



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра маркетингу та аналітичної економіки

Допустити до захисту
В.о. зав. каф. _____ доцент Дацишин М. Б.
« ____ » лютого 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства (за
матеріалами Приватного акціонерного товариства «Львівський
холодокомбінат»)»**

Студента 4 курсу, групи МТ-41з
спеціальності 075 «Маркетинг»

Кінаша Дмитра Орестовича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Сакалош Тарас Васильвич
(прізвище, ім'я, по-батькові)
кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Кукса Соломія Олегівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)
комерційний директор
ПрАТ «Львівський холодокомбінат»
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	маркетингу та аналітичної економіки
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри маркетингу та
аналітичної економіки

_____ Дацишин М.Б.

«___» лютого 2025 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТОВІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Кінашу Дмитру Орестовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства (за матеріалами Приватного акціонерного товариства «Львівський холодокомбінат»)**

Керівник
роботи:

Сакалош Тарас Васильвич

_____ кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від *12 лютого 2025 року №12*

2. Строк подання студентом роботи *30 травня 2025 року*

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони*

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні*

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1-1.6, табл. 1.1- 1.3 – теоретико-методологічні основи конкурентоспроможності підприємства.

Рис. 2.1 – 2.5 і табл. 2.1. – 2.13 – аналіз господарської та ринкової діяльності Приватного акціонерного товариства «Львівський холодокомбінат»

Рис. 3.1, табл.3.1-3.8 – напрями маркетингового забезпечення конкурентоспроможності Приватного акціонерного товариства «Львівський холодокомбінат»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- 2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердже- ння плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>березень- 2025р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень- 2025 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень- 2025 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2025 р.</i>	

Студент

Кінаш Д. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Сакалош Т. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кінаш Д. О. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства (за матеріалами Приватного акціонерного товариства «Львівський холодокомбінат»). Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Маркетинг». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 65 сторінок, включаючи 24 таблиці, 12 рисунків.

В роботі досліджено сутність категорії конкурентоспроможність, її характеристика; описано зміст маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства; здійснено аналіз конкурентного середовища ринку морозива в Україні; надано організаційно-економічну характеристику об'єкта дослідження; визначено чинники, що впливають на систему управління маркетингу ПрАТ «Львівський холодокомбінат»; оцінено рівень конкурентоспроможності підприємства; запропонувати маркетингові заходи забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Львівський холодокомбінат».

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено пропозиції.

Ключові слова: конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, інструменти аналізу, маркетинг, ринкова позиція.,

ANNOTATION

Dmytro Kinash. Marketing support for the competitiveness of the enterprise (based on materials from the Private Joint-Stock Company "Lviv Refrigeration Plant"). Manuscript.

Study for obtaining a bachelor's degree in the field of knowledge "Management and administration" specialty "Marketing". Lviv, 2025.

The volume of the work is 65 pages, including 24 tables, 12 figures.

The paper explores the essence of the competitiveness category and its characteristics; describes the content of marketing measures to increase the competitiveness of the enterprise; analyzes the competitive environment of the ice cream market in Ukraine; provides an organizational and economic characteristic of the research object; identifies factors that influence the marketing management system of PrJSC "Lviv Cold Plant"; assesses the level of competitiveness of the enterprise; proposes marketing measures to ensure the competitiveness of PrJSC "Lviv Cold Plant".

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were made and suggestions were made.

Key words: competition, competitive advantages, competitiveness, analysis tools, marketing, market position.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖ- НОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність категорії конкурентоспроможність, її характеристика..	9
1.2 Зміст маркетингових заходів підвищення конкурентоспромож- ності підприємства	18
Висновки до I розділу.....	26
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ЛЬВІВСЬКИЙ ХОЛОДОКОМБІНАТ».....	28
2.1 Аналіз конкурентного середовища ринку морозива в Україні.....	28
2.2 Загальна характеристика ПрАТ «Львівський холодокомбінат» ...	38
2.3 Дослідження чинників, що впливають на систему управління маркетингу ПрАТ «Львівський холодокомбінат».....	45
2.4 Оцінка рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Львівський холодокомбінат»	49
Висновки до II розділу.....	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ЛЬВІВСЬКИЙ ХОЛОДОКОМБІНАТ».....	58
Висновки до III розділу.....	66
ВИСНОВОК.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання спостерігається присутність великої кількості економічних суб'єктів, які займають різні ніші ринку та позиції у ринковій ієрархії. Таким чином, конкуренція стає незаперечною реальністю та невід'ємним елементом здійснення господарської діяльності для будь-якого підприємства.

Конкуренція — це суперництво між усіма ринковими учасниками за найбільш сприятливі умови виробництва та максимізацію прибутків. Такий вид економічних взаємовідносин виникає за умов, коли виробники товарів виступають як незалежні суб'єкти, а їх взаємозв'язок визначається виключно ринковою кон'юктурою, прагненням здобути переваги над конкурентами у процесі виробництва та реалізації продукції. З огляду на це, питання конкуренції та конкурентоспроможності підприємств активно досліджували численні науковці з різних країн світу з моменту зародження економічної науки, серед яких А. Сміт, Д. Рікардо, Й. Шумпетер, Д.М. Кейнс, М. Фрідман, а також сучасні дослідники — М. Портер, М. Трейсі, Ф. Вірсем, В. Стівенсон, І.І. Білецька, І.І. Вініченко, А.В. Єрмак, І.З. Должанський та інші.

Конкурентоспроможність є одним із ключових інтегральних показників, що дозволяє оцінити результативність економічної діяльності суб'єктів господарювання. Поняття конкурентоспроможності, незалежно від об'єкта його застосування, характеризує здатність суб'єкта протистояти конкурентам та успішно діяти в умовах ринкового середовища.

Варто також зауважити, що існує широкий спектр підходів до трактування поняття конкурентоспроможності, які можуть суттєво відрізнятися залежно від цілей та завдань дослідження.

Конкурентоспроможність може визначатися особливостями постановки завдання дослідження, що зумовлює необхідність акцентування уваги на певних аспектах цього поняття.

Крім того, конкурентоспроможність може бути обумовлена специфікою вибору об'єкта дослідження, серед яких можна виокремити: об'єкти конкуренції, суб'єкти конкуренції, предмети конкуренції, виробничі фактори, масштаби діяльності.

У зв'язку з цим у даній бакалаврській роботі висвітлено теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства на основі маркетингових інструментів, а також розроблено методичні та практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного господарювання.

Метою цієї роботи є дослідження конкурентоспроможності підприємства та її взаємозв'язку з маркетингом, аналіз конкурентних позицій підприємства та надання рекомендацій з маркетингового забезпечення підвищення конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність та основні характеристики конкурентоспроможності;
- розкрити зміст маркетингових заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- провести аналіз конкурентного середовища ринку морозива в Україні;
- надати організаційно-економічну характеристику об'єкта дослідження;
- визначити чинники, що впливають на систему управління маркетингом у ПрАТ «Львівський холодокомбінат»;
- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- запропонувати маркетингові заходи для забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Львівський холодокомбінат».

Об'єктом дослідження є виробничо-господарська діяльність ПрАТ «Львівський холодокомбінат».

Предметом дослідження виступають методичні засади формування та оцінювання конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах ринкових відносин, а також взаємозв'язок між маркетинговою активністю підприємства та його конкурентоспроможністю.

Джерела дослідження. Інформаційну базу дослідження склали матеріали наукових праць українських та зарубіжних авторів, статистичні дані державних органів, законодавчі та нормативні акти, звітно-статистичні дані досліджуваного підприємства, аналітичні публікації у наукових і спеціалізованих виданнях, а також результати спостережень та опитувань, проведених автором.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань було використано діалектичний, системний та комплексний підходи до аналізу економічних явищ та процесів; загальнонаукові методи (спостереження, аналіз, синтез), методи економіко-математичного моделювання (кореляційно-регресійний аналіз), а також методи соціологічних досліджень (анкетування).

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що вони можуть бути впроваджені у діяльність ПрАТ «Львівський холодокомбінат», що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності у ринковому середовищі та забезпечить утримання та посилення ринкових позицій підприємства.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, загальним обсягом 65 сторінок основного тексту, а також 24 таблиці, 12 рисунків, списку використаних джерел, що налічує 69 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність категорії конкурентоспроможність, її характеристика

Поняття та категорія конкурентоспроможності походять від терміна «конкуренція». Якщо звернутися до історії економічної науки, то можна побачити, що важливість конкуренції для функціонування ринкової економіки була узагальнена ще у XVIII столітті Адамом Смітом у його концепції «невидимої руки», де було розділено:

- суб'єктивні мотиви підприємців;
- об'єктивні результати їхньої діяльності.

А. Сміт довів, що конкуренція, вирівнюючи норми прибутку, сприяє оптимальному розподілу праці та капіталу і виступає ефективним інструментом регулювання цін. Крім того, він вперше обґрунтував сутність конкуренції як суперництва, що підвищує або знижує ціни залежно від дефіциту або надлишку пропозиції. Водночас ефективність конкуренції визначається такими умовами:

- наявність значної кількості продавців;
- повна обізнаність учасників ринку про його особливості;
- абсолютна мобільність ресурсів як факторів виробництва.

З часу появи праць А. Сміта сутність і моделі конкуренції зазнавали постійних змін і удосконалень. До складу факторів конкуренції додавалися теорії порівняльних витрат, еластичності попиту, державного регулювання, монополістичні чинники, природні та географічні особливості конкретних ринків (Д. Рікардо, Д.С. Міль, А. Маршалл та інші) [61]. Проте всі ці підходи акцентували увагу на визначальній ролі ресурсного забезпечення у формуванні конкурентних переваг за витратами. Лише у наукових дослідженнях XX століття сутність конкуренції зазнала змін: відбулася переорієнтація від цінової конкуренції до факторів нецінової конкуренції – сучасного трактування

конкуренції з урахуванням конкурентних сил, стратегій та переваг (М. Портер, І. Ансофф та інші) [61].

Отже, динамізм конкурентного середовища підприємства вимагає визначення та впровадження конкурентних переваг для забезпечення його конкурентоспроможності та досягнення переваги на конкретному ринку. Відтак конкурентоспроможність стає однією з основних характеристик підприємства, а її підвищення – стратегічним завданням забезпечення стабільного функціонування, про що свідчать сучасні підходи до трактування цього поняття (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування терміну «конкурентоспроможність»*

Автор	Змістовна характеристика
Книш М.І.	Конкурентоспроможність - ступінь привабливості даного продукту, для здійснюючого реальну покупку споживача.
Забелін П.В. Моїсєєва Н.К.	Конкурентоспроможність - здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу»
М.О. Єрмолов	Конкурентоспроможність – це відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так й по ефективності виробничої діяльності.
Печінкин А. Фомін В.	Конкурентоспроможність - складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність товару зайняти та вдержати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншими аналогічними товарами.
Хруцький В.Є. Корнєєва І.В.	Конкурентоспроможність - це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника
Фатхутдінов Р.А.	Конкурентоспроможність - це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку
Піддубний І.О. Піддубна А.І.	Конкурентоспроможність - це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів

*Джерело: [20]

Виходячи з цього, сутність конкурентоспроможності можна визначити як у широкому, так і у вузькому значенні [40]:

1. широке розуміння – здатність певного об'єкта досягати успіху у конкурентній боротьбі;
2. вузьке розуміння – це конкурентоспроможність окремих складових:
 - товару – можливість перевершити аналоги за рахунок властивостей, які надають перевагу на ринку;
 - підприємства – здатність здобувати конкурентні переваги в умовах суперництва з іншими суб'єктами господарювання;
 - країни – забезпечення сприятливіших умов для стабільного економічного розвитку порівняно з іншими державами.

Варто зазначити, що конкурентоспроможність підприємства є основою формування конкурентоспроможності національної економіки, тому питання її підтримки має постійно залишатися у фокусі уваги органів державного управління.

У сучасних умовах здатність суб'єктів господарювання утримувати свої позиції на ринку визначається не лише підприємницькою ініціативністю та продуктивністю використання ресурсів, а й ефективністю функціонування адміністративно-економічних систем, здатних створювати сучасні умови господарювання, що сприяють активному залученню існуючих факторів у виробничий процес.

Конкурентоспроможність підприємства відображає рівень реалізації його потенціалу щодо збереження конкурентної переваги на тривалий період, тому її також можна розглядати як здатність до динамічного пристосування до змін у бізнес-середовищі.

Отже, конкурентоспроможність підприємства виступає важливою характеристикою для різних груп зацікавлених сторін (див. табл. 1.2):

- споживачів;
- працівників;
- персоналу;

- конкурентів;
- власників;
- топ-менеджменту;
- інвесторів та інших стейкхолдерів.

Таблиця 1.2

Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» з позицій стейкхолдерів*

Стейкхолдери	Характеристика розуміння конкурентоспроможності підприємства
Споживачі	здатність задовольняти їх потреби на основі отримання товарів і послуг, що переважають конкурентів за необхідним набором параметрів, та можливість залучення споживача до формування бізнес-процесу підприємства
Конкуренти	здатність створювати поточні та стратегічні конкурентні переваги, які формуються на основі системи знань, умінь і навичок виробництва і збуту продукції, а також забезпечують гнучкість підприємства як економічної системи на засадах інноваційного розвитку
Персонал	конкурентоспроможність системи винагороди і вигоди, яка обумовлює привабливість підприємства бути місцем реалізації трудового (і творчого) потенціалу працівника та очевидність перспектив розширення мотиваційного поля активації трудової діяльності
Власники та вищий менеджмент підприємства	Здатність формування і використання систем знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів
Інвестори, кредитори, партнери	наявність сутнісних ознак, що є пріоритетом для власників, за умови стратегічної та інноваційної спрямованості потенціалу конкурентоспроможності (орієнтація на створення нових ринків та розширення існуючих) та високоякісного менеджменту, який забезпечує ефективне використання власних і залучених ресурсів та гнучкість підприємства як економічної системи в умовах існуючого конкурентного середовища

*Джерело: [26]

Рівень розвитку ринку безпосередньо залежить від специфіки конкуренції між підприємствами, адже конкурентні взаємодії викликають зміни, що відбуваються на ринку та виступають рушійною силою ринкових трансформацій. Таким чином, поняття конкурентного середовища можна ототожнити з маркетинговим середовищем, яке являє собою сукупність чинників, що впливають на поведінку суб'єктів на ринку.

Система взаємозв'язків і взаємодії з конкурентами дозволяє виявити зміни, які відбуваються на ринку, тому конкурентне середовище розглядається як основа для формування маркетингового середовища [40]. Це середовище

включає систему чинників, що формують конкретну кон'юнктуру та умови функціонування, в яких економічний суб'єкт реалізує обрану ним стратегію. Дослідники здебільшого поділяють чинники конкурентного маркетингового середовища на зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники створюють мультиплікаційний ефект внутрішніх змін у межах цього середовища, тоді як внутрішні чинники визначають здатність до адаптації та гнучкості у відповідь на зовнішні впливи.

Взаємодія у конкурентному середовищі розглядається у двох площинах – макросередовищі та мікросередовищі. Макросередовище охоплює глобальні чинники, що відображають соціально-економічні відносини в суспільстві, визначають загальні умови ведення бізнесу, впливають на чинники мікросередовища та опосередковано впливають на розвиток підприємства (див. рис. 1.1).



Рис. 1.1. Фактори конкурентного макросередовища*

*Джерело: [37]

До елементів мікросередовища відносять такі чинники, як вдале розташування підприємства, наявність надійних постачальників, клієнтів, впровадження інноваційних технологій обслуговування, використання сучасних методів продажу тощо – усе це в сукупності визначає потенціал для подальшого розвитку (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2. Фактори конкурентного мікросередовища*

*Джерело: [37]

Несприятливе конкурентне середовище на споживчому ринку спричиняє такі негативні наслідки: відсутність умов для реалізації потенціалу розвитку; низька якість обслуговування споживачів; обмежені можливості технологічного оновлення підприємств; зниження інвестиційної привабливості галузей і суб'єктів господарювання.

Отже, як зазначають дослідники, конкурентні переваги, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, формуються у різних сферах діяльності суб'єкта господарювання [13], зокрема: організаційній, інноваційній, фінансовій, технологічній, маркетинговій та інших.

Таким чином, у сучасних умовах конкуренції вже недостатньо володіти перевагами лише в одній сфері — необхідно розширювати їх у всіх доступних напрямках бізнес-активності.

Аналізуючи внутрішні чинники, науковці відзначають, що конкурентоспроможність підприємства формується як матеріальними, так і нематеріальними активами, якими воно володіє. Ці активи є стратегічно важливими для конкретного бізнесу сферами діяльності, що забезпечують йому перевагу в конкурентній боротьбі. Таким чином, основою конкурентоспроможності є наявність таких активів або хоча б володіння унікальними компетентностями у сферах цього бізнесу [20].

Отже, сутність конкурентоспроможності підприємства проявляється через такі ключові характеристики: сукупність ресурсів і цінностей, якими володіє підприємство, що забезпечують перевагу над конкурентами; здатність ефективно розподіляти ресурси для досягнення стабільного й довготривалого функціонування на ринку; управлінські компетентності, спрямовані на формування та розвиток якісних і кількісних характеристик продукту, що забезпечують більшу цінність для споживачів порівняно з конкурентами.

З цього погляду також можна відзначити, що увага дослідників зосереджена не стільки на дослідженні конкурентоспроможності підприємств у цілому, скільки на аналізі її окремих складових [26]. До таких складових зазвичай відносять компоненти, що визначають досягнутий рівень конкурентоспроможності. Основними з них є:

- виробництво — номенклатура й асортимент продукції, її якість, технологічний рівень, масштаби виробництва, забезпеченість основними ресурсами, їх якість та гнучкість виробничих процесів;
- маркетинг — аналіз і прогнозування ринку, система просування та збуту товарів, ціноутворення, рекламна діяльність, робота зі споживачами;
- фінанси — ліквідність, прибутковість, платоспроможність, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних коштів, загальний фінансовий стан підприємства;

- персонал і соціокультурні аспекти — якісний і кількісний склад персоналу, стиль лідерства, організаційні цінності, система комунікацій та процедур;
- управління — тип і структура організаційної системи, стиль та методи управління, адаптаційні можливості підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Підсумовуючи фактори формування конкурентоспроможності підприємства за різними характеристиками, їх можна систематизувати відповідно до завдань управління ними (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація факторів формування конкурентоспроможності підприємства*

Класифікаційна ознака	Види
За сферою походження	- науково-технічні - організаційно-економічні - соціальні - екологічні - політичні
За характером спеціалізації	- загальні - специфічні - індивідуальні
За тривалістю дії	- постійні - тимчасові
За ступенем корисності	- стимулюючі - дестимулюючі
За рівнем взаємообумовленості	- природні (первинні) - похідні (вторинні)
За ступенем моніторингу та контролю	- неконтрольовані державою (мегарівень) - контрольовані державою, неконтрольовані підприємством (макрорівень) - контрольовані підприємством (мікрорівень)
За джерелами виникнення	- внутрішні - зовнішні

*Джерело: [69]

Конкурентоспроможність підприємства є важливим чинником для всіх учасників ринку, адже вона визначає ефективність функціонування підприємства та якість його продукції. Тільки за умови підтримання певного рівня конкурентоспроможності підприємство здатне розвиватися та досягати запланованих цілей.

Також, конкурентоспроможність не є постійною величиною, оскільки вона зазнає впливу динамічних змін, постійної конкурентної боротьби, а також змін або загострення ринкової кон'юнктури.

Конкуренти активно впроваджують інновації у виробничі процеси, удосконалюють існуючу продукцію та розробляють нові її види, здійснюють активну маркетингову діяльність та реалізують комплекс інших заходів. Взаємозв'язок цих впливів наведено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Механізм впливу на конкурентоспроможність підприємства різних груп факторів*

*Джерело: [26]

Конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як відносне поняття, оскільки одне й те саме підприємство може бути визнане конкурентоспроможним у межах певної галузевої групи, але на рівні галузей національного ринку чи його сегменту – ні.

Відповідно, оцінювання рівня конкурентоспроможності, що полягає у визначенні характеру конкурентної переваги підприємства порівняно з іншими, передбачає насамперед вибір базових елементів для порівняння: визначення підприємства-еталона або лідера; вибір параметру чи індикатора для аналізу; а також вибір методологічного підходу до порівняння.

Отже, дослідження конкурентоспроможності та виявлення конкурентних переваг можливе лише за умови, що об'єкти дослідження відповідають визначеним критеріям – наприклад, задовольняють однакові потреби споживачів або належать до споріднених сегментів ринку. Наступним етапом виконання кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз методів і інструментів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

1.2 Зміст маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Основною ідеєю маркетингової діяльності підприємства є дотримання принципу «виконувати лише те, що вимагає ринок і споживач», що означає, що відправною точкою є концепція людських потреб, бажань чи запитів. Виходячи із сутності маркетингу, формуються основні принципи, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності:

1. Орієнтація на досягнення кінцевого практичного результату у виробничо-збутовій діяльності.
2. Зосередження дослідницьких, виробничих та збутових зусиль на ключових напрямках маркетингової діяльності.
3. Фокусування на довгострокові результати маркетингової роботи, а не на миттєву вигоду.
4. Використання у комплексі стратегій і тактик активної адаптації до вимог потенційних клієнтів із одночасним цілеспрямованим впливом на їх потреби.

Сутність маркетингових заходів полягає у наступному [30]:

– аналіз зовнішнього середовища підприємства, що дозволяє виявити фактори,

які сприяють комерційному успіху, або ж заважають йому;

- дослідження споживачів — як реальних, так і потенційних — із врахуванням їх демографічних, економічних, соціальних, географічних та інших характеристик, що впливають на прийняття рішення про покупку, а також їхніх потреб і процесу придбання продукції як підприємства, так і його конкурентів;
- аналіз існуючих та планування нових товарів — розробка концепцій для створення нових продуктів або модернізації наявних, а також визначення їх асортименту та характеристик;
- планування каналів збуту та товарообігу, включаючи організацію власних збутових мереж із складами та точками продажу або створення агентських мереж;
- забезпечення формування попиту та стимулювання збуту за допомогою поєднання рекламних кампаній, особистих продажів, заходів із паблік рілейшнз, а також матеріального стимулювання для споживачів, агентів та продавців;
- формування цінової політики — планування цінової системи, рівнів цін, а також механізмів надання знижок, відстрочок платежів, кредитів тощо;
- управління маркетингом як цілісною системою — планування, реалізація та контроль маркетингових стратегій, оцінка ризиків, прибутковості та ефективності прийнятих рішень.

Отже, можна зробити висновок, що основою конкурентоспроможності підприємства у маркетинговій концепції є його бізнес-модель. Саме бізнес-моделювання господарської діяльності має дати відповідь на ключове питання: «Як підприємство планує здійснювати свою діяльність для забезпечення економічного зростання та досягнення стратегічних цілей?»

Клієнти підприємства повинні чітко усвідомлювати, чому саме його продукція та послуги є для них найкращим вибором, у чому їхня перевага. Водночас підприємства мають забезпечити стабільний процес виробництва або надання послуг, що сприятиме створенню додаткової цінності для споживачів. В умовах сучасного ринку бізнес-моделювання виступає ключовим елементом

у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу, демонструючи взаємозв'язок та значущість кожного процесу, що відбувається на підприємстві. Бізнес-модель дозволяє дати відповіді на найважливіші питання щодо конкурентоспроможності компанії: хто є її клієнтом? яка цінність пропонується? що саме буде вироблятися? звідки надходитимуть ресурси? хто і з якою метою братиме участь у реалізації?

Таким чином, формування конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на бізнес-моделі, яка є ваговою основою для багатьох малих і великих організацій у різних країнах світу. Завдяки своїй простоті та водночас гнучкості, бізнес-модель стала ефективним інструментом для підвищення конкурентних переваг та розробки дієвих стратегій розвитку [35].

Значущість бізнес-моделі у забезпеченні конкурентоспроможності пояснюється також тим, що вона є відправною точкою для створення нового підприємства. Компанія, яка лише розпочинає свою діяльність, потребує моделі, яка допоможе залучити інвестиції, знайти необхідний персонал та мотивувати як керівництво, так і працівників. У процесі розвитку бізнесу та набуття першого досвіду часто виникає необхідність у перегляді та оновленні бізнес-моделі, адже без цього підприємство може виявитися неготовим до змін у зовнішньому середовищі [35].

Моделювання бізнес-процесів дозволяє не лише визначити загальну організацію діяльності підприємства, його взаємодію із зовнішніми партнерами, клієнтами та постачальниками, а й детально проаналізувати, як функціонує кожне робоче місце. Для створення конкурентоспроможного підприємства надзвичайно важливо розуміти елементи, які слід враховувати на початкових етапах його формування (див. рис. 1.4).

Бізнес-модель має охоплювати весь спектр ключових операцій, які виконує підприємство у ході своєї господарської діяльності, і які безпосередньо впливають на його рівень конкурентоспроможності.



Рис. 1.4. Елементи бізнес-моделі у формуванні конкурентоспроможності підприємства*

*Джерело: [35]

Водночас, окремі моменти, що не належать до пріоритетних для підприємства, можуть не відображатися у бізнес-моделі. Зокрема, це стосується процесу ведення бухгалтерського обліку. Хоча ця процедура має вагоме значення і її правильність перевіряється державними контролюючими органами, вона не є стратегічно важливою для функціонування підприємства [35].

При цьому перелік складових, що можуть входити до бізнес-моделі підприємства, не є жорстко обмеженим. В неї можуть бути включені всі ті

елементи, які, на думку вищого керівництва конкретного підприємства, є ключовими для його діяльності.

Бізнес-модель часто ототожнюють зі стратегією, як і конкурентоспроможність, через їх тісний взаємозв'язок. Цей зв'язок можна пояснити на прикладі «рівняння цінності», запропонованого М. Леві [35]:

$$V=M \times S \quad (1.1)$$

де V – value (цінність);

M – model (бізнес-модель);

S – strategy (стратегія).

З цього рівняння випливає, що підприємству необхідно обрати найбільш ефективні бізнес-моделі для здобуття конкурентної переваги, а на їх основі побудувати та реалізувати власну стратегію, спрямовану на формування цінності для клієнтів і інших зацікавлених сторін.

Процес створення бізнес-моделі є складовою формування конкурентоспроможності — бізнес-модель ілюструє спосіб, у який компанія перетворює створену цінність у прибуток, тоді як стратегія зосереджена на досягненні довготривалої конкурентної переваги. Водночас, розробка бізнес-моделі не вимагає детальних знань про ринкове середовище, тоді як створення стратегії потребує комплексного його аналізу, аби визначити, які конкурентні підходи можуть забезпечити успішність бізнес-моделі.

За своєю подібністю з конкурентоспроможністю, бізнес-моделі можуть розроблятися для окремого товару чи послуги (групи однорідних продуктів або послуг), для підприємства загалом або для групи компаній чи холдингу.

Однак часто трапляється, що компанії стають банкрутами, навіть маючи чітко опрацьовані та обґрунтовані бізнес-моделі, і навпаки — підприємство досягає значних успіхів, хоча його бізнес-модель є досить «крихкою» і має слабе підґрунтя. Проте, незважаючи на це, бізнес-модель надає низку переваг як для підприємця, так і для інших учасників бізнес-процесу, оскільки вона формує важливі конкурентні переваги [35], що наведені на рисунку 1.5.

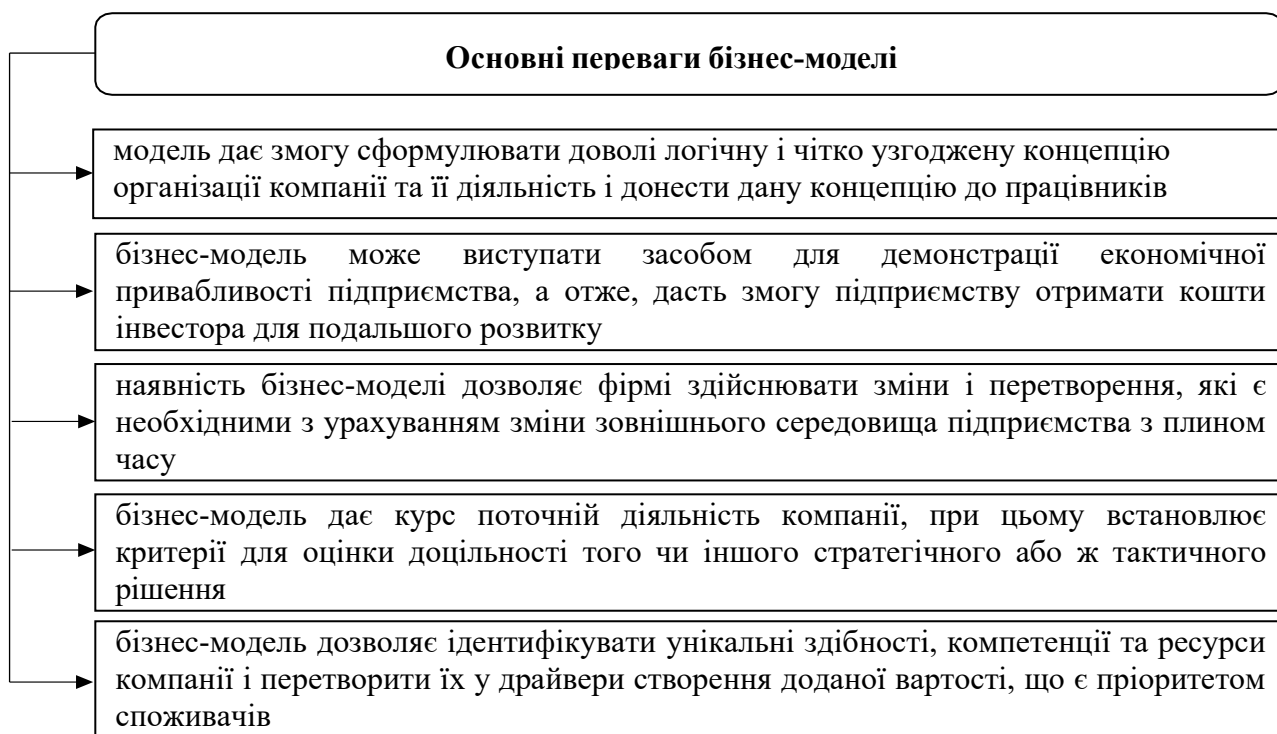


Рис. 1.5. Основні переваги бізнес-моделі*

*Джерело: [35]

Основне призначення бізнес-моделі підприємства полягає у трансформації внутрішніх «входів» (ресурсів, технологій, здібностей, компетенцій) у зовнішні «виходи» (економічну цінність для клієнтів та фінансовий результат для організації). Перед кожною бізнес-моделлю постає коло завдань, які вона повинна розв'язати під час впровадження на підприємстві: яким чином компанія генерує цінність для зовнішніх споживачів, що вона пропонує у вигляді своїх товарів і послуг; як підприємство отримує прибуток, тобто які активи й технології використовує для створення цієї цінності; а також яким чином компанія здійснює стратегічний контроль над ланцюжками створення цінності, іншими словами — це спостереження й оцінка процесу стратегічного управління, спрямованого на досягнення визначених цілей.

Функціональна бізнес-модель здатна забезпечити появу нових конкурентних переваг компанії та додаткової цінності для її споживачів. Вона має відображати ключові процеси, що відбуваються на підприємстві, а також постійно вдосконалюватися. Відтак бізнес-моделювання є надзвичайно

важливим для організацій усіх галузей економіки. Бізнес-модель визначає орієнтацію підприємства на довготривалу діяльність на ринку, тому вона регулює взаємодію підприємства з основними типами рушійних сил конкуренції.

1. Динаміка масштабів довгострокового попиту. Збільшення або зниження довгострокового попиту є ключовим чинником при ухваленні рішень щодо інвестицій для розширення виробничих потужностей існуючих компаній.
2. Зміна структури попиту. Вона стає причиною трансформації вимог споживачів до сервісу, створення нових каналів збуту, оновлення асортименту і коригування маркетингових стратегій.
3. Модернізація продукту. Оновлення товару може сприяти розширенню ринку та стимулювати зростання попиту. Якщо ринок характеризується швидким розповсюдженням нового продукту, то цей чинник стає ключовим рушієм і впливає на виробничі методи, масштаби та канали розподілу.
4. Технологічні інновації. Запровадження нових технологій у виробництві може суттєво змінити виробничі витрати, потребу в інвестиціях, а також подовжити життєвий цикл продукту.
5. Маркетингові інновації. Використання нових інструментів і методик для підвищення інтересу покупців та активізації попиту є рухомими силами, які змінюють умови конкуренції і позиції конкурентів на ринку.
6. Динаміка лідерства — входження в конкурентну боротьбу або вихід з неї великих учасників ринку створює новий «раунд» конкурентної боротьби, призводить до перерозподілу і зміни структури ринку.

Отже, мінливість конкурентного середовища діяльності компаній зумовлює моральне старіння існуючих бізнес-моделей, тому їх періодичний перегляд має стати стандартною практикою. Зазвичай оновлення бізнес-моделі підприємства здійснюється у три послідовні етапи [35]: дослідження типових бізнес-моделей підприємств галузі, основних навичок і умінь кожного типу

підприємств і логіки виникнення цих моделей; аналіз поточної бізнес-моделі компанії та причин її формування, вивчення ключових компетенцій і вмінь на підприємстві, виявлення суперечностей існуючої моделі; вибір перспективної бізнес-моделі серед альтернативних варіантів, опис логіки переходу до нової моделі, розробка плану її впровадження.

Саме тому методики побудови бізнес-моделі підприємства базуються на елементах маркетингового середовища та рушійних силах конкуренції (див. рис. 1.6).



Рис. 1.6. Схема побудови бізнес-моделі за рушійними силами конкуренції *

*Джерело: [35]

Разом із стратегічним формуванням конкурентоспроможної бізнес-моделі, маркетингові заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, мають і тактичний характер. Отже, варто розглянути основні напрямки маркетингової активності.

Асортиментна політика. Маркетингова робота полягає у вивченні ринкових умов для визначення реальних та прогнозованих потреб, а також у виборі набору товарів і послуг, здатних задовольнити ці потреби. Покращення асортименту найчастіше досягається шляхом розширення і оновлення товарних

груп, стабілізації основного набору продукції та гармонізації оптимального асортименту.

Політика якості. Встановлення та підтримка необхідних стандартів якості формує довіру споживачів і інших зацікавлених сторін (постачальників, конкурентів, громадськості тощо) у здатності підприємства забезпечувати найвищі очікування та результати.

Політика розподілу та збуту. Визначення ємності ринку, що відображає потенційний обсяг продажу, планування та створення або вибір найбільш раціональних каналів збуту товарів, а також пошук і освоєння нових збутових шляхів.

Цінова політика. Забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності здійснюється через застосування відповідних методів ціноутворення, які враховують поточну ринкову кон'юнктуру та цінові стратегії, визначення платоспроможності окремих сегментів ринку, моніторинг цін конкурентів, а також аналіз витрат з метою виявлення прихованих резервів економії.

Комунікаційна політика. Це способи та інструменти формування і підтримки необхідних взаємозв'язків із зовнішнім середовищем – ринком, споживачами, громадськими організаціями, органами влади.

Отже, підсумовуючи сутність маркетингових заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, можна зазначити, що їхня головна мета полягає у створенні та підтримці переваг у забезпеченні умов задоволення попиту або потреб, а також у формуванні позитивного іміджу і забезпеченні лояльності серед усіх зацікавлених сторін – стейкхолдерів.

Висновок до I розділу

Отже, у теоретичній частині цієї роботи було проведено аналіз сутності конкурентоспроможності. Зокрема, розглянуто теоретичні підходи до визначення конкурентоспроможності загалом та конкурентоспроможності підприємства зокрема.

Було з'ясовано, що єдиного та загальновизнаного визначення

конкурентоспроможності підприємства, яке б влаштовувало усіх учасників ринку, не існує, як зауважив Х.А. Фасх'єв. Проаналізовано характеристики поняття «конкурентоспроможність підприємства», серед яких виділяються такі ознаки, як порівнянність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність та об'єктивність. Визначено фактори, що впливають на конкурентоспроможність, які поділяються на внутрішні та зовнішні.

З позиції маркетингу було окреслено ключові принципи, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності: орієнтація на досягнення практичного кінцевого результату у виробничо-збутовій діяльності; концентрація дослідницьких, виробничих та збутових ресурсів на пріоритетних напрямках маркетингової діяльності; спрямованість підприємства не на миттєвий, а на довгостроковий результат маркетингової роботи; використання у комплексі та взаємозв'язку стратегії і тактики активного пристосування до вимог потенційних клієнтів із паралельним цілеспрямованим впливом на них.

Визначено, що за своєю сутністю маркетингові заходи включають такі етапи: аналіз зовнішнього середовища; вивчення споживачів, як існуючих, так і потенційних; дослідження наявних товарів і планування майбутніх; організація руху товарів і збуту, у тому числі створення відповідних умов; забезпечення формування попиту та стимулювання збуту; реалізація цінової політики; безпосереднє управління маркетингом як цілісною системою.

Обґрунтовано, що основною метою маркетингових заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства є формування і підтримка конкурентних переваг у задоволенні потреб чи попиту, а також створення позитивного іміджу та забезпечення лояльності серед усіх зацікавлених сторін – стейкхолдерів.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЛЬВІВСЬКИЙ ХОЛОДОКОМБІНАТ»

2.1 Аналіз конкурентного середовища ринку морозива

Аналітики відзначають, що у виробників морозива немає суттєвих специфічних труднощів порівняно з виробниками молочної продукції чи іншими напрямками українського агропромислового комплексу. Аварійні відключення електроенергії через ракетні удари з боку Росії не так істотно вплинули на виробників морозива, як на молокопереробні підприємства – цьому сприяє фактор сезонності. Завдяки зменшенню обсягів виробництва морозива восени та взимку минулого року, коли енергосистема України зазнавала найжорсткіших ударів, підприємства змогли дещо оптимізувати витрати на виробничі процеси й експлуатацію холодильного обладнання.

Основною проблемою галузі є зменшення попиту через виїзд значної кількості населення. За даними аналітиків, збільшувати обсяги виробництва морозива в Україні технічно не становить труднощів, але обмеження полягає у падінні внутрішнього попиту через міграцію за кордон щонайменше 7 мільйонів громадян. Додатково спостерігається зниження витрат населення на солодкі продукти.

Експерти повідомляють, що в період повномасштабної російської агресії в Україні не зафіксовано знищення або окупації великих підприємств галузі, тому українські виробники готові швидко відновити збільшення виробництва морозива після відновлення внутрішнього попиту.

Оцінити ринок морозива в цифрах складно, оскільки з початком повномасштабного вторгнення Росії Держстат і Державна митна служба припинили оприлюднення статистичних даних за всіма категоріями морозива. За даними інформаційних агентств, опосередковану оцінку падіння ринку можна зробити на основі зниження промислового споживання сирого молока для переробки — у 2022 році воно зменшилося на 28%. Слід зазначити, що цей показник сформувався під впливом таких факторів: міграція населення та

тимчасова окупація частини території країни спричинили скорочення індустріального ринку молока на 20%, а решта 8% падіння була викликана зростанням інфляції і зниженням купівельної спроможності населення.

Навіть у воєнних умовах споживачі не переходять на найнижчі за вартістю види морозива. За словами фахівців, для значного подорожчання молока в країні немає передумов. Інфляція цін на молочні продукти за час війни була найнижчою серед усіх товарів тваринництва — м'яса, яєць, тваринних жирів і рослинних олій. Тому у виробників наразі немає причин різко підвищувати ціни на морозиво, адже сировина для його виготовлення — сире молоко, сухе молоко, вершкове масло та рослинні жири — з початку війни зростала в ціні менш інтенсивно, ніж у інших сегментах харчової промисловості.

Частка витрат на молочні продукти становить 15% від загальної суми витрат на харчування [25].

Одним із важливих показників для аналізу розвитку галузі та окремих підприємств є чистий дохід від реалізації товарів, робіт і послуг. Дослідження динаміки обсягу реалізованої продукції молочної промисловості (див. рис. 2.1) показало, що у 2024 році цей показник склав 60541,5 млн грн, що на 96,4 млн грн, або 0,2%, менше ніж у 2023 році.



Рис. 2.1. Динаміка обсягу реалізованої молочної продукції за 2018-2024 роки, млрд грн*

*Джерело: складено на основі [25]

У 2018 році обсяг продажів склав 29684,3 млн грн, що становить лише 51% від обсягу реалізації у 2024 році. Цей показник, а особливо його тенденція, відображає зростання галузі у період з 2018 до 2023 року (див. рис. 2.2).



Рис. 2.2. Динаміка обсягу реалізованої молочної продукції за 2018-2024 роки, млрд грн*

*Джерело: складено на основі [25]

Такі зміни пояснюються виходом на ринок значної кількості виробників молочної галузі. У 2018 році загальна кількість підприємств становила 655 одиниць, а станом на 2023 рік цей показник зріс до 730 підприємств.

Сегмент ринку морозива є одним із найбільш розвинених у молочній промисловості України. Особливості цього виду продукції визначають сезонний характер попиту, оскільки більша частина продукції споживається у теплі місяці року (травень-серпень), коли під впливом підвищеного попиту виробники збільшують обсяги випуску продукції [37].

Популярність турботи про власне здоров'я, тобто напрям здорового харчування, окреслює кілька ключових трендів у сучасній поведінці споживачів: українські покупці все більше звертають увагу на натуральний склад морозива та підходять до аналізу переліку інгредієнтів з особливою ретельністю і вимогливістю [7].

Компанія «Research&BrandingGroup» провела опитування у період з 7 по 16 вересня 2023 року. Було опитано респондентів віком від 18 років і старше, з

різних вікових груп, статі, типів населених пунктів та регіонів проживання, за винятком територій, що не контролюються.

Відповідно до даних національного дослідження, рівень споживання морозива в Україні становить 73,9% населення. За результатами дослідження, протягом літа дві третини споживачів купують морозиво один або кілька разів на тиждень. Ті, хто вживає морозиво щоденно або один раз на два тижні, складають 11,3% [7].

При спонтанному згадуванні торгових марок, п'ятірка найчастотніших згадок включає бренди «Рудь» (33%), «Ласунка» (28%), «Три ведмеді» (22%), «Лімо» (19%) та «Белая Бяроза» (18%) [37].

Результати пізнавального впізнавання торгових марок показали такі показники: «Ласунка» (63%), «Рудь» (61%), «Три ведмеді» (53%), «Белая Бяроза» (46%), «Ласка» (45%) і «Лімо» (45%) [24].

Найбільш бажаним брендом морозива визнано «Рудь» (17%). Інші позиції в п'ятірці лідерів займають «Ласунка» (11%), «Лімо» (8%), «Белая Бяроза» (7%) та «Три ведмеді» (5%). У цілому, трійка лідерів не зазнала змін у порівнянні з 2022 роком. Показники марок «Лімо» та «Лакомка» зазнали суттєвого падіння, що, можливо, пов'язано з послабленням рекламної підтримки або змінами в дистрибуції [37].

Розглянемо дані щорічного опитування громадської думки, що проводиться у рамках конкурсу «Фаворити Успіху» — народного рейтингу популярності серед населення. Маркетингову обробку отриманих результатів здійснює компанія InMind, а їх ретельний аудит проводить Київський міжнародний інститут соціології (КМІС).

Після завершення голосування визначаються відсотки згадування (кількість голосів «за») кожного учасника у відношенні до загальної кількості голосів у конкретній номінації. Потім ці результати нормуються таким чином, що найвищий відсоток відповідає 5 балам, а 0% — 0 балам. Опубліковані рейтинги доступні у відкритому доступі.

У номінації «Морозиво» щорічно беруть участь понад 60 тисяч респондентів з усіх регіонів України і різних вікових категорій. Дані за періоди 2022–2024 років та перший квартал 2021 року представлені на графіку (див. рис. 2.3).

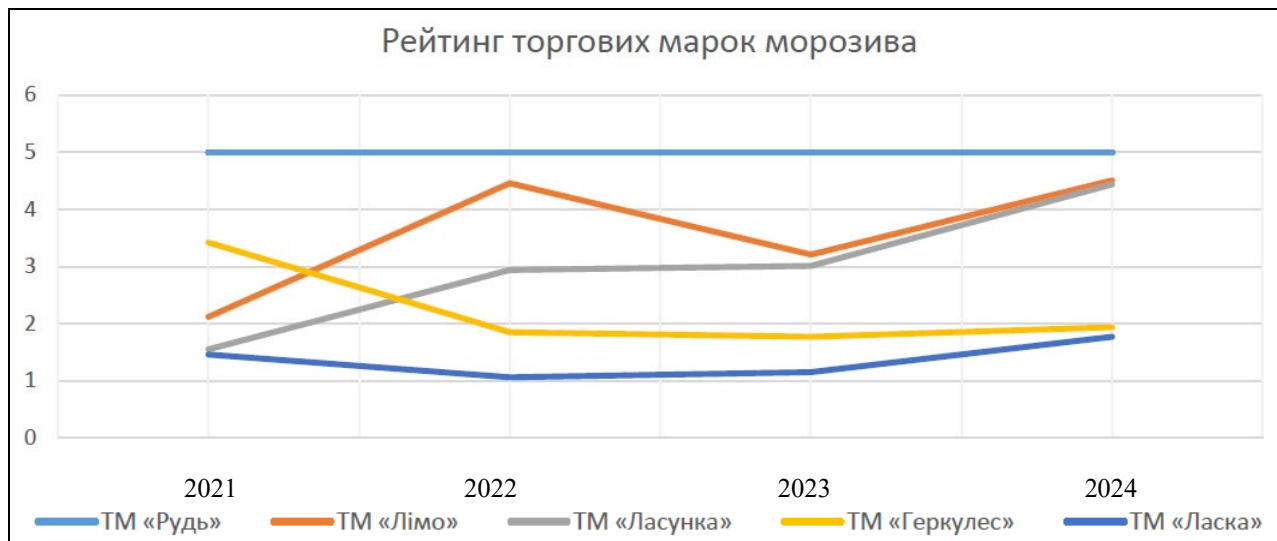


Рис. 2.3. Рейтинг торгових марок морозива 2021 – 2024 (1 квартал) рр., серед споживачів*

*Джерело: складено на основі [7]

З аналізу представленого графіка видно, що протягом усього досліджуваного періоду беззаперечним лідером залишається ПАТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь»), споживачі одностайно визнають «Рудь» найпопулярнішою торговою маркою морозива на ринку, а рівень рейтингу компанії зберігає стабільність, що відображається у вигляді рівної лінії.

Найближчим конкурентом торгової марки «Рудь» є ПрАТ «Львівський холодокомбінат» (ТМ «Лімо»), проте це підприємство не може похвалитися постійною лояльністю покупців. У 2022 році рейтинг «Лімо» досягав близько 2 балів, що було значно нижчим показником, ніж у ПрАТ «Геркулес» (ТМ «Геркулес»), різниця становила 1,3 бала. Однак упродовж року ПрАТ «Львівський холодокомбінат» посилив свої позиції на ринку, і вже у 2023 році рейтинг компанії сягнув 4,46 балів із 5, що є досить високим показником і майже наздоганяє лідера. Водночас конкурент розслабився і почав втрачати колишні високі показники. Це підтверджується падінням рейтингу до 3,21 балів

у 2024 році, що свідчить про незадоволеність споживачів продукцією підприємства.

Огляд рейтингу торгових марок морозива за перший квартал 2024 року свідчить про зростання позицій ТОВ «Ласунка» (ТМ «Ласунка»), яке активно наздоганяє ПрАТ «Львівський холодокомбінат» і має всі шанси зайняти друге місце у категорії «Морозиво» за підсумками 2024 року. Тому ПрАТ «Львівський холодокомбінат» слід ретельно проаналізувати свою діяльність, аби утримати позиції і в 2024 році залишатися у виборі споживачів як один із провідних виробників, адже підприємство має необхідні ресурси та потенціал.

В Україні найбільш популярними є морозиво у вафельному або паперовому стаканчику. Водночас останніми роками спостерігається постійне збільшення частки морозива у так званій «сімейній» упаковці вагою від 0,5 до 2 кг. У країнах СНД набирає популярності традиція споживання морозива в зимовий період у колі родини [37].

У 2024 році в Україні було вироблено 104 773 тонни морозива, при цьому обсяг продажів склав 1,998086 мільярда гривень, що відповідає 98 000 тоннам реалізованої продукції. У результаті, частка морозивної галузі у загальному обсязі реалізації харчової продукції в 2024 році становила приблизно 0,001% [37].

Важливою характеристикою ставлення споживачів до певної торгової марки є рівень її популярності. Водночас дослідження показують, що зниження попиту на морозиво посилює конкуренцію між виробниками. Тому виробникам варто зосередити увагу на привабливості пакування, оскільки покупці в основному спочатку оцінюють морозиво за дизайном упаковки, а вже потім звертають увагу на склад та бренд виробника.

Провідні позиції за обсягом виробництва утримують такі компанії: ПАТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь»), ТОВ «Ласунка» (ТМ «Ласунка»), ПрАТ «Геркулес» (ТМ «Геркулес»), компанія «Ласка» (ТМ «Ласка») та ПрАТ «Львівський холодокомбінат» (ТМ «Лімо») (див. рис. 2.4).

На думку фахівців, найближчим часом суттєвих змін на ринку морозива не очікується, і основну частку ринку й надалі контролюватимуть вітчизняні виробники. Однак прогнозується зростання частки імпортової продукції. За оцінками операторів ринку, темпи річного зростання галузі не перевищать 10% навіть у найсприятливіших умовах.

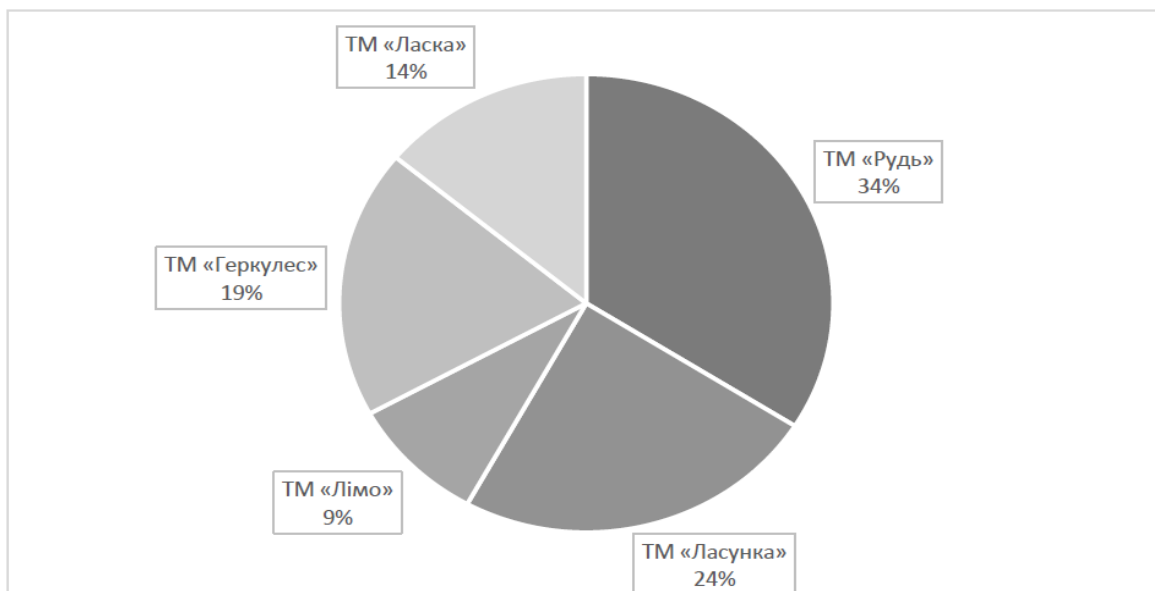


Рис. 2.4. Найбільші виробники морозива в Україні за 2024 рік*

*Джерело: складено на основі [37]

Водночас у зв'язку зі зростанням вартості сировини та енергетичних ресурсів прогнозується підвищення цін на морозиво у діапазоні 15-25% [37].

Найгострішою проблемою на ринку морозива є недостатня платоспроможність споживачів, великі витрати на закупівлю сировини, зниження рівня прибутковості виробників та застосування демпінгової політики окремими компаніями [37].

Висока якість продукції тісно пов'язана з розвитком суспільства. Рівень якості товарів визначається технічним потенціалом країни, рівнем виробництва та ступенем організації торговельної діяльності. Заповнення ринку продуктами харчування з високими споживчими властивостями свідчить про стабільний розвиток економіки.

Високоякісне морозиво забезпечує стабільний попит на цей продукт. Протягом останніх років вітчизняні виробники не могли покрити потреби понад половини населення України у морозиві. Через це на внутрішньому

ринку «крижаних десертів» спостерігається значна частка імпортової продукції. Однак за останні роки ситуація поступово змінюється: виробництво морозива в Україні зростає щороку, і місцеві виробники посідають вагомe місце на ринку [37].

Ринок морозива в Україні має значний потенціал для впровадження інновацій. Сучасні споживачі звертають увагу на маркування упаковок, що містять надписи типу «Натуральний наповнювач». Велика кількість конкурентів у цьому сегменті сприяє ризику витіснення невеликих компаній із вигідних позицій [37].

Водночас частка експорту морозива з України зростає, нині становить 3,0% від загального обсягу продажів, що не має суттєвого впливу на насичення внутрішнього ринку. Аналогічна ситуація з імпортом: його частка на внутрішньому ринку залишається невеликою. У 2024 році обсяги імпорту морозива до України зменшились на 57% у натуральному вираженні та на 26% у грошовому (за період січень-жовтень 2024 року), при цьому частка імпорту на ринку скоротилась до 0,4%. Це свідчить про вплив зниження купівельної спроможності населення [37].

Проаналізуємо ринковий скоринг ПрАТ «Львівський холодокомбінат» у порівнянні з основним конкурентом галузі – ПАТ «Житомирський маслозавод». Результати ринкового скорингу наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Ринковий скоринг підприємства, 2020-2024 рр*

Фінансовий індикатор	2020		2021		2022		2023		2024	
	Лімо	Рудь	Лімо	Рудь	Лімо	Рудь	Лімо	Рудь	Лімо	Рудь
Індекс MarketScore	4	3,8	3,9	3,8	3,7	3,7	3,7	3,7	3,3	3,7
Частка у секторі	0,04	0,13	0,05	0,14	0,04	0,12	0,04	0,12	0,04	0,12
Частка ринку	1,28	3,72	1,31	3,67	1,12	3,18	1,10	3,23	1,08	3,2
Частка на субринку	13,72	3,9	1,37	3,94	1,18	3,34	1,17	3,43	1,16	3,44
Місце компанії в секторі	325	104	300	97	333	104	347	103	348	102
Місце компанії на ринку	27	5	22	5	26	6	27	5	28	5
Місце компанії на субринку	20	1	22	5	25	6	26	5	24	5
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	227,3	342,6	105,9	245,1	52,6	170,9	66,9	257,8	-6,3	13,1
Відносний приріст виручки за рік, %	75,7	28,9	20,1	16	8,3	9,6	9,7	13,3	-0,8	0,6

Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн. грн	98,1	200,8	129,6	257,5	128,6	252,9	75,1	224,6	37,7	147,3
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	31,3	18,2	37,3	21	31,7	17,9	12,6	12,9	5,6	7,7

*Джерело: складено на основі [59]

Ринковий скоринг — це система, що здійснює оцінку ринкової потужності та життєздатності підприємства через трансформацію балів у заздалегідь визначені економічні індикатори.

З наведеної таблиці видно, що у 2020 році ТМ «Лімо» демонструвала найвищий рівень ринкової сили, перевищуючи показник компанії «Рудь». Протягом 2021–2024 років ТМ «Лімо» поступово втрачала свої позиції у порівнянні з 2020 роком, однак продовжує залишатися на високому рівні.

Порівняння 2023 та 2024 років свідчить про значне погіршення позицій ПрАТ «Львівський холодокомбінат», який у 2022 та 2023 роках утримував стабільний показник 3,7. Такий спад пов'язаний із зниженням семи із десяти показників, причому найбільше впало значення абсолютного приросту виручки за рік, яке у 2024 році стало від'ємним і склало 6,3 млн грн. У порівнянні з 2023 роком у 2024-му відбулося падіння лише чотирьох показників, а п'ять — зросли.

На рисунку 2.5 представлені позиції ПрАТ «Львівський холодокомбінат» (ТМ «Лімо») щодо ПАТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь»).

Показник «частка у секторі» відображає пропорцію компанії у загальному обсязі доходів основних бізнес-підрозділів. Він визначає масштаб діяльності підприємства загалом та рівень його впливу на економіку країни.

«Частка на субринку» передбачає оцінювання обсягу виручки компанії відносно конкретного сегмента ринку і характеризує більш вузький ринковий простір, що дозволяє оцінити ринкову потужність підприємства в конкретній ніші.

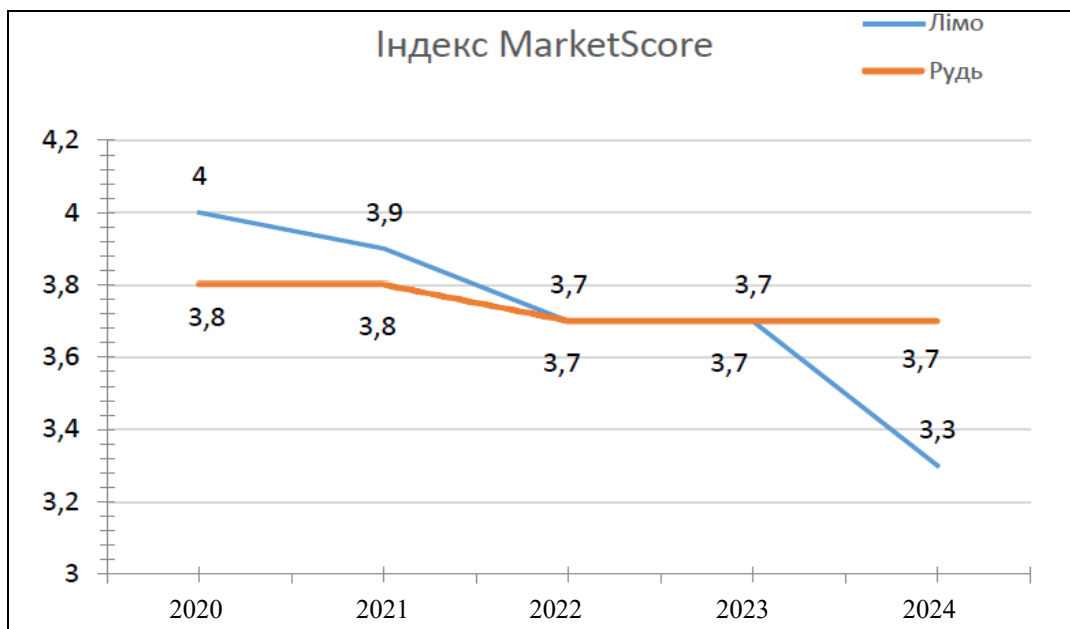


Рис. 2.5. Показники ринкового скорингу ТМ «Лімо» 2020-2024 рр.*

*Джерело: складено на основі [59]

У випадку з Лімо та Рудь, частка у секторі залишалась майже стабільною в період 2020–2024 років і становила 0,04 та 0,12 відповідно. Відмінність між цими показниками вказує на вагомому позицію компанії Рудь у секторі. Рейтинги компаній на ринку суттєво відрізняються: Лімо посідає 348-ме місце, а Рудь – 102-ге. Чим менше число, тим вищою є позиція підприємства. Важливо зазначити, що цей показник залежить не лише від ринкової сили, а й від загальної кількості учасників у секторі. У 2020 році обидві компанії відзначились помітним зростанням, хоча воно було тимчасовим, і до 2024 року вони повернулись на свої попередні позиції. Що ж до місця на ринку, то Рудь утримує провідні позиції з 2019 року по 2023, не опускаючись нижче 6-го місця у 2024 році.

Показник позиції компанії на субринку та ринку практично не відрізнявся для обох підприємств у досліджуваний період. Зокрема, у 2020 році Рудь займала перше місце, тоді як Лімо була на 20-му.

Водночас частка на субринку поступово зменшувалась у обох підприємств одночасно. Проте Рудь утримує досить велику долю субринку – 3,2 у 2023 році, тоді як частка Лімо дорівнює 1,08, що більш ніж удвічі менше

показника Рудь. Ці дані відображають загальний масштаб компанії Рудь на ринку морозива та молочних продуктів загалом.

Абсолютний приріст виручки демонструє зміни в обсягах чистого доходу підприємства протягом року — зростання або спад.

Розглянемо згадані показники на досліджуваних підприємствах. У 2020 році абсолютний приріст у ПрАТ «Львівський холодокомбінат» становив 227,3 млн грн, що у відсотковому вираженні дорівнює 75,7%. Для ПАТ «Житомирський маслозавод» приріст був більшим у абсолютних показниках, але меншим за відсотковим співвідношенням — 29%. У торговій марці «Лімо» ситуація різко погіршилася, що відобразилось як у абсолютних, так і у відносних показниках. З 2021 по 2024 роки відносний приріст виручки знизився з 20,1% у 2021 до -0,8% у 2024. Аналогічна тенденція спостерігається у компанії Рудь, де показник зменшився з 16% до 0,6% відповідно.

2.2 Загальна характеристика ПрАТ «Львівський холодокомбінат»

ПрАТ «Львівський холодокомбінат» є підприємством із значним досвідом у сфері виробництва морозива на території України. Виготовлення морозива у Львові розпочалося понад 66 років тому [18]. Загальна інформація про підприємство представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Загальна характеристика підприємства*

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
Повна назва підприємства	Приватне акціонерне підприємство «Львівський холодокомбінат»
Скорочена назва підприємства	ПрАТ «Львівський холодокомбінат»
Поштова та юридична адреси підприємства	79025, Україна, м. Львів, вул. Повітряна, 2.
Реєстр	01553706

*Джерело: розроблено на основі даних ПрАТ «Львівський холодокомбінат»

Приватне акціонерне товариство «Львівський холодокомбінат» зареєструвало ряд торговельних знаків для товарів і послуг, серед яких найбільшу увагу займає бренд «Лімо» — марка, під якою підприємство випускає власні продукти.

Завдяки застосуванню сучасного технічного обладнання та накопиченому протягом багатьох років досвіду, ПрАТ «Львівський холодокомбінат» має можливість пропонувати своїм споживачам широкий вибір морозива, що включає понад 150 найменувань, перелік яких наведений у таблиці 2.3[51].

Таблиця 2.3

Продукція ТМ Лімо*

Напівфабрикати	Морозиво
Пельмені	Морозиво молочне
Вареники	Морозиво вершкове
Котлети	Морозиво пломбір
Тісто	Морозиво з штучними смаковими добавками і ароматизаторами
Хінкалі	Ескімо
Равіолі	Морозиво на паличці
Млинці	Морозиво вершкове м'яке

*Джерело: складено на основі [51]

Асортимент морозива під торговою маркою «Лімо» представлений різноманітними категоріями, зокрема пломбірною, вершковою, фруктовою, а також морозивом, яке виготовляється з комбінованих видів сировини.

Продукція ПрАТ «Львівський холодокомбінат» позиціонується у середньому та вищому цінових сегментах ринку морозива [51].

Головними постачальниками сировини для виготовлення продукції є ТОВ «Бейкер Україна», ТОВ «Геліос», ТОВ «Укрмолпродукт», ПАТ «Ічнянський молококонсервний комбінат» та інші [51].

Виробничі процеси, реалізація, рекламні кампанії та маркетингова стратегія, а також логістична система підприємства спрямовані на здобуття довіри споживачів до випущеної продукції, що, у свою чергу, позитивно впливає на збільшення обсягів виробництва та продажів морозива.

Особливою характеристикою морозива під брендом «Лімо» є його висока якість. Унікальний та неповторний смак досягається за рахунок використання натуральних інгредієнтів у складі продукту [51].

Вся діяльність із виробництва морозива здійснюється на власних виробничих потужностях підприємства. У сезон пікових навантажень підприємство функціонує у три зміни [51].

Місією компанії є прагнення через якісну дистрибуцію запропонувати споживачам широкий вибір найкращого морозива, що відповідає найвищим вимогам [51].

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний тип.

Ця структура важлива для роботи підприємства, оскільки вона дозволяє ефективно делегувати відповідальність за діяльність певного підрозділу спеціалісту, який має профільні знання у відповідній сфері.

Середньооблікова кількість штатних працівників на 2024 рік складає 858 осіб.

Деталізована структура організації підприємства наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Організаційна структура підприємства*

Назва відділу	Кількість працюючих
Управління	25
Допоміжний та обслуговуючий персонал	4
Комп'ютерний відділ	6
Контрольно-ревізійний відділ	1
Департамент з планування	8
Відділ зовнішньо-економічної діяльності	1
Начальник відділу зовнішньо-економічної діяльності	1
Юридичний відділ	3
Департамент з розвитку персоналу	2
Фінансовий відділ	2
Служба з охорони праці	1
Відділ з продажу	71
Департамент з маркетингу	14
Бухгалтерія	12
Відділ контролю та автоматизації обліку продукції	22
Відділ закупівлі матеріалів технічного призначення	5
Відділ по закупівлі сировини	7
Склад матеріально-технічного призначення	8
Склад сировини та пакувальних матеріалів	15
Технологічний цех	49
Цех м'ясних напівфабрикатів	50
Відділ з метрології та (АСКВ)	11
Контрольно-виробнича лабораторія	16
Цех морозива	263
Фруктова ділянка	8

*Джерело: складено на основі [51]

Компанія має на меті поступово посилювати свої позиції на ринку через оновлення виробничих потужностей з метою підвищення якості виготовлення готової продукції та розширення її асортименту [59].

У середньостроковій перспективі стратегічними завданнями підприємства є забезпечення пріоритетного розвитку виробництва і збуту морозива та заморожених товарів, стабільне зростання та утримання провідних позицій на ринку морозива і заморожених продуктів, а також значне розширення географічної представленості продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Керівництво підприємства високо оцінює перспективи збільшення масштабів діяльності з урахуванням таких чинників [59]:

1. Відновлення обсягів ринку морозива та заморожених продуктів завдяки відновленню економічного розвитку і росту споживчого попиту в Україні.

2. Активізація експорту через покращення ділових зв'язків з країнами Європейського Союзу, а також завдяки вигідному географічному розташуванню підприємства.

3. Збільшення ринкової частки за рахунок проведення маркетингових заходів, підвищення лояльності споживачів до торгової марки «Лімо» та оптимізації логістичних процесів на підприємстві [59].

Оцінимо ефективність функціонування підприємства на основі динаміки ключових фінансово-господарських показників за період 2022-2024 років (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Фінансові показники ПрАТ «Львівський холодокомбінат»*

Показник	Абсолютні величини, млн. грн.			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
	2022	2023	2024	+/-	%	+/-	%
Виручка від реалізації	670	740	740	70	9,5	0	0
Собівартість реалізованої продукції	470	480	450	10	2,1	-30	-6,7
Валовий дохід	200	260	290	60	23,1	30	10,3
Чистий прибуток	1	15	35	14	93,3	20	57,1

*Джерело: складено на основі [59]

За інформацією, наведеною в таблиці 2.5, спостерігається позитивна динаміка збільшення виручки від реалізації продукції, яка в 2023 році зросла на 9,5% порівняно з 2022 роком. Однак у період з 2023 до 2024 року виручка залишилась на тому ж рівні, натомість чистий прибуток підвищився за рахунок скорочення собівартості продукції. Значне зростання чистого прибутку у 2023 році на 93,3% у порівнянні з 2022 роком обумовлене частковим зменшенням собівартості та збільшенням виручки від реалізації відповідно на 2,1% і 9,5%.

Операційні доходи знизились удвічі, виручка зменшилася на 14%, валовий прибуток скоротився на 16%, а витрати на збут збільшилися на 5%. Крім того, інші операційні витрати зросли на 15%. Для оцінки фінансового стану підприємства доцільно використати інструмент YouControl та провести аналіз фінансового скорингу компанії, звертаючи увагу на такі групи показників, як ліквідність, прибутковість і ділова активність.

Показники ліквідності обґрунтовують ефективність використання активів підприємством. Розглянемо детально кожен з них у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка показників ліквідності ПрАТ «Львівський холодокомбінат»*

Показник	Норма	Роки			Зміна 2023/2022		Зміна 2024/2023	
		2022	2023	2024	+/-	%	+/-	%
Поточна ліквідність	> 1	1,877	2,165	2,06	0,288	13,3	-0,105	-5,1
Абсолютна ліквідність	>0,2	0,044	0,097	0,175	0,053	54,6	0,078	44,6

*Джерело: складено на основі [59]

Поточна ліквідність демонструє здатність підприємства виконувати свої зобов'язання протягом року за рахунок використання оборотних активів. Цей показник допомагає фірмі оцінити, чи вистачить ресурсів для задоволення вимог кредиторів у короткостроковому періоді. Якщо значення цього коефіцієнта перевищує 1, то в 2024 році воно досягло 2,06, що на 5% менше порівняно з 2023 роком. Водночас середній рівень по галузі у 2024 році був нижчим і становив 1,27, або 127%.

Абсолютну ліквідність вважають найбільш суворим показником ліквідності, оскільки вона відображає можливість підприємства

розраховуватись із поточними зобов'язаннями виключно за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Нормативне значення цього коефіцієнта більше 0,2, при цьому спостерігається позитивна тенденція до його зростання.

Показник абсолютної ліквідності ПрАТ «Львівський холодокомбінат» у 2024 році збільшився на 44,6% у порівнянні з попереднім роком і склав 0,175. Це свідчить про наявність певних проблем з платоспроможністю підприємства, адже оборотних активів не вистачає для покриття зобов'язань.

Для більш ґрунтовного вивчення рівня прибутковості досліджуваного підприємства розглянемо показники прибутковості, наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка показників прибутковості ПрАТ «Львівський холодокомбінат»*

Показник	Роки			Зміна 2023/2022		Зміна 2024/2023	
	2022	2023	2024	+/-	%	+/-	%
Рентабельність активів	0,3	4,0	8,5	3,7	92,5	4,5	52,9
Рентабельність оборотних активів	0,4	6,1	12,7	5,7	93,4	6,6	51,9
Чиста маржа	0,2	2,2	4,7	2	90,9	2,5	53,2
Рентабельність загальних активів	8,9	12,3	16,2	3,4	27,6	3,9	24,1

*Джерело: складено на основі [59]

Рентабельність активів (ROA) відображає, який прибуток приносить кожна гривня, вкладена в активи компанії. У 2022 році цей показник майже дорівнював нулю, але у 2023 році він відновився, збільшившись на 92,5%. Проте у 2024 році ROA зріс майже вдвічі порівняно з 2023 роком, що свідчить про зростання ефективності менеджменту у використанні активів підприємства для отримання прибутку.

Рентабельність оборотних активів (RCA) також продемонструвала зростання: якщо у 2022 році цей показник становив 0,4, то у 2024 році він досяг значення 12,7. Така позитивна тенденція свідчить про покращене використання оборотних коштів компанією для формування прибутку.

Чиста маржа (NPM) визначається як співвідношення чистого прибутку до загального обсягу виручки підприємства. У 2024 році цей показник збільшився на 53,2% у порівнянні з 2023 роком. Зростання чистої маржі демонструє

ефективність компанії в конвертації продажів у реальний прибуток. Середній галузевий показник у 2024 році становив 1,7, що значно нижче за рівень, зафіксований у досліджуваного підприємства. Аналіз діяльності ПрАТ «Львівський холодокомбінат» підтверджує посилення його конкурентоспроможності, адже у 2022 році відповідні показники компанії були нижчими за середньогалузеві – 0,2 та 1,5 відповідно.

Рентабельність загальних активів (ROTA) схожа за змістом з ROA, однак розраховується інакше, оскільки операційний прибуток відноситься до загальних активів підприємства. Тут також спостерігається позитивна тенденція: порівнюючи 2024 та 2023 роки, показник зріс з 12,3 до 16,2, що становить збільшення на 24,1%.

Зростання цих фінансових коефіцієнтів свідчить про безперервний розвиток холодокомбінату, збільшення обсягів продажу, а також підвищення прибутковості оборотних активів.

Далі розглянемо показники ділової активності, наведені в таблиці 2.8, які дають змогу оцінити рівень ефективності використання активів підприємства.

Таблиця 2.8

Оцінка показників ділової активності ПрАТ «Львівський холодокомбінат»*

Показник	Роки			Зміна 2023/2022		Зміна 2024/2023	
	2022	2023	2024	+/-	%	+/-	%
Оборотність загальних активів	1,7	1,8	1,8	0,1	5,6	0	0
Оборотність робочого капіталу	5,3	5,4	5,2	0,1	1,9	-0,2	-3,9
Оборотність дебіторської заборгованості	4,4	4,3	4,8	-0,1	-2,3	0,5	10,4

*Джерело: складено на основі [59]

Оптимальним значенням галузевого показника оборотності загальних активів є 1,3 у 2022 році та 1,2 у 2024 році, що є меншим за відповідний показник досліджуваного підприємства. У 2024 році оборотність загальних активів ПрАТ «Львівський холодокомбінат» становила 1,8 і залишалася практично незмінною протягом трьох років, які охоплює дослідження.

Розглядаючи показник оборотності робочого капіталу, можна відзначити майже стабільний рівень, що свідчить про сталу ефективність використання

робочого капіталу підприємства щодо отриманої ним виручки. Аналогічно, оборотність дебіторської заборгованості демонструє практично сталий показник. Проте в порівнянні 2023 та 2024 років цей показник зріс, хоча й незначно — на 10,4%. Це свідчить про підвищення швидкості отримання компанією оплати від клієнтів за надані товари чи послуги.

Аналіз економічних показників роботи ПрАТ «Львівський холодокомбінат» вказує на прибутковість виробничої діяльності та зростання чистого прибутку, що обумовлено зростанням виручки та одночасним зниженням собівартості продукції. Суттєвих негативних моментів у діяльності підприємства не виявлено. Водночас, доцільно переглянути та поліпшити показник оборотності загальних активів, принаймні на кілька пунктів, що стане свідченням розвитку підприємства.

2.3 Дослідження чинників, що впливають на систему управління маркетингу ПрАТ «Львівський холодокомбінат»

Аварійні припинення електропостачання через ракетні атаки з боку Росії вплинули на виробників морозива значно менше, ніж на підприємства молокопереробної галузі — цьому сприяв сезонний фактор. Внаслідок сезонного зниження обсягів виробництва морозива в осінньо-зимовий період, коли українська енергетична система перебувала під найбільш інтенсивними ракетними ударами, заводи мали змогу оптимізувати витрати на виробництво та експлуатацію холодильного обладнання.

У дослідженні проаналізовано групи чинників маркетингового середовища, що впливають на діяльність товариства «Львівський холодокомбінат». До макросередовища підприємства віднесені ті складові, які хоч і не мають прямого зв'язку з управлінськими процесами, проте суттєво впливають на маркетингові рішення. Ці компоненти охоплюють економічні, політико-правові, природно-географічні, демографічні, соціокультурні та науково-технічні аспекти.

Економічні чинники підприємства. Споживання морозива тісно пов'язане з рівнем доходів цільової аудиторії. За даними Національного банку

України (НБУ) на кінець 2024 року, номінальні доходи населення зросли майже на 18%, тоді як у реальному вимірі (з урахуванням інфляції) приріст становив близько 4%. Протягом другого року основними джерелами доходів українців залишаються державні виплати, включаючи пенсії, соціальні допомоги та грошові надходження для військовослужбовців. Що стосується рівня заробітної плати, окремі випадки свідчать про збереження місячної оплати на попередньому рівні, але із урахуванням девальвації гривні та підвищення цін, це фактично означає значне зниження реальних доходів.

Згідно з інформацією Пенсійного фонду України, середня зарплата у першому кварталі 2025 року склала 19 430 гривень.

Зниження доходів населення та примусове зростання вартості товарів спричиняють коригування витрат споживачів на морозиво переважно на користь більш бюджетних варіантів. Виробники, враховуючи ринкові умови, розширюють асортимент морозива у низькій та середній ціновій категорії. Мінімальна ціна за порційну фасовку морозива становить 15,9 грн., а упаковки від 0,5 кг до 2 кг реалізуються за 190 грн.

Фахівці виділяють низку ключових факторів, що формують споживання та виробництво морозива, серед яких: рівень доходів населення та їхній споживчий настрій, інфляція, а також витрати на основні сировинні компоненти (молоко, вершки, масло, шоколад тощо).

Витрати на електроенергію та інші матеріальні ресурси суттєво впливають на собівартість морозива. Проте більшість інших складових має менш вагоме значення у формуванні ціни, а основним фактором лишається вартість сировини.

Загальна тенденція на ринку харчової продукції – це підвищення цін, і морозиво не є винятком. Хоча більшість інгредієнтів для виробництва цього десерту виготовляються в Україні, усі складові подорожчали. Зростання цін торкнулося цукру, що використовується всіма виробниками, а також сухого молока, яке застосовується в промисловому виробництві.

Деякі компоненти, такі як шоколад (какао), горіхова паста або горіхи,

доводиться імпортувати з-за кордону. Для зниження витрат усе більше інгредієнтів виробляють в Україні, наприклад, фісташкову пасту. Однак окремі продукти, як-от горіхи, і далі залишаються імпортними.

За словами учасників ринку, ціни на морозиво в сезоні 2024 року зросли на 10-20% порівняно з попереднім сезоном. Водночас для споживачів є позитивний момент: виробники традиційно не коригують ціни протягом усього сезону.

Під час кризи на українському ринку морозива сформувалися певні тенденції. Через нестабільність валютного курсу імпортні товари втратили свою конкурентоспроможність, що спричинило активне заміщення імпортної продукції вітчизняними аналогами. Цей процес є вигідним для вітчизняних виробників, які функціонують на ринку морозива.

Політико-правові чинники. За даними експертів, в Україні з початку масштабної російської агресії не було зафіксовано знищення чи окупації великих промислових підприємств галузі, тому вітчизняні оператори готові до швидкого нарощування виробництва морозива одразу після відновлення попиту.

Результати проведеного дослідження свідчать про високу чутливість до стратегій, пов'язаних з інвестиціями у вітчизняні промислові підприємства, на фоні змін політичної ситуації. Нестабільність у зовнішньоекономічній політиці також чинить суттєвий вплив на функціонування українських промислових підприємств.

Протягом часу становлення української державності сформувалося законодавство, що регламентує економічні відносини у внутрішній сфері. Проте цей процес супроводжується не лише позитивними моментами, а й певними негативними явищами: у правовому полі існує велика кількість нормативних актів, серед яких є як ті, що були прийняті до реформування, так і ті, що були затверджені поспішно із врахуванням ринкових умов. Такі обставини спричиняють появу численних суперечностей і недоліків у господарському законодавстві. Окрім цього, в Україні залишається

проблемою неефективна інвестиційна політика, яка веде до зменшення притоку інвестиційних ресурсів у економіку.

Нещодавно було введено в дію оновлений стандарт ДСТУ, який відповідає вимогам європейських норм і зобов'язує виробників морозива використовувати виключно натуральну сировину. Великі учасники ринку не відчують негативного впливу від такого нововведення. Натомість, бізнес дрібних і середніх підприємств може опинитися під загрозою, адже вони частіше застосовують порошкові замітники через обмежений доступ до якісного молока від великих постачальників.

Науково-технічні фактори є однією з ключових сфер для аналізу. ПрАТ «Львівський холодокомбінат», використовуючи власні кошти, амортизаційні відрахування, банківські кредити та інвестиційні фонди, спрямовує зусилля на впровадження наукових розробок, акцентуючи увагу на повному використанні наукового та інженерного потенціалу.

На підприємстві були досягнуті значні покращення: обслуговування машин стало якіснішим, зросла якість продукції, зменшилася кількість браку, зекономлено сировину, а виробничі потужності стали більш завантаженими. Усі ці позитивні зміни пов'язані із введенням нового обладнання на ПрАТ «Львівський холодокомбінат». Проте стрімкий розвиток науково-технічного прогресу може спричинити моральне застарівання нинішнього обладнання підприємства, що створює ризики для ПрАТ «Львівський холодокомбінат», оскільки значна частина наявних машин вже є застарілою.

Вплив соціокультурних чинників. Аналіз соціокультурних аспектів є важливим для визначення тривалості й якості життя, а також формування ціннісних орієнтирів особистості.

У 2015 році в Україні був зафіксований спад на ринку морозива на 14,1% у порівнянні з попереднім роком. Втім, у поточному році галузь почала демонструвати позитивні тенденції, і виробництво морозива покращилося. Офіційні дані свідчать про збільшення обсягів виробництва на 2,7 тис. тонн у першому півріччі порівняно з 2015 роком.

Середньорічне споживання морозива на одну людину в Україні складає приблизно 2 кг, що значно поступається рівню споживання у Європейських країнах (8-10 кг) та США (23,5 кг). Це вказує на значний потенціал розвитку ринку, що може збільшитися принаймні у п'ять разів.

В Україні відзначається низький показник споживання морозива, що робить експортну діяльність особливо важливою для внутрішніх виробників, зважаючи на обмежену культуру споживання цього продукту в країні.

Згідно з інформацією Інституту соціальних досліджень та демографії НАН України, станом на 1 січня 2023 року чисельність населення країни коливалася в межах від 28 до 34 мільйонів осіб. У доповіді "World Population Prospects" 2019 року ООН оцінила чисельність населення України у 43,99 мільйона осіб.

Зменшення чисельності населення може мати негативний вплив на попит на ринку та обсяги продажів підприємств.

Популярність здорового способу життя зростає, що позначається на споживчих пріоритетах. Споживачі віддають перевагу продуктам, виготовленим з натуральних інгредієнтів, без використання штучних добавок і барвників. Ці тенденції впливають на вибір покупців і спонукають виробників переглядати асортимент продукції. Виробники дедалі більше орієнтуються на випуск органічного або "екологічно чистого" морозива, що відповідає світовим трендам. Однак такі продукти зазвичай мають вищу ціну, а в Україні простежується схильність споживачів до придбання товарів із нижчого цінового сегмента.

Природно-географічні умови. Аналіз природно-географічних факторів передбачає оцінку впливу навколишнього середовища на діяльність підприємства, зокрема на наявність природних ресурсів, необхідних для забезпечення сировиною, а також визначення наслідків діяльності людини для цих ресурсів. Ринок морозива характеризується виразною сезонністю, особливо з травня по серпень-вересень. У ПрАТ «Львівський холодокомбінат» спостерігається зростання виробничих обсягів та споживання в період теплих

місяців. У холодний сезон попит на морозиво суттєво знижується, а виробничі потужності використовуються на рівні від 10 до 30%.

Разом з фахівцями економічного відділу компанії «Львівський холодокомбінат» була проведена оцінка вагомості кожного фактора, сума яких становить 100%: політико-правовий фактор отримав вагу 26,21%, економічний чинник — 22,56%, науково-технічний фактор — 16,46%, природно-географічний — 17,68%, а соціально-культурний — 17,07%.

2.4 Оцінка рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Львівський холодокомбінат»

ПрАТ «Львівський холодокомбінат» має намір поступово укріплювати свої позиції на ринку морозива через оновлення виробничих потужностей з метою підвищення якості кінцевої продукції та розширення її асортименту.

Проте перед запуском масштабних проєктів слід визначити можливості для їх реалізації та оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства в сегменті морозива. Використовуючи інструмент YouControl, можна провести дослідження позицій підприємства за різними показниками.

Загальний аналіз рівня В демонструє, що варто звернути увагу на кілька виявлених сигналів, пов'язаних з діяльністю компанії серед визначених факторів експрес-аналізу. Було проаналізовано загалом 519 факторів.

Особливу увагу необхідно приділити одному з факторів — співпраці з офшорними структурами. Варто також врахувати два показники: кількість видів діяльності підприємства, яка становить 15, та кількість судових справ контрагента, що дорівнює 20.

У таблиці 2.9 наведено основні чинники, які відіграють ключову роль у прийнятті рішення щодо співпраці з контрагентом.

Протягом кількох років харківська фірма ТОВ «ФМ Хладопром» веде судові розгляди з виробниками морозива, намагаючись через суд заборонити їм використовувати у назвах морозива слово «Каштан». Пояснюють це тим, що право на використання цієї назви належить виключно ТОВ «ФМ

Хладопром». Однак після тривалих судових процесів було встановлено, що «Каштан» є загальноживим терміном і не закріплений юридично за жодною із сторін.

Таблиця 2.9

Досліджувані фактори експрес-аналізу ПрАТ «Львівський холодокомбінат»*

Фактор	Показник	Висновки
Припинена	Не перебуває в процесі припинення	
Банкрут	Не перебуває в процесі припинення	
Санкції, пов'язані із суб'єктом господарювання	Немає санкцій	
Ширина переліку видів діяльності	Кількість видів діяльності: 15	діяльність підприємства не спрямована на досягнення реальних результатів господарських операцій і має ознаки фіктивної діяльності
Зміни в напрямках діяльності	За останні 12 місяців основний напрямок діяльності не змінювався	
Часті інституційні зміни	За останні 365 днів не змінювалась назва та керівники.	Стабільність роботи підприємства запорука успішної співпраці з ним.
Кількість судових справ пов'язаних з підприємством, за останні 3 роки	20	Потрібно більш глибоко дослідити судові процеси, до яких залучена компанія.
Операції з «офшорними» юрисдикціями, визнаними в Україні. Постанова Кабінету Міністрів України №1045	За останні доступні 365 днів підприємство провело від 25 до 30 операцій	Відносини з таким підприємством у відсутності інформації про його реальні зв'язки може мати результат негативного фінансового та операційного характеру.

*Джерело: складено на основі [59]

У провідних українських виробників морозива, таких як ПАТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь»), ТОВ «Ласунка» (ТМ «Ласунка»), ПрАТ «Львівський холодокомбінат» (ТМ «Лімо») та ПрАТ «Геркулес» (ТМ «Геркулес»), протягом тривалого часу функціонують значні виробничі потужності. Через низьку конкурентоспроможність імпортової продукції саме ці великі вітчизняні виробники формують статус і тенденції споживання морозива на українському ринку. Саме тому доцільно провести аналіз основних чинників успішної діяльності ПрАТ «Львівський холодокомбінат» у

порівнянні з його конкурентами (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Фактори КСП підприємства*

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	Лімо		Конкуренти					
				Рудь		Ласка		Геркулес	
		P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$
1. Якість	0,4	0,9	0,36	0,95	0,38	0,9	0,36	0,8	0,32
2. Рівень ціни	0,3	0,85	0,23	0,8	0,24	0,7	0,21	0,6	0,18
3. Місцезнаходження	0,1	0,7	0,07	0,6	0,06	0,6	0,06	0,6	0,06
4. Асортимент	0,2	0,7	0,14	0,8	0,16	0,6	0,12	0,6	0,12
$\Sigma A_i P_i$	1		0,83		0,84		0,75		0,68

*Джерело: розраховано автором на основі [37]. де A_i – вагомість параметра;

P_i – ранжування значення параметра (до 1);

$A_i P_i$ – показники конкурентоспроможності.

Показник конкурентоспроможності досліджуваного підприємства є дещо нижчим порівняно з основним конкурентом – ПАТ «Житомирський маслозавод», ТМ «Рудь». Проте у порівнянні з іншими виробниками компанія займає вищі позиції. ПрАТ «Львівський холодокомбінат» має низку конкурентних переваг. Серед досліджуваних підприємств компанія Лімо вирізняється найкращими ціновими показниками та найзручнішим розташуванням. Це сприяє можливості скорочення відставання від основного конкурента в умовах конкурентної боротьби.

Розглянемо структуру витрат ПрАТ «Львівський холодокомбінат» за період з 2022 по 2024 роки. Зведення структури витрат здійснено на основі Форми №2 – Звіт про фінансові результати та відображено у таблиці 2.11.

Структура витрат демонструє поступове збільшення адміністративних витрат, які у 2024 році досягли 17% від загальної суми витрат підприємства. У 2023 році їх вартість зросла на 25% у порівнянні з 2022 роком. Проте у 2024 році темпи зростання суттєво сповільнилися, і адміністративні витрати збільшилися лише на 2,44% порівняно з 2023 роком.

**Структура витрат ПрАТ «Львівський холодокомбінат»
за 2022-2024 рр., млн.грн***

Тип витрат	2022	2023	2024	Питома вага			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
				2022	2023	2024	+/-	%	+/-	%
Адміністративні витрати	30	40	41	14,96	16,66	17,01	10	25	1	2,44
Витрати на збут	120	150	140	59,8	62,47	58,01	30	20	-10	-7,14
Інші операційні витрати	15	20	40	7,5	8,33	16,6	5	25	20	50
Фінансові витрати	35	30	20	17,44	12,5	8,3	-5	-16,7	-10	-50
Інші витрати	0,6	0,1	0,01	0,3	0,04	0,004	-0,5	-500	-0,09	-900
Разом	200,6	240,1	241,01	100	100	100	39,5	16,5	0,91	0,38

*Джерело: складено на основі [59]

Витрати на збут займають найбільшу частку у загальних витратах підприємства, однак спостерігається поступове їх зменшення. У 2023 році частка витрат на збут складала 62,47% від усіх витрат, тоді як у 2024 році вона знизилася до 58,01%, що на 4% менше у порівнянні з 2023 роком та на 1,8% менше у порівнянні з 2022 роком. Щодо інших операційних витрат, то їх частка у 2024 році зросла вдвічі відносно 2023 року. Зокрема, у 2023 році ці витрати збільшилися на 25% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році їх зростання склало 50%, що призвело до збільшення частки цих витрат з 8,3% до 16,6%.

Фінансові та інші витрати демонструють тенденцію до зниження. Частка фінансових витрат у загальних витратах підприємства зменшилася з 17,44% до 12,5% у 2022 та 2023 роках відповідно. У 2024 році порівняно з 2023 роком фінансові витрати знизилися на 50%. Щодо інших витрат, то підприємству вдалося значно скоротити їх обсяг – у 2024 році вони зменшилися у 9 разів. Їх частка становить 0,004% від загального обсягу витрат, тоді як у 2022 році ця стаття витрат складала 0,3%, що дорівнює 600 тис. грн. Для підприємства розміру ПрАТ «Львівський холодокомбінат» ця сума є незначною, адже вона становить лише 0,3% від усіх витрат.

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших практичних методів аналізу та оцінки середовища як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Використовуючи цей метод, можна визначити маркетингові можливості, що відповідають ресурсам підприємства, виявити маркетингові загрози та розробити заходи для нейтралізації їх негативного впливу, виділити сильні сторони молокопереробного підприємства та співвіднести їх з можливостями на ринку, а також виявити слабкі сторони та намітити шляхи для їх подолання [20].

Для оцінки конкурентного середовища доцільно розглянути як внутрішнє, так і зовнішнє середовище підприємства.

Серед найважливіших факторів впливу на середовище підприємства варто виділити економічні. Розвиток підприємства значною мірою залежить від економічної ситуації у країні, яку можна оцінити за допомогою таких макроекономічних показників: рівень і динаміка ВВП, промислове виробництво, індекс інфляції, динаміка номінальної та реальної заробітної плати, зайнятість і доходи населення, обсяги зовнішньої торгівлі. Ці показники певною мірою впливають на ринкове становище підприємств, у тому числі і молокопереробних.

Основними факторами, що вплинули на діяльність підприємства, є: сезонність реалізації основної продукції; низька платоспроможність населення; коливання цін на сировину; валютна нестабільність; демографічна та міграційна криза; військові конфлікти в Україні; корупція, політична нестабільність, непрозорість діяльності державних інституцій.

Зростання конкуренції на ринку праці через відкриття кордонів для трудової міграції до країн ЄС спричинило дефіцит кваліфікованих працівників. За результатами аналізу внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища отримані дані були узагальнені та представлені у таблиці SWOT-аналізу (див. табл. 2.12).

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози структуруються відповідно до полів матриці SWOT-аналізу, де кожне поле має своє окреме значення.

Матриця SWOT-аналізу підприємства*

Зовнішнє середовище		Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
		1. Вихід на нові ринки; 2. Можливість розширення виробництва; 3. Зменшувати витрати виробництва; 4. Можливість розширення зовнішнього ринку збуту; 5. Можливість використання новітніх технологій; Разом	0,9 0,88 0,49 0,65 0,6 3,52	1. Спад виробництва в підгалузі промисловості; 2. Зміна уподобань споживачів; 3. Посилення конкурентного тиску; 4. Високий рівень безробіття; 5. Низькі доходи споживачів; 6. Встановлення і регламентування норм якості державою. Разом	0,56 1,08 1,35 0,48 0,56 0,72 4,75
Сильні сторони	Оцінка в балах	Поле СіМ		Поле СіЗ	
1. Ефективний менеджмент; 2. Висока кваліфікація персоналу; 3. Перевага у сфері якості; 4. Наявність інноваційних можливостей; 5. Передова технологія, сучасне обладнання; 6. Високий фінансовий потенціал; Разом	6 7 7 6 8 9 43	(СИЛА І МОЖЛИВІСТЬ) Високий фінансовий потенціал; Невисока рентабельність Перевага у сфері якості Можливість розширення зовнішнього ринку збуту Вихід на нові ринки		(СИЛА І ЗАГРОЗИ) Високий фінансовий потенціал; Невисока рентабельність Передова технологія, сучасне обладнання Зміна уподобань споживачів щодо морозива; Спад виробництва в промисловості	
Слабкі сторони	Оцінка в балах	Поле СлМ		Поле СлЗ	
1. Низький рівень організації маркетингової діяльності; 2. Недосконала система контролю якості товару; 3. Слабкі позиції в конкурентній боротьбі 4. Великі витрати; 5. Невисокий імідж підприємства; 6. Невисока рентабельність. Разом	10 8 6 7 4 6 41	(СЛАБКІСТЬ І МОЖЛИВОСТІ) Недосконала система контролю якості товару Великі витрати Вихід на нові ринки; Можливість розширення виробництва; Можливість розширення зовнішнього ринку		(СЛАБКІСТЬ І ЗАГРОЗИ) Низький рівень організації маркетингової діяльності Старіння діючої техніки Регламентування стандартів якості державою Невисокий імідж підприємства Посилення конкурентного тиску	

*Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Львівський холодокомбінат»

У даній ситуації для холодокомбінату відповідно до полів сильних

сторін і можливостей пропонується розробити стратегії, спрямовані на підтримку та розвиток сильних сторін підприємства у контексті реалізації можливостей зовнішнього середовища. З позиції формування стратегії, сильні сторони ПрАТ є важливими та можуть бути застосовані для створення ключових конкурентних переваг, що забезпечить краще використання можливостей порівняно з конкурентами.

У цій ситуації ПрАТ має можливість посилити свої позиції на ринку шляхом збільшення ринкової частки у виробництві та реалізації продукції, а також диверсифікації виробництва. Сприятлива фінансова ситуація відкриває нові перспективи для виділення додаткових ресурсів на науково-дослідні роботи, а також для поглинання дрібних конкурентів. Підвищення якості продукції дозволить підприємству продовжувати ефективний розвиток у майбутньому.

На діяльність будь-якого підприємства також впливають фактори зовнішнього середовища, які доцільно оцінювати за допомогою такого інструменту стратегічного аналізу, як PEST-аналіз. Завдання цього дослідження — виявити основні закономірності, які часто стають причинами змін на ринку, втрати ринкових позицій або появи нових товарів та послуг. Результати такого аналізу для ПрАТ «Львівський холодокомбінат» відображено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

PEST-аналіз ПрАТ «Львівський холодокомбінат»*

Чинники та їх статті	
Політичні чинники 1. Війна 2. Проведення політичних реформ 3. Зміна політичних партій 4. Сучасні світові тенденції розвитку молочної галузі 5. Зміни законодавства щодо молокопереробної галузі	Економічні чинники 1. Економічна ситуація в країні 2. Збільшення рівня інфляції 3. Нестабільність національної валюти 4. Зміна рівнів доходів населення
Соціальні чинники 1. Зміни у базових суспільних цінностях 2. Здоровий спосіб життя 3. Зміни у структурі населення 4. Ставлення до екології в країні	Технологічні чинники 1. Поява нових технологій 2. Швидкість зміни й адаптації нових технологій у виробництві 3. Виробництво нових видів морозива

* Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Львівський холодокомбінат»

Політичні фактори мають тісний зв'язок із діяльністю підприємства, і в результаті їх аналізу визначаються ключові аспекти впливу на функціонування компанії, що сприяє формуванню інвестиційного портфеля та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Економічний фактор виступає базовим для поліпшення інвестиційних перспектив, спрямування на удосконалення ринку та підвищення купівельної спроможності.

Соціальні фактори визначають зміни в споживчих перевагах, сприяють сегментуванню населення на окремі соціальні групи та окреслюють гендерні й вікові особливості.

Технологічний компонент сприяє автоматизації багатьох процесів, виступаючи при цьому каталізатором глобалізаційних ідей та науково-технічного прогресу [26].

У результаті проведення PEST-аналізу виділяються основні фактори зовнішнього макросередовища, які формують як можливості, так і загрози для підприємства. Згідно з таблицею 2.16, можна зробити висновок, що зміни в законодавчій базі та політичні реформи відкривають для підприємства можливості освоєння нових ринкових ніш і створення власних позицій.

Ситуація в економіці країни є надзвичайно нестабільною, що спричиняє низку загроз для підприємства, адже це супроводжується змінами в рівні доходів населення та коливаннями валютного курсу, які негативно впливають на діяльність компанії.

Висновок до II розділу

Через сезонний фактор аварійні відключення електроенергії внаслідок російських ракетних обстрілів мали менший вплив на виробників морозива, ніж на молокопереробні підприємства.

ПрАТ «Львівський холодокомбінат» є досвідченим українським виробником морозива, який протягом багатьох років використовує сучасні технології та накопичений досвід для пропонування споживачам понад 150

найменувань продукції.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Львівський холодокомбінат» демонструє прибутковість виробництва та зростання чистого прибутку на 50-90% завдяки збільшенню доходу і зниженню собівартості продукції. Суттєвих негативних аспектів діяльності підприємства не виявлено, однак доцільно звернути увагу на показник оборотності активів та покращити його хоча б на кілька пунктів, що свідчитиме про позитивну динаміку розвитку підприємства.

Серед найбільш вагомих факторів, що впливають на діяльність підприємства, визначено економічні. Стан економіки країни, який можна оцінити за основними макроекономічними показниками, має значний вплив на перспективи розвитку будь-якого бізнесу.

Для холодокомбінату відповідно до аналізу сильних сторін і можливостей доцільно розробити стратегії, спрямовані на посилення сильних сторін підприємства та використання можливостей зовнішнього середовища.

За результатами проведеного PEST-аналізу виявлено, що зміна суспільних цінностей і нові тенденції відкривають можливості для залучення нових споживачів. Зміни у законодавчому полі створюють сприятливі умови для освоєння нових ніш на ринку, а впровадження новітніх технологій сприяє автоматизації виробничих процесів, полегшує запуск нових продуктів і модернізацію пакування.

Успішність підприємства в сучасних умовах значною мірою залежить від ефективності маркетингової стратегії, яка дозволяє підтримувати конкурентоспроможність продукції на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ЛЬВІВСЬКИЙ ХОЛОДОКОМБІНАТ»

Сучасний економічний розвиток відзначається зростанням конкуренції на світовому ринку та формуванням нових специфічних її форм. Зважаючи на те, що молочні підприємства займають важливе місце в економічній системі держави та забезпечують населення продуктами харчування, сьогодні надзвичайно актуальним є завдання підвищення їх конкурентоспроможності на ринку.

В умовах різкого спаду сільськогосподарського виробництва, браку капіталу та матеріальних ресурсів, зростання цін, застарілого обладнання та низької платоспроможності населення, зменшення споживання молочних продуктів негативно позначається на результатах діяльності підприємств молочної галузі, що спричиняє зниження їх конкурентоспроможності.

Серед основних напрямів підвищення ефективності маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства можна виділити: постійний моніторинг ринку з точним визначенням та врахуванням потреб споживачів; встановлення прямого контакту зі споживачами, активне використання маркетингових інструментів соціальних мереж для безпосередньої взаємодії з клієнтами; акцент на творчі, інноваційні та винахідницькі підходи до організації маркетингової діяльності; комплексний підхід до підвищення ефективності товарної, асортиментної та цінової політики підприємства; оптимізація роботи маркетингового відділу з відповідним стимулюванням досягнень персоналу, систематичне підвищення кваліфікації маркетологів; розробка та реалізація маркетингової стратегії, орієнтованої на довгостроковий результат та врахування глобалізаційних процесів.

Для підприємства пропонується взяти участь у спонсорській діяльності під час дитячих спортивних змагань, дорослих забігів, загальнодержавних святкувань, а також під час проведення «Дня міста».

Однак реалізація такого підходу до забезпечення конкурентоспроможності потребує часу, близько року, перш ніж стане помітним очікуваний ефект.

Ще одним можливим напрямом розвитку є впровадження повної автоматизації виробничих процесів та використання сучасних прогресивних технологій. Проте такий крок також вимагає значних фінансових вкладень, оновлення обладнання та тривалої підготовчої роботи, до чого підприємство може виявитися неготовим через обмеженість ресурсів.

Однією з основних цінностей людства в останні роки стала екологічність способу життя. Це передбачає значне зменшення використання засобів, що негативно впливають на навколишнє середовище країни загалом. Одним із напрямів залучення споживачів є акцентування їхньої уваги шляхом оновлення пакування продукції, яке може вирішити низку завдань, водночас підвищивши доходи підприємства та зацікавленість споживачів у товарах компанії.

У перспективі передбачається впровадження нового типу пакування для морозива у «сімейній» упаковці вагою 600 грамів. Виробництво цього виду морозива вже здійснюється на підприємстві. Згідно з проєктом, планується модернізація пакувальної лінії цього продукту, зокрема, буде додано нову упаковку, яка зможе привабити споживачів різних сегментів ринку.

Для підтримки належного рівня конкурентоспроможності підприємству доцільно виводити на ринок інноваційні рішення. Сьогодні ринок насичений різними видами морозива, які відрізняються смаковими добавками, кольором та призначенням. Тому для того, щоб виділитися серед конкурентів та стимулювати споживачів до покупки, пропонується реалізація нового проєкту щодо пакування продукції.

Пропонується замінити стандартне пакування морозива вагою 600 грамів, яке використовує більшість виробників (близько 90%), на оригінальну та унікальну упаковку.

На рисунку 3.1 схематично представлено новий варіант пакування, рекомендований до впровадження на підприємстві з метою забезпечення його конкурентних переваг.



Рис. 3.1. Удосконалений вид пакування для ПрАТ «Львівський холодокомбінат»*

*Джерело: створено на основі [51]

Пакування, яке пропонується, не лише буде зручним для транспортування продукції споживачами, але й дозволить уникнути використання додаткових поліетиленових пакетів. Воно матиме виріз для руки, що забезпечить комфортне перенесення продукції без переохолодження рук і виготовлятиметься з екологічно чистого паперу. Важливою характеристикою цього пакування є його термостійкість. Внутрішнє покриття упаковки міститиме целофанове наплення, яке є екологічно безпечним, швидко розкладається в ґрунті та не виділяє шкідливих речовин. Далі детальніше розглянемо проєкт у цілому.

Мета проєкту. ПрАТ «Львівський холодокомбінат» прагне забезпечити пріоритетний розвиток виробництва та реалізації морозива у середньостроковій перспективі, зберігаючи лідируючі позиції на ринку. З цією метою було ухвалено рішення реалізувати зазначений проєкт.

Основним завданням проєкту є вдосконалення існуючого пакування на підприємстві за умов мінімальних додаткових витрат, що дозволить збільшити собівартість продукції не більше ніж на 5%. Адже надмірне підвищення

собівартості може призвести до зростання ціни продукту та негативно вплинути на обсяги реалізації оновленої продукції. Важливою характеристикою проекту також є простота впровадження нового пакування морозива у виробничий процес.

З точки зору споживачів, головною метою проекту є розробка зручної упаковки для ручного транспортування морозива, яка попереджатиме його швидке розтавання. Для екологічно свідомих громадян, що дбають про навколишнє середовище, важливою перевагою буде можливість транспортувати продукт без використання додаткових поліетиленових пакетів.

Очікувані результати впровадження проекту: збільшення виручки ПрАТ «Львівський холодокомбінат» на 10% шляхом підвищення ціни продажу не більше ніж на 5%; зберегти обсяги реалізації продукції на рівні попереднього періоду звітного року, незважаючи на підвищення собівартості не більше ніж на 5%.

Необхідні ресурси для реалізації проекту: фінансові ресурси, розмір яких буде розраховано в наступних етапах роботи; людські ресурси — команда, що займатиметься реалізацією проекту, її склад і розмір заробітної плати детально відображено у таблицях 3.1-3.7.

Життєвий цикл проекту з поділом на основні фази представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Зміст фаз життєвого циклу проекту*

Фаза	Ініціація	Планування	Виконання і контроль	Завершення
Початок фази	Пропозиція здійснення проекту	Розробка проекту та визначення необхідних ресурсів	Прийом проектів	День впровадження проекту
Закінчення фази	Підтвердження впровадження проекту	Визначення необхідного обладнання, матеріалів та трудових ресурсів	Перевірка продукту керівництвом	Отримання перших результатів роботи.
Перелік основних робіт	Окреслення приблизного плану проекту та формування переваг впровадження.	Встановлення та налаштування необхідного обладнання	Робота з проектною командою та закупка матеріалів	Складання планів і прогнозів результатів роботи
Ключові віхи	Узгодження з керівництвом	Підтвердження керівництва.	Представлення результатів	Звітування вищому

			керівництву	керівництву
Складнощі	Проблеми з вищим керівництвом	-	Складнощі з виготовленням продукції	Правильна оцінка результатів роботи

*Джерело: створено на основі [40]

Основні етапи по впровадженні проекту на виробництві наведені в табл.

3.2.

Таблиця 3.2

Основні етапи реалізації проекту*

№	Робочі етапи	Тривалість, днів
1	Планування проекту	22
1.1	Розробка макету	7
1.2	Оцінка необхідних матеріалів та обладнання	3
1.3	Внесення корективи в план закупок	2
1.4	Пошук постачальників	3
1.5	Підписання контракту з постачальниками пакування	2
1.6	Постачання необхідних матеріалів для пакування	5
2	Виробництво	31
2.1	Підготовка виробничої лінії	7
2.2	Освоєння виробництва	5
2.3	Виготовлення пробних партій	7
2.4	Складування партії	7
2.5	Державні тести в лабораторії	4
2.6	Експертні висновки аналізу тестів	1
2.7	Виробництво пробних партій завершено	0
3	Просування товару на ринок	10
4	Аналіз показників успішності пробної партії	4

*Джерело: створено на основі [39]

Тривалість реалізації проекту складає 67 днів від моменту початку його планування.

Ризики проекту. Зовнішні ризики включають природні, економічні чинники та ризик недоотримання очікуваного доходу від реалізації проекту. Внутрішні ризики охоплюють невиконання запланованих робіт та відсутність достатнього обсягу фінансових ресурсів для реалізації проекту.

Щодо привабливості продукту, то для споживачів на цей товар існує прихований попит, оскільки він є потенційно привабливим, але споживачі ще не усвідомлюють його унікальність та важливість. Значущість цього проекту полягає у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на ринку шляхом збереження існуючих клієнтів у регіонах збуту та залучення нових.

Фінансування впровадження нового виду пакування планується здійснити за рахунок власних коштів. Заплановано провести розрахунок матеріальних витрат на виробництво та визначити проектну потужність виробництва для подальшого розрахунку виробничої собівартості продукції.

Виробничі потужності ПрАТ «Львівський холодокомбінат» представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Виробнича потужність ПрАТ «Львівський холодокомбінат»*

Категорія морозива та період	Обсяг
Всього морозива в рік	9 780 000 кг
В «сімейній» упаковці в рік	2 190 375 (3 650 625 шт)
В «сімейній» упаковці в місяць в пік сезону	450 694 шт
В «сімейній» упаковці в тиждень в пік сезону	105 161 шт
В «сімейній» упаковці в день в пік сезону	15 023 шт

*Джерело: розраховано на основі даних ПрАТ «Львівський холодокомбінат»

У таблиці 3.3 наведено дані про те, що виробнича потужність ПрАТ «Львівський холодокомбінат» складає 15 023 одиниці морозива вагою 0,6 кг за добу. Розглянемо детальніше додаткові витрати підприємства, пов'язані з реалізацією запропонованого проекту щодо впровадження нового пакування морозива на ПрАТ «Львівський холодокомбінат».

Оскільки проект не передбачає закупівлі дорогого обладнання або будівництва нових об'єктів, основною статтею витрат буде виплата заробітної плати працівникам, задіяним у реалізації проекту. Оплата праці персоналу під час виконання проекту здійснюється на щоденній основі.

Ставки заробітної плати працівників підприємства та залучених зовнішніх спеціалістів наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Оплата персоналу проекту*

Учасники проекту	Статус	Оплата, грн/день
Менеджер лінії	Внутрішній	830
Дизайнер	Аутсорсинг	340
Маркетолог	Внутрішній	1 000
Технолог	Внутрішній	670

*Джерело: створено автором

Реалізація даного проекту передбачає короткотривалий період виконання, тому доцільно запросити дизайнера на початковій стадії проекту з компанії, що надає послуги аутсорсингу. Розробимо маркетингову стратегію для проекту, зокрема щодо продукції — морозива у оновленій «сімейній» упаковці (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Бюджет маркетингу*

№ з/п	Структурні елементи	Пояснення	
1	Бюджет маркетингу	Витрати на маркетингові дослідження, грн/місяць	12 000
		Витрати на оплату послуг спеціалізованих маркетингових та рекламних організацій, грн/місяць	15 000
		Витрати на просування (реклами в телеэфірах, та соц. мережах)	20 000
		Всього	47 000

*Джерело: створено автором

Просування продукту в оновленому пакуванні планується здійснювати через рекламні кампанії в соціальних мережах, зокрема в Instagram та Facebook. Крім того, реклама буде розміщена на платформі YouTube, а також транслюватиметься під час телевізійних програм.

У таблиці 3.6 представлені ключові статті витрат, пов'язані з реалізацією проекту впровадження нового термостійкого пакування для морозива з отвором для зручного тримання. У цій таблиці наведені всі необхідні матеріальні витрати, що стосуються цього проекту.

Таблиця 3.6

Статті витрат пропонованого проекту, грн.*

Статті витрат	Сума витрат, грн
Вартість необхідних рулонів пакування	109 180
Заробітна плата працівників	53 240
Витрати на маркетинг	47 000
Всього	209 420

*Джерело: розраховано основі даних ПрАТ «Львівський холодокомбінат»

Підприємство, яке замовляє пакування для свого морозива, отримує його в рулоні, де міститься 1000 одиниць упаковки, а ціна такого рулону дорівнює 1030 гривень. Відповідно, вартість однієї упаковки складає 1,03 гривні. Як було визначено раніше, щоденний обсяг виробництва морозива становить 15 023

штук. З огляду на це, за тиждень роботи (7 днів) підприємству необхідно мати 105 161 упаковку, тому слід замовити 106 000 одиниць з урахуванням можливого браку, що еквівалентно 106 рулонам нових упаковок.

Розглянемо загальну суму витрат на запропонований проект у цілому та детально по кожному його етапу.

У таблиці 3.7 наведено вартість кожного з етапів проекту.

Таблиця 3.7

Характеристика й параметри робіт проекту*

№	Етап роботи	Необхідні ресурси	Вартість ресурсів, грн	Всього за етап, грн
1	Планування проекту			
1.1	Розробка макету	Дизайнер	2380	2 380
1.2	Оцінка необхідних матеріалів та необхідного обладнання	Технолог Менеджер лінії	2010 2490	4 500
1.3	Внесення корективи в план закупок	Менеджер лінії	1660	1 660
2	Виробництво			
2.1	Підготовка виробничої лінії	Технолог Менеджер лінії	4690 5810	10 500
2.2	Освоєння виробництва	Технолог Менеджер лінії	3350 4150	7 500
2.3	Виготовлення пробних партій	Технолог Пакування	4690 109180	113 870
2.4	Складування партії	Технолог	4690	4 690
2.5	Державні тести в лабораторії	Менеджер лінії	3320	3 320
3	Просування товару на ринок	Маркетолог Маркетинг	10000 47000	57 000
4	Аналіз показників успішності пробної партії	Маркетолог	4000	4 000
Всього за проект				209 420

*Джерело: розраховано автором на основі попередніх розрахунків

Згідно з проведеними розрахунками, наведеними у таблиці 3.7, загальна сума інвестицій, необхідних для впровадження проекту, становить приблизно 210 тисяч гривень.

Джерелами фінансування, з урахуванням аналізу фінансового стану підприємства за останні роки, визначено власні кошти, оскільки підприємство здатне профінансувати проект за рахунок власних ресурсів.

Обчислимо тепер поточну вартість пакування морозива у «сімейній» упаковці (див. табл. 3.8).

Зміна собівартості продукції та пакування*

Показник	До проекту	Після проекту	Відхилення, грн	Відхилення, %
Собівартість 1шт, грн	24	24,7	0,7	2,9
Собівартість пакування 1шт, грн	0,96	1,03	0,07	7,3
Собівартість 105 161 шт, грн	2 523 864	2 597 477	73 613	2,9
Собівартість пакування 105 161 шт, грн	101 760	109 180	7 420	7,3

*Джерело: складено автором основі даних ПрАТ «Львівський холодокомбінат»

Відомо, що собівартість одиниці продукції на підприємстві становить 42 грн/кг (включно з пакуванням). Таким чином, 600 грамів морозива коштують 24 гривні, при цьому пакування займає приблизно 4% від загальної собівартості продукції. Отже, вартість пакування для морозива масою 600 г дорівнює 0,96 грн.

Для тисячі одиниць такого морозива загальна сума за пакування становить 960 гривень. Якщо не враховувати додаткові витрати на оплату праці персоналу, і збільшити вартість пакування до 1030 грн за 1000 штук, собівартість продукції в новому пакуванні зросте на 7 копійок і складе 24,7 грн. У цьому випадку собівартість і ціна продукту зростуть на 2,9%. Ціна зросте не з 90 грн за штуку, а до 92,6 грн, тобто збільшиться на 2,6 гривні або на 2,9%.

Таким чином, отримані показники не перевищують заплановані зміни в ціні та собівартості продукції.

Висновок до III розділу

Отже, для збереження нинішнього рівня конкурентоспроможності підприємства доцільно виводити на ринок нові пропозиції.

Підприємству рекомендується замінити традиційну упаковку морозива вагою 600 грам, яку використовують 90% виробників, на інноваційне пакування.

Ця упаковка буде не лише зручною для транспортування споживачами, а й усуне необхідність у додатковому застосуванні поліетиленових пакетів. Ще однією перевагою такої упаковки є її здатність протистояти високим температурам. Всередині упаковки буде нанесене

целофанове покриття, яке є екологічно безпечним, швидко розкладається у ґрунті та не виділяє токсичних речовин. Надалі детальніше розглянемо запропонований інноваційний проект загалом. Тривалість виконання проекту становить 67 днів від початку його планування.

Запровадження нового виду пакування планується здійснити за рахунок власних коштів. Зі здійснених розрахунків випливає, що загальний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації проекту, становить близько 210 тис. грн. Джерелом фінансування, з урахуванням аналізу фінансового стану підприємства за останні роки, визначено власні ресурси, оскільки підприємство здатне виконати проект за рахунок власних коштів.

Важливим чинником для впровадження запропонованих заходів є попит на кінцеву продукцію. Найдоцільнішим є проведення тестового виробництва у березні, коли спостерігається підвищення попиту, а після аналізу отриманих результатів розпочати повномасштабне виробництво у квітні 2025 року.

ВИСНОВОК

У цій роботі було проведено аналіз теоретичних аспектів поняття «конкурентоспроможність».

Було досліджено характеристики «конкурентоспроможності підприємства», серед яких: порівнянність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність та об'єктивність. Визначено внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на рівень конкурентоспроможності.

Проаналізовано діяльність ПрАТ «Львівський холодокомбінат» — підприємства з багаторічним досвідом у виробництві морозива на національному ринку. Визначено асортиментну лінійку підприємства, яка налічує понад 150 найменувань продукції. Головними цілями підприємства є забезпечення пріоритетного розвитку виробництва та збуту морозива і заморожених товарів, а також гарантування безперервного зростання.

Проведено діагностику економічних показників роботи ПрАТ «Львівський холодокомбінат», яка свідчить про прибутковість виробництва та збільшення чистого прибутку більш ніж на 50% за рахунок зниження собівартості і зростання виручки. Серйозних негативних аспектів у діяльності підприємства не виявлено.

Розглянуто групи факторів маркетингового середовища, що впливають на ПрАТ «Львівський холодокомбінат». До елементів макросередовища належать ті чинники, які опосередковано впливають на маркетингове управління, хоча безпосереднього відношення до нього не мають. Ці елементи охоплюють економічні, політико-правові, природно-географічні, демографічні, соціокультурні та науково-технічні аспекти.

Представлено ключові напрями, що сприяють підвищенню ефективності маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства, зокрема: систематичний моніторинг і аналіз ринку з чітким визначенням та врахуванням запитів споживачів; налагодження прямого зв'язку зі споживачем, активне

використання маркетингових інструментів у соціальних мережах із безпосередньою взаємодією; орієнтація на креативні, інноваційні та винахідницькі підходи у маркетинговій діяльності; комплексність та посилення зусиль у напрямі покращення товарної, асортиментної та цінової політики; оптимізація роботи маркетингового відділу з відповідним мотиваційним стимулюванням працівників, розвитком їх знань та постійним підвищенням кваліфікації; розробка та впровадження дієвої маркетингової стратегії з урахуванням глобалізаційних процесів і націленістю на довгострокові результати.

Для підтримки конкурентоспроможності підприємства доцільно впроваджувати на ринок унікальне пакування. Витрати на розробку нового виду упаковки планується покривати за рахунок власних коштів. З проведених розрахунків видно, що загальний обсяг інвестицій для реалізації проекту становить близько 210 тис. грн. За результатами аналізу фінансової діяльності за останні роки джерелом фінансування обрано власні ресурси підприємства, що дозволяє здійснити проект за рахунок внутрішніх коштів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Господарський кодекс України URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
3. Податковий кодекс України URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
4. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05. 1991 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 30. С. 379.
5. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 12. Ст. 64.
6. Про рекламу: Закон України URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>
7. Аналіз ринку морозива в Україні URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-morozhenogo-ukrainy-2024-god> (дата звернення: 14.05.2025)
8. Атюшкіна В. В. Управління конкурентним потенціалом підприємства на основі оцінювання комплексу маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. Т. 2, № 3. С. 85-103. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/47/46>
9. Бабко Н. М., Мандич О. В., Сєвідова І. О., Романюк І. А., Квятко Т. М. Поведінка споживача : навч. посібник. Харків : ХНТУСГ, 2020. 170 с.
10. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
11. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навчальний посібник. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик/. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с.
12. Брінь П. В. Шляхи оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесу та її внесок у конкурентоспроможність підприємства. *Вчені записки*

Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Сер. : Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70), № 6. С. 89-93.

13. Бугас В. В., Невмержицька С. М., Бугас Н. Р. Економічна сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс] *Modern Economics*. 2018. № 11 (2018). С. 34-37. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-05)
14. Бурліцька Оксана. Інструменти маркетингу для комунікації зі споживачами у воєнний період. *Матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Соціально-компетентне управління та безпека підприємницьких структур в умовах воєнної економіки»*. 28-29 жовтня 2022 року, Луцьк (Україна), м. Подгайська (Словацька Республіка). С. 17-18.
15. Бурліцька, О. Еволюція концепцій маркетингу: від маркетингу 2.0 до стратегії маркетингу цінності [Електронний ресурс]. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 316-324.
16. Вечоров В. Т. Орловська Ю. В., Кахович О. О. Управління державними підприємствами: перегляд цінностей як відповідь на вимоги цифрової економіки. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2021. № 166. С. 29-34.
17. Виноградова О. В. Поведінка споживачів. Практикум : навчальний посібник. Київ : ДУТ, 2020. 78 с.
18. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І. Маркетингові технології управління Інтернет-проектами : навчальний посібник. Київ : ДУТ, 2019. 351 с.
19. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 307 с.
20. Голда Н. М., Піняк І. Л. Конкурентоспроможність підприємств та формування їх конкурентних переваг. Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа

поступального розвитку територіально-господарських систем : монографія. ФОП Паляниця В.А. 2021. С. 79-84.

21. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70.
22. Горбаченко С. А., Карпов В. А., Шевченко-Перепьолкіна Р. І. Аналіз та прогнозування ринкової кон'юнктури : навчальний посібник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2019. 320 с.
23. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності : навчальний посібник. Київ : ДУТ, 2019. 146 с.
24. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. №5. С.108-110.
25. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2025 р.).
26. Діагностика конкурентного середовища підприємства [Електронний ресурс]. URL: kneu.edu.ua/get_file.php?id=2709
27. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю. Економіка підприємства : навчальний посібник для практичних занять і самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів. Харків : ХНАДУ, 2018. 292 с.
28. Доступний маркетинг [Електронний ресурс]. URL: <http://marketing-helping.com/konspekti-lekcz/21-konspekt-lekczj-qosnovi-marketinguq/423-ponyattya-zbutu-jogo-funkcz.html>.
29. Економіка підприємства : навч. посіб. / Н. В. Романченко, Т. В. Кожемякіна, К. В. Пічик. Київ : НаУКМА, 2018. 304 с.
30. Заруба В. Я., Парфентенко І. А. Маркетинг роздрібної торгівлі : навчально-методичний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2019. 106 с.
31. Зоріна О. І., Фадєєнко В. Ю. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. *Глобальні та національні*

проблеми економіки. 2018. Вип. 21. С. 284-287

32. Іванов Ю. Б. Ефективність маркетингової діяльності підприємств в сучасних умовах підвищеної динамічності та ризикованості підприємництва [Електронний ресурс]. URL: <https://cyberleninka/article/n/efektivnist-marketingovoyidiyalnosti-pidpriemstv>. (дата звернення: 13.05.2025).
33. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Тетерятнік Л. М. Методичні основи дослідження процесів формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2018. № 4 (44). С. 39-43.
34. Кадол Л. В., Кравчук Л. М., Домнічев А. О. Зміцнення конкурентних позицій підприємства шляхом реалізації інноваційно – інвестиційних проектів. *Наукові досягнення сучасного суспільства: матеріали Міжнар. наук.-практи. конф.: у 2-х частинах. Ч.2, м. Ліверпуль, 9-11 жовтня 2019р. Ліверпуль, 2019. С. 373-377.*
35. Касич А. О. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 86-92.
36. Кобелєв В. М. Методичні підходи щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету ХПІ (економічні науки): зб. наук. пр.* 2018. № 19 (1295). С. 98-103.
37. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
38. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні [Електронний ресурс]. URL: www.svb.org/ua/publications/kontseptsiya-natsionalnoi-strategii-sotsialnoi-vidpovidalnosti-biznesu (дата звернення 09.05.2025).

39. Кривіцька В. В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. *Матеріали XLVIII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки*. 2019. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/6612/5473>.
40. Лавриненко Е. Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства [Електронний ресурс]. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6 (17). URL: <http://www.easterneurope-bm.in.ua/index.php/17-2018-ukr>
41. Ларіна Я. С., Рябчик А. В. Поведінка споживачів : навчальний посібник. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 284 с.
42. Макаренко М. В. Підвищення конкурентоспроможності промислової продукції шляхом застосування ефективної маркетингової концепції збуту. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. 1(79). С. 26-34.
43. Маркетинг : навч. посіб. Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 18 с.
44. Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції : монографія /В. А. Фалович та ін. ; за ред. д.е.н, доц. В. А. Фаловича. Тернопіль : ФОП Шпак В.Б., 2021. 351 с.
45. Маркетингові комунікації : навчально-методичний посібник /уклад. І. В. Король – МОН України, Уманський державний пед. ун-т ім. Павла Тичини. Умань : Візаві, 2018. 191 с.
46. Незалежний інформаційний проект про маркетинг «Правильний маркетинг» : веб-сайт. URL : <http://4p.net.ua>.
47. Огляд ринку морозива. URL: <http://rb.com.ua/> (дата звернення: 12.05.2025)
48. Окландер М. А., Жарська І. О. Поведінка споживача : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2018. 208 с.
49. Оксентюк Б. А., Міщук О. І. Маркування продукції як важливий елемент маркетингової товарної політики. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2019. № 6. С. 119-125

50. Орлова К. Є. Управління бізнесом : підручник. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.
51. Офіційний сайт ПрАТ «Львівський холодокомбінат». URL: <https://www.limo.ua/uk/contacts> (дата звернення: 14.05.2025)
52. Пивавар І. В., Пономаренко О. О., Лісна І. Ф. Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 345–354.
53. Писаренко В. В., Багорка М. О. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник. Дніпро : Видавець, 2019. 240 с.
54. Полторак В. А. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 387 с.
55. Полюхович М. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 69, № 2. С. 118-128.
56. Пономаренко О. О. Оцінка маркетингового потенціалу підприємства та обґрунтування заходів з його підвищення. *Бізнес Інформ*. 2021. №1. С. 334–345.
57. Попова Н. В., Катаєв А. В., Базалієва Л. В., Кононов О. І., Муха Т. А. Маркетингові комунікації : підручник. Харків : «Факт», 2020. 315 с.
58. Рада конкурентоспроможності України [Електронний ресурс]. URL: <http://www.compete.org.ua> (дата звернення 11.05.2025).
59. Річні звіти ПрАТ «Львівський холодокомбінат » за 2023-2024 рр. (дата звернення: 15.05.2025)
60. Сак Т. В., Ховхалюк Д. О. Електронна торгівля в Україні: стан, тенденції, перспективи розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Т. 4, № 3. С. 73-85.
61. Самойленко В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ»*. 2021. №1. С. 59-65.
62. Сахацький М. П., Запша Г. М., Крутій Ю. С., Шинкарук Л. В. Маркетинг :

навчальний посібник, у 2-х ч. Одеса : Пальміра, 2018. 170 с.

63. Семенда Д. К., Корман І. І. Вплив мерчандайзингу на поведінку споживачів. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. Вип. 1 (28), 2021. С. 42-46.
64. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
65. Сергій Маїк, Оксана Бурліцька. Дослідження сутності управління маркетинговою діяльністю як важливого елементу функціонування підприємства // *Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції: «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі»*. 30 листопада 2023 року, Тернопіль : ТНТУ. С.76-77.
66. Сергій Маїк, Оксана Бурліцька. Сутність управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні // *Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції: «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі»*. 30 листопада 2023 року, Тернопіль : ТНТУ. С. 29-30.
67. Українська асоціація маркетингу: веб-сайт. URL: <http://www.uam.in.ua/ukr/about/>
68. Федірець О. В., Даценко О. В., Кекало Є. О. Стратегічні аспекти управління матеріально-технічними ресурсами підприємства. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2021. № 166. С. 69-73.
69. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.