міжнародним сертифікатом IFS Food, що вважається одним із найвищих стандартів у галузі харчової безпеки [1].

Для досягнення виробничих та управлінських цілей важливою умовою є ефективна організаційна структура підприємства, яка відповідає масштабу

діяльності. Компанія чітко визначила напрямки розвитку і сформувала управлінську систему, здатну забезпечити як поточне функціонування, так і реалізацію стратегічних ініціатив. Організаційна структура підприємства є гнучкою та здатною адаптуватися до змін в умовах можливої майбутньої диверсифікації діяльності.

Структура управління підприємством охоплює основні управлінські рівні та функціональні підрозділи, що забезпечують стабільну роботу компанії. Вищу ланку управління очолює директор, який здійснює загальне керівництво підприємством, приймає стратегічні рішення та формує основні напрями розвитку (див. рис. 2.1).

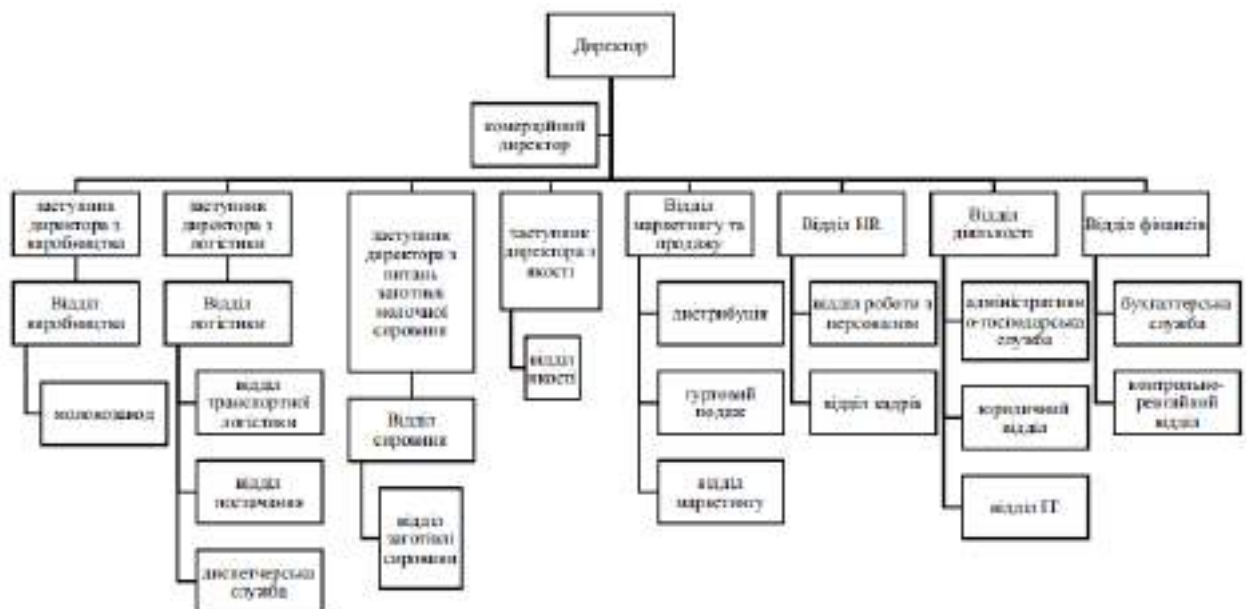


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «МК «Галичина»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Наступний рівень управлінської структури ТОВ «МК «Галичина» представлений керівниками окремих функціональних напрямків, які здійснюють операційне управління відповідними підрозділами. До цієї категорії належать комерційний директор та заступники генерального директора з основних напрямів діяльності: виробництва, заготівлі молочної сировини, логістики та контролю якості. Вони відповідають за координацію

робочих процесів, реалізацію визначених цілей у своїх сферах та контроль за ефективністю роботи відповідних служб.

Функціональні відділи виступають ключовими структурними одиницями підприємства, кожен із яких відповідає за реалізацію специфічних завдань і сприяє досягненню загальноорганізаційних цілей. Такий підхід до побудови організаційної структури дозволяє чітко розмежувати повноваження та зони відповідальності між рівнями управління та окремими підрозділами, що позитивно впливає на результативність управлінських рішень, координацію діяльності й досягнення стратегічних орієнтирів розвитку компанії [5].

Станом на кінець звітної періоду в компанії працювало 1338 осіб. Усі працівники мають відповідну спеціалізовану освіту, що охоплює такі галузі, як технологія переробки молока, управління якістю сировини, розробка виробничих технологій та суміжні напрями. Компанія приділяє значну увагу підвищенню професійного рівня персоналу шляхом організації системного навчання та можливостей для підвищення кваліфікації [5].

Працівники підприємства є висококваліфікованими спеціалістами з достатнім досвідом роботи, що забезпечує належний рівень виконання як виробничих, так і управлінських функцій. Їхній професіоналізм дозволяє підтримувати стабільну якість продукції та здійснювати контроль за процесами на всіх етапах виробництва [5].

ТОВ «МК «Галичина» впровадило систему менеджменту якості відповідно до міжнародних стандартів, що дозволяє підприємству відповідати вимогам сучасного ринку молочної продукції. Компанія відзначається широким асортиментом високоякісної продукції, що свідчить про її стійкі позиції на ринку. Наявність відповідних сертифікатів підтверджує дотримання високих стандартів безпеки харчових продуктів і якості на всіх етапах виробничого процесу.

Загалом, ТОВ «МК «Галичина» — це конкурентоспроможне підприємство, яке успішно функціонує на внутрішньому ринку, демонструючи динамічний

розвиток, стабільну якість продукції та потенціал до подальшого зростання ринкової частки.

Усі проаналізовані аспекти діяльності компанії «Галичина» свідчать про її ринкову успішність та визнання бренду серед споживачів. Сучасні виробничі потужності та інноваційні технології обробки сировини забезпечують високий рівень якості продукції, що підтверджується наявністю міжнародного сертифіката відповідності.

З метою оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, у подальшому розглянемо динаміку змін структури активів компанії за 2021–2023 роки.

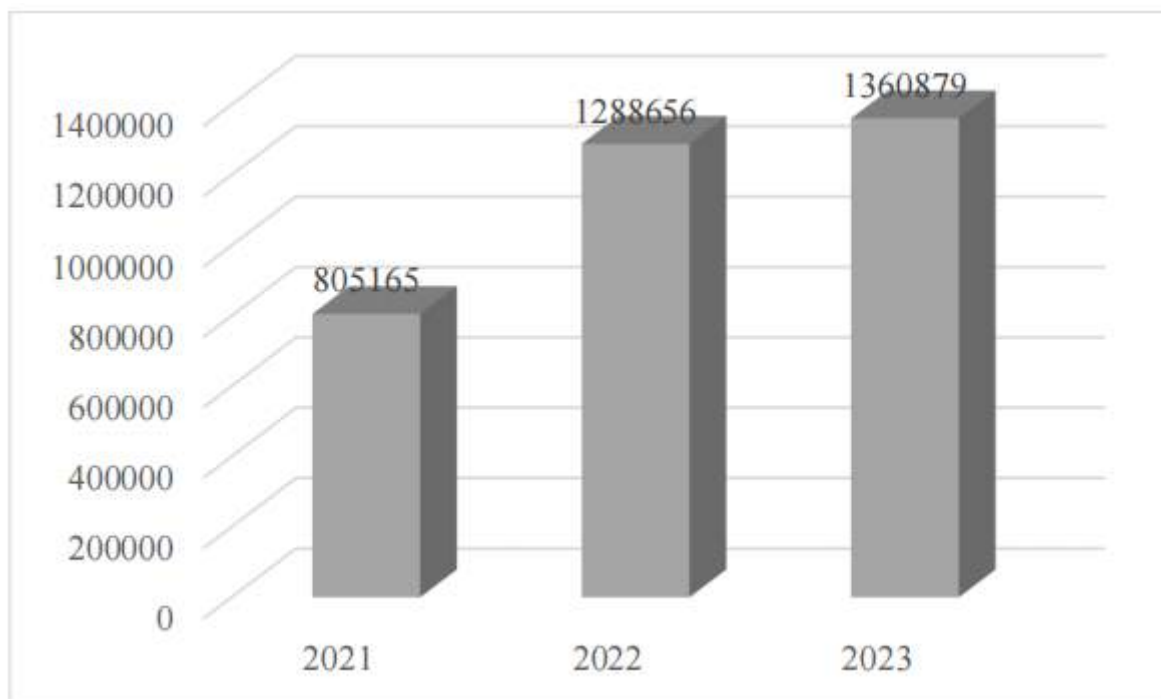


Рисунок 2.2 - Динаміка активів ТОВ «МК «Галичина» у 2021-2023 рр.,
тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Згідно з даними, наведеними на рисунку 2.2, спостерігається стійка тенденція до зростання сукупних активів підприємства впродовж аналізованого періоду, що свідчить про динамічний розвиток його господарської діяльності.

З метою поглиблення оцінки ефективності використання активів доцільно проаналізувати інформацію, представлену в таблиці 2.1. Як видно з її показників, упродовж трирічного періоду загальний обсяг активів підприємства збільшився на 555 714 тис. грн, що становить приріст на 69% у порівнянні з початковим періодом.

Таблиця 2.1 - Аналіз динаміки активів підприємства у 2021-2023 рр.

Показник	Період			Абсолютний приріст, +/-			Темп зростання, %		
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
I. Необоротні активи	2228 44	3291 44	6039 24	106300	274780	381080	147,7	183,5	271,0
II. Оборотні активи	5823 21	9595 12	7569 55	377191	- 202557	174634	164,8	78,9	130,0
Разом	8051 65	1288 656	1360 879	483491	72223	555714	160,0	105,6	169,0

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Найвищі темпи зростання активів ТОВ «МК «Галичина» спостерігалися у 2022 році, коли загальна їх вартість збільшилася на 483 419 тис. грн, що становить приріст на 60%. Основним чинником такого зростання стало суттєве збільшення необоротних активів, обсяг яких за аналізований період зріс у 2,71 раза. Сукупне зростання необоротних активів упродовж трьох років становило 381 080 тис. грн.

У свою чергу, оборотні активи підприємства продемонстрували зростання у 2022 році на 377 191 тис. грн, що відповідає приросту в 64,8%. Проте в 2023 році їх обсяг скоротився на 202 557 тис. грн. У підсумку за весь аналізований період чисте зростання оборотних активів становило 174 634 тис. грн, що відповідає загальному приросту в 30%.

Аналізуючи структуру активів підприємства (рис. 2.3), можна зазначити, що вона зазнала певних змін упродовж аналізованого періоду.

Якщо у 2021 та 2022 роках частка необоротних активів складала відповідно 72% та 74%, то вже у 2023 році цей показник знизився до 56%. Така трансформація структури активів, попри загальне зростання їх обсягу, пояснюється активізацією господарської діяльності та відповідним зміщенням акцентів у фінансуванні ресурсів.

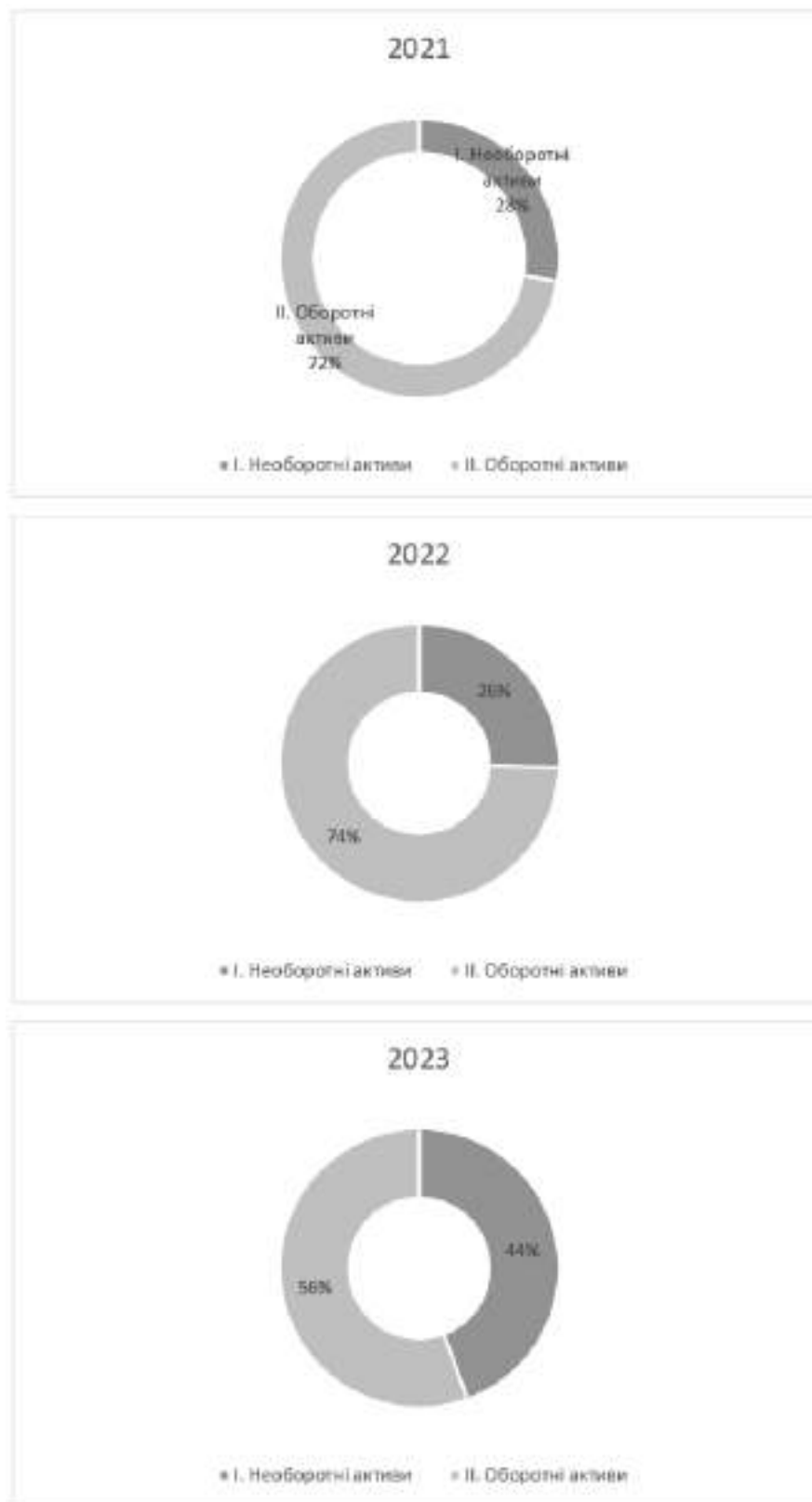


Рисунок 2.3 - Структура активів ТОВ «МК «Галичина» у 2021-2023 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Таблиця 2.2 - Аналіз динаміки необоротних активів підприємства у 2021-2023 рр.

Показник	Період			Абсолютний приріст, +/-			Темп зростання, %		
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Нематеріальні активи	1 075	3 631	382 581	2556	378950	381506	337,8	10536,5	35588,9
Основні засоби	216 423	256 261	193 007	39838	-63254	-23416	118,4	75,3	89,2
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	19134	2708 0	19134	7946	27080	-	141,5	-
Інші необоротні активи	369	0	0	-369	0	-369	0,0	-	0,0
Разом	2228 44	32914 4	6039 24	106300	274780	381080	147,7	183,5	271,0

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.2, у 2021–2022 роках структура необоротних активів підприємства була представлена переважно основними засобами. Водночас у 2023 році спостерігається значне зростання обсягу нематеріальних активів, що ілюструється на рисунку 2.4.

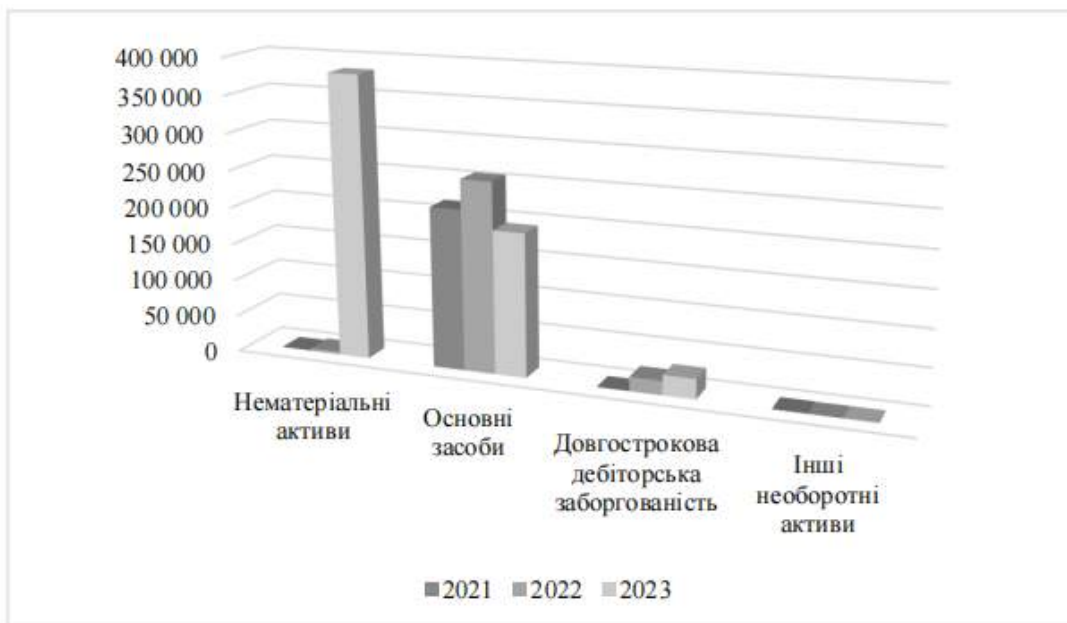


Рисунок 2.4 - Структура активів ТОВ «МК «Галичина» у 2021-2023 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Таблиця 2.3 - Аналіз динаміки оборотних активів підприємства у 2021-2023 рр.

Показник	Період			Абсолютний приріст, +/-			Темп зростання, %		
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Виробничі запаси	1285 33	18116 9	1821 68	52636	999	53635	141,0	100,6	141,7
Готова продукція	6695 6	23703 7	9099 3	170081	- 146044	24037	354,0	38,4	135,9
Товари	1384 7	13913	2467 0	66	10757	10823	100,5	177,3	178,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2815 64	33349 4	2973 72	51930	-36122	15808	118,4	89,2	105,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1844 3	4576	0	-13867	-4576	-18443	24,8	0,0	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1360 4	34666	2465 3	21062	-10013	11049	254,8	71,1	181,2
Готівка	643	1072	904	429	-168	261	166,7	84,3	140,6
Рахунки в банках	4225 3	13608 6	1299 07	93833	-6179	87654	322,1	95,5	307,5
Інші оборотні активи	1647 8	17499	6288	1021	-11211	-10190	106,2	35,9	38,2
Разом	5823 21	95951 2	7569 55	377191	- 202557	174634	164,8	78,9	130,0

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.3, упродовж аналізованого періоду найвищий темп приросту продемонструвала інша поточна дебіторська заборгованість, яка зросла на 81,2%. Найбільше абсолютне зростання за 2021–2023 роки спостерігається за статтями "Рахунки в банках" — на 87 654 тис. грн, та "Виробничі запаси" — на 53 635 тис. грн.

Водночас негативною тенденцією є домінування дебіторської заборгованості у структурі оборотних активів підприємства протягом усього аналізованого періоду, що відображено на рисунку 2.5.

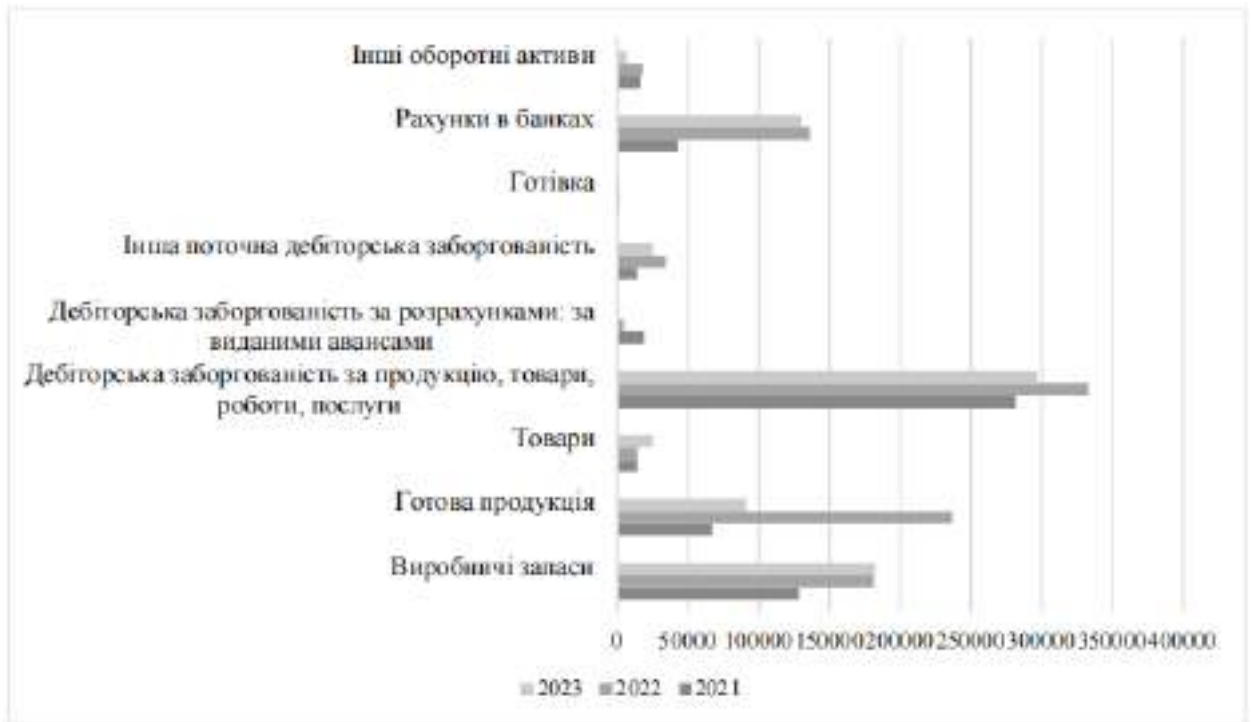


Рисунок 2.5 - Структура оборотних активів ТОВ «МК «Галичина» у 2021-2023 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Отже, впродовж аналізованого періоду підприємство демонструє значну позитивну динаміку зростання активів, що свідчить про активізацію його господарської діяльності. Найвищі темпи зростання активів спостерігались у 2022 році. Основним чинником цього зростання є збільшення обсягів необоротних активів, які за досліджуваній період зросли у 2,71 рази, що в абсолютному вираженні становить 381 080 тис. грн. У структурі необоротних активів протягом 2021–2022 років переважали основні засоби, однак у 2023 році суттєво зросла частка нематеріальних активів.

Разом з тим, негативною тенденцією залишається домінування дебіторської заборгованості у структурі оборотних активів протягом усього періоду аналізу.

Основні показники фінансових результатів діяльності ТОВ «МК «Галичина» за 2021–2023 роки узагальнено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз фінансових результатів ТОВ «МК «Галичина» у 2021-2023 рр.

Показник	Період			Абсолютний приріст, +-			Темп зростання, %		
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції	2369061	3175091	3690164	806030	515073	132110 3	134,0	116,2	155,8
Собівартість реалізованої продукції	2055421	2334666	2763350	279245	428684	707929	113,6	118,4	134,4
Валовий прибуток	313640	840425	926814	526785	86389	613174	268,0	110,3	295,5
Інші операційні доходи	341028	51857	55954	-	4097	-	15,2	107,9	16,4
Адміністративні витрати	50007	65540	78444	15533	12904	28437	131,1	119,7	156,9
Витрати на збут	508514	654459	728127	145945	73668	219613	128,7	111,3	143,2
Інші операційні витрати	62148	105955	97293	43807	-8662	35145	170,5	91,8	156,6
Фінансовий результат від операційної діяльності	33999	66328	78904	32329	12576	44905	195,1	119,0	232,1
Інші доходи	375	191	5305	-184	5114	4930	50,9	2777, 5	1414, 7
Фінансові витрати	22 137	28 763	18 385	6626	10378	-3752	129,9	63,9	83,1
Інші витрати	0	7	46	7	39	46	-	657,1	
Фінансовий результат до оподаткування	12237	37749	65778	25512	28029	53541	308,5	174,3	537,5
Витрати з податку на прибуток	-2203	-6795	-11840	-4592	-5045	-9637	308,4	174,2	537,4
Чистий фінансовий результат	10034	30954	53938	20920	22984	43904	308,5	174,3	537,6

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Згідно з даними таблиці, спостерігається позитивна динаміка основних фінансових показників підприємства: виручки, чистого доходу, валового прибутку, операційного та чистого прибутку. Загальний приріст виручки за період дослідження склав 1 321 103 тис. грн, що становить 55,8%. Найбільш інтенсивне зростання виручки від реалізації продукції зафіксовано у 2022 році – на 806 030 тис. грн, або 34,4%.

Збільшення обсягів реалізації супроводжувалося відповідним зростанням собівартості реалізованої продукції. Однак важливо зазначити, що темпи зростання виручки перевищують темпи зростання витрат, що є позитивним фактором для фінансової стабільності підприємства. Внаслідок цього валовий прибуток упродовж аналізованого періоду майже потроївся, що візуально ілюструється на рисунку 2.6.

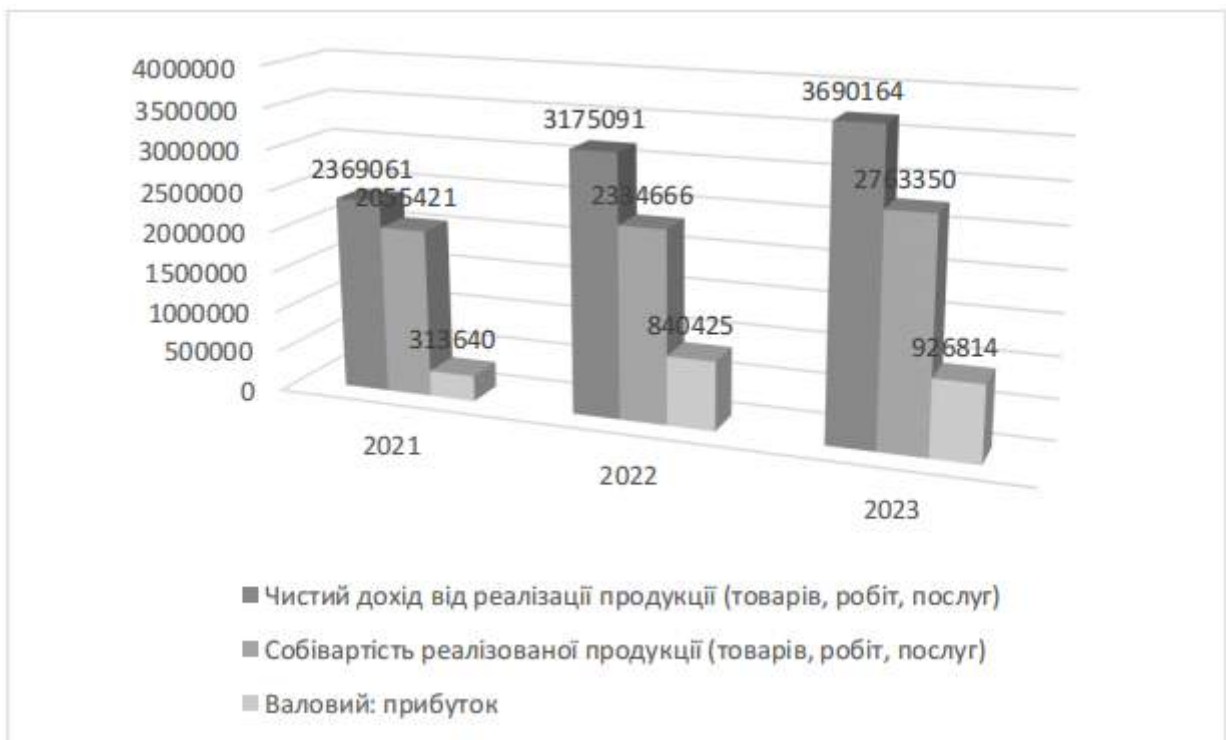


Рисунок 2.6 - Динаміка фінансових результатів ТОВ «МК «Галичина» у 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Операційна діяльність є ключовим напрямом функціонування підприємства, безпосередньо пов'язаним із виробництвом і реалізацією

продукції, що, своєю чергою, відповідає основній меті створення підприємства та формує основну частину його доходів. Згідно з наведеними у таблиці даними, фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ «МК «Галичина» демонструє стійку позитивну динаміку. Так, сукупний приріст даного показника за 2021–2023 роки становив 44 905 тис. грн, що відповідає зростанню на 132,1%. Подібна тенденція свідчить про підвищення ефективності основної діяльності підприємства та сприяє покращенню загального фінансового стану.

Щодо чистого прибутку, у 2021 році його значення становило 10 034 тис. грн, тоді як за підсумками 2023 року цей показник збільшився у 5,4 раза — до рівня 53 938 тис. грн. Таке зростання є свідченням позитивної фінансово-господарської динаміки підприємства.

Для більш глибокої оцінки ефективності господарської діяльності доцільно провести аналіз рентабельності. Необхідні для цього дані наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз рентабельності діяльності підприємства

Показник	Період			Приріст		
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Рентабельність продажів	13%	26%	25%	13%	-1%	12%
Рентабельність виробничої діяльності (окупність витрат)	15%	36%	34%	21%	-2%	18%
Рентабельність всього капіталу	1%	4%	7%	3%	3%	5%
Рентабельність необоротних активів	5%	14%	24%	9%	10%	20%
Рентабельність власного капіталу	100%	310%	539%	209%	230%	439%

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Згідно з розрахунковими даними, упродовж досліджуваного періоду ТОВ «МК «Галичина» демонструє стабільно високий рівень рентабельності продажів, який на кінець 2023 року досягнув 25%. Це свідчить про здатність підприємства ефективно формувати прибуток із кожної гривні реалізованої продукції.

Рентабельність виробничої діяльності (тобто рівень окупності витрат) також залишається на достатньо високому рівні. Найвищого значення вона

досягла у 2022 році — 36%, після чого у 2023 році дещо знизилася до 34%, що, однак, істотно перевищує показник 2021 року, коли він становив лише 15%. Такі зміни можуть свідчити про більш ефективне управління витратами та покращення виробничих процесів.

Показники рентабельності капіталу — зокрема, загального капіталу, необоротних активів та власного капіталу — мають чітко виражену тенденцію до зростання. Це пояснюється стійким зростанням обсягів чистого прибутку у 2021–2023 роках. Зазначена динаміка свідчить про підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства та загальне зміцнення його економічної позиції.

Комплексна оцінка фінансового стану ТОВ «МК «Галичина» здійснюється на основі офіційної звітності за 2022–2023 роки, результати якої відображені в таблиці 2.6 та додатку Б.

Таблиця 2.6 - Аналіз показників ліквідності ТОВ «МК «Галичина»

Показник	Період			Прирост		
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,788	1,426	0,902	0,64	-0,52	0,11
Коефіцієнт швидкої ліквідності(критичної)	0,614	1,156	0,685	0,54	-0,47	0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,058	0,204	0,156	0,15	-0,05	0,10

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Упродовж аналізованого періоду значення коефіцієнта поточної ліквідності залишалося нижчим за нормативне значення (не менше 2), що свідчить про обмеженість підприємства в обсягах оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Такий результат вказує на потенційні труднощі у забезпеченні стабільного фінансового обігу та потребує посиленої уваги до управління обіговими коштами.

Разом із тим, показник швидкої ліквідності демонструє, що підприємство має достатній рівень ліквідних активів для виконання термінових фінансових зобов'язань без залучення матеріальних запасів. Це свідчить про певну платоспроможність підприємства в короткостроковій

перспективі. Коефіцієнт абсолютної ліквідності на кінець періоду досяг рівня, що відповідає нормативним вимогам, що свідчить про наявність високоліквідних активів, зокрема коштів та їх еквівалентів, у структурі обігового капіталу.

Для глибшої оцінки фінансового стану ТОВ «МК «Галичина» доцільним є аналіз ключових показників фінансової стійкості за 2021–2023 роки. Дані відповідних розрахунків наведено в таблиці 2.7.

Як свідчать розрахунки, робочий капітал підприємства протягом усього досліджуваного періоду мав від’ємне значення, що свідчить про нестачу постійних джерел фінансування для забезпечення поточної діяльності. Така ситуація потенційно загрожує зниженням фінансової стійкості та здатності підприємства витримувати непередбачені фінансові навантаження. Негативна динаміка показників забезпечення оборотних активів власними коштами, а також коефіцієнта маневреності робочого капіталу вказує на критичний рівень внутрішніх резервів підприємства та потребу в перегляді політики управління капіталом.

Таблиця 2.7 - Коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості ТОВ «МК «Галичина»

Показник	Період			Прирост		
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Власні обігові кошти	- 207750	- 236192	-546036	-28442	-309844	-338286
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-0,992	-0,547	-1,833	0,446	-1,287	-0,841
Маневреність робочого капіталу	-1,008	-1,830	-0,545	-0,822	1,284	0,462
Коефіцієнт автономії	0,064	0,406	0,341	0,34	-0,06	0,28
Коефіцієнт фінансової залежності	15,663	2,466	2,933	-13,20	0,47	-12,73
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-4,042	-0,452	-1,177	3,59	-0,72	2,86
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,936	0,594	0,659	-0,34	0,06	-0,28
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,068	0,682	0,517	0,61	-0,16	0,45

Показник фінансового левериджу	14,663	1,466	1,933	-13,20	0,47	-12,73
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,083	0,478	0,384	0,40	-0,09	0,30

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Упродовж досліджуваного періоду коефіцієнт автономії ТОВ «МК «Галичина» залишався на низькому рівні, що не відповідає нормативним значенням. Його спадна динаміка свідчить про зменшення фінансової незалежності підприємства та зниження рівня забезпеченості власним капіталом при покритті зобов'язань. Аналогічна ситуація спостерігається і щодо коефіцієнта фінансової залежності, рівень якого вказує на надмірну залежність від залучених джерел фінансування, що створює додаткові ризики для стабільності підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу протягом аналізованого періоду також не досяг нормативного рівня. Його негативна динаміка свідчить про обмежені можливості оперативного перерозподілу власного капіталу між поточними потребами, що погіршує фінансову гнучкість підприємства. Показник концентрації позикового капіталу демонструє зростання частки залучених коштів у загальній структурі капіталу, що може призвести до погіршення фінансової стійкості у довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансової стабільності також не відповідав нормативному рівню впродовж усіх трьох років, що свідчить про недостатню здатність підприємства фінансувати активи за рахунок стійких джерел. Таке співвідношення власних та позикових коштів формує потенційні загрози з боку кредиторів та знижує рівень довіри до підприємства на фінансовому ринку.

Коефіцієнт фінансового левериджу, як і інші показники, не досягає рекомендованих значень, що свідчить про високий рівень використання позикового капіталу та відповідно — про підвищене фінансове навантаження на підприємство. Показник фінансової стійкості має негативну динаміку, що

вказує на зменшення частки активів, профінансованих за рахунок стабільних джерел, і свідчить про ослаблення довгострокової стабільності підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу фінансової стійкості ТОВ «МК «Галичина», варто констатувати наявність негативних тенденцій у її динаміці. Значна частина фінансових коефіцієнтів не досягає нормативного рівня, що вказує на поступове погіршення фінансового стану підприємства та зниження його здатності забезпечити безперебійну діяльність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, об'єктом дослідження виступає підприємство з виробництва молочної продукції — ТОВ «МК «Галичина», яке здійснює господарську діяльність на вітчизняному ринку з 1998 року. Основним видом діяльності компанії є виготовлення та реалізація цільномолочної продукції. Виробничі потужності підприємства розташовані в місті Радехів Львівської області.

Результати фінансового аналізу свідчать про позитивну динаміку виручки, чистого доходу, валового та чистого прибутку впродовж 2021–2023 років. Показники демонструють стабільне зростання, що є позитивним фактором для фінансового результату компанії. При цьому темпи приросту виручки переважають над темпами зростання собівартості реалізованої продукції, що сприяє збільшенню обсягу валового прибутку — майже втричі за досліджуваний період. Також підприємство демонструє відносно високий рівень рентабельності.

Водночас результати оцінки фінансового стану свідчать про недостатній рівень ліквідності та фінансової стійкості підприємства, що становить загрозу для його подальшого розвитку і потребує вжиття відповідних управлінських заходів.

2.2 Дослідження маркетингової діяльності: переваги та недоліки

У межах функціонування молочної галузі України, в якій оперує ТОВ «МК «Галичина», значну роль відіграє зовнішнє середовище, зокрема

макросередовище, що має істотний вплив на формування та підтримання конкурентних позицій підприємства. Основними детермінантами, які визначають ринкову ситуацію та створюють виклики для суб'єктів галузі, є політико-правові, економічні, соціокультурні та природно-кліматичні чинники.

Комплексна оцінка зазначених елементів макросередовища дозволяє виявити ключові зовнішні загрози та можливості, що впливають на діяльність підприємства. Систематизовану інформацію щодо впливу факторів макросередовища на діяльність ТОВ «МК «Галичина» подано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Таблиця факторів макросередовища ТОВ «МК «Галичина»

№	Фактор	Загроза	Можливість
1.	Впровадження європейських стандартів для молочної галузі у зв'язку з набуттям Україною статусу кандидата на членство ЄС	Витрати на модернізацію виробництва відповідно до вимог ЄС	
2.	Впровадження державних інструментів підтримки		Отримання грантів на підтримку виробництва
3.	Зниження купівельної спроможності населення	Зменшення попиту на молочну продукцію	
4.	Збільшення популярності альтернатив класичної молочної продукції	Зниження попиту на традиційні молочні продукти	Розширення ринків збуту за рахунок впровадження альтернативних молочних продуктів в асортимент
5.	Зниження врожайності кормових культур у зв'язку з кліматичними змінами	Збільшення вартості сировини	

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Аналіз чинників макросередовища засвідчив, що такі елементи, як впровадження європейських стандартів якості, державна підтримка агропромислового комплексу, зміна купівельної спроможності населення, зростання популярності альтернативних молочних продуктів та зниження

врожайності кормових культур, мають суттєвий вплив на розвиток молочної галузі. З огляду на це, можна зробити висновок, що молочна промисловість України є вразливою до трансформацій у ринковому середовищі та суспільстві загалом.

У таких умовах виробники молочної продукції повинні проявляти гнучкість, оперативно адаптуватися до нових вимог споживачів і ринкових тенденцій, впроваджувати сучасні технології виробництва та управління, а також раціонально використовувати наявні ресурси задля забезпечення стабільного та ефективного розвитку своєї діяльності.

Систематизовану інформацію щодо впливу чинників мезосередовища на діяльність ТОВ «МК «Галичина» представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка факторів мезосередовища ТОВ «МК «Галичина»

№	Фактор	Загроза	Можливість
1.	Зменшення поголів'я великої рогатої худоби	Зниження обсягів виробництва молока	Пошук нових постачальників на міжнародному ринку
2.	Сезонність виробництва молока	Надлишок або дефіцит молока в залежності від сезону	Адаптуватись до змін обсягів виробництва та закупівлі сировини

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

У цілому, ринок молочної продукції в Україні характеризується високим рівнем складності як з точки зору входу, так і з позиції забезпечення стабільності виробництва та підтримання конкурентоспроможності. Це обумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, що формують умови функціонування підприємств галузі.

Систематизацію основних чинників мікросередовища, що впливають на діяльність ТОВ «МК «Галичина», подано в таблиці 2.10.

З урахуванням зазначених чинників можна зробити висновок, що ТОВ «МК «Галичина» функціонує в умовах високої конкуренції. Зростання патріотичних настроїв серед споживачів і відповідне прагнення підтримувати національного виробника є позитивною тенденцією, що сприяє підвищенню

попиту на вітчизняну продукцію. Підвищення значущості етичних та моральних цінностей у поведінці споживачів відкриває для підприємства нові можливості — зокрема, шляхом акцентування уваги на власних етичних принципах та соціально відповідальній діяльності.

Таким чином, ТОВ «МК «Галичина» має потенціал зберігати та зміцнювати свої позиції на ринку, підвищуючи рівень лояльності споживачів за рахунок ефективної маркетингової стратегії та активної соціальної комунікації.

Таблиця 2.10 - Оцінка факторів мікросередовища ТОВ «МК «Галичина»

№	Фактор	Загрози	Можливості
1.	Підвищення у споживачів патріотизму і бажання споживати та підтримувати українських виробників		Підвищення знань і лояльності споживачів до «Галичини» як національного українського виробника
2.	Підвищення важливості етичних та моральних атрибутів для споживачів при покупці		Просування етичних та моральних атрибутів бренду
3.	Велика кількість сильних конкурентів на ринку	Посилення конкуренції на ринку	

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Окреслені пріоритети, здібності та ресурсна база ТОВ «МК «Галичина» знайшли своє відображення у моделі SWOT-аналізу, в якій сильні сторони підприємства вказують на його конкурентні переваги, тоді як стратегічно вразливі аспекти були віднесені до категорії слабких сторін (табл. 2.11).

SWOT-аналіз ТОВ «МК «Галичина» засвідчив наявність низки ключових сильних сторін. Однією з основних є висока якість продукції, що забезпечує підприємству стійку позитивну репутацію серед споживачів. Вагомою перевагою є також широкий асортимент продукції, який дозволяє задовольняти потреби різних споживчих сегментів і ефективно конкурувати на різних ринкових нішах.

Сильним аспектом компанії є потужний бренд та сформований позитивний імідж. ТОВ «МК «Галичина» зуміло побудувати впізнаваний бренд, що асоціюється з високою якістю, надійністю та українськими традиціями. Завдяки цьому компанія займає стабільні позиції на ринку та користується високим рівнем довіри серед споживачів.

Крім того, компанія активно впроваджує інновації, демонструючи відкритість до нових ідей та технологічних рішень. Це сприяє зростанню її привабливості в очах споживачів і дозволяє «Галичині» виступати ініціатором нових тенденцій у молочній галузі.

Таблиця 2.11 - SWOT-аналіз ТОВ «МК «Галичина»

<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість продукції 2. Широкий асортимент продукції 3. Сильний та чіткий імідж бренду 4. Досконала маркетингова стратегія 5. Бренд-трендсеттер 6. Інтеграція трендів 7. Активне ведення соціальних мереж 	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Невелика прибутковість компанії після врахування усіх витрат та податків 2. Відсутність власної сировинної бази 3. Залежність від постачальників
<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток нових ринків збуту 2. Отримання грантів на підтримку виробництва 3. Розширення ринків збуту за рахунок впровадження альтернативних молочних продуктів в асортимент 4. Просування етичних та моральних атрибутів бренду 5. Підвищення знань і лояльності споживачів до «Галичини» як національного українського виробника 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Витрати на модернізацію виробництва відповідно до вимог ЄС 2. Зменшення попиту на молочну продукцію 3. Зниження попиту на традиційні молочні продукти 4. Збільшення вартості сировини 5. Зниження обсягів виробництва молока 6. Надлишок або дефіцит молока в залежності від сезону 7. Посилення конкуренції на ринку

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Водночас ТОВ «МК «Галичина» має і певні слабкі сторони. Зокрема, невисокий рівень прибутковості після врахування усіх витрат та податкових зобов'язань обмежує фінансові можливості підприємства й ускладнює реалізацію довгострокових інвестиційних програм. Крім того, відсутність

власної сировинної бази зумовлює залежність компанії від зовнішніх постачальників, що підвищує ризики коливань цін на сировину та збоїв у її постачанні.

Серед можливостей, які може використати підприємство, слід виділити освоєння нових ринків збуту, а також підвищення рівня поінформованості та лояльності споживачів до торгової марки. Утім, поряд із цим компанія стикається з низкою загроз, серед яких: значні витрати на модернізацію виробничих потужностей відповідно до вимог Європейського Союзу, скорочення попиту на молочну продукцію, зростання вартості сировини, сезонне зниження обсягів виробництва молока, а також підвищення рівня конкуренції в галузі.

Маркетингова стратегія ТОВ «МК «Галичина» базується на розвитку національного бренду «Галичина», що сприяє популяризації продукції підприємства та зростанню попиту на неї в межах усієї території України. Компанія реалізує стратегію атакуючого маркетингу, орієнтовану на розширення ринків збуту та диверсифікацію виробництва.

У структурі підприємства функціонує власний маркетинговий відділ, який займається розробкою та реалізацією маркетингових стратегій. Компанія інвестує значні ресурси в збутову діяльність, зокрема в рекламу та просування продукції. Основна мета маркетингової діяльності полягає у забезпеченні виходу компанії на нові ринки зі стабільною пропозицією високоякісної та конкурентоспроможної продукції, а також у формуванні мобільної системи комунікації з потенційними споживачами.

Рекламні кампанії, як правило, розробляються у співпраці маркетингового відділу компанії із залученими спеціалізованими агенціями. Здійснювані заходи спрямовані на посилення ринкових позицій підприємства та зміцнення його конкурентоспроможності.

Управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «МК «Галичина» здійснюється через впровадження маркетингової системи оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, включаючи трансформації у

продукції, цінах, каналах збуту та просуванні. Цей підхід формує основу ефективної роботи маркетингового підрозділу.

У межах управління конкурентоспроможністю маркетинговий відділ підприємства здійснює глибоке дослідження споживачів, виявлення факторів впливу на їх поведінку, аналіз основних ринкових показників, формування позитивного іміджу компанії, а також забезпечення маркетингової підтримки бізнес-процесів.

Основні функції та завдання маркетингового відділу ТОВ «МК «Галичина» відображено на рис. 2.7. У процесі виконання зазначених функцій застосовуються елементи планування, мотивації та контролю маркетингової діяльності. Планування відділом здійснюється переважно на тактичному рівні.

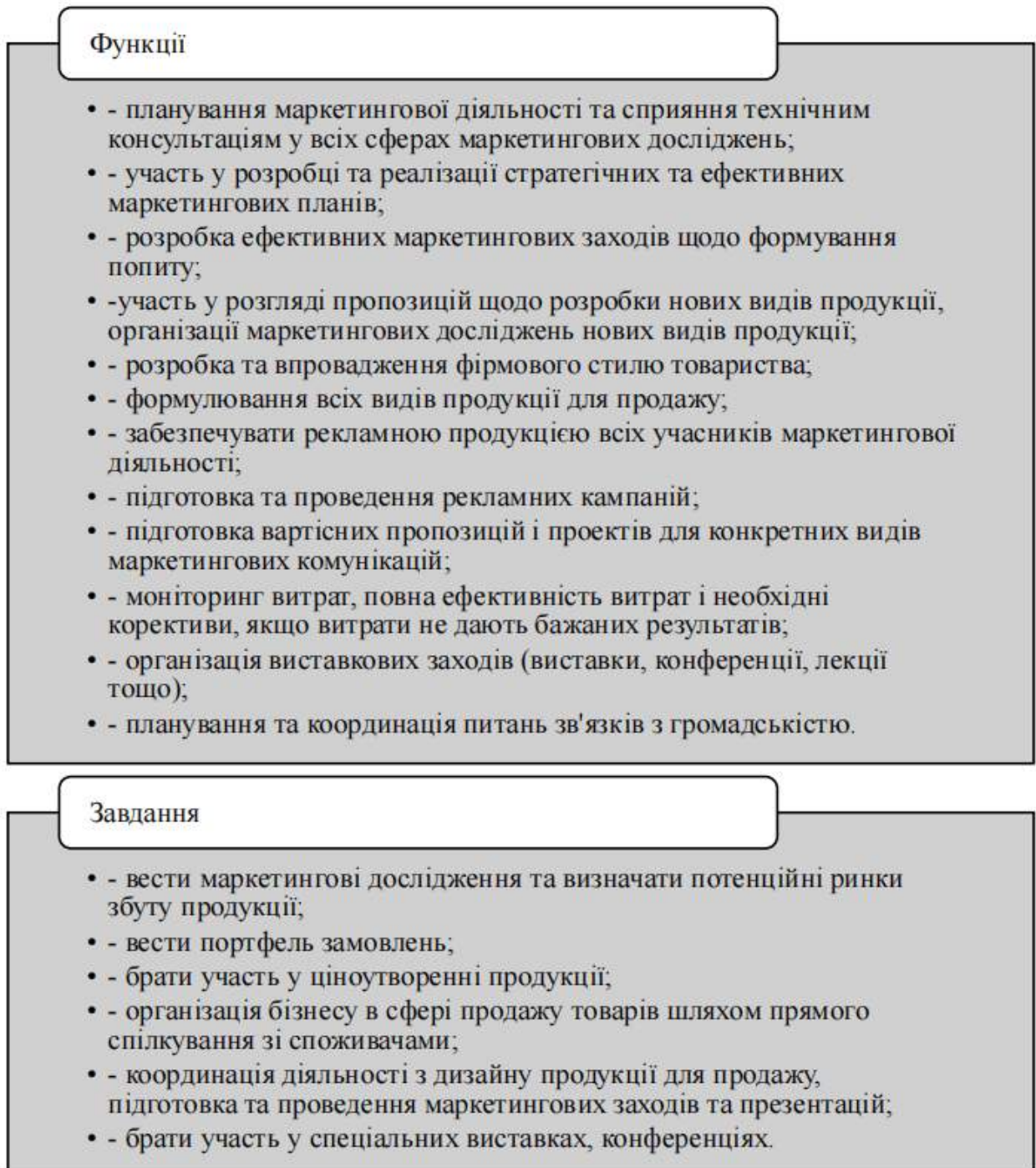


Рисунок 2.7 - Основні функції та завдання маркетингового відділу ТОВ «МК «Галичина»

Джерело: складено автором

Плани, що формуються маркетинговим відділом ТОВ «МК «Галичина» на оперативному рівні, не відзначаються належною структурованістю. Зокрема, їм бракує чітко сформульованих завдань, що ускладнює визначення обсягу функціональних обов'язків, закріплених за кожним із працівників відділу.

Така невизначеність негативно впливає на рівень організації маркетингової діяльності підприємства.

Серед основних недоліків системи планування, що були виявлені у процесі аналізу, слід виділити відсутність належного контролю за функціонуванням маркетингового підрозділу. Зокрема, виявлено, що відділ не в повному обсязі виконує ключові функції, пов'язані зі встановленням і підтримкою відносин із клієнтами, реалізацією маркетингових заходів, організацією участі у виставках та інших промоційних подіях. Також відсутній чіткий регламент реалізації зазначених функцій, що обмежує ефективність поточної маркетингової діяльності.

У процесі дослідження, на основі методу експертних оцінок, було визначено та ранжовано основні причини недостатнього виконання маркетингових функцій на ТОВ «МК «Галичина». Результати цього аналізу подано на рис. 2.8.

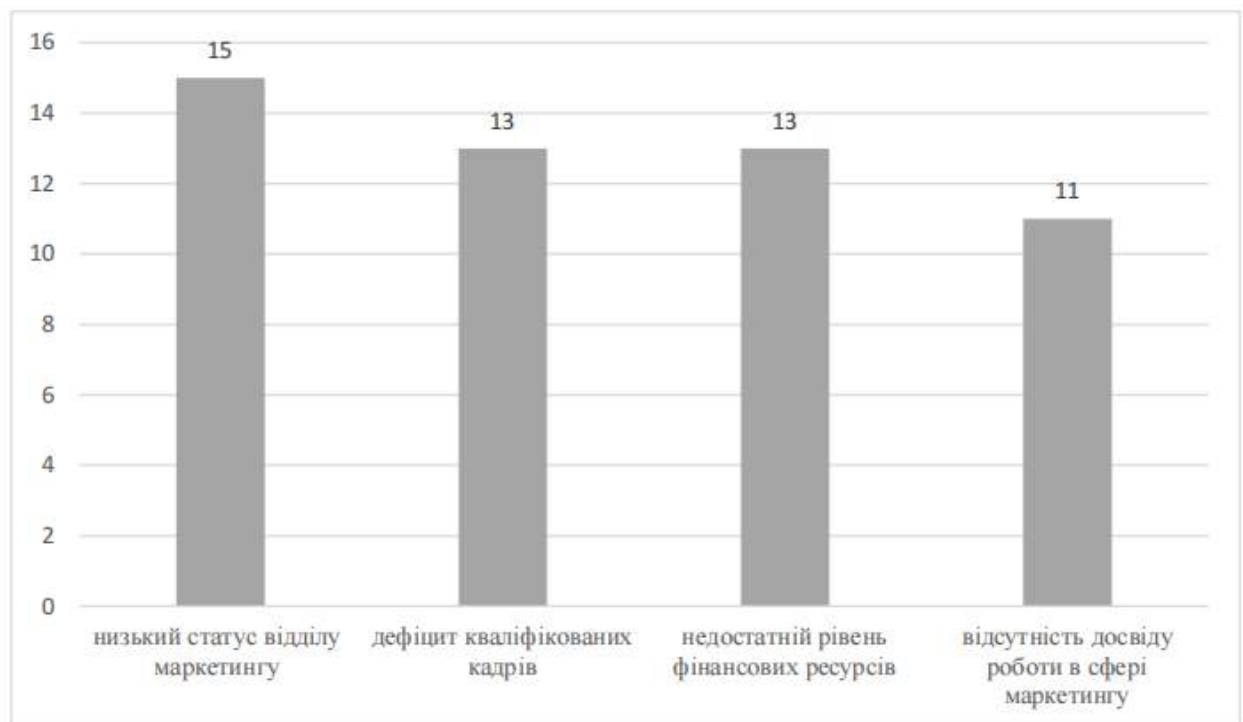


Рисунок 2.8 - Експертна оцінка причин неефективної роботи маркетингового відділу на ТОВ «МК «Галичина»

Джерело: складено автором.

Більшість працівників-експертів ТОВ «МК «Галичина», опитаних у межах проведеного дослідження, відзначили власну обмежену здатність

своєчасно реагувати на зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства. Це свідчить про недостатній рівень адаптивності маркетингової системи компанії до динаміки ринку.

Слід наголосити, що на підприємстві не здійснюється комплексна оцінка ефективності функціонування маркетингового відділу. Хоча певна увага приділяється оцінці результативності застосування окремих засобів маркетингових комунікацій, проте відсутність чітко визначених методик оцінювання, а також використання лише орієнтовних підходів до розрахунку економічного ефекту, значно знижують достовірність та практичну цінність отриманих результатів.

Структура витрат маркетингового відділу ТОВ «МК «Галичина» подана в таблиці 2.12. Аналіз відповідних даних засвідчує, що основну частку в загальній сумі витрат становлять витрати на оплату праці. Це може свідчити про пріоритетність кадрового забезпечення маркетингової діяльності, однак одночасно вказує на обмежене фінансування інших напрямів, зокрема досліджень ринку, рекламних кампаній або впровадження новітніх технологій у сфері маркетингу.

Таблиця 2.12 - Структура витрат маркетингового відділу ТОВ «МК «Галичина» у 2023 році

Напрямок витрат	Частка витрат, %
Заробітна плата	50
Витрати на зв'язок	15
Відрядження	10
Оновлення комп'ютерної техніки	5
Реклама	15
Інші	5
Разом	100

Джерело: складено автором

Отже, можна зробити висновок, що маркетингові функції на ТОВ «МК «Галичина» реалізуються лише частково. Основною причиною цього є відсутність чітко організованої системи функціонування маркетингового

відділу, невизначеність його місця та ролі в загальній структурі управління підприємством. Це унеможлиблює ефективну координацію дій щодо впливу факторів маркетингового середовища на діяльність підприємства.

Згідно з внутрішніми даними, щорічно підприємство спрямовує близько 10% свого бюджету на реалізацію маркетингових заходів. До основних інструментів просування продукції ТОВ «МК «Галичина» належать:

- участь у профільних виставкових заходах;
- виготовлення етикеток із зазначенням складу продукції та рекомендацій щодо її споживання;
- використання засобів радіореклами;
- застосування інструментів інтернет-маркетингу.

Компанія також підтримує функціонування офіційного веб-сайту, на якому представлена повна інформація про її діяльність, асортимент продукції та контакти.

Одним із важливих напрямів просування продукції на ринку є регулярна участь у спеціалізованих виставках, що дозволяє підвищити рівень поінформованості споживачів та зміцнити бренд. Крім того, ТОВ «МК «Галичина» активно застосовує альтернативні, нетрадиційні форми комерційної реклами, перелік яких наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 Засоби комунікацій ТОВ «МК «Галичина»

Напрямок витрат	Частка витрат, %
Стимулювання збуту	30
Виставки	25
Комунікації в Internet	10
Public Relation	5
Реклама	25
Інші	5
Разом	100

Джерело: складено автором

ТОВ «МК «Галичина» здійснює комунікацію з громадськістю за трьома основними напрямками:

- внутрішня аудиторія — працівники підприємства, з якими комунікація спрямована на підвищення рівня обізнаності, мотивації та залученості у виробничі процеси;
- зовнішня аудиторія — кінцеві споживачі та засоби масової інформації, яким компанія доносить цінності бренду, інформує про продукцію та налагоджує взаємозв'язки;
- контактна аудиторія — бізнес-партнери, постачальники сировини та послуг, з якими підтримуються довгострокові відносини, що базуються на взаємній вигоді та взаєморозумінні.

Важливою складовою комунікаційної політики ТОВ «МК «Галичина» є стимулювання збуту, що реалізується через:

- проведення акцій та розповсюдження купонів;
- надання знижок;
- участь у благодійних програмах;
- поширення спеціальних повідомлень, спрямованих на формування позитивного іміджу компанії.

Серед сучасних інструментів просування компанія активно застосовує інтернет-маркетинг, зокрема, ведення корпоративного вебсайту та активну присутність у соціальних мережах. Це дозволяє підтримувати постійний зворотний зв'язок із цільовою аудиторією та оперативно реагувати на її запити.

Проведений аналіз дав змогу виявити низку проблем, що стримують ефективно управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Основними викликами є необхідність збереження частки ринку та утримання набутих конкурентних позицій. Розв'язання цих проблем можливе за умови запровадження практичних заходів, таких як:

- глибокий аналіз та адаптація успішного досвіду конкурентів;

- оптимізація виробничих процесів з метою зниження собівартості продукції;
- ефективніше використання потенціалу маркетингових інструментів і каналів рекламного впливу.

Упровадження вищезазначених підходів сприятиме зміцненню позицій ТОВ «МК «Галичина» на ринку та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах зростаючої конкуренції.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Пропозиції щодо удосконалення маркетингових заходів в управлінні конкурентоспроможністю підприємства на ринку

Проведене у другому розділі кваліфікаційної роботи дослідження господарської діяльності та оцінка стану маркетингової активності ТОВ «МК «Галичина» дозволили зробити висновок, що чинна маркетингова стратегія підприємства є недостатньо ефективною та потребує певного вдосконалення. Розробка напрямів оптимізації маркетингової стратегії підприємства здійснюється в межах стратегії розширення ринкової частки ТОВ «МК «Галичина». Обґрунтування вибору саме цієї стратегії базується на результатах аналізу, які свідчать про стабільну діяльність підприємства, його впевнене положення на вітчизняному ринку молочної продукції та наявність стабільного прибутку. Разом із тим, компанія поки не досягла лідируючих позицій у своєму регіоні.

Продуктовий асортимент ТОВ «МК «Галичина» є достатньо широким і орієнтований на різні вікові та соціальні категорії споживачів. Продукція характеризується конкурентною якістю та прийнятною ціною. У зв'язку з цим стратегічна орієнтація підприємства повинна бути спрямована на нарощування обсягів збуту та розширення ринкової присутності.

До основних цілей запропонованої маркетингової стратегії ТОВ «МК «Галичина» належать:

- забезпечення приросту обсягів реалізації продукції на рівні 10% до кінця 2024 року;
- збільшення частки ринку на 10% до кінця 2025 року (уточнено з урахуванням актуального періоду);
- максимізація прибутковості діяльності за рахунок удосконалення маркетингових комунікацій підприємства.

З метою реалізації зазначених стратегічних цілей пропонуються конкретні заходи, які систематизовано у вигляді схеми (рис. 3.1).

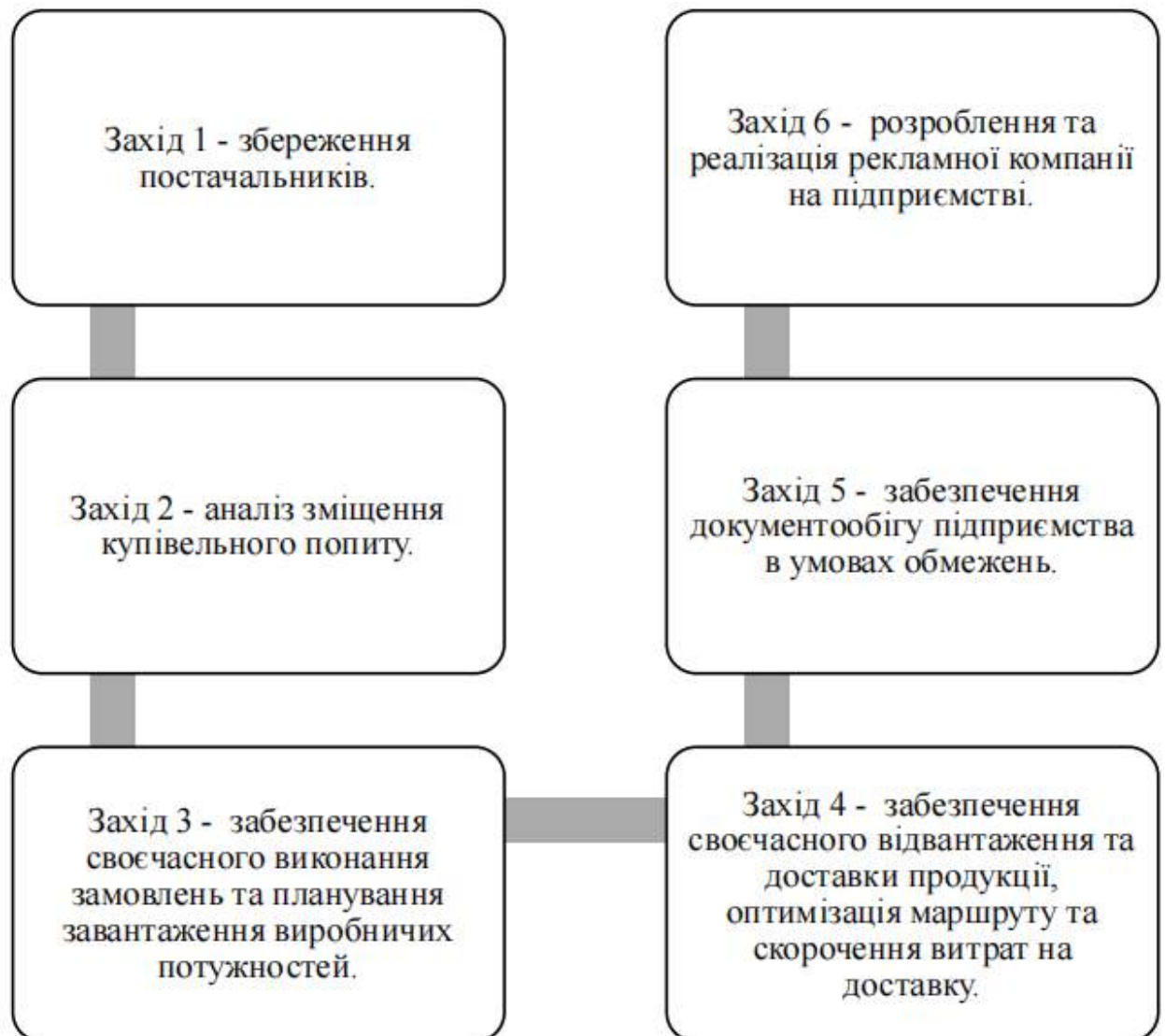


Рисунок 3.1 - Складові маркетингової стратегії збільшення продажу та розширення ринку збуту продукції ТОВ «МК «Галичина»

Джерело: складено автором

У межах реалізації стратегії з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МК «Галичина» передбачено впровадження низки заходів, які дозволять адаптувати підприємство до сучасних економічних викликів і забезпечити сталий розвиток у перспективі (рис. 3.1).

Захід 1 — забезпечення стабільності постачань сировини.

На ринку прогнозується тенденція до скорочення кількості постачальників та зниження їхньої продуктивності у зв'язку з ускладненням економічної ситуації, сезонним зменшенням цін у літній період та несприятливими прогнозами щодо подальшого зниження вартості сировини восени. У таких умовах малі постачальники можуть виявитися неспроможними підтримувати постачання на попередньому рівні.

Фінансові працівники підприємства, що здійснюють розрахунки з контрагентами, фіксують умови оплати та індивідуальні надбавки на основі формули вартості з урахуванням якості.

Після надходження сировини на підприємство та здійснення її перевірки, факт приймання фіксується, і система автоматично визначає вартість відповідно до якості та погоджених умов.

Керівники та бухгалтерська служба ТОВ «МК «Галичина» повинні забезпечити контроль за дотриманням строків розрахунків.

Оптимальним вирішенням цієї проблеми є впровадження прозорості та гнучкої політики ціноутворення — здійснення виплат з урахуванням відповідних надбавок, таких як премії за якість чи компенсація витрат на логістику.

У разі необхідності слід переглянути строки оплат для запобігання касовим розривам.

Захід 2 — вивчення змін у споживчому попиті.

Для своєчасного реагування на зміни купівельних пріоритетів підприємству слід систематично аналізувати ринкову кон'юнктуру та періодично оновлювати асортимент продукції.

У сучасних складних економічних умовах дана задача набуває особливої ваги, адже існує ризик невідповідності продукції потребам ринку, що

призводить до надлишкових запасів та прямих фінансових втрат, зважаючи на короткий термін зберігання молочних виробів.

Менеджмент підприємства та працівники відділу збуту повинні здійснювати моніторинг потреб споживачів саме у власному регіоні, оскільки в магазинах формату «біля дому» зазвичай представлена саме локальна продукція.

Керівники структурних підрозділів можуть проводити оцінку виручки за групами товарів, регіонами, типами клієнтів і порівнювати її з попередніми періодами.

Це дасть змогу керівництву оперативно ухвалювати обґрунтовані рішення щодо доцільності випуску тієї чи іншої продукції, зосереджуючи увагу на найбільш прибуткових напрямках.

Захід 3 — забезпечення виконання замовлень та планування завантаженості виробництва.

На ТОВ «МК «Галичина» виробництво здійснюється під конкретні замовлення клієнтів. Зазвичай це постійні контрагенти, попит яких є відносно стабільним. Однак навіть такі замовники можуть змінювати свої потреби за обсягами чи асортиментом. Ці зміни необхідно оперативно фіксувати з метою своєчасного коригування виробничих планів.

Начальник виробництва та плановий відділ повинні застосовувати спеціалізовані інструменти для планування та розрахунку потреб у ресурсах з урахуванням галузевої специфіки.

Спеціалісти з постачання та плановики мають заздалегідь визначати обсяги необхідної сировини й терміни її постачання для забезпечення ритмічного виробництва.

При цьому залишається ризик зміни умов замовлення, що може призвести до затримок і невиконання зобов'язань, особливо перед мережевими магазинами.

Недотримання строків може спричинити штрафні санкції або втрату клієнтів. Крім того, важливо досягти повного завантаження виробничих потужностей, оскільки простой обладнання є фінансово затратними.

Під час карантину багато молокозаводів, що орієнтувалися на соціальні установи або сферу HoReCa, зіштовхнулися з різким зменшенням замовлень. У таких умовах доцільно приймати сировину на переробку за давальницькими схемами. Ретельний облік операцій і коректне визначення собівартості дозволить точно оцінити економічну ефективність такої діяльності.

Захід 4 — забезпечення оперативної доставки продукції та оптимізація логістики.

У період оптимізації витрат важливо не лише своєчасно здійснювати відвантаження продукції, але й формувати маршрути транспортування з урахуванням мінімізації витрат. У процесі логістичного планування слід уникати нераціонального розподілу ресурсів та неточностей у розрахунках витрат на доставку.

Окрім цього, важливо враховувати можливі обмеження, наприклад, карантинні зони, через які проходять маршрути. Фахівці відділу збуту мають періодично формувати звіти за каналами реалізації, визначати, яка продукція користується підвищеним попитом і куди найчастіше здійснюються поставки.

Раціональним рішенням буде впровадження автоматизованої системи для розрахунку маршруту доставки з можливістю його оперативного коригування.

Захід 5 — забезпечення документообігу в умовах обмежень.

Організація ефективної взаємодії між структурними одиницями підприємства, постачальниками, підрядниками та клієнтами завжди була важливою.

На практиці процес узгодження, підписання та обміну документами часто ускладнювався, особливо у роботі з дрібними контрагентами. До пандемії електронний документообіг був застосований здебільшого для роботи з великими клієнтами.

Проте карантинні обмеження значно ускладнили використання традиційного паперового документообігу. Умови віддаленої роботи спричинили затримки, втрату документів, дублювання запитів і загальне зниження ефективності обміну інформацією.

У такій ситуації доцільно перевести документообіг у цифрову форму. Це дозволить впорядкувати документообіг, пришвидшити погодження і підписання документів, забезпечити їх збереження, а також надасть можливість працювати незалежно від локації працівників.

Захід 6 — розробка та реалізація рекламної кампанії.

Планування і впровадження рекламної кампанії підприємства передбачає орієнтацію на найактивніших споживачів, налагодження з ними ефективної комунікації та залучення до створення нових ідей.

Запропонована стратегія для ТОВ «МК «Галичина» є інструментом підвищення конкурентоспроможності, що дозволяє посилити сильні сторони і компенсувати слабкі.

Її реалізація сприятиме закріпленню позицій серед лідерів галузі за ключовими показниками: ефективністю виробництва та збуту, темпами впровадження інновацій, рівнем професійних компетенцій та здатністю адаптуватися до змін економічного середовища.

Раціонально спроектовані елементи рекламної кампанії ТОВ «МК «Галичина» об'єднуються в єдиний механізм управління рекламною діяльністю підприємства (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 - Механізм планування рекламної діяльності ТОВ «МК «Галичина»

Джерело: складено автором

В умовах динамічного ринку доцільним є застосування циклічної моделі планування рекламної кампанії ТОВ «МК «Галичина». Такий підхід передбачає можливість повернення до раніше ухвалених рішень і здійснених дій з метою коригування проміжних результатів та удосконалення реалізації окремих етапів.

Розроблений механізм управління дозволяє структурувати процес рекламного планування, оптимізувати його та забезпечити максимальну ефективність реалізації рекламної стратегії підприємства.

Для визначення оптимальних методів просування необхідно проаналізувати доступні інструменти комунікації з цільовою аудиторією.

Зокрема, слід оцінити доступність, вартість, кількість доступних рекламних майданчиків, а також їхню результативність для ТОВ «МК «Галичина».

У сучасних умовах підприємства мають змогу використовувати широкий спектр засобів просування: друковані та електронні ЗМІ, інтернет-ресурси, соціальні мережі, зовнішню рекламу, послуги спеціалізованих рекламних агентств тощо.

Це відкриває широкі можливості щодо вибору ефективних каналів комунікації та реалізації різноманітних методів просування продукції.

У межах рекламної кампанії ТОВ «МК «Галичина» передбачається використання таких каналів комунікації для залучення потенційних клієнтів:

- спеціалізовані галузеві видання;
- друкована рекламна продукція (каталоги, брошури, проспекти);
- масові комунікаційні платформи (інтернет, соціальні мережі, телебачення, радіо);
- участь у галузевих виставках, проведення дегустаційної активності.

Формування бюджету рекламної кампанії відбуватиметься за методом фіксованого бюджету — підприємство визначає конкретну суму витрат, яка залишатиметься незмінною протягом року, незалежно від внутрішніх або зовнішніх чинників.

Термін реалізації кампанії: III квартал 2024 року — III квартал 2025 року.

Основною метою рекламної кампанії є збільшення обсягів продажу продукції.

Ключові цілі рекламної діяльності ТОВ «МК «Галичина» охоплюють:

- подальше формування позитивного іміджу компанії як національного бренду;
- підтримку рівня впізнаваності торговельної марки;
- розширення клієнтської бази.

Досягнення зазначених цілей дозволить підприємству закріпити позитивне сприйняття бренду споживачами, зміцнити позиції на ринку та

залучити нових клієнтів, що у підсумку сприятиме зростанню ринкової частки та прибутковості діяльності.

Серед основних завдань запланованої рекламної кампанії на період III кв. 2024 – III кв. 2025 рр. слід виокремити:

- збільшення рівня продажу та прибутковості;
- розширення частки підприємства на ринку;
- оптимізацію використання рекламних каналів і засобів просування;
- формування зворотного зв'язку зі споживачами та запровадження ефективної комунікації у форматі діалогу.

З урахуванням поставлених цілей і завдань, рекламну кампанію ТОВ «МК «Галичина» заплановано реалізувати у три етапи, кожен з яких має свої характерні цілі, мотиви та інструменти комунікаційної взаємодії.

Структуру етапів проведення рекламної кампанії ТОВ «МК «Галичина» представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. - Характеристика етапів проведення рекламної кампанії ТОВ «МК «Галичина»

Етап рекламної кампанії	Мета етапу	Засоби комунікації
Перший етап (III-IV кв. 2024 р.)	Формування й зміцнення іміджу компанії шляхом активного рекламування; досягнення популярності продукції	Реклама в Інтернет; В спеціальних журналах; інтерв'ю на радіо
Другий етап (I та II кв. 2025 р.)	Закріплення іміджу й розширення популярності компанії; формування позитивних думок і відносно продукції	Реклама в Інтернет; статті в журналах; реклама на радіо
Третій етап (III кв. 2025 р.)	Розширення популярності компанії, додавання до іміджу Додаткових привабливих рис; формування позитивних думок і відносини до всіх товарів; розширення частки ринки	Реклама в Інтернет; Масові видання, презентації на спеціалізованих виставках

Джерело: складено автором

На першому етапі реалізації рекламної кампанії ТОВ «МК «Галичина» основну увагу зосереджено на подальшому вдосконаленні процесів формування та зміцнення іміджу компанії через активну популяризацію її

продукції. Додатково передбачається підвищення обізнаності щодо інших послуг підприємства. Для досягнення цих цілей планується задіяти такі інструменти комунікації: інтернет-реклама, публікації у спеціалізованих журналах, а також участь у радіоефірах у форматі інтерв'ю.

Другий етап кампанії має на меті закріплення вже сформованого позитивного іміджу підприємства, а також поглиблення популярності торговельної марки серед цільової аудиторії. Ключовими завданнями цього етапу є формування стійкої позитивної думки про продукцію компанії та зміцнення довіри до бренду. Передбачається використання інтернет-реклами, публікацій у профільних журналах і рекламних повідомлень на радіо.

На третьому етапі рекламної кампанії основна мета полягає у подальшому розширенні рівня впізнаваності підприємства, додаванні до бренду нових позитивних асоціацій, формуванні доброзичливого ставлення до всіх товарних позицій компанії та збільшенні частки присутності на ринку. У цей період передбачається акцент на рекламуванні в інтернет-просторі.

Паралельно з активним використанням спеціалізованих видань, все ширше впроваджуються масові інформаційні джерела, зокрема, презентації на галузевих виставках і дегустаційні заходи, які сприяють безпосередній взаємодії з цільовою аудиторією.

План реалізації рекламної кампанії ТОВ «МК «Галичина» подано в таблиці 3.2. Загальний бюджет рекламної кампанії становить 650 тис. грн.

Таблиця 3.2 - План реалізації рекламної кампанії ТОВ «МК «Галичина»

Канал комунікацій (ЗМІ, агентства, виробник реклами)	Назва рекламного заходу	Кількісні характеристик и (наприклад, од.)	Термін виходу	Вартість, (грн.)
--	----------------------------	---	------------------	------------------

Інтернет реклама	Пошукова оптимізація сайту, Контекстна реклама, Google Adwords, Реклама на тематичних сайтах, Спливаючі вікна	Впродовж всього періоду рекламної компанії	На весь період	125000 грн.
ЗМІ	Рекламний аудіоролик	3рази в день по 20 с	Кожен перший місяць кварталу 11-00, 13-11, 17-00	Виготовлення- 30000 грн. Трансляція - 60000 грн.
Зовнішня реклама	Біллборд	200 од.	1 раз на весь місяць кожен другий місяць кварталу (1 число кожного місяця)	155000 грн.
Виробник рекламної продукції	Буклети, друковані брошури	1000 тис. од.	1 раз на тиждень (кожен понеділок)	90000 грн
Заходи дегустації	Тематичний захід	1 раз	На весь період (жовтень 2022)	90000 грн.
Участь у виставках	Тематичний захід	1 раз	1 раз на квартал (грудень 2022)	100000 грн.
Разом				650000 грн

Джерело: складено автором

Графік впровадження заходів комунікаційного характеру протягом усього періоду проведення рекламної кампанії наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Графік проведення рекламної кампанії ТОВ «МК «Галичина»

Засоби реклами	2024							2025							
	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень
Інтернет реклама	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
ЗМІ (реklamний аудіоролик)	+			+			+			+			+		
Реклама на білбордах		+			+			+			+			+	
Рекламна продукція	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Заходи			+			+			+			+			+
Участь у виставках												+			

Джерело: складено автором

Дотримуючись запропонованих рекомендацій, ТОВ «МК «Галичина» матиме можливість ефективно реалізувати рекламну кампанію впродовж 2024 – III кварталу 2025 року, що сприятиме зростанню обсягів продажу та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Таким чином, розроблена рекламна кампанія підприємства спрямована на забезпечення стабільності уявлень споживачів про компанію, формування її позитивного іміджу та залучення нової цільової аудиторії. Основні завдання запланованої рекламної діяльності ТОВ «МК «Галичина» у 2024–2025 роках включають: підвищення рівня реалізації продукції та прибутковості; зростання частки компанії в цільовому сегменті ринку; застосування найбільш ефективної комбінації рекламних інструментів; налагодження зворотного зв'язку та формування двосторонньої комунікації між підприємством і споживачами; визначення доцільних каналів поширення рекламних повідомлень та оптимальних локацій для їх розміщення.

Рекламна кампанія реалізується в три етапи. На першому етапі передбачено формування та посилення іміджу компанії шляхом активного рекламування продукції. Зокрема, заплановано залучення інтернет-реклами, публікацій у спеціалізованих журналах та інтерв'ю на радіо. Другий етап націлений на закріплення сформованого іміджу й розширення популярності компанії, а також на створення позитивного споживчого ставлення до її продукції. У цей період передбачено застосування інтернет-реклами, публікацій у профільних виданнях та радіоефірів. Третій етап передбачає розширення впізнаваності національного бренду ТОВ «МК «Галичина» та підсилення іміджевих характеристик підприємства.

Загалом реалізація запропонованої рекламної кампанії сприятиме підвищенню результативності діяльності підприємства, розширенню обсягів його присутності на ринку та зміцненню конкурентних позицій.

3.2 Розрахунок прогнозної ефективності заходів та пропозицій

Для оцінювання результативності запропонованих заходів із вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «МК «Галичина» було обрано метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy). Цей підхід дає змогу проаналізувати вплив обраної стратегії на ринкові позиції підприємства та рівень його прибутковості. Методика PIMS дозволяє встановити причинно-наслідковий зв'язок між управлінськими рішеннями і досягнутими фінансово-економічними результатами діяльності компанії.

У межах даної роботи застосування цього підходу дає змогу виявити взаємозв'язки між реалізацією маркетингової стратегії та ефективністю господарської діяльності підприємства. Застосування інструментарію PIMS також формує уявлення про те, яким чином стратегічні рішення, у поєднанні з ринковими умовами, впливають на загальні показники результативності функціонування ТОВ «МК «Галичина».

Відповідно до прогнозів незалежних експертів, серед яких співробітники адміністративного апарату підприємства, залучені до процесів стратегічного планування, очікуване зростання частки ринку підприємства можливе за трьома сценаріями розвитку подій, що представлені в таблиці 3.4. Зокрема:

1. За оптимістичним сценарієм — ймовірність зростання ринкової частки становить 10 %;
2. За песимістичним сценарієм — ймовірність становить 20 %;
3. За реалістичним сценарієм — ймовірність становить 70 %.

Таблиця 3.4 - Прогноз експертів щодо збільшення частки ринку ТОВ «МК «Галичина»,%

Експерт	Песимістичний прогноз	Реалістичний прогноз	Оптимістичний прогноз
Експерт 1	0,5	0,6	0,9
Експерт 2	0,4	0,6	0,6
Експерт 3	0,5	0,5	0,5

Експерт 4	0,4	0,8	0,9
Експерт 5	0,3	0,5	0,8
Експерт 6	0,4	0,5	0,7
Експерт 7	0,4	0,6	0,9
Експерт 8	0,2	0,7	1
Експерт 9	0,4	0,5	0,9
Експерт 10	0,5	0,7	0,8
Середнє значення прогнозу	0,4	0,6	0,8

Джерело: складено автором

На підставі результатів експертного прогнозування, представленого в таблиці 3.3, можна зробити висновок, що внаслідок реалізації заходів із вдосконалення маркетингової стратегії та проведення рекламної кампанії ТОВ «МК «Галичина» очікується зростання частки підприємства на ринку:

- 1) у разі песимістичного сценарію – на 0,4 %;
- 2) за реалістичним сценарієм – на 0,6 %;
- 3) при оптимістичному сценарії – на 0,8 %.

Виходячи з цього, розрахункові значення частки ринку ТОВ «МК «Галичина» з урахуванням прогнозованого зростання становитимуть:

1. при песимістичному варіанті розвитку ситуації: $6 + 0,4 = 6,4$ %;
2. за реалістичним сценарієм: $6 + 0,6 = 6,6$ %;
3. у разі оптимістичного сценарію: $6 + 0,8 = 6,8$ %.

Таким чином, відповідно до проведених розрахунків, очікувана частка ринку ТОВ «МК «Галичина» за оптимістичного розвитку подій становитиме 6,8 %, за реалістичного – 6,6 %, а за песимістичного сценарію – 6,4 %.

У подальшому доцільно проаналізувати економічну ефективність від впровадження запропонованого комплексу заходів з підвищення результативності маркетингової стратегії підприємства. Відповідний розрахунок очікуваного річного ефекту від реалізації даних заходів представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Річний ефекту від впровадження запропонованого заходу щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії ТОВ «МК «Галичина» за різних сценаріїв розвитку

	Ефект	
	Прогноз % від чистого доходу від реалізації	Абсолютне значення чистого доходу, тис. грн.

Песимістичний прогноз	0,4	14760,66
Реалістичний прогноз	0,6	22140,98
Оптимістичний прогноз	0,8	29521,31

Джерело: складено автором

Песимістичний прогноз $0,4 \cdot 3690164 \text{ тис. грн.} / 100 = 14760,66$

Реалістичний прогноз $0,6 \cdot 3690164 \text{ тис. грн.} / 100 = 22140,98$

Оптимістичний прогноз $0,8 \cdot 3690164 / \text{ тис. грн.} 100 = 29521,31$

Як засвідчують дані таблиці 3.5, реалізація оптимістичного сценарію розвитку дозволяє очікувати зростання чистого доходу підприємства, що підтверджує наявність позитивного економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів.

Результати проведеного аналізу демонструють, що удосконалення маркетингової стратегії здатне позитивно позначитися на ринкових позиціях компанії. Існує висока ймовірність того, що це сприятиме збільшенню обсягів збуту продукції, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та покращенню його фінансово-економічних результатів.

ВИСНОВОК

Зміцнення позицій підприємства на ринку тісно пов'язане з підвищенням рівня його конкурентоспроможності. У цьому контексті ключове значення має результативна маркетингова діяльність, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати стратегічних цілей.

Перший розділ дослідження було присвячено теоретичному аналізу засад маркетингового управління конкурентоспроможністю. Встановлено, що здатність суб'єкта господарювання успішно конкурувати значною мірою залежить від якості виробленої продукції та ступеня задоволеності споживачів. Основною стратегічною метою будь-якого підприємства є забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності. Конкуレントоздатність підприємства на ринку визначає його потенціал для зростання, обрання ефективного стратегічного курсу та забезпечення стабільного функціонування в умовах постійних змін. Конкуレントоспроможність продукції відображає здатність підприємства задовольняти потреби споживачів у більшій мірі, ніж конкуренти, шляхом пропозиції товару з унікальними характеристиками та оптимальним співвідношенням між вартістю та якістю. Цей показник безпосередньо залежить від якості, асортименту, умов виробництва і збуту, а також техніко-економічних параметрів продукції. Стратегічне управління конкурентоспроможністю у сфері маркетингу передбачає безперервний процес аналізу ринкової ситуації, діяльності конкурентів, характеристик товарів та поведінки споживачів, а також паралельне вдосконалення власної продукції за рахунок впровадження нестандартних підходів до просування товарів на ринку.

У першому розділі також було охарактеризовано підприємство, яке є виробником молочної продукції та діє на українському ринку з 1998 року — ТОВ «МК «Галичина». Основною сферою діяльності цього підприємства є виготовлення та реалізація цільномолочної продукції. Виробничі потужності

ТОВ «МК «Галичина» розміщено в місті Радехів Львівської області, що у Західній Україні. Проведений аналіз фінансових показників підприємства засвідчив позитивну динаміку виручки, чистого доходу, валового прибутку, операційного та чистого прибутку протягом аналізованого періоду. Зростання обсягу виручки зумовило відповідне збільшення собівартості реалізованої продукції. Проте позитивним є той факт, що темпи зростання виручки перевищують темпи збільшення витрат. Внаслідок цього валовий прибуток підприємства в аналізованому періоді зріс майже утричі. На підставі розрахунків встановлено, що впродовж досліджуваного періоду підприємство демонструє досить високий рівень рентабельності. Водночас оцінка фінансового стану вказує на наявність проблем із ліквідністю та фінансовою стабільністю ТОВ «МК «Галичина».

Маркетингова стратегія підприємства орієнтована на підтримку та розвиток національного бренду, що дає змогу залучати широку цільову аудиторію та формувати емоційний контакт із споживачами. Одним із вдалих кроків у напрямку підвищення унікальності бренду стало впровадження креативної маркетингової кампанії, яка передбачала перейменування продукції відповідно до назв регіонів України, що дозволяє відрізнити бренд від конкурентів.

Проведений аналіз системи управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «МК «Галичина» засвідчив актуальність прийняття нових виважених управлінських рішень. Основна мета таких рішень — збереження частки ринку та утримання вже досягнутих конкурентних позицій. Це стане можливим за умови, якщо підприємство здійснюватиме аналіз та впроваджуватиме кращі практики конкурентів, зокрема у сфері зниження виробничих витрат, ефективного використання маркетингових ресурсів та рекламного потенціалу.

У третьому розділі були окреслені напрями вдосконалення маркетингової стратегії підприємства, які спрямовані на розширення ринкової присутності ТОВ «МК «Галичина». Основними цілями

запропонованої стратегії є: збільшення обсягів реалізації продукції на 10 % до кінця 2024 року; зростання частки ринку на 10 % до завершення 2022 року; максимізація прибутку шляхом підвищення ефективності маркетингових комунікацій. Комплекс заходів у межах стратегії передбачає: підтримку існуючих постачальників, аналіз змін у споживчому попиті, організацію своєчасного виконання замовлень та ефективне планування завантаження виробничих потужностей, своєчасне відвантаження та доставку готової продукції, оптимізацію логістичних маршрутів з метою мінімізації витрат на транспортування, підтримку належного документообігу в умовах обмежень, а також розроблення та реалізацію рекламної кампанії підприємства.

Планування рекламної кампанії ТОВ «МК «Галичина» виконує подвійну функцію: з одного боку, забезпечує стабільну роботу підприємства, з іншого — сприяє його розвитку та вдосконаленню у відповідності до актуальних та прогнозованих запитів споживачів. У межах дослідження було запропоновано об'єднання основних елементів рекламної кампанії підприємства у єдиний механізм планування рекламної діяльності.

Для оцінювання результативності запропонованого заходу з удосконалення маркетингової стратегії було обрано методику PIMS. Згідно з розрахованими показниками, у разі реалізації оптимістичного сценарію очікується зростання прогнозного чистого доходу від реалізації продукції на 0,8 %, що становить 29 521,31 тис. грн. При реалістичному сценарії очікуване зростання складе 0,6 %, або 22 140,98 тис. грн, а у разі песимістичного сценарію — 0,4 %, що еквівалентно 14 760,66 тис. грн. Отримані результати підтверджуються офіційною фінансовою звітністю підприємства за 2022–2023 роки (див. Додаток Б).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 240 с.
2. Бойчук І. Зміни маркетингового середовища функціонування підприємств на B2B ринку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022, № 6, Том 1. С. 83-87. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-61-12.pdf>
3. Борисенко О. С., Табачук Н. О. Теоретичні основи та еволюція розвитку комплексу маркетингу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 14. URL: http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/14_2018/24.pdf (дата звернення 19.12.2023)
4. Бурліцька О. П., Шоломейчук С. А. Особливості комплексу інформаційнокомунікаційних інструментів в системі маркетингу підприємства // Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» 03 листопада 2023 року, Тернопіль, ТНТУ. С.140-142.
5. Бутенко В.М., Тоюнда А.І. Формування маркетингової стратегії підприємства. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 24. С. 61-67.
6. Всупереч обставинам: Як український бізнес процвітає під час війни. PAYONEER. 2023 р.URL: <https://www1.payoneer.com/ua/resources/defying-the-odds-how-ukrainian-businesses-thriveduring-war/>
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. 6-те вид. / С.С. Гаркавенко. К.: Лібра, 2018. 720 с.
8. Гаркавенко С.С. Основні елементи та комплекс маркетингу. URL: https://pidru4niki.com/1596122741711/marketing/osnovni_elementi_kompl

- eks_marketingu (дата звернення: 19.12.2023).
9. Голда Н. Конкурентоспроможність підприємства та формування їх конкурентних переваг./Голда Н., Піняк І. Колективна монографія "Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіальногосподарських систем" За ред. д.е.н. проф. Панухник О.В. ФОП Паляниця В.А. Тернопіль 2021 с.79-85.
 - 10.Голда Н. Маркетинг як елемент формування конкурентоспроможної туристичної галузі. II Міжнародна науково-практична конференція «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації. Тернопіль 23-24 листопада 2022 р. С.11-12.
 - 11.Зайцева О.І., Фурсов А.М. Маркетинг вражень як інструмент реалізації клієнтоорієнтованого підходу в діяльності готельних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 4. Т. 1. С. 95–99. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wpcontent/uploads/2021/01/20-17.pdf>
 - 12.Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. Економіка і суспільство. 2017. № 13. С. 502-506.
 - 13.Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Філіп Котлер, Гермаван Катарджая, Іван Сетьяван; перю з англ.. К. Куницької Ъта О. Замаєвої. К.: Вид. група КМБУКС, 2018. 208с.
 - 14.Краузе О., Піняк І., Шпилик С. CRM як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління конкурентоспроможністю. Галицький економічний вісник. 2022. Том 77. № 4. С. 94-102. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1095>
 - 15.Краузе О.І., Піняк І.Л., Шпилик С.В. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства. Галицький економічний вісник. № 3. 2022. С. 81-90. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1082>

16. Кулиняк І. Я., Базарко С. В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». 2017. №2(8). С. 94-100.
17. Маркетингова діяльність підприємств. Сучасний зміст: монографія / за ред. Н. Карпенко. К. : «Центр учбової літератури», 2019. 252 с.
18. Маркетингова товарна політика: практикум / уклад. : А. В. Шевченко, О. С. Борисенко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. К. : НАУ, 2022. 68 с.
19. Маркетингові дослідження: навчальний посібник / Н.О. Мартинович, В.Г. Горник, Е.Б. Бойченко. Київ: «Видавництво Людмила», 2021. 323 с.
20. Нестеренко В. Ю., Болотова Т. М. Аналіз сучасних аспектів реалізації маркетингових заходів у біржовому підприємстві в Україні. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. 2021.
21. Нестеренко В. Ю., Сідельнікова В. К. Аналіз маркетингової діяльності підприємства: актуальні аспекти оцінювання ефективності. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. 2021.
22. Оболенцева Л. В. Інвестиційне забезпечення управління конкурентоспроможністю промислових комплексів регіонів. Соціальна економіка. 2018. Вип. 56. С. 190-196. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2018_56_21 (дата звернення: 17.12.2023).
23. Оболенцева Л. В. Методи формування стратегії управління конкурентоспроможністю промислових комплексів регіонів. Бізнес Інформ. 2017. № 12. С. 413-418. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_12_65 (дата звернення: 14.12.2023).
24. Окландер М. А., Кірносорова М. В. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2020. 248 с.

25. Оксентюк Б. Сучасні методи оцінки та маркетингового забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2(25). С.482-490. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21obaprkr.pdf>
26. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг : навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
27. Розумей С.Б., Ніколаєнко І.В. Методичні аспекти формування систем розподілу продукції в збутовій системі підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. Київ: Національний авіаційний університет, 2017. № 15 (61). С. 125-130.
28. С.М. Ілляшенко. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації : монографія/ С. М. Ілляшенко, Г. О. Пересадько; за заг. ред. С. М. Ілляшенка, 2016 р, URL:
https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/29359/1/Illiasheenko_product_policy.pdf;jsessionid=B79BFD05B01263B85E69C2C662BE8385
29. Савицька Н.Л. Мелушова І.Ю. Управління результативністю маркетингу: навчально-методичний посібник. У 2-х ч. Ч.1 Харків: ХДУХТ, 2018. 116 с.
30. Семенюк С.Б., Фалович В.А. Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств / С.Б. Семенюк, В.А. Фалович // Маркетинг і цифрові технології, 2020. Том 4, №1. С.61-73
31. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
32. Стерхова С. А. Інноваційний продукт – інструменти маркетингу: монографія. Київ : Діло, 2019. 302 с.
33. Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації / В.А. Фалович [та ін.] ; за ред. д.е.н, проф. В.А. Фаловича. Тернопіль: «Бескиди», 2023. 495с.

- 34.Хорошун В. В., Качуровський Д. В. Системний підхід до оцінки ефективності прийняття маркетингових рішень у сучасних умовах діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського державного університету. 2017. №12. Ч.2. С. 144-148.
- 35.Череп А.В. Розвиток сучасного маркетингу та вимоги до нього / А.В. Череп, Т.С. Абліцова // Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 1. С. 202–205.

ДОДАТОК А

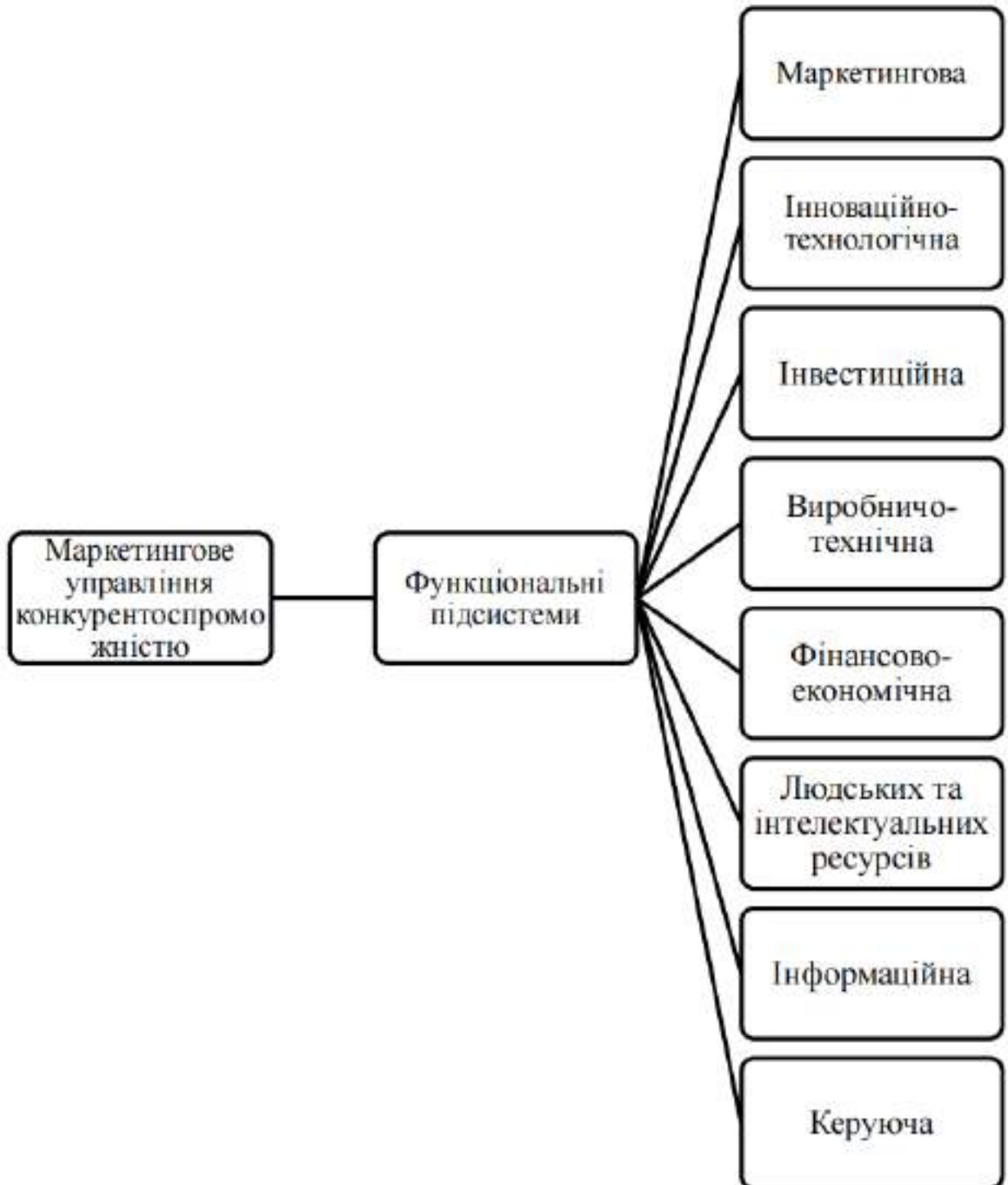


Рисунок А.1 – Декомпозиція маркетингового управління конкурентоспроможністю за функціональними підсистемами

ДОДАТОК Б**Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2023****Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	382 581.00	3 631.00
первісна вартість	1001	382 654.00	7 193.00
накопичена амортизація	1002	73.00	3 562.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 256.00	50 118.00
Основні засоби	1010	193 007.00	256 261.00
первісна вартість	1011	386 982.00	510 141.00
знос	1012	193 975.00	253 880.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	27 080.00	19 134.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	603 924.00	329 144.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	297 831.00	432 119.00
Виробничі запаси	1101	182 168.00	181 169.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	90 993.00	237 037.00
Товари	1104	24 670.00	13 913.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	297 372.00	333 494.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	4 576.00
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	24 653.00	34 666.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	130 811.00	137 158.00
Готівка	1166	904.00	1 072.00
Рахунки в банках	1167	129 907.00	136 086.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	6 288.00	17 499.00
Усього за розділом II	1195	756 955.00	959 512.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 360 879.00	1 288 656.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований	1400	10 000.00	10 000.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
(пайовий) капітал			
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	459 030.00	512 675.00
Неоплачений капітал	1425	5 000.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	464 030.00	522 675.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	57 835.00	92 899.00
Довгострокові забезпечення	1520	53.00	53.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1595	57 888.00	92 952.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	60 000.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	13 985.00	34 010.00
товари, роботи, послуги	1615	270 993.00	287 603.00
розрахунками з бюджетом	1620	11 638.00	5 757.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	1 482.00	2 778.00
розрахунками з оплати праці	1630	5 505.00	10 362.00
за одержаними авансами	1635	1 084.00	2 830.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	534 274.00	269 689.00
Усього за розділом III	1695	838 961.00	673 029.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 360 879.00	1 288 656.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 690 164.00	3 175 091.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 763 350.00	2 334 666.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	926 814.00	840 425.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	55 954.00	51 857.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	78 444.00	65 540.00
Витрати на збут	2150	728 127.00	654 459.00
Інші операційні витрати	2180	97 293.00	105 955.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	78 904.00	66 328.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	5 305.00	191.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	18 385.00	28 763.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	46.00	7.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	65 778.00	37 749.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-11 840.00	-6 795.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	53 938.00	30 954.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
-------------	-----------	-----------------------------	---

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	53 938.00	30 954.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2 791 091.00	1 952 866.00
Витрати на оплату праці	2505	196 375.00	129 537.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	42 971.00	28 543.00
Амортизація	2515	78 151.00	69 501.00
Інші операційні витрати	2520	461 333.00	448 525.00
Разом	2550	3 569 921.00	2 628 972.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2022

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 075.00	382 581.00
первісна вартість	1001	2 298.00	382 654.00
накопичена амортизація	1002	1 223.00	73.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 977.00	1 256.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Основні засоби	1010	216 423.00	193 007.00
первісна вартість	1011	343 040.00	386 982.00
знос	1012	126 617.00	193 975.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	27 080.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	369.00	
Усього за розділом I	1095	222 844.00	603 924.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	209 336.00	297 831.00
Виробничі запаси	1101	128 533.00	182 168.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	66 956.00	90 993.00
Товари	1104	13 847.00	24 670.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	281 564.00	297 372.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	18 443.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 604.00	24 653.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	42 896.00	130 811.00
Готівка	1166	643.00	904.00
Рахунки в банках	1167	42 253.00	129 907.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	16 478.00	6 288.00
Усього за розділом II	1195	582 321.00	756 955.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	805 165.00	1 360 879.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 000.00	10 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	46 404.00	459 030.00
Неоплачений капітал	1425	5 000.00	5 000.00
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	51 404.00	464 030.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	15 041.00	57 835.00
Довгострокові забезпечення	1520	53.00	53.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	15 094.00	57 888.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	18 283.00	13 985.00
товари, роботи, послуги	1615	299 982.00	270 993.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 972.00	11 638.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	1 098.00	1 482.00
розрахунками з оплати праці	1630	4 019.00	5 505.00
за одержаними авансами	1635	28 677.00	1 084.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	384 636.00	534 274.00
Усього за розділом III	1695	738 667.00	838 961.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Баланс	1900	805 165.00	1 360 879.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 175 091.00	2 369 061.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 334 666.00	2 055 421.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	840 425.00	313 640.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	51 857.00	341 028.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	65 540.00	50 007.00
Витрати на збут	2150	654 459.00	508 514.00
Інші операційні витрати	2180	105 955.00	62 148.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	66 328.00	33 999.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	191.00	375.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	28 763.00	22 137.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	7.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	37 749.00	12 237.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-6 795.00	-2 203.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	30 954.00	10 034.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	30 954.00	10 034.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2 378 559.00	1 952 866.00
Витрати на оплату праці	2505	129 537.00	114 790.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	28 543.00	25 305.00
Амортизація	2515	69 501.00	61 214.00
Інші операційні витрати	2520	448 525.00	459 767.00
Разом	2550	3 054 665.00	2 613 942.00