

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«08» червня 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах
медіа стратегії»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-71

Тетяна Приступа

(підпис)

Керівник професор(ка) (доцент(ка)) кафедри менеджменту:

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

(підпис)

Рецензент доцентка кафедри економіки і підприємництва:

к.е.н., доц. Оксана КАВТИШ

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань
студентка _____

(підпис)

Київ – 2021 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Менеджмент підприємств»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«08» жовтня 2020 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Тетяні ПРИСТУПІ**

1. Тема роботи: «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах медіа стратегії»

керівник роботи д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

затверджені наказом по університету від 21.05.2021р. № 1248-с

2. Термін подання студентом роботи: 07.06.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Ферреро Україна», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2018-2020рр.).

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність поняття та методичні основи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- розкрити основи та практичний досвід здійснення медіа планування;

б) аналітична частина:

- здійснити економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства за наявного стану медіа діяльності;
- проаналізувати наявний рівень конкурентоспроможності підприємства;
- продіагностувати конкурентне середовище підприємства;

в) рекомендаційна частина:

- запропонувати шляхи удосконалення управління медіа діяльністю підприємства для забезпечення конкурентоспроможності;
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованих пропозицій.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Ферреро Україна».
2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Ферреро Україна».
3. Результати діяльності підприємства ТОВ «Ферреро Україна» за 2018 – 2020 рр.
4. Показники фінансової стійкості ТОВ «Ферреро Україна».
5. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ферреро Україна».
6. Аналіз ефективності проведення маркетингової діяльності ТОВ «Ферреро Україна».
7. Наявні проблеми та шляхи вдосконалення медіа діяльності підприємства ТОВ «Ферреро Україна».
8. Вдосконалена медіа стратегія запропонована для ТОВ «Ферреро Україна».
9. Вплив впровадження запропонованих пропозицій на конкурентоспроможність.
10. Аналіз економічної ефективності пропозицій.

6. Дата видачі завдання:

«08» жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління підприємством та його медіа діяльністю	08.10.2020 – 31.10.2020	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління конкурентоспроможністю підприємства	01.11.2020 – 30.11.2020	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2020 – 31.12.2020	
4.	Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «Ферреро Україна»	01.01.2021 – 31.01.2021	
5.	Економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства за наявного стану медіа діяльності ТОВ «Ферреро Україна»	01.02.2021 – 28.02.2021	
6.	Діагностика наявної системи медіа діяльності та визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ферреро Україна»	01.03.2021 – 31.03.2021	
7.	Розроблення шляхів удосконалення медіа діяльності підприємства для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Ферреро Україна»	01.04.2021 – 30.04.2021	
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованих пропозицій	01.05.2021 – 25.05.2021	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2021 – 30.05.2021	

Студент

_____ Тетяна ПРИСТУПА
(підпис)

Керівник дипломної роботи

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему: «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах медіа стратегії» містить 96 сторінок, 34 таблиці, 8 рисунків, 12 формул, 4 додатки. Перелік посилань нараховує 30 найменувань.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних положень та розробка економічно-обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення медіа діяльності підприємства ТОВ «Ферреро Україна» для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності в сучасних умовах ринку. Об'єктом дослідження є управління медіа діяльністю підприємства. Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні положення щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах удосконалення ефективності медіа діяльності підприємства ТОВ «Ферреро Україна».

Під час опрацювання теоретичного матеріалу зарубіжних і вітчизняних вчених щодо сутності конкурентоспроможності та головних методів оцінки було застосовано метод логічних узагальнень. При аналізі діяльності підприємства та розробці шляхів удосконалення медіа діяльності і забезпечення конкурентоспроможності підприємства було використано методи причинно-наслідкового аналізу та порівняння. Метод економічного та статистичного аналізу було використано на основі звітних даних підприємства.

Результатом проведеного дослідження є впровадження пропозицій щодо покращення ефективності медіа діяльності підприємства та відповідно збільшення рівня конкурентоспроможності.

Результати дослідження сприятимуть збільшенню ефективності медіа діяльності, збільшенню впізнаваності продукції підприємства ТОВ «Ферреро Україна» та підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, медіа планування, медіа стратегія, ефективність.

ABSTRACT

Bachelor's thesis on the topic: "Ensuring the competitiveness of the enterprise based on media strategy" includes 96 pages, 34 tables, 8 figures, 12 formulas, 4 attachments. The bibliography list consists of 30 items.

The purpose of the thesis is to study the theoretical provisions and develop economically solid recommendations for improving the media activities of the company "Ferrero Ukraine" to ensure the appropriate level of competitiveness in modern market conditions. The object of research is the management of media activities of the enterprise. The subject of the study is the theoretical foundations and practical provisions for ensuring the competitiveness of the enterprise based on improving the efficiency of media activities of the company "Ferrero Ukraine".

During the elaboration of the theoretical material of foreign and domestic scientists on the essence of competitiveness and the main methods of evaluation, the method of logical generalizations was applied. Methods of causal analysis and comparison were used in the analysis of the enterprise and the development of ways to improve media activities and ensure the competitiveness of the enterprise. The method of economic and statistical analysis was used on the basis of reporting data of the enterprise.

The result of the study is the implementation of proposals to improve the efficiency of media activities of the enterprise and, accordingly, increase the level of competitiveness.

The results of the study will help increase the efficiency of media activities, increase the visibility of the products of the company "Ferrero Ukraine" and increase the level of competitiveness of the company.

Keywords: competitiveness, media planning, media strategy, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Теоретична сутність поняття конкурентоспроможності підприємства	11
1.2. Теоретичні основи здійснення медіа планування.....	16
1.3. Методологічний апарат оцінки рівня конкурентоспроможності	24
Висновки до розділу 1	31
2 АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ЗВ'ЯЗКУ З МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	34
2.1. Аналіз маркетингової діяльності підприємства та його основних показників фінансово-господарської діяльності	34
2.2. Діагностика ринку кондитерської галузі та конкурентного середовища підприємства.	44
2.3. Загальна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства.....	53
Висновки до розділу 2	62
3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕДІА СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	64
3.1. Пропозиція удосконалення медіа стратегії підприємства	64
3.2. Економічне обґрунтування вдосконалення медіа стратегії в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	78
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТОК А	90
ДОДАТОК Б	92
ДОДАТОК В	93
ДОДАТОК Г	95

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає у тому, що в часи невизначеності та зростання рівня конкуренції на ринках, кожному підприємству варто проводити ґрунтовний аналіз своєї діяльності та шукати шляхи покращення ефективності роботи кожного напрямку діяльності для покращення фінансових результатів та загалом позицій на ринку. Одним із ключових напрямів, який може покращити рівень конкурентоспроможності підприємства при його стратегічно правильній та ефективній організації, є маркетингова діяльність та, зокрема, медіа планування.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних положень та розробка економічно-обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення медіа діяльності підприємства ТОВ «Ферреро Україна» для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності в сучасних умовах ринку.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розглянути теоретичні основи процесів медіа планування та побудови медіа стратегії;
- здійснити економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності обраного підприємства;
- проаналізувати конкурентне середовище та сегмент ринку на якому функціонує досліджуваний об'єкт;
- провести аналіз оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства;
- розробити проект з удосконалення ефективності медіа діяльності підприємства для забезпечення конкурентоспроможності;
- оцінити економічну доцільність реалізації запропонованого проекту.

Об'єктом дослідження даної роботи є управління медіа діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні основи та практичні положення щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах удосконалення ефективності медіа діяльності підприємства.

База дослідження – Товариство з обмеженою відповідальністю «Ферреро Україна». Юридична адреса: 01033, м. Київ, вул. Антоновича, буд. 46-46 А.

Теоретичною основою дослідження є результати теоретичних, дослідницьких та прикладних розробок, прогнозів вітчизняних і закордонних експертів галузі, вчених і фахівців у сфері управління конкурентоспроможністю та медіа діяльністю підприємства, аналітично проаналізовані статистичні дані про тенденції медіа ринку України та сегменту кондитерських виробів, наявні звітні дані міжнародних організацій та рейтингів щодо тенденцій розвитку кондитерського сегменту ринку, тощо.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань були застосовані наступні методи досліджень: статистичний аналіз, порівняльний та графічний аналіз, вертикальний (структура показників) та горизонтальний (динаміка показників) аналіз діяльності підприємства, метод економічного аналізу – для дослідження зміни економічних показників підприємства, метод визначення рівня конкурентоспроможності на основі теорії ефективності, метод багатокутника конкурентоспроможності. У процесі досліджень було використано інформаційні технології: Microsoft Excel.

Інформаційною базою дослідження стали: дані Державної служби статистики України, дані фінансової звітності підприємств, результати власних досліджень, наукові публікації та Інтернет-ресурси.

Практична значущість. Запропоновані шляхи покращення ефективності медіа діяльності можуть знайти конкретну реалізацію в системі управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Ферреро Україна» в частині запропонованої медіа стратегії та системі аудиту медіа діяльності підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Публікації. Основні практичні результати дослідження були сформовані у форматі наукових тез та опубліковані: Дергачова В.В., Приступа Т.В. Медіа

планування та реклама як фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Вип. 2021. С. 102-103. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230513>

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретична сутність поняття конкурентоспроможності підприємства

Незважаючи на швидкість впровадження технологічних змін, глобалізацію, динаміку бізнесу та інтернаціоналізацію ринку, навчання та управління конкурентоспроможністю набуває все більшого значення.

Конкурентоспроможність – це здатність організації, підприємства, галузей економіки та держави функціонувати, підтримувати, просуватися та працювати відповідно до принципів ефективності та результативності, щоб перевершити конкурентів та виграти за рахунок своєї унікальної пропозиції. Таким чином, конкуренція це перевага над головними конкурентами та загалом на ринку у відповідній галузі.

Також конкуренція створює дійові стимули для того, щоб будь-яка організація не залишалась на однаковому рівні, відкриває реальні можливості для вільного вибору стратегії та дій для всіх учасників економічних відносин та забезпечує розвиток саме ринкового компоненту практичних навичок та знань [1]

Основні теоретичні підходи до аналізу конкурентоспроможності як економічної категорії були створені такими науковцями, як Баклі, Пасс, Прескотт, Аджитабх, Мамає.

Модель конкурентоспроможності фірми Баклі, Пасса та Прескотта складена у 1992 розглядається як поєднання трьох взаємопов'язаних вимірів чи заходів конкурентоспроможності, а саме конкурентоспроможність, конкурентний потенціал та конкурентний процес. Конкурентний потенціал відноситься до ресурсів, що використовуються для отримання вищої ефективності виробництва, а саме конкурентоспроможність – це результат діяльності порівняно з результатом конкурентів. Конкурентний процес стосується управління компанією. Головний аргумент, запропонований авторами, полягає в тому, що жоден окремий показник конкурентоспроможності не може повністю охопити всі відповідні виміри

конкурентоспроможності, тому показники ефективності, потенціал та процес слід розглядати разом та стосовно конкурентів фірми.

Вони пропонують набір різних показників, таких як: прибуткова частка ринку, технологічний розвиток, довгострокова ціна, економічна ефективність, близькість до клієнта, інвестиційна стратегія, комерціалізація технологій та управлінське ставлення до інтерналізації відносин.



Рисунок 1.1 – Схема взаємовідносин конкурентоспроможності компанії

Джерело: [2]

Аджитабх та Мамає зосереджуються на основних джерелах конкурентоспроможності компанії та досліджують літературу, пов'язану з конкурентоспроможністю, за показниками активів-процесів (APP). Їхній підхід включає такі два стратегічні рівні, як активи й ефективність та процеси. Автори припускають, що конкурентоспроможність підприємства залежить від поєднання матеріальних та нематеріальних активів (наприклад, людських ресурсів, матеріальних ресурсів, галузевої інфраструктури, технологій, репутації, товарних знаків) та процесів в організації, які разом забезпечують конкурентну перевагу і можуть бути названі джерелами конкурентоспроможності. Процеси конкурентоспроможності включають ті, які допомагають визначити важливість та результативність основних процесів, таких як процеси стратегічного управління, процеси людських ресурсів, процеси управління операціями та процеси управління технологіями. Основні конкурентні показники це продуктивність, якість, витрати

та інші фінансові показники, технологічні та міжнародні показники. Модель APP може бути корисною для організацій при виявленні та здійсненні корисних дій, якщо точно встановлено залежність між різними факторами конкурентоспроможності. [2]

Поняття конкурентоспроможність є багатостороннім, проте дослідники виділяють його два характерні, а саме порівняльний та динамічний:

– *порівняльний характер* – конкурентоспроможність це не певне явище об'єкта, а лише поняття, яке виникає при порівнянні двох чи більших об'єктів; конкурентоспроможність можна визначити при порівнянні основних показників діяльності двох або більше підприємств;

– *динамічний характер* – конкурентоспроможність, досягнута компанією у певний відрізок часу, не вважається довгостроковою і не може гарантувати ринкові позиції на ринку у майбутньому, адже конкуренти активно та постійно реалізують свої нові стратегії, що призводить до зниження рівня конкурентоспроможності підприємства [3, с. 9].

Конкурентоспроможним об'єктом можна вважати не тільки певну організацію. Загалом є чотири групи об'єктів конкурентоспроможності:

- товар;
- підприємство (один виробник);
- галузь (сукупність підприємств);
- регіони (райони, області, країни або групи країн).

Конкурентоспроможність товару споживач визначає враховуючи власні потреби та повноту їх задоволення. Головна ціль споживача – повністю задовольнити всі потреби у межах обмежених можливостей [4].

Конкурентоспроможність підприємства оцінюється споживачем з урахуванням його позиції на ринку. Споживачу є важливими популярність підприємства, тривалість роботи на ринку, частка ринку, гарантії від підприємства та ступінь довіри до якості продукції товарів даного підприємства у інших споживачів. [4].

Конкурентоспроможність галузі оцінюється споживачем з точки зору пріоритетності його власних потреб, які потрібно задовольнити [4].

Розглянемо докладніше поняття конкурентоспроможності підприємства. В економічній літературі розрізняють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства [5, с. 267]:

- перший рівень – головним пріоритетом є тільки виробництво продукції;
- другий рівень – головним пріоритетом є відповідність продукції стандартам, встановленим на ринку;
- третій рівень – головним пріоритетом є встановлення власних стандартів якості у певній галузі;
- четвертий рівень – головним пріоритетом є першість на ринку та забезпечення успіху завдяки управлінню та інноваціям.

Як один з економічних процесів, конкурентоспроможність складається з багатьох відносин, на які впливає велика кількість чинників, як і об'єктивного, так і суб'єктивного характеру:

- забезпеченість певними чинниками виробництва, а саме: сировина, трудові ресурси, інфраструктурні об'єкти, система дистрибуції;
- наявні умови функціонування підприємства: відповідний соціально-економічний та екологічний стан;
- наявний попит на продукцію (товари, послуги);
- загальноекономічні, політично-правові, соціокультурні фактори.

Конкурентна позиція компанії аналізується відповідно до наступних факторів:

- географічне розташування;
- природні ресурси;
- економічний потенціал території для виробництва;
- людський та інтелектуальний потенціали;
- міжрегіональні взаємозв'язки;

- інформаційно-інноваційний, науковий, технічний, комунікаційний, фінансовий, міжнародний потенціал території;
- політична ситуація;
- соціальний розвиток;
- підтримка бізнесу державними органами влади.

Даний список факторів, завдяки яким можна визначити конкурентну позицію суб'єкта господарювання, є неповним, проте саме їхній взаємовплив створює засади для створення та реалізації економічних проектів та допомагає досягти успіху на ринку чи у певному сегменті [6].

Основними заходами, які здійснюються для підвищення конкурентоспроможності підприємства, є:

- Підвищення фінансово-господарських показників діяльності підприємства;
- Орієнтація на споживача та підвищення якості товарів;
- Порівняльний аналіз та додавання переваг порівняно зі схожими товарами;
- Визначення сильних та слабких сторін товарів-аналогів та використання даних під час прийняття управлінських рішень;
- Аналіз потенційних модифікацій та трансформацій продукту;
- Управління ціною для підвищення конкурентоспроможності продукції;
- Пошук нового застосування для наявної продукції;
- Адаптація товарів до використання у різних умовах;
- Диференціація асортименту товарів;
- Посилення впливу на споживачів завдяки просуванню [7, с. 97].

Отже, підвищення конкурентоспроможності це довготривалий процес, який включає у себе безліч змін по покращенню наявних напрямків діяльності підприємства та створенню нових при потребі. Конкурентоспроможність підприємства залежить від ефективного функціонування всіх напрямків діяльності,

проте одним з найважливіших є маркетингова діяльність, яка включає у себе маркетингові комунікації та медіа планування.

1.2. Теоретичні основи здійснення медіа планування

Маркетингова діяльність є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції на внутрішньому та міжнародному ринках. Комплекс маркетингових процесів активно впливає на забезпечення підприємства ресурсами, регулює взаємодію зі цільовою аудиторією, а саме прямими споживачами продукції, стимулює формування попиту на продукцію підприємства та формування ситуації на ринку. Також саме маркетинг здійснює контроль над реалізацією та продажами продукції. Маркетингова діяльність не забезпечує самостійно повністю всі перелічені процеси, проте при правильно налаштованій взаємодії та інтеграції роботи всіх відділів, вона може стати основою успіху підприємства. У зв'язку з цим, постійний розвиток маркетингової діяльності є одним з пріоритетних завдань для підприємства.

Одним із найголовніших напрямків роботи та завдань маркетингової діяльності є медіа планування. Медіа планування – це стратегічний розроблений план рекламної активності брендів, товарів чи послуг, у якому зазначаються головні цілі, канали просування, графік проведення діяльності та рекламний бюджет для підприємства. Як правило, медіа планування здійснюється раз на рік в рамках загального процесу стратегічного планування підприємства чи в період річного бюджетування.

Процес медіа планування є невід'ємною частиною маркетингової діяльності компанії чи просування брендів. Процес просування брендів має перед собою два основних завдання: створити повідомлення для залучення аудиторії до товару та доставити створене повідомлення до цільової аудиторії. Медіа планування дозволяє виконати друге завдання просування – доставити повідомлення до цільової аудиторії.

Медіа планування дозволяє визначити найефективніші канали просування для передачі головного повідомлення до споживача. Основними каналами просування є телевізійна реклама, газети, журнали, зовнішня реклама, реклама в мережі Інтернет та соціальні мережі. Також медіа планування дозволяє вибрати місце та час показу повідомлення для залучення бажаного споживача.

Отже, головна ціль процесу медіа планування – передати головне повідомлення компанії до цільової аудиторії її товарів найбільш оптимальним способом.

Головними етапами медіа планування є:

– *Етап 1: аналіз поточного становища ринку.*

Визначення поточного становища компанії на ринку є важливим аспектом розробки маркетингового плану і стратегії просування, в тому числі і медіа стратегії. Аналіз поточного становища компанії повинен складатися з трьох наступних аспектів: огляд ринкових тенденцій, конкурентний аналіз, дослідження споживача.

Огляд ринкових тенденцій. Проведення аналізу динаміки ринку і ключових ринкових сегментів, оцінка становища брендів компанії на ринку у порівнянні з ключовими гравцями ринку в динаміці.

Конкурентний аналіз. Визначення джерел росту, а саме за рахунок яких товарів підприємство планує збільшувати об'єми продаж, та загроз, які можуть перешкодити росту продаж товарів. Також важливо визначити ключових конкурентів головних товарів підприємства, для яких будується медіастратегія, на ринку.

Дослідження споживача. На цьому під етапі потрібно визначити головних споживачів продукції підприємства, відтворити модель поведінки споживача в сегменті, визначити основні фактори, які впливають на вибір товарів на ринку. Також потрібно проаналізувати відношення споживача до продукції – слабкі та сильні асоціації, визначення джерел росту за рахунок залучення нових споживачів.

– *Етап 2: брифінг.*

Мета даного етапу – визначити головні цілі маркетингових комунікацій та медіа цілі. Комунікаційні цілі мають нерозривний зв'язок зі стратегічними цілями для брендів підприємства на ринку загалом, саме тому визначення цілей варто починати з визначення глобальних завдань бренду.

Для досягнення скоординованого чіткого бачення завдань маркетингових комунікацій та для полегшення медіа планування і відповідно збільшення ефективності інвестицій в просування товарів підприємства варто здійснити послідовне встановлення завдань та побудувати на їхній основі ієрархію цілей.

Ієрархія цілей маркетингової діяльності складається з чотирьох рівнів: бізнес–цілі бренду, маркетингові цілі бренду, комунікаційні цілі бренду, медіа цілі бренду [8]. Також іншою назвою такої системи є «Дерево цілей» або ж «Карта стратегічних цілей». Приклад даної карти зображений на рис. 1.2.

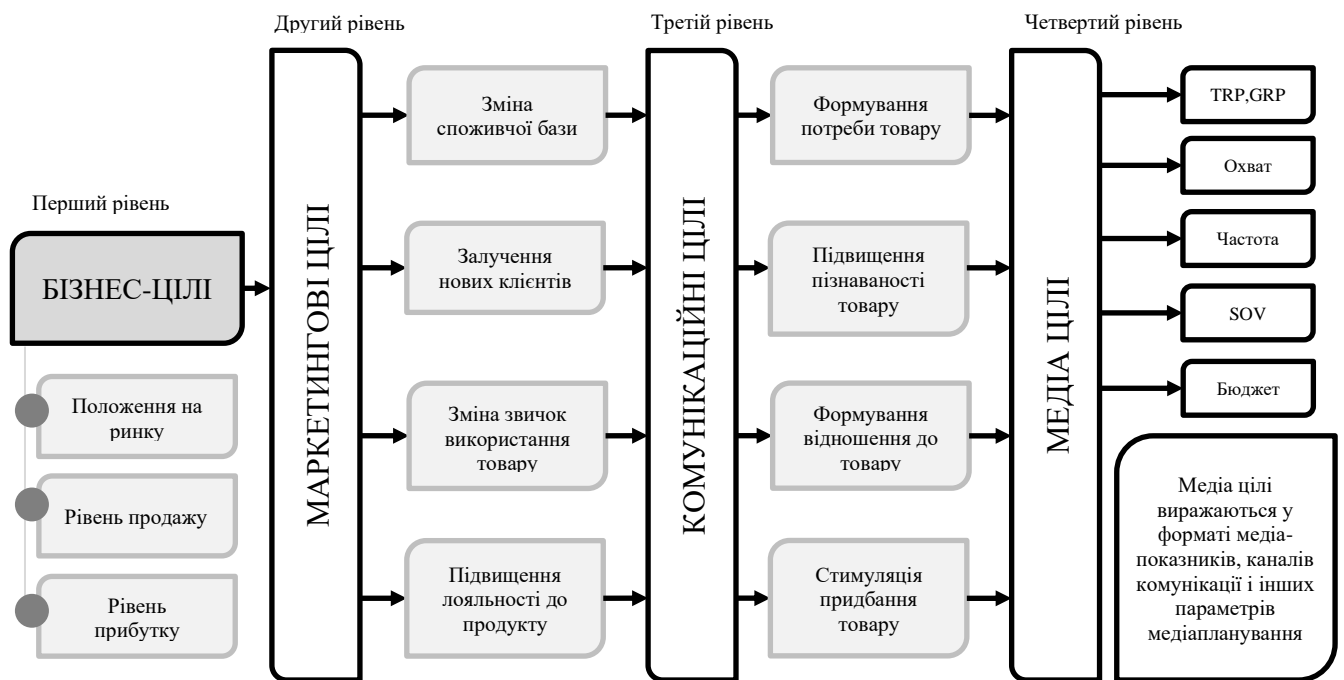


Рисунок 1.2 – Карта стратегічних цілей

Джерело: [8]

Дерево цілей – це взаємопов'язана система довгострокових та короткострокових цілей організації. Основою даної системи є глобальні, довгострокові цілі бізнесу у галузі. Відповідно для досягнення глобальних цілей визначаються оперативні і тактичні завдання, які проявляються у форматі

короткострокових цілей. При формуванні цілей важливо використовувати методику SMART. Приклади та рівні цілей знаходяться у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні рівні цілей у системі «Дерево цілей»

Рівень	Тип цілі	Пояснення	Приклади
1	Бізнес цілі	Бізнес-цілі визначають довгостроковий вектор розвитку компанії. Основна ціль будь-якого бізнесу – це ріст прибутку, тому бізнес цілі повинні встановлювати чіткі завдання компанії у трьох напрямках: становище компанії в сегменті чи місце на ринку, рівень продаж, рівень прибутку і норма рентабельності продаж.	<ul style="list-style-type: none"> – Утримати лідерство на ринку; – Стати №3 в сегменті миючих засобів; – Досягти зростання продажів, випереджального зростання ринку; – Зростання прибутку і продажів на 20%; – Утримати рентабельність на рівні 65%.
2	Маркетингові цілі	Стратегічні маркетингові цілі визначають як повинна змінитись цільова аудиторія та її поведінка для досягнення поставлених бізнес-цілей.	<ul style="list-style-type: none"> – Збільшити частоту споживання чи використання товару від 1 разу на тиждень до щоденного використання; – Залучити до споживання продукції всіма членами сім'ї; – Збільшити лояльність до продукту серед споживачів у віці 35+ років з високим доходом.
3	Комунікаційні цілі	Комунікаційні цілі відповідають за дію, яку повинен здійснити споживач після контакту з рекламним повідомленням. Від комунікативних цілей залежать креативи, канали комунікації та частота контакту з рекламним повідомленням.	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищити культуру догляду за волоссям: кожен раз після використання шампуню використовувати ополіскувач для блиску і гладкості волосся; – Зміцнити іміджеві характеристики товару: серйозний, професійний, ефективний, допоможе завжди, впевнений, цілеспрямований.
4	Медіа цілі	Медіа цілі відображаються у форматі основних медіа показників, каналів комунікації і інших елементів, які повинні враховуватись в процесі медіа планування.	<ul style="list-style-type: none"> – Забезпечити охоплення 90% всієї цільової аудиторії бренду – Задіяти канали комунікації з високою залученістю; – Досягти лідерства за часткою голосу в медіа-каналі «преса».

Джерело: [8]

Невід'ємною складовою брифінгу є визначення цільової аудиторії. Цільова аудиторія – це конкретна група людей, на яку направлені всі маркетингові комунікації. Також це сукупність наявних покупців товару та потенційних покупців, залучення яких є важливим для стабільного розвитку в галузі та збільшення об'єму продажу. Цільова аудиторія складається з конкретного сегменту споживачів чи з групи сегментів, яких об'єднують схожі ознаки чи характеристики.

Для опису цільової аудиторії використовують наступні характеристики:

- Стать та вік;
- Рівень доходу;
- Сімейний та соціальний статус;
- Місце роботи, професія, вид діяльності;
- Географія.

Також можна використовувати ще психологічні характеристики, а саме:

- Риси характеру;
- Цінності, життєві принципи;
- Хобі, спосіб життя;
- Місця покупки товару;
- Фактори, які спонукають до здійснення покупки. [8]

Для визначення цільової аудиторії потрібно здійснити наступні кроки:

- Проаналізувати товар компанії: здійснити порівняльний конкурентний аналіз товару, визначити сильні та слабкі сторони;
 - Проаналізувати поточних споживачів: визначити важливі характеристики товару, основні причини покупки та відмінні характеристики від виробників-конкурентів;
 - Провести SWOT аналіз товару;
 - Провести сегментування ринку: визначити поточних споживачів, покупців, які можуть потенційно придбати товар, та покупців, які ніколи не придбають товар;

– Скласти план роботи з цільовою аудиторією: визначити детально маркетингові події для залучення та утримання всіх клієнтів, підготувати план покращення продукту і розширення асортименту, план просування та стратегію ціноутворення. [8]

У разі запуску нового продукту потрібно провести аналіз та сегментацію ринку, визначити привабливі сегменти аудиторії з точки зору отримання прибутку та прийнятних принципів роботи, описати найбільш ймовірних споживачів, скласти план роботи з даним ринком.

Етап 3: розробка медіа стратегії.

Для розробки медіа стратегії потрібно визначити три основні параметри просування товару: медіа-мікс, масштаб кампанії та період просування.

Медіа-мікс – це сукупність каналів комунікації, які відповідатимуть цілям маркетингових комунікацій і принесуть найбільший бажаний результат. Завдяки правильному підбору каналів можна оптимізувати рекламний бюджет, збільшити конкурентоспроможність рекламного повідомлення та ефективність реклами загалом. Під час вибору каналів комунікації потрібно орієнтуватись на поставлені цілі та вартість каналу з точки зору окупності інвестицій. Також варто провести дослідження цільової аудиторії у формі опитування чи інтерв'ю та визначити як вона проводить звичайний день. Це дозволить зрозуміти, які канали допоможуть налаштувати цільовий контакт з аудиторією з високим рівнем зацікавленості та готовності до сприйняття повідомлення брендів компанії.

Таблиця 1.2 – Класифікація каналів маркетингових комунікацій

Назва групи	Ціль рекламної кампанії	Пріоритетність каналів комунікації
Канали широкого охоплення або мас-медіа	Сформувати високий рівень знання про продукцію	ТВ, преса, радіо
Канали прямого відгуку або канали зі швидким зворотнім зв'язком	Покращити відносини зі споживачами продукції та сформувати лояльність	Інтернет-маркетинг, мобільні пристрої
Медіа в точках продажу	Трансформувати покупців, які знають про продукт, в тих, які його купують	Тестові версії, акції, події з конкурсами

Джерело: [8]

Також маркетингові канали поділяються на три великі групи залежно від цілей кампанії. Розглянуто у табл. 1.2.

При фінальному формуванні списку каналів комунікації потрібно визначити тип стратегії медіа-мікс: підхід медіа-концентрації чи підхід медіа-диференціації.

Підхід медіа-концентрації – це використання маленької кількості каналів комунікації. Даний підхід використовується при малому бюджеті, який зможе забезпечити ефективну роботу рекламних кампаній тільки в одному чи двох каналах.

Підхід медіа-диференціації – це використання широкої кількості медіаканалів. Дана стратегія використовується при сильній диференціації цільової аудиторії по різним каналам. Відповідно надається можливість оптимізувати бюджет просування продукції компанії.

Масштаб кампанії – це географія розміщення рекламної кампанії. Рішення по вибору рівня покриття для кампанії приймається на основі методу індексів BDI (Brand Development Index) і CDI (Category Development Index). Існує три підходи масштабу кампанії:

- Національний охопит – повномасштабна кампанія, направлена на охопит всієї території країни. Дана стратегія використовується у випадку, якщо продаж продукції компанії налаштований по всій країні;

- Точковий охопит – проведення рекламної кампанії в окремих регіонах країни. Підхід використовується коли продаж продукції налаштований тільки в окремих регіонах;

- Змішаний тип – проведення рекламної кампанії на території всієї країни з посиленням рекламного тиску в окремих регіонах. Використовується якщо продукт продається на території всієї країни, проте попит на продукцію у різних регіонах дуже відрізняється. Також може відрізнятися рівень знань про продукцію, кількість конкурентів, можливе негативне відношення до продукту. У даному випадку на проблемні регіони виділяється значно більша частина коштів для вирішення додаткових проблем.

Період проведення – це визначення часових періодів, у які варто провести рекламну кампанію для оптимізації витрат та отримання максимального ефекту. Період може залежати від традиційних свят, рівня купівельної спроможності покупців, сезонності, ситуації на ринку, тощо.

Результатом визначення вищевказаних параметрів буде створений рисунок активності кампанії з прописаними каналами комунікації, бюджетом рекламної кампанії, цільовими показниками, по яким буде оцінюватись ефективність маркетингової діяльності.

Цільові показники, які аналізуються для визначення ефективності маркетингової стратегії:

- Охоплення – загальна кількість користувачів, які побачили рекламне оголошення;
- Частота – кількість разів один користувач побачив рекламне оголошення. Оптимальний показник складає 3-4 рази;
- Конверсія – кількість покупок здійснених користувачами після переходу по оголошенню;
- Ціна за конверсію – ціна за покупку одного товару внаслідок переходу по рекламному оголошенню;
- ДРВ – доля рекламних витрат, яка розраховується як відношення рекламних витрат до доходу. Вимірюється у відсотках. Чим менший ДРВ, тим ефективнішими були витрати на рекламу;
- TRP – кількість отриманих показів від цільової аудиторії;
- GRP – кількість сумарної аудиторії, яка була охоплена певним маркетинговим каналом. Визначається як добуток охоплення та частоти. Вимірюється у відсотках.

Завдяки даним показникам можна оцінити рівень досягнення поставлених цілей. Вони є основними, якщо йдеться мова про збільшення продажів продукції певної кампанії, проте можна також аналізувати додаткові показники залежно від типу маркетингового каналу та цілей. Процес аналізу здійснюється після

проведення маркетингових кампаній. Також потрібно здійснювати контроль показників на щотижневій та щомісячній основі.

Завдяки чіткому аналізу показників медіа діяльності можна приймати управлінські рішення щодо внесення змін та покращення стратегії. Завдяки покращенню стратегії можна забезпечити кращі кінцеві показники медіа діяльності, в тому числі забезпечити ріст товарообороту та доходу від реалізації, які впливають на оцінку рівня конкурентоспроможності.

1.3. Методологічний апарат оцінки рівня конкурентоспроможності

Оцінка конкурентоспроможності підприємства потрібна підприємству для того, щоб:

- створити заходи для підвищення конкурентоспроможності;
- вибрати партнерів для спільної діяльності;
- скласти план виходу компанії на нові ринки;
- здійснити інвестиційну діяльність;
- здійснити регулювання економіки на рівні держави [9].

Питання визначення єдиного та правильного підходу до визначення рівня конкурентоспроможності досліджувалось багатьма вченими, проте досі досліджується. Саме тому наразі є багато методів оцінки конкурентоспроможності.

Таблиця 1.3 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності.

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Метод балів, диференційований метод, метод різниць, інтегральний метод
	Якісні	Евристичні методи, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця Мак Кінсі, матриця БКГ, матриця Ансоффа, матриця Shell/DPM, матриця PIMS
	Індексні	Метод конкурентних переваг, конкурентоспроможність продукції, інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції

Продовження таблиці 1.3

	Графічні	Метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності, радіальна діаграма
За показниками та змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, Модель Портера, Метод Мак Кінсі
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, бенчмаркінг, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи прогнозування фінансового стану, методи фінансово-економічного аналізу
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Метод балів, індексні, інтегральні методи
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, метод Мак Кінсі, тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, аналіз конкурентних переваг

(складено на основі [10,11,12])

У табл. 1.3 зображена класифікація методів оцінки конкурентоспроможності.

Матричний метод оцінки рівня конкурентоспроможності є суб'єктивним, у зв'язку з тим, що визначають рівень конкурентоспроможності об'єкта лише у чітко визначеному сегменті галузі. Також даний метод є не точним, адже не враховує всіх потрібних параметрів та не надає повну оцінку становища.

Кількісні методи такі як, наприклад, метод експертних оцінок, базуються на інтуїції та професіоналізмі експерта. Проте визначення критеріїв для оцінки та надання даним критеріям та об'єктам аналізу певної оцінки є суб'єктивним процесом, який не дозволить отримати точних результатів.

Об'єктивні методи дозволяють отримати точніші результати, проте для їх проведення потрібно багато точної інформації та відповідно часу на їх аналіз.

Одними з основних фінансових показників, які використовуються для аналізу рівня конкурентоспроможності досліджуваного об'єкту, є:

- Вартість реалізованої продукції та фізичний обсяг наявної продукції. Якщо фізичний обсяг є меншим, то це свідчить про зростання попиту;
- Розмір прибутку та обсяг продажів. Якщо відношення цих даних збільшується, то це свідчить про підвищення конкурентоспроможності;
- Обсяг продажів та вартість матеріально-виробничих витрат;
- Обсяг продажів та вартість нереалізованої продукції. Якщо відношення даних показників зменшується, то причинами можуть бути зменшення попиту чи перевиробництво продукції;
- Завантаження виробництва;
- Портфель замовлень;
- Обсяг і напрями вкладень.

Додаткові показники, які потрібні для аналізу, визначаються залежно від цілі визначення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Методика, що має у основі теорію ефективної конкуренції, є найбільш вживаною при визначенні рівня конкурентоспроможності підприємства. У основі теорії ефективної конкуренції знаходиться ідея про те, що конкурентоспроможним підприємство є лише тоді, коли робота всіх підрозділів та напрямів діяльності підприємства налагоджена і вони працюють як одна система. При аналізі роботи підрозділу, головним показником є використання ним ресурсів.

Конкурентоспроможність за даним способом можна визначати за даними показниками:

- Показниками ефективності виробничої діяльності;
- Показниками фінансового положення підприємства;
- Показниками збуту продукції підприємства.

При аналізі показників ефективності виробничої діяльності використовуються такі показники, як: організація праці, виробничі витрати, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технологій виробництва. Приклад аналізу зображений у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Конкурентоспроможність за показниками ефективності виробничої діяльності

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника	Правила розрахунку
Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при виробництві продукції	$V = \text{валові витрати} / \text{обсяг виробництва продукції}$
Відносний показник фондівіддачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \text{обсяг випуску продукції} / \text{вартість основних виробничих фондів}$
Відносний показник рентабельності продукції (P_n)	Характеризує ступінь прибутковості продукції	$P_n = \text{прибуток від реалізації} \times 100 / \text{повна собівартість продукції}$
Відносний показник продуктивності праці (Π_n)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$\Pi_n = \text{обсяг виробництва продукції} / \text{середньорічну кількість працівників}$

Джерело: [13]

При аналізі фінансового положення підприємства беруться до уваги показники: незалежність від зовнішніх джерел фінансування, показники стабільного розвитку та здатність сплачувати заборгованості. Приклад аналізу зображений у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Конкурентоспроможність підприємства за показниками фінансового положення

Показники конкурентоспроможності	Роль показника	Правила розрахунку
Коефіцієнт автономії (K_a)	Характеризує незалежність від зовнішніх джерел фінансування	$K_a = \text{власні засоби} / \text{загальна сума джерел фінансування}$
Коефіцієнт платоспроможності (K_n)	Відображає здатність виконувати фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$K_n = \text{власний капітал} / \text{загальні зобов'язання}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (K_l)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття зобов'язань	$K_l = \text{грошові засоби} / \text{короткострокові зобов'язання}$
Коефіцієнт обіговості обігових засобів (K_o)	Аналізує ефективність використання обігових засобів	$K_o = \text{виручка від реалізації} / \text{середньорічний залишок обігових засобів}$

Джерело: [13]

При аналізі показників збуту продукції підприємства використовуються наступні дані: обсяг продажів, прибуток від реалізації, обсяг нереалізованої продукції, обсяг випуску продукції, виробнича потужність.

Таблиця 1.6 – Конкурентоспроможність підприємства за показниками збуту продукції

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника	Правила розрахунку
Рентабельність продаж (P_n)	Характеризує прибутковість підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$P_n = \text{прибуток від реалізації} \times 100 / \text{обсяг продаж}$
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (K_3)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	$K_3 = \text{обсяг нереалізованої продукції} / \text{обсяг продаж}$
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (K_m)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	$K_m = \text{обсяг випуску продукції} / \text{виробнича потужність}$

Джерело: [13]

Також при даній методиці здійснюється додатково четвертий аналіз – аналіз конкурентоспроможності продукції та його ціни. Ці показники визначають можливість товару задовольняти потреби споживачів. Приклад аналізу зображений на табл. 1.6.

Результати всіх вищеперерахованих аналізів вносяться у одну зведену таблицю із зазначеним показником для проаналізованої компанії, середнім показником по галузі та визначеним відхиленням від норми. Приклад зведених даних зображений у табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Зведена таблиця оцінки конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність за показниками	Середнє значення по галузі	Рівень показника для об'єкта аналізу	Відхилення рівня показників від середнього значення, +/-
Ефективності виробничої діяльності (ЕП)	X	X	X
Фінансового положення (ФП)	X	X	X
Збуту продукції (ЕЗ)	X	X	X

Продовження таблиці 1.7

Якості продукції (Кт)	X	X	X
ККО	X	X	X

Джерело: [13]

На основі визначених відхилень можна робити висновок щодо рівня конкурентоспроможності підприємства та створювати стратегію по її покращенню.

Ще одним відомим підходом до вимірювання конкурентоспроможності є модель ADL/LCD, розроблена товариством Артур Д. Літл. У його основі використовуються основні етапи життєвого циклу галузі, а саме зародження, ріст, зрілість, старіння. У зв'язку з різними умовами існування галузі на різних етапах, конкурентне середовище відповідно змінюється. Основними показниками для проведення оцінки рівня конкурентоспроможності у галузі є загальна конкурентоспроможність, патенти, гарантійне обслуговування, ефективність виготовлення продукції, вертикальна інтеграція, взаємозв'язок менеджменту й ризику.

Для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства Ф. Котлер рекомендує здійснювати порівняння з наявними конкурентами на ринку за допомогою методу бенчмаркінгу. Відповідно до даного методу підприємство повинно постійно порівнювати власні вироби, ціни, канали збуту й методи стимулювання з тими, які використовуються його конкурентами. У результаті даного аналізу досліджуваній об'єкт матиме змогу відшукати власні незадіяні переваги. [14].

Також одним із важливих методів визначення оцінки рівня конкурентоспроможності є багатокутник конкурентоспроможності. Даний метод надає можливість визначити позицію на ринку у порівнянні з конкурентами. Результати аналізу подаються графічно та характеризують становище підприємства [15]. Даним методом можна здійснити порівняння будь-яких напрямів роботи компанії, наприклад, маркетинг, ціни, асортимент, витрати. За допомогою цього методу можна аналізувати і групи товарів, і кожен товар окремо.

Для створення багатокутника конкурентоспроможності потрібно визначити основні критерії для оцінки відповідно до об'єкту аналізу. Варто зосередитись на показниках, які описують прибуток компанії, задоволеність споживача та його прихильність до продукції. Після цього варто визначити основних конкурентів на ринку, які знаходяться на одному рівні з об'єктом аналізу. Основними характеристиками, на основі яких здійснюється вибір, є:

- Однакова цільова аудиторія;
- Задоволення аналогічних потреб;
- Знаходження на однаковій території;
- Перебування на однакових фазах життєвого циклу;
- Однаковий рівень об'ємів та доходів.

Після визначення головних параметрів, які будуть аналізуватися, потрібно дати їм об'єктивну оцінку для об'єкта, який аналізується, та його конкурентів. Використовуючи ці дані потрібно описати ситуацію графічно. Приклад багатокутника конкурентоспроможності знаходиться на рис. 1.3.

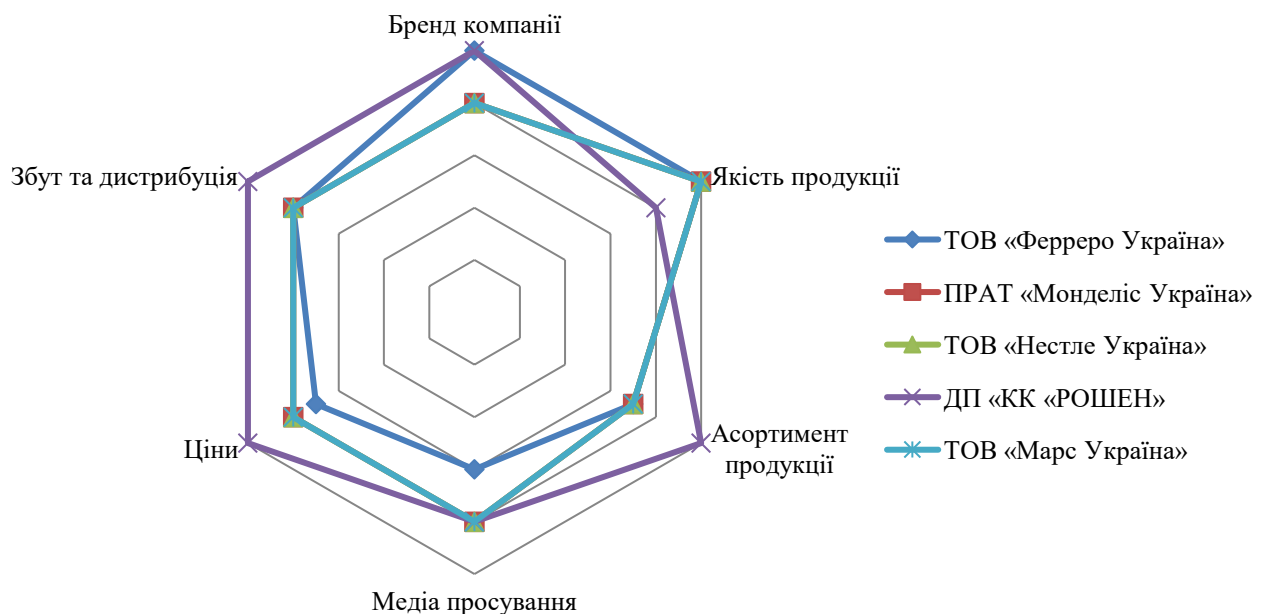


Рисунок 1.3 – Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: [15]

Недоліком даного методу є те, що він дозволяє оцінити підприємство лише умовно. Серед його недоліків також варто виділити:

- Непридатність до використання при прогнозуванні;
- Неможливість врахування недобросовісної конкуренції;
- Відсутність узагальненого показника конкурентоспроможності.

Отже, на даний момент часу, є безліч методів визначення конкурентоспроможності підприємства, проте для здійснення точного аналізу не варто зосереджуватись на одному, адже ідеального методу не існує. Тому варто поєднувати і графічні методи, і кількісні, і матричні, і різні системні підходи.

Висновки до розділу 1

Наразі на ринку ми можемо спостерігати швидкий темп впровадження новітніх технологій, різку динаміку показників діяльності бізнесу, створення інновацій, який провокують утворення нових продуктів чи покращення все існуючих. Саме тому кожній компанії потрібно постійно аналізувати тенденції, тренди та швидко впроваджувати зміни в управлінні, якщо вона хоче залишитися прибутковою. Якщо вже ж ціль компанії – стати лідером певної галузі чи сегменту, то їй самій варто бути засновником трендів та змін.

Для розуміння свого становища у певний момент часу на ринку компанії повинні періодично здійснювати оцінку свого рівня конкурентоспроможності. Під час проведення аналізу варто розуміти, що конкурентоспроможність аналізується у порівнянні з іншими компаніями, тому потрібно слідкувати за діяльністю своїх конкурентів та появою нових. Також рівень конкурентоспроможності це динамічний показник, тому якщо компанія займає лідируючі позиції на даний момент часу, то це не є гарантом того, що через півроку вона залишиться у такому ж становищі.

Аналіз конкурентоспроможності можна здійснювати як і для підприємства загалом, так і для певного товару, галузі чи регіону.

На базі отриманих результатів компанія може розробити заходи та стратегію щодо підвищення конкурентоспроможності, скласти програму виходу на нові ринки, здійснювати інвестиційну діяльність та вибрати контрагентів.

Для проведення аналізу можна використовувати багато методів, проте варто зауважити, що жоден з них не дозволяє оцінити становище підприємства повністю, тому потрібно здійснювати комплексний аналіз із застосуванням кількох методик.

Серед головних підходів до визначення рівня конкурентоспроможності варто виділити метод експертних оцінок, SWOT-аналіз, матриця Мак Кінсі, матриця БКГ, матриця PIMS, метод LOTS, бенчмаркінг, багатокутник конкурентоспроможності і підхід на основі теорії ефективної конкуренції.

Завдяки наявній різноманітності методів аналізу, можна також здійснювати оцінку рівня конкурентоспроможності як і роботи певного відділу в компанії, так і товару чи підприємства загалом.

Одним із важливих напрямків діяльності компанії, який має вплив на її конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках, є медіа планування та маркетингова діяльність загалом. Маркетингові процеси активно впливають на забезпечення підприємства ресурсами, впливають на вибір споживача через комунікацію у різних каналах, формують попит на продукцію та частково несуть відповідальність за обсяг реалізованої продукції.

Одним із головних напрямків маркетингової діяльності є медіа планування. Це процес створення стратегічного плану просування компанії та її продукції. У ньому зазначаються канали просування, цілі, бюджет та показники для вимірювання ефективності. Завдяки ефективному процесу медіа планування компанія має змогу донести правильне повідомлення до споживача, пробудити його бажання до здійснення покупки та, таким чином, вплинути на фінансово-економічні показники діяльності. Головні цілі, які ставляться перед маркетинговим відділом є покращення становища на ринку або збільшення частки ринку, збільшення рівня продажів, збільшення рівня прибутку.

Отже, конкурентоспроможність підприємства є комплексним показником, який залежить від складної системи управління на підприємстві та всіх наявних

процесів. Для того, щоб займати лідируючі позиції на ринку важливо аналізувати, дбати та поступово покращувати кожен напрямок діяльності компанії. Тільки комплексний підхід до розвитку зможе дати можливість підприємству досягти поставлених перед собою цілей.

2 АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ЗВ'ЯЗКУ З МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

2.1. Аналіз маркетингової діяльності підприємства та його основних показників фінансово-господарської діяльності

Група Ferrero вийшла на ринок України в 1995 році у вигляді підприємства ТОВ «Ферреро Україна», яке в даний час є одним із лідерів українського кондитерського ринку.

Загалом група Ferrero це холдингова компанія, яка створилась в Італії під час Другої світової війни. Зараз група представлена у таких країнах як Німеччина, Франція, Бельгія, Нідерланди, Австрія, Швейцарія, Швеція, Великобританія, Ірландія та Іспанія. Також, її офіси присутні у Північній та Південній Америці, Південно-Східній Азії, Східній Європі, Африці, Австралії. Нещодавно компанія розпочала діяльність у Туреччині, Мексиці та Китаї. У сумі група Ferrero включає в себе 91 компанію і 23 виробничих підприємства. Продукція Ferrero реалізується більш ніж в 170 країнах світу – безпосередньо або через авторизованих дистриб'юторів.

Головними принципами компанії є:

- лояльність та довіра,
- повага та відповідальність,
- чесність та стриманість,
- прагнення якості, досліджень та інновацій

Також варто відмітити, що компанія активно працює над своєю соціальною відповідальністю, як у всьому світі, так і в Україні. Серед них варто виділити наступні:

- Фонд Ferrero, що проект покликаний через соціальні та культурні програми підтримувати відносини між Групою та її колишніми співробітниками, які вийшли на пенсію, а також зміцнювати зв'язки з місцевою громадськістю,

– «Підприємницький проект Мікеле Ферреро (Michele Ferrero)», що заснований на цільових інвестиціях та використанні частини ресурсів, що отримуються, для покращення умов життя в регіонах з найменш благополучною економічною ситуацією, з особливою увагою до потреб дітей.

В Україні група представлена у формі ТОВ «Ферреро Україна». Офіційна інформація про компанію представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. – Анкета юридичної особи

Назва	Інформація
Код ЄДРПОУ	32424407
Юридична адреса	01033, м.Київ, Голосіївський район, ВУЛИЦЯ АНТОНОВИЧА, будинок 46-46 А
Фактична адреса	01033, м.Київ, Голосіївський район, ВУЛИЦЯ АНТОНОВИЧА, будинок 46-46 А
Вид промислової діяльності	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів
Види промислової діяльності за КВЕД	46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами 46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
Форма власності	Приватна власність
Організаційно-правова форма господарювання за КОПФГ	Товариство з обмеженою відповідальністю

Джерело: [16]

Головна продукція, яке представлено на українському ринку це кондитерські вироби, а саме наступні торгові марки:

- Raffaello® – хрустка кокосова цукерка з цільним мигдальним горіхом.
- Kinder® – KINDER, під цим брендом виходить великий асортимент продукції, а саме: Kinder Surprise, Kinder Joy, Kinder Chocolate, Kinder Maxi, Kinder Delice, Kinder Country, Kinder Bueno, Kinder Pingui, Kinder Milk Slice, Kinder Maxi King, Kinder Paradiso, Kinder New Year Collection.

- NUTELLA® – шоколадно–горіхова паста.
- Ferrero® – Ferrero Rocher (Відбірний цілісний лісовий горіх в оточенні молочного шоколаду і ніжного горіхового крему, укладені в хрустку вафельну оболонку, покриту шоколадно–горіховою крихтою), Ferrero Rondnoir (Хрусткі цукерки, покриті темним шоколадом, з начинкою з крему какао і покритого темним шоколадом мигдалевого горіха).
- Тіс Тас® – це освіжаючий драже в зручній упаковці. Асортимент смаків: м'ята, апельсин, лайм-апельсин, вишня-маракуйя, фестиваль.

Всі товари даного виробника мають сертифікацію ISO 9001:2015 та FSSC 22000.

Організаційна структура ТОВ «Ферреро Україна» зображена на рисунку 2.1. та складається з наступних відділів та підвідділів:

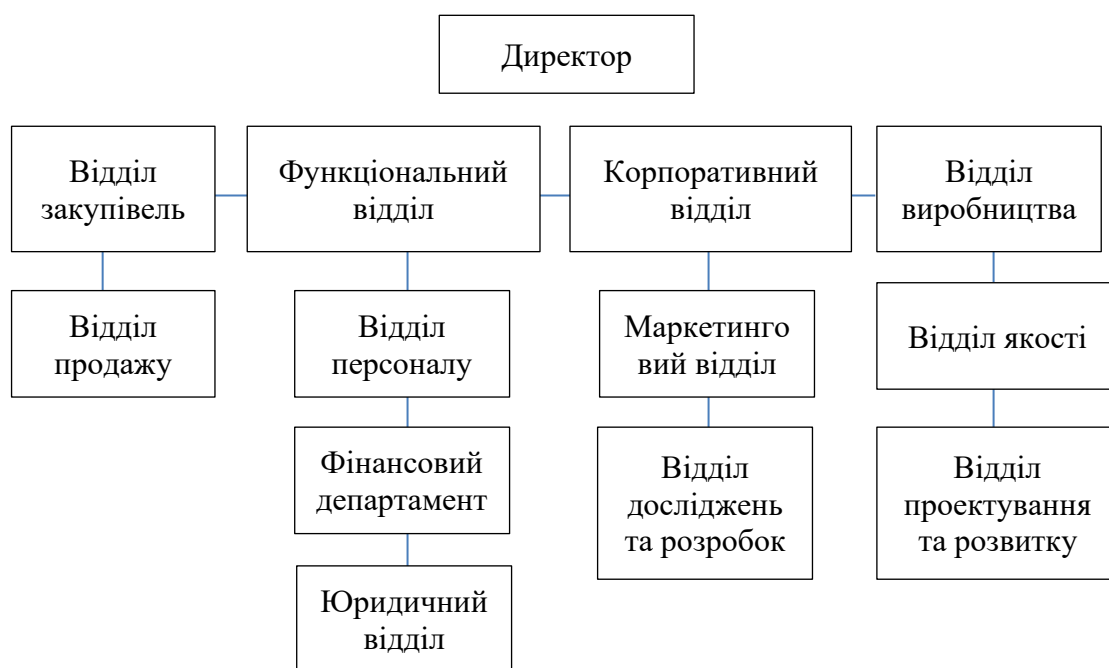


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Ферреро Україна»
(складено на основі [17])

Станом на початок 2020 року розмір статутного капіталу ТОВ «Ферреро Україна» складає 52 477 576,20 грн. Уповноваженою особою компанії недержавної власності є керівник Міколайчук Томаш Марія [16].

Для повного розуміння становища ТОВ «Ферреро Україна» пропонуємо проаналізувати його основні фінансові показники протягом 2018-2020рр. на основі

фінансової звітності компанії. У табл. 2.2 зображена динаміка основних показників економічної діяльності підприємства.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних фінансових показників діяльності підприємства ТОВ «Ферреро Україна»

№	Показники	Роки			Темпи приросту, %	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	2192215	2410452	2688377	9.96	11.53
2	Собівартість продукції, тис. грн.	1203235	1410043	1505670	17.19	6.78
3	Валовий прибуток, тис. грн.	889980	1000409	1182707	12.41	18.22
4	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	59440	42891	59339	-27.84	38.35
5	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	63180	46929	54293	-25.72	15.69
6	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	38668	38319	37986	-0.90	-0.87

Джерело: [16]

Виручка від реалізації продукції має тенденцію до збільшення протягом останніх двох років. Порівняно з 2019 вона зросла на 11.53%. Собівартість продукції теж має тенденцію до росту, що є негативною тенденцією, проте дане збільшення сповільнилось у 3 рази у порівняння з минулим періодом. Фінансовий результат від операційної діяльності та до оподаткування мали негативний темп зменшення, проте у 2020 році ситуація змінилась. Також негативну тенденцію до зменшення має чистий фінансовий результат, проте зменшення складає приблизно 1%, тому є незначним.

Для детальнішого розуміння становище проаналізуємо операційні витрати підприємства.

Таблиця 2.3 – Динаміка операційних витрат ТОВ «Ферреро Україна»

№	Показники	Роки			Темпи приросту, %	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1	Матеріальні витрати, тис.грн.	34154	39721	45980	16.30	15.76
2	Витрати на оплату праці, тис. грн.	47085	47772	64761	1.46	35.56
3	Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	6279	7236	12669	15.24	75.08
4	Амортизація, тис. грн	20095	17481	22283	-13.01	27.47
5	Інші операційні витрати, тис. грн.	764869	849001	989345	11.00	16.53
6	Разом, тис. грн. .	872482	960731	1135038	10.11	18.14

Джерело: [16]

Варто відмітити, що у 2020 році відбулося збільшення операційних витрат. Найбільші збільшення спостерігаються по статтям: витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, та амортизація.

Рентабельність підприємства є визначальним фактором у аналізі ефективності його діяльності, адже даний показник пов'язаний з прибутком, який отримує компанія. Прибуток же є основним елементом розвитку підприємства, загальним показником діяльності та основною ціллю даної діяльності.

Отже, аналіз рентабельності є вагомим для оцінки становища підприємства.

Для аналізу варто розрахувати наступні показники

– Коефіцієнт рентабельності активів. Даний показник розраховується як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів підприємства та надає характеристику ефективності використання активів на підприємстві;

– Коефіцієнт рентабельності власного капіталу. Показник розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості власного капіталу. Чим більший результат, тим ефективніше відбувається вкладення засобів в дане підприємство;

– Коефіцієнт рентабельності діяльності. Показник розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції. Показник надає оцінку ефективності господарської діяльності підприємства;

– Коефіцієнт рентабельності продукції. Показник розраховується як відношення прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг) до витрат на її виробництво і збут [18].

У табл. 2.4 знаходяться розраховані основні показники рентабельності ТОВ «Ферреро Україна».

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності ТОВ «Ферреро Україна»

№	Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1	Коефіцієнт рентабельності активів	5.87	6.24	6.79	6.21	8.85
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	38.14	42.19	48.26	10.61	14.38
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	1.76	1.59	1.41	-9.87	-11.12
4	Коефіцієнт рентабельності товарів	168.34	170.95	178.55	1.55	4.45

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Ферреро Україна»

Аналізуючи таблицю можна зробити висновок, що підприємство рентабельне. У 2019 та 2020 роках спостерігається ріст коефіцієнтів рентабельності активів, власного капіталу та продукції. Коефіцієнт рентабельності діяльності має негативну тенденцію до зменшення. Тому підприємству рекомендується збільшити виручку від реалізації продукції та зменшити собівартість продукції.

Також для повного аналізу варто дослідити коефіцієнти платоспроможності. Коефіцієнти платоспроможності розраховуються за наступними формулами:

- Коефіцієнт автономії:

$$K_{\text{авт}} = \frac{B_{\text{к}}}{A} \quad (2.1)$$

де $B_{\text{к}}$ – власний капітал, тис. грн;

A – активи підприємства, тис. грн.

- Коефіцієнт фінансування:

$$K_{\text{фін}} = \frac{B_k}{D_3 + P_3} \quad (2.2)$$

де B_k – власний капітал, тис. грн;

D_3 – довгострокові зобов'язання, тис. грн;

P_3 – поточні зобов'язання, тис. грн.

- Коефіцієнт забезпечення власними засобами:

$$K_{\text{ЗВК}} = \frac{B_k - H_a}{O_a} \quad (2.3)$$

де B_k – власний капітал, тис. грн;

H_a – необоротні активи, тис. грн;

O_a – оборотні активи, тис. грн.

- Коефіцієнт маневреності власного капіталу:

$$K_{\text{МВК}} = \frac{B_k - H_a}{H_a} \quad (2.4)$$

де B_k – власний капітал, тис. грн;

H_a – необоротні активи, тис. грн.

Відповідно до формул 2.1, 2.2, 2.3 та 2.4 було проведено розрахунки для трьох аналізованих років. У табл. 2.5 відображені розраховані показники платоспроможності ТОВ «Ферреро Україна».

Таблиця 2.5 – Динаміка зміни коефіцієнтів платоспроможності ТОВ «Ферреро Україна»

Показник	Рекомендоване значення	2018	2019	2020
Коефіцієнт автономії	$K > 0,5 +$	0.15	0.14	0.13
Коефіцієнт фінансування	$K < 1 -$	0.18	0.17	0.15
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	$K > 0,1 +$	0.09	0.06	0.04
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K > 0 +$	1.28	0.57	0.10

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Ферреро Україна»

Коефіцієнт автономії є позитивним протягом останніх трьох років, проте має тенденцію до зниження. Тому підприємству покращити даний показник, щоб він був більшим, ніж 0,5. Коефіцієнт фінансування є меншим за 1, що свідчить про те, що він знаходиться в нормі, проте має також тенденцію до зниження. Коефіцієнт є меншим за 0,1, тому потрібно попрацювати над його покращенням. Коефіцієнт маневреності власного капіталу є найбільш критичним через стрімку тенденцію до зниження. Покращення цього показника наразі є найголовнішим пріоритетом.

Наразі компанія прилягає багато зусиль по збереженню природи та регуляції власного впливу на оточення. Як було згадано раніше, компанія активно займається ініціативами по допомозі малозабезпеченому населенню та бореться з використанням дитячої праці.

Крім цього, постійно здійснюються дослідження, які націлені на допомогу кампанії зменшити кількість використання пластику та вихлопів. Наприклад, компанія Ферреро постійно змінює упакування товарів. Якість та безпека товарів є пріоритетом для неї, тому наразі упакування для товарів даної компанії виготовляється з наступних матеріалів у відповідному відношенні: скло – 36%, метал – 1%, папір – 37%, жорсткий пластик – 20%, еластичний пластик – 5%. У 2019 році 81,7% пакування товарів Ферреро підлягають переробці. Також у 2021 році планується заміна ложок для товарів Kinder, які можна буде легко переробити у майбутньому і це допоможе компанії зменшити викиди вуглекислого газу на 45%.

Також компанії відповідально ставиться до комунікаційної стратегії та маркетингу. Група Ferrero – поряд з найбільшими виробниками продуктів харчування і напоїв – підтримує міжнародні ініціативи з розвитку процесу саморегулювання в рекламі. Зокрема, в рамках даних ініціатив компанія взяла на себе добровільне зобов'язання утримуватися від реклами харчових продуктів і напоїв для дитячої аудиторії молодше 12 років.

Також Ferrero підтримує ідею про те, що відповідальні рекламні комунікації можуть допомогти споживачам зробити правильний вибір продуктів харчування і напоїв, а також зрозуміти важливість правильного раціону і фізичної активності, тим самим сприяючи поширенню здорового і активного способу життя в усьому

світі. Сьогодні компанії, що здійснюють рекламні комунікації відповідно до принципів правильного і збалансованого харчування, фізичної активності та особистого вибору, можуть відігравати важливу роль на ринку. Будучи глобальним гравцем в галузі, Ferrero послідовно застосовує «Концепцію відповідальних рекламних комунікацій щодо продуктів харчування та напоїв», прийняту Міжнародною торговою палатою, а також регіональні і національні саморегулюючі кодекси, розроблені на її основі і приємним на місцевому рівні.

Ferrero визнає необхідність застосування саморегулюючих механізмів дотримання законодавства з метою контролю або зміни рекламних комунікацій, які не відповідають вищезазначеним вимогам.

Реклама бренду Kinder різна для всього асортименту, в рекламі Kinder Pinguin використовуються образи пінгвінів. У рекламі Kinder Surprise, Kinder Chocolate, Kinder Maxi, Milk Slice використовуються образи дітей і щасливих сімей, в яких продукти Ферреро позиціонуються як корисні для дітей, під гаслом: «Більше молока, менше какао».

Реклама бренду NUTELLA також демонструє нам щасливі сім'ї, батьків, дітей, бабусь, тих, хто снідає з Нутеллою, під гаслом: «Хороший день починається з Нутеллою». Також компанія Ферреро Україна періодично проводить рекламну кампанію на масляницю з різними конкурсами, призами та частуванням гостей млинцями з Нутеллою.

Основним каналом просування, яким користується компанія Ферреро Україна є телебачення. Таким чином компанія намагається охопити велику аудиторію та запам'ятатись глядачу своєю упаковкою та приємними емоціями. Завдяки цьому споживач може легко віднайти потрібну упаковку або просто впізнати проходячи повз. Також використання даного маркетингового каналу є вигідним, тому що телебачення якісно передає картинку та звук, а це допомагає у процесі формування іміджу.

Такі канали як преса та радіо не використовуються, адже головним сегментом для компанії є діти, які не читають газети чи журнали.

Також для реклами часто використовуються місця дистрибуції товару за допомогою поширення плакатів, фірмових прикрас і тд.

Спонсорство та різні види партнерств є невід'ємною частиною просування продукції. Ферреро Україна підтримує різні дитячі проекти, готує святкові інсталяції і тд.

Проведемо також аналіз правильності вибору споживацького сегменту за допомогою матриці потреб.

Основна потреба – потреба в їжі на прикладі Kinder Chocolate. Основним сегментом, що вживають даний продукт є діти і дівчата, з доходами сім'ї трохи вище середніх.

За ієрархії потреб: потреба в їжі є фізіологічною, але даний продукт також задовольняє потребу в приналежності і схвалення соціальної групи.

За факторів, що впливають на формування потреб: потреба в їжі склалася історично, також на потребу в даному продукті впливають статеві і вікові фактори, його віддають перевагу молоді жінки і діти. А також впливають соціально – групові фактори особливо це відбивається на дітях, якщо вони бачать у інших дітей даний продукт – їм відразу хочеться його, хочеться бути не гірше за інших.

За часових параметрів потреба в їжі є поточної і перспективної, так як покупець планує покупку, якщо йому вже хочеться їсти, або, він просто знає, що пізніше йому обов'язково це буде потрібно.

За принципом задоволення: задовольняються комплексом товарів, взаємозамінними товарами; тому потреба в солодкому можна задовольнити печивом, тортом, мармеладом, зефіром, льодяниками і т.д.

За ступенем принципового задоволення: частково задоволені, тому що якщо розглядати потребу в їжі в цілому, то до сих пір існують голодуючі. А також, людям постійно потрібні нові смаки, тому компанії є куди розвиватися в цьому напрямку.

За масовістю поширення: потреба в їжі, безумовно, є загальною, потреба в Kinder Chocolate поширюється всередині соціальної групи за доходом (трохи вище середнього).

За еластичності: нормальної еластичності, так як з підвищенням ціни на даний продукт, попит буде поступово трохи знижуватися.

За громадській думці потреба соціально-позитивна. Люди люблять шоколад, особливо Kinder Chocolate, так як він вважається корисним молочним ласощем.

За глибиною проникнення в суспільну свідомість: неусвідомлені або частково усвідомлені. Дітям просто хочеться чогось смачненького, і, це спонукає зробити покупку, без усвідомлення яких-небудь глибоких причин. Дівчата також купують даний товар просто тому, що їм захотілося або цілеспрямовано, з причини поганого настрою.

Через виникнення: природні або викликані іншими споживачами, модою, рекламою. Діти, тільки побачивши красиву рекламу, відразу хочуть те, що там так привабливо показують.

За часом споживання: потреба задовольняється періодично. За свободу задоволення: потреба задовольняється вільно, з обмеженнями лише за доходами і власним бажанням

За специфікою задоволення: задовольняє укрупнені сегменти: жінки, діти із середніми доходами. За широтою проникнення в різні сфери життя: олігосферні – шоколад можна з'їсти, з іграшкою можна грати, упаковку можна використовувати для зберігання чогось.

За характером бар'єрів задоволення: пов'язані зі здоров'ям, психологічні, соціально-обумовлені. Kinder Chocolate це корисні ласощі, а також він задовольняє психологічні потреби шляхом підняття настрою.

Отже, можна зробити висновок, що обраний компанією Ферреро ринок повністю доцільний, продукція задовольняє потреби обраних сегментів.

2.2. Діагностика ринку кондитерської галузі та конкурентного середовища підприємства.

Кондитерське виробництво є одним із найважливіших напрямків розвитку харчової промисловості в Україні, адже є одним з найбільшим за обсягами випуску продукції. У зв'язку з великою кількістю гравців на ринку, виробництво продукції даної галузі дозволяє забезпечити і власні потреби країни, і експортувати значну кількість товарів. Наразі кондитерська продукція, вироблена в Україні, експортується більше, ніж у п'ятдесят країн, а деякі українські компанії, не тільки експортують свою продукцію, а й мають виробничі потужності у інших країнах.

Наразі харчова промисловість має сильний вплив на економіку України, адже складає приблизно 20% від ВВП. Завдяки тому, що харчова промисловість задовольняє першочергові потреби споживачів, економічні коливання та кризові явища мають менший вплив на економічну діяльність компаній. Даній галузі притаманний стабільний попит та різноманітність сегментів споживачів, яка базується на рівні їхнього доходу.

На відміну від всієї харчової промисловості, кондитерська галузь не задовольняє базові потреби споживачів, проте є такою ж низько вразливою до негативних змін у економіці країни чи світу.

На сьогоднішній день спостерігаємо тенденцію збільшення витрат на продовольчі товари. Якщо порівнювати витрати протягом п'яти минулих років, то можна стверджувати, що витрати на їжу зросли на 75%. Також солодощі займають одну восьму частину всього бюджету на продовольчі товари середньостатистичного громадянина країни, що складає 10-12%.

Кондитерська галузь має широкий асортимент продукції, який дозволяє охопити всю країну та задовольнити смакові потреби кожного громадянина. Якщо аналізувати смакові вимоги громадян за віком, то спостерігаємо наступні спільні та відмінні тенденції:

- молодь надає перевагу шоколаду та шоколадним батончикам;
- люди середнього та старшого віку частіше купують борошняні вироби;
- всі сегменти споживачів мають активний попит на печиво та солодощі, а саме цукерки, на вагу.

Головна різниця між різними сегментами це ціна на продукцію. Працевлаштована молодь та люди середнього віку з дітьми і доходом вище середнього будуть надавати перевагу дорожчим продуктам, адже припускають, що ціна є гарантом якості. Люди з високим рівнем доходу, незалежно від складу сім'ї, надають перевагу дорогій продукції з метою підтримання своєї престижності. Пенсіонери та студенти більш схильні до купівлі дешевої продукції через обмеженість у фінансових можливостях.

Солодоші є досить популярними серед українців. У середньому людина споживає 15 кг солодошів протягом року. Також Україна є однією з країн в десятці лідерів у рейтингу любителів споживачів кондитерських виробів. У зв'язку з сильною конкуренцією і на внутрішньому ринку, і на зовнішньому, та наявності міжнародних корпорацій, існує світовий рейтинг компаній у кондитерській галузі Candy Industry Global Top 100. Даний рейтинг аналізує річні показники економічної діяльності компанії, а саме виручку від реалізованої продукції, кількість працівників, асортимент та виробничі активи.

У 2020 році світовим лідером кондитерської галузі є Mars Inc. Друге місце посідає група Ferrero та третє Mondelez International (власник українського бренду «Корона»). У десятку лідерів також входять наступні всім відомі компанії: Meiji Co, Hershey Co, Nestle SA, Lindt, Pladis, Haribo, Glico. У рейтинг також ввійшла вітчизняна корпорація Рошен, яка зайняла 27 місце, проте у 2018 році вона посідала 25 місце і у 2016 – 22. Як бачимо, позиції даної корпорації на ринку погіршуються, проте чистий прибуток залишається незмінним протягом декількох років і складає 800 млн дол. Корпорація АВК спустилась на 65 місце (у 2017 р. було 67, а у 2018 р. – 64). Чистий прибуток зберігся на рівні 2017 р. – 275 млн долл. (3 підприємства і 1500 працівників). Компанія Millenium знаходиться на 74 рівні з двома підприємствами та кількістю працівників у розмірі 3 000. Konti Group значною мірою втратила свої позиції у порівнянні з 2018 р., а саме опустилась з 43 місця на 80. Кількість підприємств залишилась такою ж, 5 підприємств, проте значно зменшився чистий прибуток, майже 3 рази. [19].

Незважаючи на світовий успіх Ферреро, ситуація на ринку України є дещо іншою у зв'язку з великою кількістю національних виробників. Отже, більше 70% ринку України належить наступним компаніям: Roshen, Konti Group, АВК, Бісквіт-Шоколад (Харків), Житомирські ласощі, Mondelez Україна («Корона»), Полтавакондитер, Nestle («Світоч»). Як бачимо, на ринку України прослідковується тенденція олігополістичності, проте становище декількох компаній змінилось внаслідок військових заворушень у Криму та Донбасі у 2014 році, а саме зменшилась частка ринку компаній Konti і АВК та збільшилась експансія ринку компанією Roshen. Проте можна стверджувати, що ринок солодоців є високо конкурентним, адже компанії, згадані вище, володіють приблизно 66% ринку України та 75% експорту. Наразі активну економічну діяльність на ринку ведуть приблизно 750 організацій, тому великі виробники ведуть боротьбу за споживачів з малими місцевими організаціями та мережами пекарень і навпаки.

Основними конкурентами в категорії «цукерки в коробках», є компанія «Нестле» та компанія «Ферреро». Основними конкурентами в сегменті «карамель» є компанія «Нестле», група «Рошен». Конкурентами в сегменті ринку «вагові цукерки» є компанія «Нестле», група «Рошен».

У сегменті ринку «шоколадні батончики компаніями» конкурентами є: Mars (Snickers, Bounty, Mars, Twix), Nestle (Kit Kat, Nesquik, Nuts) та компанія «Ферреро» (Kinder Duplo, Kinder Bueno, Kinder Country).

Конкурентами товару Tic Tac є Halls і Dirol, які належать компанії ТОВ «Монделіс Україна», та Orbit компанії «Марс».

У сегменті шоколадних плит конкурентами є Рошен, Нестле, Ферреро та Монделіс.

Отже, якщо говорити про конкурентів загалом на ринку, то варто виділити наступні компанії: ПРАТ «Монделіс Україна», ТОВ «Нестле Україна», ТОВ «Марс Україна», ДП «КК «РОШЕН».

Спочатку здійснимо порівняння часток ринку та чистого доходу конкурентів ТОВ «Ферреро Україна». Дані аналізу відображені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Порівняльний аналіз конкурентів ТОВ «Ферреро Україна», 2019 р.

Показник	ТОВ «Ферреро Україна»	ПРАТ «Монделіс Україна»	ТОВ «Нестле Україна»	ТОВ «Марс Україна»	ДП «КК «РОШЕН»
Частка ринку	3,77%	9,45%	2,26%	0,77%	25,98%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	2 400 000	6 000 000	10 600 000	3 700 000	16 600 000

Джерело: [16]

На базі даних табл. 2.6 проведемо аналіз інтенсивності конкуренції на ринку. Для цього розрахуємо індекс Гіршмана-Герфіндаля, який визначає перевагу певного виробника на ринку.

Індекс Гіршмана-Герфіндаля (ННІ) розраховується як сума квадратів часток ринку кожного обраного великого підприємства з певної галузі:

$$ННІ = \sum D_k \quad (2.5)$$

де D_k – частка k -го підприємства на ринку.

Проведемо відповідні розрахунки:

$$ННІ = 3,77^2 + 9,45^2 + 2,26^2 + 0,77^2 + 25,98^2 = 784,1763$$

Чим вище значення досліджуваного показника, тим впливовіші досліджувані підприємства. У випадку, якщо індекс має більше значення, ніж 2000, то це означає, що на ринку наявний високий ступінь концентрації, а отже і слабкий розвиток конкуренції. Якщо індекс дорівнює менше 2000, то це помірний ступінь концентрації. Коли ж індекс менше 1000, то наявний слабкий рівень концентрації підприємств та нормальний стан для конкуренції [20].

Отже, можна зробити висновок, що на ринку існує нормальний рівень конкуренції та слабкий ступінь концентрації підприємств.

Наступним етапом проведемо дослідження основних результатів діяльності конкурентів. Даний аналіз було проведено по наступним критерієм: якість продукції, ціна, реклама, дистрибуція та асортимент. Оцінка здійснювалась за п'ятибальною шкалою. Результати представлені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Порівняльна таблиця результатів дослідження конкурентів ТОВ «Ферреро Україна», 2020 р.

Критерій аналізу	ТОВ «Ферреро Україна»	ПРАТ «Монделіс Україна»	ТОВ «Нестле Україна»	ТОВ «Марс Україна»	ДП «КК «РОШЕН»
Якість продукції	5	5	5	5	5
Ціна	4,5	5	5	5	5
Реклама	3,5	3,5	4,5	4,5	4,5
Дистрибуція	4	4	4	4	5
Асортимент	4	4	4	4	5
Середній бал	4,2	4,3	4,5	4,5	4,9

Джерело: складено автором

Отже, у результаті початково дослідження лідером серед виробників солодоців на ринку України є ДП «КК «РОШЕН».

У всіх виробників, наведених у даному аналізі, наявна хороша якість продукції, які відповідає міжнародним стандартам якості, тому оцінка є максимальною.

У конкурентів ціна орієнтована на споживачів з середнім рівнем доходу, у той час, коли у ТОВ «Ферреро Україна» на рівень доходу вище середнього, тому сегмент споживачів є меншим.

Система дистрибуції продукції та збуту розвинена у всіх виробників на високому рівні, проте ДП «КК «РОШЕН» має вищу оцінку у зв'язку з наявністю власних онлайн та офлайн магазинів.

Всі згадані виробники випускають широкий асортимент продукції, проте такі компанії як, ПРАТ «Монделіс Україна», ТОВ «Нестле Україна» та ТОВ «Марс Україна» зосереджують увагу не тільки на виробництві солодоців, тому лідером за цим критерієм є ДП «КК «РОШЕН».

Рекламна діяльність також присутня у всіх виробників, проте не на однаковому рівні.

Як бачимо, найнижчі оцінки у порівнянні з конкурентами підприємство ТОВ «Ферреро Україна» отримало у наступних категоріях: ціна та реклама.

Регуляція цін здійснюється на глобальному рівні та спрямована на створення престижного сприйняття продукції, тому будь-які зміни, а саме зменшення, можуть погано вплинути на імідж продукції та не відповідати політиці компанії.

Проте реклама це показник, який піддається впливу та його можна з легкістю покращити.

У зв'язку з пандемією, яка почалась у кінці 2019 року багато компаній на ринку здійснили певні трансформації у своїй діяльності для зменшення потенційних ризиків. Ці зміни також мали вплив на маркетингову діяльність компанії ТОВ «Ферреро Україна», а саме було зменшено обсяг рекламних витрат.

Проте дослідження ринку реклами стверджує, що цю зміну не варто було впроваджувати, адже у зв'язку з постійним перебуванням вдома у споживачів появилось більше часу на перегляд різного контенту та відповідно реклами. Так, був здійснений перерозподіл витрат по різних каналах просування, проте ринок реклами у 2020р. зменшився лише на 1%, а прогноз на 2021 навіть передбачає збільшення на 16%. Актуальна інформація показників рекламного медіа ринку зображена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Зведена таблиця показників медіа ринку України у 2020 р.

	Підсумки 2019р., млн грн	Підсумки 2020р., млн грн	Відсоток зміни 2020 до 2019	Прогноз на 2021р., млн грн	Відсоток зміни 2021 до 2020
ТБ-реклама, всього	11 527	12 175	5.6%	13 392	10%
<i>Пряма реклама</i>	<i>10 089</i>	<i>10 593</i>	<i>5%</i>	<i>11 652</i>	<i>10%</i>
<i>Спонсорство</i>	<i>1 438</i>	<i>1 582</i>	<i>10%</i>	<i>1 740</i>	<i>10%</i>
Реклама в пресі, всього	1 850	1 466	- 20.8%	1 541	5.2%
<i>Національна преса</i>	<i>1 106</i>	<i>866</i>	<i>- 21.7%</i>	<i>947</i>	<i>9.4%</i>
<i>в т.ч. Спонсорство</i>	<i>284</i>	<i>215</i>	<i>-24.4%</i>	<i>238</i>	<i>10.5%</i>
<i>Регіональна преса</i>	<i>320</i>	<i>243</i>	<i>-23.9%</i>	<i>262</i>	<i>7.5%</i>
<i>Спеціалізована преса</i>	<i>425</i>	<i>357</i>	<i>-16%</i>	<i>333</i>	<i>-6.7%</i>
Радіо реклама, всього	717	717	0%	825	15%
<i>Національне</i>	<i>518</i>	<i>512</i>	<i>-1%</i>	<i>595</i>	<i>16%</i>

Продовження таблиці 2.8

<i>Регіональне</i>	65	65	0%	75	15%
<i>Спонсорство</i>	134	140	4%	155	11%
ООН Media, всього	4 240	3 159	-25%	3 695	17%
<i>Зовнішня реклама</i>	3 283	2 433	-26%	2 799	15%
<i>Транспортна реклама</i>	600	351	-42%	402	15%
<i>DOOH</i>	205	291	42%	402	38%
<i>Indoor реклама</i>	152	85	-44%	92	8%
Реклама в кінотеатрах	58	20	-65%	26	30%
Інтернет реклама	6 379	6 980	9%	8 977	29%
Всього рекламний медіа ринок	24 771	24 517	- 1%	28 456	16%

Джерело: [21]

Отже, у 2020 році спостерігається ріст інтернет реклами. Ключовими інструментами залишаються глобальні платформи, а саме Facebook для банерної реклами, Google (YouTube) для онлайн-відео і пошуку, а також передбачається збільшення зростання частки мобільного трафіку, яке є тенденцією протягом останніх років у зв'язку зі збільшення споживанням мобільного Інтернету населенням України.

У 2019 році на ринку телевізійної реклами була сильна нестача ресурсу у зв'язку з однією найвищих інфляцій на ринку за останні 10 років. Наразі багато брендів переглядає свою політику щодо ТВ та відмовляється від даного каналу.

У 2019 року радіо ринок здійснив ріст на 24%-25%. Це вдалось зробити завдяки тому, що до радіо приєдналась велика кількість нових рекламодавців, особливо активними були категорії фарми, e-commerce та мікрокредитування. Крім того, компанії з категорії FMCG почали активно підсилювати ТВ рекламу радіо рекламою.

Компанії, які займаються кондитерським виробництвом, також активно продовжували свою рекламну діяльність. Для загальної оцінки ситуації визначимо активність підприємств у різних каналах комунікації за допомогою анкетування. У дослідженні експертами виступають пересічні споживачі, які користуються усіма

каналами комунікацій. Детальні результати анкетування та дослідження оцінок експертів зображені у додатку В, а підсумування результатів для оцінки загального становища представлені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Канали комунікації конкурентів ТОВ «Ферреро Україна»

Критерій аналізу	ТОВ «Ферреро Україна»	ПРАТ «Монделіс Україна»	ТОВ «Нестле Україна»	ТОВ «Марс Україна»	ДП «КК «РОШЕН»
ТБ-реклама	5	5	5	5	5
Реклама в пресі	0	0	0	0	3
Радіо реклама	0	0	4	0	0
ООН Media	4	4	4	4	4
Реклама в кінотеатрах	0	0	0	0	0
Інтернет реклама	3.5	4	3.5	4	5
Спонсорство	2	3	1	1	4

(складено автором на основі додатку В)

Отже, ТБ-рекламою користуються активно всі виробники солодоців для найпопулярніших брендів та на таких каналах, наприклад, як 1+1 та Україна.

Реклама в пресі є не популярною серед компаній кондитерського виробництва, проте компанія ДП «КК «РОШЕН» часто згадується у різних статтях у зв'язку з діяльністю її головного бенефіціара, Петра Порошенка. Дані статті мають негативний вплив на репутацію компанії, проте збільшує її впізнаваність.

Радіо реклама теж не користується великою популярністю серед виробників, адже головна аудиторія даного каналу це чоловіки. Проте компанія ТОВ «Нестле Україна» почала підсилювати свою ТБ-рекламу за допомогою радіо з початку пандемії. Саме тому поставлена відповідна оцінка даному каналу.

ООН Media користуються всі виробники у великих містах, проте її кількість під час пандемії значно зменшилась.

Реклама в кінотеатрах є не популярною серед згаданих вище компаній.

Інтернет реклама завойовує ринок у зв'язку з поширенням напрямку онлайн-магазинів. Проте пряму рекламу, яка допомагає збільшити кількість продажів має

тільки ДП «КК «РОШЕН» завдяки власним каналам дистрибуції. Решта конкурентів зосереджують свою увагу на збільшення впізнаваності продукції через публікацію та просування постів на таких платформах як Instagram та Facebook.

2.3. Загальна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

Сучасний стан економіки характеризується посиленням конкуренції, збільшенням рівня невизначеності та нестабільності, тому важливо шукати нові підходи та стратегії розвитку для підприємств. Перспективи подальшого розвитку компанії та можливість виживання у даних умовах оцінюється рівнем конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним процесом, який складається з оцінки системи показників, які характеризують різні напрями діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність на ринку [22].

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Ферреро Україна» для початку проведемо горизонтальний аналіз діяльності підприємства. Для цього скористаємось табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Основні показники діяльності ТОВ «Ферреро Україна»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн.		Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	2192215	2410452	2688377	218237	277925	9.96	11.53
С/в реалізованої продукції, тис.грн	1302235	1410043	1505670	107808	95627	8.28	6.78
Усього активів, тис.грн	640378	587820	590458	-52558	2638	-8.21	0.45
Основні засоби, тис.грн	15308	21655	21978	6347	323	41.46	1.49
Запаси, тис.грн	95256	98399	98611	3143	212	3.30	0.22

Продовження таблиці 2.10

Сумарна дебіторська заборгованість, тис.грн	417126	357639	367483	-59487	9844	-14.26	2.75
Власний капітал, тис.грн	98066	83571	84771	-14495	1200	-14.78	1.44
Поточні зобов'язання, тис.грн	542312	504249	505687	-38063	1438	-7.02	0.29
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	38668	38319	37986	-349	-333	-0.90	-0.87

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Ферреро Україна»

Основні показники для аналізу фінансового становища підприємства ТОВ «Ферреро Україна» були взяті з наступних джерел даних:

- баланс (форма № 1);
- звіт про фінансові результати (форма № 2).

Проаналізувавши фінансовий стан підприємства протягом трьох років можна зробити наступні висновки щодо діяльності компанії:

- Чистий дохід від реалізації продукції у 2019 в порівнянні з 2018 збільшився на 9,96%, а у 2020 в порівнянні з 2019 збільшився на 11,53%;
- Собівартість реалізованої продукції у 2019 в порівнянні з 2018 збільшилась на 8,28%, а у 2020 в порівнянні з 2019 збільшилась на 6,78%, що є негативною тенденцією;
- Чистий прибуток у 2019 в порівнянні з 2018 зменшився на 0,90%, а у 2020 в порівнянні з 2019 зменшився на 0,87%. Тобто проглядається тенденція до зменшення прибутку, що є негативною зміною, тому рекомендуємо звернути увагу на дані показники та працювати над їх покращенням.

Результати проведеного аналізу доцільно подати також у графічному вигляді (рис. 2.2)

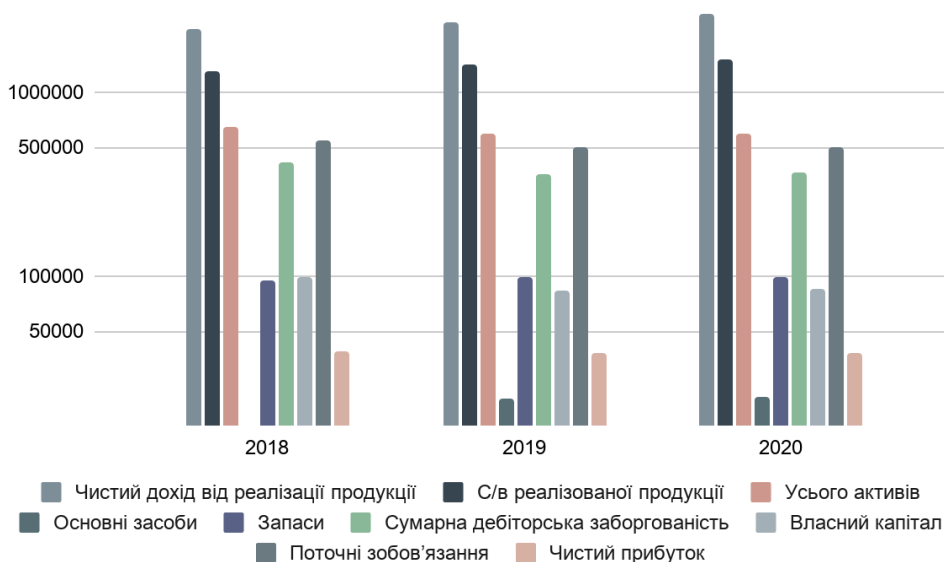


Рисунок 2.2 – Динаміка основних показників діяльності підприємства ТОВ «Ферреро Україна», тис. грн

(розраховано автором на основі даних підприємства)

Для детального аналізу становища підприємства проведемо також додатковий аналіз структури пасивів підприємства. Вихідні дані та результати проведених розрахунків зображені у табл.2.11. Було проаналізовано такі показники як власний капітал, кредиторська заборгованість, поточні зобов'язання та валюта балансу. У результаті розрахована частка кожного виду пасивів.

Таблиця 2.11 – Аналіз пасивів підприємства ТОВ «Ферреро Україна»

Показник, тис. грн	Роки			Структура, %		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Власний капітал	98066	83571	84771	15.31	14.22	14.36
Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги	142018	8219	8197	22.18	1.40	1.39
Поточні зобов'язання	400294	496030	497490	62.51	84.38	84.25
Валюта балансу	640378	587820	590458	100	100	100

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Ферреро Україна»

У результаті аналізу було визначено показник, який має найбільшу питому вагу у балансі пасивів. Даним показником є поточні зобов'язання. У 2018 році вони

становили 62,51%, у 2019 складали 84,38% та у 2020 – 84,25%. Отже, кількість поточних зобов'язань має тенденцію до росту.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги мала питому вагу у структурі у 2018 році – 22,18%, проте у 2019 та 2020 роках вага показника стрімко зменшилась і складала 1,40% та 1,39% відповідно. Отже, кредиторська заборгованість займає малу частку у структурі пасивів, що є позитивним результатом.

Власний капітал мав питому вагу у 2018 році в розмірі 15,31% та протягом наступних років прослідковується тенденція до зниження частки, а саме власний капітал займав у 2019 році 14,22% та у 2020 – 14,36%.

Для повноцінного аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства пропонуємо визначити показник ККО, який враховує всі важливі оцінки господарської діяльності підприємства, уникає повторення показників та надає можливість швидко отримати оцінку загального становища підприємства на ринку.

Розрахуємо показник оцінки конкурентоспроможності для підприємства ТОВ «Ферреро Україна»

$$\text{ККО} = 0,15 \times \text{ЕВ} + 0,2 \times \text{ФС} + 0,23 \times \text{ЕЗ} + 0,33 \times \text{КТ} \quad (2.5)$$

де ЕВ – критерій ефективності виробничої діяльності;

ФС – критерій фінансового стану підприємства;

ЕЗ – критерій ефективності організації збуту та просування товару [5].

Вихідні дані для розрахунку показника наведені в табл. 2.10.

Критерій ефективності виробничої діяльності:

$$\text{ЕВ} = 0,31 \times \text{В} + 0,19 \times \text{Ф} + 0,4 \times \text{РТ} + 0,1 \times \text{ПП} \quad (2.6)$$

$$2019: \text{ЕВ} = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 8 + 0,4 \times 10 + 0,1 \times 11 = 9,72$$

$$2020: \text{ЕВ} = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 10 + 0,4 \times 11 + 0,1 \times 14 = 10,8$$

Критерій фінансового стану підприємства:

$$\text{ФС} = 0,29 \times \text{КА} + 0,2 \times \text{КП} + 0,36 \times \text{КЛ} + 0,15 \times \text{КО} \quad (2.7)$$

$$2019: 0,29 \times 13 + 0,2 \times 10 + 0,36 \times 10 + 0,15 \times 9 = 10,12$$

$$2020: 0,29 \times 10 + 0,2 \times 10 + 0,36 \times 10 + 0,15 \times 9 = 9,25$$

Критерій ефективності організації збуту та просування товару:

$$E3 = 0,37 \times RP + 0,29 \times K3 + 0,21 \times KM + 0,14 \times KP \quad (2.8)$$

$$2019: 0,37 \cdot 10 + 0,29 \cdot 10 + 0,21 \cdot 15 + 0,14 \cdot 15 = 11,7$$

$$2020: 0,37 \cdot 10 + 0,29 \cdot 10 + 0,21 \cdot 12 + 0,14 \cdot 10 = 10,42$$

Таблиця 2.12 – Розрахунок одиничних показників КСП

Показник	2018	2019	2020	% зміни		Бали		
				2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік	
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)								
Показник витрат на одиницю продукції (РВ)	0.59	0.58	0.56	-1.52	-4.26	10	10	
Показник фондівдачі (Ф)	143.21	111.31	122.32	-22.27	9.89	8	10	
Рентабельність товарної продукції (РТ),%	73.97	70.95	78.55	-4.08	10.71	10	11	
Продуктивність праці (ПП)	37.87	43.12	61.25	13.87	42.05	11	14	
2. Показники фінансового положення (стану) підприємства (ФП)								
Коефіцієнт автономії (КА)	0.07	0.09	0.09	35.32	2.54	13	10	
Коефіцієнт покриття (КП)	1.10	1.06	1.06	-3.79	-0.09	10	10	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0.15	0.15	0.15	0.08	0.08	10	10	
Коефіцієнт оборотності (КО)	25.52	22.59	24.46	-11.48	-11.48	9	9	
3. Показники ефективності організації збуту (ЕЗ)								
Рентабельність продажу (РП),%	1.76	1.59	1.41	-9.87	-9.87	10	10	
Затовареність готовою продукцією (КЗ)	-1.00	-1.00	-1.00	0.00	0.00	10	10	
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	1.25	2.00	2.50	60.00	25.00	15	12	
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	12.83	20.72	20.15	61.44	-2.73	15	10	
Критерій КСП товарів	Якість	4.00	4.00	4.00	0.00	0.00	10	10

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Ферреро Україна»

Завершальним етапом оцінювання є розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства:

$$2019: ККО = 0,15 \cdot 9,72 + 0,2 \cdot 10,12 + 0,23 \cdot 11,7 + 0,33 \cdot 10 = 10,38$$

$$2020: ККО = 0,15 \cdot 10,8 + 0,2 \cdot 9,25 + 0,23 \cdot 10,42 + 0,33 \cdot 10 = 10$$

Дані аналізу компанії відображені у таблиці 2.13 Отже, якщо аналізувати конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Ферреро Україна» за коефіцієнтом конкурентоспроможності, то можна сказати, що рівень конкурентоспроможності у 2020 році, порівняно з 2019, зменшився, проте лише на 0,30 одиниць.

Для ефективної діяльності та зміцнення своїх позицій на ринку підприємству варто періодично порівнювати свої товари, ціни, технології виробництва, канали розподілу і стимулювання збуту з тими, які використовують найближчі конкуренти. У реальному житті управлінські рішення часто приймаються в умовах обмежених ресурсів. У такому разі важливо чітко розподілити ресурси для досягнення поставлених цілей з урахуванням пріоритетів та кінцевих результатів. Правильним інструментом для цього є SWOT-аналіз, мета якого це визначення та дослідження сильних і слабких сторін підприємства, так само як і можливостей та загроз [23].

Таблиця 2.13 - SWOT-аналіз ТОВ «Ферреро Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Якісний та розкішний продукт . Шоколадні цукерки від Ferrero Rocher, як відомо, мають однаковий смак, у якій би частині світу ви їх не купували; - Охоплена велика частка ринку шоколадних цукерок у коробках; - Випуск продукції у пакуваннях різних розмірів. Різний розмір упаковки є перевагою, оскільки споживач може змінювати розміри, відповідно до його потреби у продукції; - Позиціонування як ідеального продукту для подарунку; - Якість шоколаду у виробленій продукції. Проявляється у тому, що шоколад плавиться повільно і при дуже високій температурі. При кімнатній температурі консистенція є нормальною. 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока ціна; - Нерегулярна рекламна діяльність; - Сприйняття шоколаду як шкідливого для здоров'я; - Обмежений сегмент споживачів.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження нових смаків допоможе отримати більшу частку ринку; - Збільшення використання Інтернет – реклами допоможе стимулювати попит з урахування тенденції розвитку e-commerce; - Збільшення попиту на імпульсну упаковку. 	<ul style="list-style-type: none"> - Підробки продукції; - Нестабільна економічна ситуація; - Висока конкуренція з боку інших виробників; - Зростаючі тенденції заміни шоколадних цукерок та батончиків.

Розраховано автором

Проаналізувавши можливості та сильні сторони підприємства ТОВ «Ферреро Україна», можна стверджувати, що у даній ситуації потрібно удосконалювати маркетингову діяльність. Оскільки проаналізований об'єкт виробляє якісний продукт за цінами вище середнього та вкладає багато коштів у рекламу та популяризацію брендів і відповідно створення попиту на продукцію, то це рішення спочатку здається не доцільним, проте навіть при великих витратах на маркетингову діяльність вона є не ефективною та не приносить бажаного результату. Ефективна маркетингова діяльність позитивно вплине на кількість продажів та доходу від реалізації. Також підприємство матиме можливість впливати на споживачів товару, стимулювати попит, збільшувати продажі та заволодіти більшою часткою ринку. У майбутньому такі позитивні зміни дозволять підприємству підготувати основу для виведення нових товарів чи смаків на ринок.

Основними загрозами на ринку солодоців є велика кількість виробників, тенденція правильного харчування та підробка продукції.

SWOT-аналіз дозволяє проаналізувати не тільки основні можливості та загрози, а й спланувати заходи по покращенню ситуації та уникнення найбільших загроз.

Також за допомогою графічного методу оцінки конкурентоспроможності проаналізуємо показник конкурентоспроможності [4]. Для цього побудуємо багатокутник конкурентоспроможності з урахуванням експертних оцінок.

Таблиця 2.14 – Вихідні дані для побудови багатокутника конкурентоспроможності.

№	Показник	Оцінка				
		ТОВ «Ферреро Україна»	ПРАТ «Монделіс Україна»	ТОВ «Нестле Україна»	ТОВ «Марс Україна»	ДП «КК «РОШЕН»
1	Бренд компанії	5	4	4	4	5
2	Якість продукції	5	5	5	5	4
3	Асортимент продукції	3,5	3,5	3,5	3,5	5
4	Медіа просування	3	4	4	4	4

Продовження таблиці 2.14

5	Ціни	3,5	4	4	4	5
6	Збут та дистрибуція	4	4	4	4	5
7	Умови оплати	4	4	4	4	4
8	Кваліфікація персоналу	4	4	4	4	4
9	Соціальний вплив	5	5	4	4	4,5

Розраховано автором

За отриманими експертними даними побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.3.)

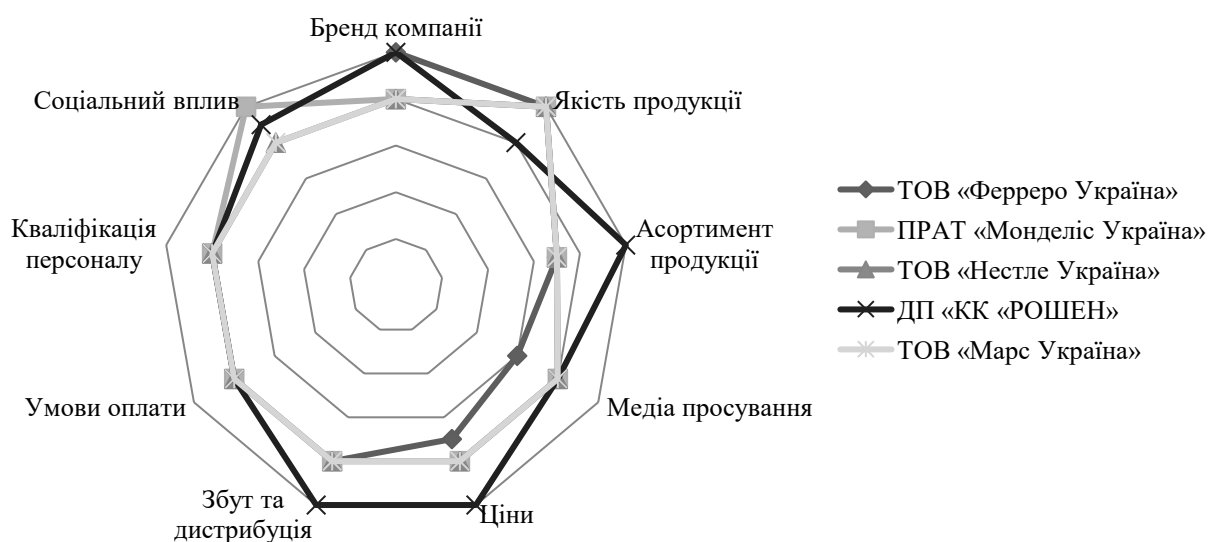


Рисунок 2.3 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Ферреро Україна»

(розраховано автором)

Отже, за допомогою графічного методу дослідження конкурентоспроможності підприємства було доведено лідерство компанії ДП «КК «РОШЕН» з поміж інших підприємств, які є найсильнішими конкурентами для ТОВ «Ферреро Україна».

Також у зв'язку з тим, що реклама компанії ТОВ «Ферреро Україна» мала гірші показники у порівнянні з конкурентами та низький коефіцієнт ефективності, варто додатково проаналізувати саме конкурентоспроможність маркетингової діяльності підприємства.

Для первинного аналізу розглянемо витрати на стимулювання збуту продукції на ТОВ «Ферреро Україна» у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Витрати на стимулювання збуту продукції на ТОВ «Ферреро Україна», 2018 - 2020р.

Показник	2018	2019	2020	Темп приросту 2018 до 2019, %	Темп приросту 2019 до 2020, %
Виручка від реалізації, тис.грн	2 192 215	2 410 452	2 688 377	9,95	11,52
Витрати на збут продукції всього, тис.грн	762 764	888 580	1 195 754	16,49	34,56
Виручка в розрахунку на 1 грн витрат на збут, грн	0,34	0,36	0,44	5,94	20,65

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Ферреро Україна»

До витрат на збут входять такі статті витрат, як транспортування продукції, витрати на пакування, маркетинг та рекламу, оплату праці торговим агентам та працівникам відділу збуту, ремонт та витрати на утримання та реставрацію основних засобів, що використовуються для збуту продукції.

Отже, дані аналізу у табл. 2.15 вказують на те, що за минулий рік дохід від реалізації продукції збільшився на 11,52 %. Також при цьому відбувся ріст витрат на збут продукції на 34,56 %. При порівнянні темпів приросту спостерігаємо, що виручка в розрахунку на 1 грн витрат на збут збільшилась на 14,7. У результаті аналізу можна стверджувати, що відбувається неефективне використання маркетингових інструментів.

Здійснимо детальніший аналіз маркетингової діяльності за такими показниками, як рентабельність витрат на просування і збут продукції та рентабельність маркетингових витрат.

Розрахунок рентабельності витрат на просування та збут продукції:

$$Рв_{2018} = 2\,192\,215 / 762\,764 = 2,87;$$

$$Рв_{2019} = 2\,410\,452 / 888\,580 = 2,72;$$

$$Рв_{2020} = 2\,688\,377 / 1\,195\,754 = 2,24.$$

У результаті аналізу було досліджено, що збільшення витрат на просування та збут немає позитивного впливу на рентабельність. Отже, можна вважати, що маркетингова діяльність є неефективною.

Здійснимо розрахунок рентабельності саме маркетингових витрат:

$$R_{в2018} = 2\,192\,215 / 406\,044 = 5,39$$

$$R_{в2019} = 2\,410\,452 / 491\,860 = 4,90$$

$$R_{в2020} = 2\,688\,377 / 739\,034 = 3,63$$

Як бачимо, ріст витрат на маркетингову діяльність немає впливу на зростання рентабельності, що теж є свідченням не ефективної маркетингової політики.

Проведемо також додатковий аналіз рентабельності реклами за останні 2 роки. Даний показник розраховується за наступною формулою:

$$ROMI = \frac{\Pi_p}{B_p} \times 100\%. \quad (2.9)$$

Проведено відповідні розрахунки:

$$ROMI\ 2018 = 548\,053,75 / 406\,044 = 134,97$$

$$ROMI\ 2019 = 618\,064,61 / 491\,860 = 125,65$$

$$ROMI\ 2020 = 896\,125,66 / 739\,034 = 121,25$$

У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що збільшення витрат на рекламу в медіа та просування загалом немає позитивного впливу на економічні показники діяльності компанії. Причиною цього є не ефективність маркетингових заходів та неправильна медіа стратегія, яка не стимулює попит. Саме тому варто зосередити увагу підприємства на даній проблемі та розробити відповідні напрями покращення, які допоможуть покращити рівень конкурентоспроможності підприємства загалом.

Висновки до розділу 2

Отже, у 2 розділі дипломної роботи було охарактеризовано підприємство ТОВ «Ферреро Україна» та основні показники його діяльності.

ТОВ «Ферреро Україна» – це частина великої міжнародної групи Ferrero, яка спеціалізується у виготовленні солодощів.

Також було здійснено аналіз підприємства щодо наступних складових: загальний господарсько–економічний та фінансовий аналіз підприємства, аналіз конкурентного середовища на якому знаходиться підприємство, його конкурентів. Було проаналізовано маркетингову діяльність підприємства, конкурентоспроможність його діяльності на сучасному ринку виробництва солодощів.

Фінансові результати за 2018-2020 рік показали як позитивну, так і негативну динаміку. Оскільки було виявлено пропорційне зростання практично усіх показників підприємства, в тому числі й тих, позитивна тенденція яких, є зниження. Тобто підприємство росте та розвивається, але не здійснює чи здійснює неефективно свою діяльність щодо скорочення деяких показників.

Щодо маркетингової діяльності підприємства, то при аналізі показників рентабельності витрат на маркетинг, збут та рекламу, було виявлено, що при збільшенні витрат, рентабельність не тільки не підвищується, в більшості випадках вона починає спадати. Було оцінено сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози на існуючому ринку за допомогою SWOT-аналізу. Отримані дані будуть враховані при розробці рекомендацій та шляхів вдосконалення медіа діяльності підприємства у наступному розділі дипломної роботи.

За багаточисленними оцінками та дослідженнями конкурентів підприємства ТОВ «Ферреро Україна» було виявлено, що воно є одним з лідерів на ринку виробництва солодощів, проте уступає позиції найсильнішому конкуренту ДП «КК «РОШЕН».

Результатом проведення аналізу та оцінки всіх необхідних показників стала необхідність розробки певних шляхів маркетингового розвитку підприємства для покращення економічної діяльності та збільшення рівня конкурентоспроможності, оскільки підприємство практично не реалізовує свій маркетинговий потенціал, а маркетингові можливості загалом мають величезний потенціал для росту.

3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕДІА СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1. Пропозиція удосконалення медіа стратегії підприємства

У минулих розділах був здійснений аналіз підприємства та визначений проблемний напрямок, а саме маркетингова діяльність та медіа планування. На основі виявлених проблем пропонуються напрямки удосконалення діяльності підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності на ринку кондитерського виробництва України.

Конкуренція на ринку зростає з кожним роком у зв'язку з появою нових конкурентів, випуску нових продуктів та смаків. Також у зв'язку з пандемією, яка розпочалась у 2019 році, значно зменшилась купівельна спроможність споживачів, тому існує тенденція придбання лише найнеобхідніших товарів, у список яких солодощі не входять. Тому компанії варто внести зміни у свою маркетингову діяльність з метою збереження позицій на ринку та збільшення фінансових результатів. Саме правильна медіа стратегія може допомогти підприємству ефективно використати кошти та стимулювати попит на продукцію.

При аналізі підприємства були виділені наступні проблеми, які потрібно вирішити (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Проблеми та шляхи вдосконалення маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Ферреро Україна»

Проблеми	Шляхи вирішення
1. Неефективна маркетингова діяльність. Збільшення витрат на просування має негативний вплив на рентабельність.	Введення системи аналізу результатів всієї медіа діяльності по ключовий показникам, таких як ROAS, ROI, Leads, Conversions і тд.
2. Нерегулярна та недосконала наявна медіа стратегія.	Створення нової медіа стратегії з урахуванням вирішення всіх вказаних проблем.
3. Орієнтація на медіа канали, ефективність яких важно проаналізувати.	Збільшення долі інтернет реклами у зв'язку з тим, що вона орієнтована на оплату за результат.
4. Відсутність банерної реклами чи пошукової реклами.	

Продовження таблиці 3.1

5. Вузкий сегмент споживачів	Створення нового комунікаційного повідомлення, яке допоможе стимулювати попит на продукцію серед молоді.
6. Відсутність рекламних для просування соціального впливу компанії	Підготовка флайтових рекламних кампаній для Дня Землі та інших свят, пов'язаних зі збереження природи.

Розраховано автором

Якщо підсумувати, то можна зробити висновок, що для покращення маркетингової діяльності підприємство та відповідно збільшення його конкурентоспроможності, потрібно розробити ефективну медіа стратегію, яка дозволить охопити цільову аудиторію, стимулювати попит та може бути вимірною для коректного аналізу впливу просування.

Для початку варто визначити головні цілі маркетингових комунікацій та медіа цілі для того, щоб забезпечити чітке бачення напрямку діяльності та збільшення ефективності інвестиції. Дані цілі для підприємства ТОВ «Ферреро Україна» зображені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Цілі маркетингової діяльності ТОВ «Ферреро Україна»

Рівень	Тип цілі	Формулювання цілі
1	Бізнес ціль	Ріст прибутку від реалізації продукції на 20% протягом одного року.
2	Маркетингова ціль	Залучити нову аудиторію до споживання продукції; Підвищення лояльності до продукції; Збільшити частоту споживання продукції.
3	Комунікаційна ціль	Стимулювання покупки товару; Створення культури споживання солодошів;
4	Медіа ціль	Збільшити охоплення всієї цільової аудиторії брендів; Зберігати середню частоту на рівні 4; Задіяти канали комунікації з високою залученістю та можливістю аналізу показників.

Розраховано автором

При підготовці медіа стратегії важливо пам'ятати, що вона розробляється на рівні підприємства і повинна бути адаптована до просування всіх торгових марок та підприємства загалом, тому повинні братись до уваги всі особливості.

Отже, проаналізуємо головні цільові аудиторії відповідно до брендів:

Kinder – дана торгова марка націлена на споживання товарів дітьми, проте у зв'язку з тим, що у ТОВ «Ферреро Україна» є політика відповідальної маркетингової діяльності, яка забороняє рекламувати продукцію дітям до 12 років, реклама повинна націлюватися на аудиторію дорослих чоловіків та жінок, у яких є діти.

Raffaello та Ferrero Rocher – це солодощі, ціль яких є охопити престижний сегмент споживачів, а саме тих, у кого дохід складає вище середнього. Також завдяки тому, що дані солодощі позиціонують себе як головний подарунок на будь-яке свято, то варто брати до уваги і споживачів з меншим доходом, проте під час періодів високої сезонності.

Nutella – це шоколадна паста, головним споживачем якої є діти. Проте даний продукт з'явився на ринку України вже давно, тому варто також брати до уваги споживачів, які вирости та споживали даний продукт у дитинстві. Тобто головною аудиторією є діти та молодь.

Tic Tac – це товар-аналог жувальних гумок, ціль яких освіжити дихання. Саме тому аудиторія у даного товару є найбільша. Також дана продукція є актуальною для споживачів різного віку, у різні пори року та з різним рівнем доходу, адже ціна на продукцію є не вищою за ціни на продукти-аналоги.

Також пропонуємо запланувати окрему рекламну діяльність для просування бренду компанії та підвищення лояльності до продукції споживачів. Головною аудиторією буде молодь та молоді батьки.

Отже, підсумуємо дані про цільову аудиторію продукції підприємства у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Характеристика цільової аудиторії ТОВ «Ферреро Україна».

Медіа об'єкт	Вік та Стать	Географія	Рівень доходу	Інтереси	Фактори, що спонукають до покупки
Kinder	18-45, жінки та чоловіки	Україна, орім окупованих територій	Середній	Материнство Виховання дітей Харчування Ігри Школа	Задоволення від споживання, визнання матері хорошою.

Продовження таблиці 3.3

Nutella	18-45, жінки та чоловіки	Україна, орім окупованих територій	Середній	Рецепти Здорове харчування Спорт	Здоровий та смачний сніданок чи перекус.
Ferrero Rocher, Raffaello	21-55, жінки та чоловіки	Міста з 100 000 + населенням	Вище середнього	Важливі життєві події Свята Бізнес	Бажання зробити комусь приємно, відобразити свій статус у суспільстві.
Tic Tac	18-64, жінки та чоловіки	Україна, орім окупованих територій	Середній	Краса та догляд Робота Спорт	Свіжий подих, можливість відволіктись.
Ферреро Україна	21-35, жінки та чоловіки	Україна, орім окупованих територій	Середній	Навколишнє середовище, Сортування сміття, Здорове харчування Глобальне потепління	Принцип придбання товарів, які слідкують за впливом на навколишнє середовище, Якість продукції, яка не буде мати поганого впливу на здоров'я. Оригінальність продукції .

Розраховано автором

Однією з проблем у підготовці медіа стратегії ТОВ «Ферреро Україна» є націлення саме на збільшення впізнаваності продукції, а не стимулювання продажів. Безсумнівно впізнаваність брендів продукції є важливим аспектом, проте вибираючи такий напрямок дуже важко визначити вплив медіа реклами та виміряти дохід від проведення маркетингових інвестицій.

Саме тому рекомендуємо адаптувати рекламну діяльність підприємства до стратегії See, Think, Do, Care.

На відміну від класичних маркетингових стратегій, де поняття цільової аудиторії, і реклама направляється тільки на тих людей, які готові купити вже зараз, модель See-Think-Do-Care демонструє більш широкий погляд на маркетинг. Стратегія спрямована не тільки на тих, хто вже готовий купити, а й на тих, хто коли-небудь може стати покупцем товару або послуги, що пропонуються компанією.

Дана стратегія складається з наступних етапів:

- Бачити:

Цей етап складається з найбільшої, кваліфікованої, адресованої аудиторії. Комерційний намір відсутній. Головне завдання даного етапу: забезпечити швидке визнання – чим швидше хтось приписує рекламу бренду потрібній компанії, тим краще. Якщо бренд впізнається швидше, ніж у конкурентів, компанія отримує найкращий результат (велику інтелектуальну доступність) при тій же кількості показів. Тому важливо стежити за тим, щоб спілкування було належним чином позначено логотипом, кольором, формами і т. д., які люди пов'язують з брендами компанії.

- Думати:

Цей етап – це та частина аудиторії, яка насправді думає чи розглядає певний продукт. Головне завдання на даному етапі – розширення бази контенту. Коли люди починають досліджувати галузь, у компанії повинні бути відповідні відповіді на всі запитання, що шукають споживачі. Це можна зробити завдяки розширенню контенту щороку для постійного підвищення релевантності та створення нових конкурентних переваг.

- Робити:

Цей етап складається з тієї підмножини аудиторії, яка хоче придбати. Головне завдання на даному етапі – оптимізація покупки. Чим більше компанія оптимізує процес фактичної купівлі продукції, тим нижче буде вартість покупки, яка потім може перетворитися в конкурентну перевагу.

- Турбуватися:

Даний етап складається з аудиторії, яка вже є покупцями продукції компанії. Головне завдання на даному етапі – розширити охоплення власних засобів масової інформації. Це можна зробити завдяки CRM-системі, налаштуванню збору електронної пошти чи налаштуванню тегів ремаркетингу, які дозволять медіа кампаніям націлюватись на людей, які здійснили певну дію, а саме: додали товар у кошик чи вже придбали його.

Дана стратегія для підприємства ТОВ «Ферреро Україна» описана детальніше у табл. 3.4.

Таблиця 3.4. – Стратегія See, Think, Do, Care для медіа діяльності ТОВ «Ферреро Україна»

	Бачити	Думати	Робити	Турбуватися
Ціль	Дізнатись про продукцію	Шукати продукцію	Купити продукцію	Купити продукцію 2-й та 3-й раз
Спосіб досягти ціль	Збільшувати впізнаваність продукції та заходів, які проводить компанія.	Зацікавити користувача у продукції, розповісти йому все про продукцію, перерахувати переваги	Стимулювати покупку продукції.	Збільшити лояльність до продукції, створити особливі умови для покупців
Історія користувача	Я бачу продукт, який мене цікавить та дізнаюсь про його особливості	Я думаю про те, що варто спробувати продукцію та перевірити чи вона мені підходить або смакує.	Я шукаю продукцію на полицях магазинів чи беру участь у розіграшах від компанії.	Я лояльний покупець, який часто споживає продукцію компанії та рекомендує друзям.
Канали	TV, video	Social, ppc	ppc, retargeting	Social, retargeting, facebook

Розраховано автором

У зв'язку з розробленою стратегією варто також скласти та впровадити систему ключових показників, які повинні відслідковуватись протягом усієї медіа діяльності. Дану систему розділено поетапно відповідно до стратегії описаної вище та зображено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Ключові показники для аналізу ефективності медіа діяльності ТОВ «Ферреро Україна»

Бачити	Думати	Робити	Турбуватися
Нові відвідувачі; Покази; Охват	Нові відвідувачі; CTR; Кліки; Покази; Частота.	Кількість конверсій; Кількість отриманого доходу; Доля рекламних витрат; Показник відмов; Коефіцієнт конверсій;	LTV; Кількість повторюваних покупок.

Розраховано автором

Нові відвідувачі – це аудиторія, яка раніше не відвідувала сайт чи певні сторінки сайту. За допомогою даного показника можна вирахувати на скільки

відбувся ріст споживачів.

Покази – кількість разів, коли користувач побачив певне оголошення чи відео.

Охоплення – це кількість користувачів, яких охопила медіа діяльність.

Click Through Rate – відсоткове відношення кількості кліків до показів. Показник показує який відсоток користувачів відгукнувся на рекламне оголошення.

Кліки – кількість натискань на оголошення користувачами після того як воно було їм показане.

Кількість конверсій – кількість отриманих бажаних дій. Під конверсією ми розглядаємо здійснення покупки.

Кількість отриманого доходу – сума доходу, яку принесла медіа діяльність.

Доля рекламних витрат – показник, який визначає, скільки відсотків доходу було витрачено на медіа просування.

Показник відмов – відсоток користувачів, які відвідали сайт та негайно ж закрили його.

Коефіцієнт конверсій – відсоток користувачів, які виконали потрібну дію.

У зв'язку з провадженням нової системи варто провести навчальний тренінг для робітників відділу маркетингу, щоб у майбутньому вони могли відслідковувати дані, аналізувати їх та на основі даних приймати рішення щодо медіа просування. Для проведення даного тренінгу варто запросити представника медіа агенства, який представить всі інструменти, які існують на ринку реклами, та пояснить значення вимірюваних показників. Тренінговий процес триватиме приблизно 14 днів у зв'язку з об'ємністю інформації. Прогнозована вартість даного тренінгу складатиме 25 000 грн.

Головною проблемою при впровадженні даної системи аналізу є відсутність у ТОВ «Ферреро Україна» власного e-commerce магазину. Тобто продажі продукції відбувається у офлайн та онлайн магазинах партнерів. Створення власного e-commerce є не рекомендованим у зв'язку з тим, що асортимент продукції є недостатньо широким, як, наприклад, у Roshen. Також у проекта буде потенційно

низький рівень рентабельності, тому дані інвестиції є не вигідними. Замість цього варто налагодити співробітництво між маркетинговими відділами компанії ТОВ «Ферреро Україна» та компаніями дистриб'юторами продукції онлайн. Завдяки доступу до аналітики маркетплейсів, компанія матиме змогу підсилювати продажі завдяки власній медіа діяльності та відслідковувати ефект від неї, а саме аналізувати такі показники, як показник відмов, час перебування на сайті, кількість нових користувачів, ефективність продажу товарів і тд. Дане рішення проблеми не потребує додаткових інвестицій. Рекомендовано налаштувати взаємодію з shop.silpo.ua, shop.fora.ua, rozetka.com і тд.

Для того щоб дотримуватись стратегії описаної вище та отримати бажаний результат потрібно чітко підібрати медіа інструменти та медіа канали. Підібрані інструменти відповідно до кожного етапу стратегії та для кожного бренду зображені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Загальна система медіа каналів та інструментів для просування продукції ТОВ «Ферреро Україна».

Назва бренду	Бачити	Думати	Робити	Турбуватися
Kinder	Smart TV TV D&V 360 Youtube	D&V 360 OOH Media Radio	SEA Shopping DSA	Facebook Instagram
Nutella	Smart TV TV D&V 360 Youtube	D&V 360 OOH Media Radio	SEA Shopping DSA	Facebook Instagram
Ferrero Rocher, Raffaello	Smart TV OOH Media D&V 360 Youtube	D&V 360 OOH Media	SEA Shopping DSA	Facebook Instagram
Tic Tac	Smart TV OOH Media D&V 360 Youtube	Radio D&V 360 OOH Media	SEA Shopping DSA	Facebook Instagram
Ферреро Україна	D&V 360	D&V 360 OOH Media	Facebook Instagram	Facebook Instagram

Розраховано автором

Отже, для етапу «Бачити» рекомендуємо наступні інструменти:

- *Smart TV:*

«Смарт-ТБ» – це унікальна технологія, якою оснащується більшість сучасних телевізорів. Її особливість полягає в наданні доступу до інтернет-мережі, що дозволяє розширити стандартні можливості телевізійних пристроїв (ТБ або ресиверів). Технічна реалізація системи побудована на залученні операційної системи Android і Linux.

На відміну від рекламних можливостей звичайного телебачення, «Смарт ТВ» знайшло можливості інтернет-реклами, а саме:

- більш тонкої настройки показів відео оголошень;
- спрямованість на цільову аудиторію (покази будуть вестися не всім людям, а тільки тим, хто підходить за виставленими заздалегідь параметрами за соціально-демографічними ознаками, поведінки, категоріям і інтересам);
- захоплення малоактивною групи телеглядачів і, навпаки, які переглядають ТБ більше 6 годин на день;
- можливість налаштування поведінкового ретаргетинга («переслідування» тих інтернет-користувачів, які відвідали ресурс компанії);
- має інтерактивний формат - присутні клікабельні елементи, при натисканні яких можна перейти на рекламований веб-ресурс і зробити цільову дію (наприклад, оформити онлайн-замовлення).

Згідно з результатами останніх досліджень користувачів технології «Smart TV», можна охарактеризувати наступним чином:

- середній вік від 25 до 36 років;
- більше 70% телеглядачів – сімейні люди (підходять до них за основними ознаками);
- в середньому глядачі проводять за ТБ 2-3 години протягом доби;
- доходи знаходяться на середньому і високому рівнях.

Таким чином, створюються сприятливі умови для рекламного взаємодії з аудиторією. Реклама на «Смарт ТВ» підійде, як для брендування і підвищення впізнаваності, так і ведення продажів товарів або послуг (останнє можна здійснити як раз за рахунок інтерактивного формату з використанням клікабельних елементів

- кнопок, провідних на веб-ресурс, адаптованих під взаємодію і коректне відображення на телевізорах).

- *D&V 360 Youtube:*

DSP-платформа преміум-класу від Google, яка надає рекламодавцям доступ до найбільшого і якісного набору медійного, відео, нативного і мобільного інвентарю.

За допомогою Display & Video 360 можна планувати, оптимізувати, управляти і аналізувати медійні кампанії. Крім того, платформа використовує вдосконалений алгоритм таргетингу аудиторії, що дозволяє показувати рекламу саме в той момент, коли ймовірність скоєння конверсії найбільш висока.

Даний інструмент має наступні можливості:

- Прямі угоди з власниками сайтів при покупці реклами.
- Орієнтування аудиторії на основі десятків метрик. Можна комбінувати масив даних з різних платформ Google, власні дані компанії і дані сторонніх сервісів.

- Удосконалена технологія машинного навчання Google, що дозволяє автоматизувати оптимізацію і підвищувати ефективність кампаній.

- Крос-девайс маркетинг для розширення цільової аудиторії.
- Доступ до десятків бірж реклами і більш ніж до мільярда сайтів.
- Запуск відеореклами.
- Повний контроль медійного бюджету.

Для етапу «Думати» були обрані наступні інструменти:

- *Radio:*

Ідеально підходить для аудиторії, споживається «протягом дня», чудово підходить для частоти руху. З такою родючою кінцевою лінією, можливо, можливість для якогось просування або змагання, але незначна каверза.

Для етапу «Робити» були обрані наступні інструменти:

- *SEA*

SEA – це реклама в пошукових системах. Це спосіб просування компанії за допомогою налаштування контекстних оголошень за допомогою Google Ads.

Головні переваги даного способу просування:

- залучення цільової аудиторії,
- видимість пропозицій на сторінках пошукової видачі і на великих тематичних порталах,
- швидка віддача,
- гнучке налаштування рекламної кампанії,
- зручний формат сприйняття,
- інформативність.
- *Google Shopping*

Це сервіс, призначений для реклами інтернет-магазинів. Завдяки йому, користувачі можуть легко знаходити товари і порівнювати ціни, не переходячи на сайт рекламодавців. Це аналог прайс-агрегатора, який демонструє добірку товарів з різних сайтів за запитом потенційного покупця.

- *DSA*

Динамічні пошукові оголошення Google показуються за запитом, які тісно пов'язані з вмістом сайту: заголовками і часто використовуваними фразами. Google використовує ці заголовки і фрази, щоб вибрати цільову сторінку і створити «інформативний і релевантний заголовок оголошення».

Для етапу «Турбуватися» були обрані наступні інструменти:

- *Instagram*

На даний момент соціальною мережею Інстаграм користується понад 400 млн осіб, і це дійсно величезна аудиторія. Для порівняння, Твіттер налічує всього лише 320 мільйонів активних користувачів. Проте не кількість користувачів робить Інстаграм настільки привабливим маркетинговим каналом для ритейлерів, а можливість повного занурення в певний бренд за допомогою цієї платформи.

У Інстаграмі не важливо, наскільки маленька або велика у вас аудиторія, пост в Інстаграм в будь-якому випадку отримає хоча б невелику кількість лайків та коментарів – особливо якщо використовуються релевантні хештеги - так звані мітки, слова або фрази, яким передують символ #, і за допомогою яких користувачі можуть об'єднувати групу повідомлень по загальній темі.

Згідно незалежним американським дослідженням, Інстаграм стимулює і спонукає користувача до більшої участі та інтересу, ніж будь-яка інша найбільша соціальна мережа, наприклад, Фейсбук, Твіттер, Пінтерест, Гугл або Лінкедін.

- *Facebook*

Facebook реклама – це спосіб просування бренду, товарів і послуг через багатомільйонну соціальну мережу з використанням передових технологій. Facebook дозволяє створювати помітні та ефективні рекламні оголошення, які можна за невеликі гроші зорієнтувати на свою цільову аудиторію.

Після аналізу та підбору інструментів варто скласти графік проведення медіа просування брендів підприємства. Даний графік побудовано на основі етапів стратегії та припускає, що всі інструменти, які виділені на певний етап, будуть працювати одночасно. Результат розрахунків винесено у Додаток Г.

Отже, загалом медіа діяльність буде тривати протягом одного року, проте всі діяльності будуть розділені відносно етапів стратегії.

Наступним кроком у підготовці є формування бюджету. Прогнозовані витрати за етапами зображені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Медіа бюджет просування продукції компанії ТОВ «Ферреро Україна» за етапами воронки.

Етап	Бюджет, тис. грн	Структура, %
Бачити	130345	17.64
Думати	228012	30.85
Робити	260827	35.29
Турбуватися	119850	16.22
Всього:	739034	100

Розраховано автором

Відобразимо розподіл бюджету графічним способом окремо по етапам стратегії на рис. 3.1.

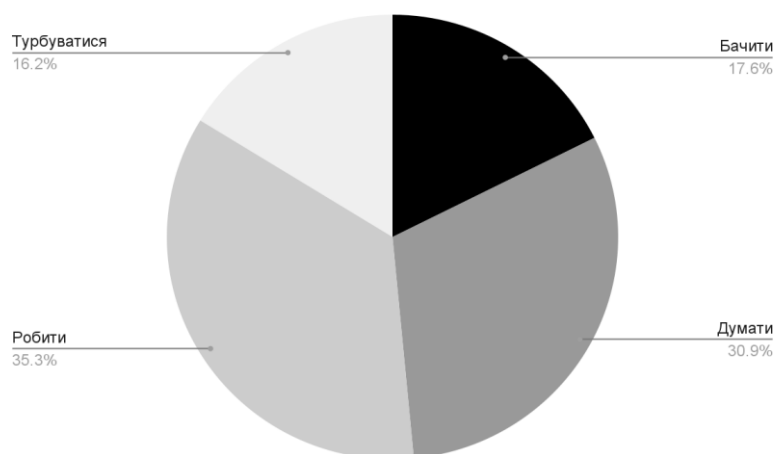


Рисунок 3.1 – Відсоткове відношення витрат по етапам стратегії
(розраховано автором)

Отже, питома вага етапів «Робити» та «Думати» є найбільшою у бюджеті і складає 35,29% та 30,85% відповідно. Це обгрунтовано тим, що дані етапи є найбільш конверсійними і якраз відповідають за збільшення доходу від реалізації підприємства. Етап «Бачити» складає 17,64% та етап «Турбуватися» – 16,22%. Дані етапи є важливими, проте потребують менших інвестицій.

Також важливо розділити прогнозовані витрати по брендам компанії у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Медіа бюджет просування продукції компанії ТОВ «Ферреро Україна» за брендами.

Етап	Бюджет, тис. грн	Структура, %
Kinder	138267	18.71
Nutella	131843	17.84
Ferrero Rocher	188562	25.51
Raffaello	166881	22.58
Tic Tac	73631	9.96
Ферреро Україна	39850	5.39
Всього:	739034	100

Розраховано автором

Відобразимо розподіл бюджету графічним способом окремо по брендам підприємства.

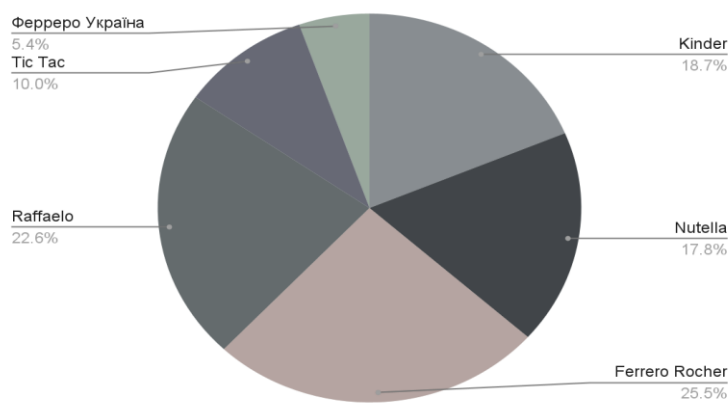


Рисунок 3.2 – Відсоткове відношення витрат по брендам
(розраховано автором)

Отже, питома вага брендів «Ferrero Rocher» та «Raffaello» є найбільшою у бюджеті і складає 25,51% та 22,58% відповідно. Витрати на медіа діяльність розділені таким чином у зв'язку з рівнем конкуренції у кожному сегменті, загальною популярністю продукції та її ціною. Також велика частка коштів, а саме 18,71% та 17,84%, була виділена для просування брендів Kinder та Nutella. І найменші частки бюджету належать бренду Tic Tac та загалом просуванню соціального впливу компанії Ферреро Україна.

Також щодо просування соціального впливу компанії Ферреро Україна, то цьому варто приділити багато уваги. У зв'язку з тенденціями прийняття рішення про купівлю продукції з думкою про компанію-виробника, варто будувати відповідальний бренд.

Пропонується проводити рекламні кампанії у форматі сторітелінга з посилом «Бережи Землю разом з нами». Для креативних матеріалів варто виготовити зображення з історіями про те, як «Ферреро Україна» оберігає природу, взаємодіє з громадами, змінює процеси виробництва з метою зменшення відходів.

Дана реклама допоможе створити компанії бренд відповідального виробника та зацікавити молодий сегмент аудиторії, адже молодь є найбільшим прихильником захисту навколишнього середовища. Для оптимізації витрат дані рекламні кампанії були заплановані лише під знакові події для громадян.

3.2. Економічне обґрунтування вдосконалення медіа стратегії в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Всі зміни, які здійснюються на підприємстві, потрібно аналізувати з точки зору економічної ефективності, адже метою даних змін є покращення фінансових показників компанії, тому важливо розуміти доцільність їх запровадження. Іноді даний етап створення проекту пропускається, проте такий підхід є непрофесійним.

Даний аналіз стосується будь-яких змін, незалежно від відділу чи сфери діяльності, тому пропонуємо проаналізувати економічну доцільність запропонованих змін у маркетингову діяльність компанії описаних у розділі 3.

Отже, зі запропонованих шляхів вирішення проблем витратними є лише нова медіа стратегія та введення нової системи аналізу результатів медіа діяльності, тому саме вони будуть об'єктами аналізу.

Витрати на введення нової системи аналізу результатів полягають у навчанні персоналу відділу маркетингу. Вартість проведених тренінгів становить 25 000 грн. Також заплановані витрати на проведення медіа діяльності складають 739 039 тис. грн.

Отже, сума первісних інвестицій для реалізації шляхів покращення складає 739 064 тис. грн. За допомогою даних інвестицій підприємством будуть отримані наступні переваги:

- Зростання рентабельності витрат на медіа діяльність продукції;
- Підвищення ефективності інструментів обраних для просування;
- Збільшення обсягу продажу та доходу від реалізації продукції.

Під збільшенням ефективності медіа діяльності підприємства мається на увазі покращення ключових метрик, яке є прогнозованим унаслідок слідування розписаній стратегії та впровадження нових метрик для аналізу, та проведення навчання працівників відділу маркетингу.

У пункті 3.1 були розписані стратегія, медіа бюджет, графік проведення медіа діяльності та потрібні інструменти. У результаті впровадження даних змін були також розраховані планові ключові показники.

У табл. 3.9 Зображені планові ключові показники ефективності медіа діяльності та їхня зміна у порівнянні з минулим періодом.

Таблиця 3.9 – Планова зміна показників ефективності медіа діяльності.

Показник	Значення за минулий період	Очікуване значення після впровадження	Відхилення
Кількість відвідувачів сайтів протягом року	420,000.00	922,446.00	502,446.00
Показник відмов	84.36%	58%	-26.36%
Охват	2,500,000.00	3,500,000.00	1,000,000.00
Частота	2.12	3.89	1.77
Кількість показів	5,300,000.00	13,615,000.00	8,315,000.00
CTR	3.09	4.73	1.65
Кількість кліків	163,645.91	644,619.10	480,973.19
Кількість конверсій	5,354.91	34,731.63	29,376.73
Коефіцієнт конверсій	3.27	5.39	2.12
Отриманий дохід, грн	89,612,566.67	1,719,577,600.00	823,451,933.30

Розраховано автором

Отже, плановий дохід від інвестицій у просування продукції підприємства та підприємства загалом складатиме 1 719 577.6 тис. грн.

У результаті впровадження даних змін у підприємства збільшиться кількість відвідувачів на сайтах продукції, зменшиться показник відмов, що є позитивною зміною і означає, що користувачі, які перейшли по рекламі залишилися на сайті та досліджували наявний контент. Також збільшиться охват користувачів, які бачитимуть рекламне оголошення та частота, а саме кількість раз, коли один користувач бачив оголошення від підприємства ТОВ «Ферреро Україна».

Також покращаться такі показники, як кількість кліків, кількість конверсій, коефіцієнт конверсій та CTR, що свідчить про покращення ефективності рекламної діяльності.

Чистий грошовий потік складатиме: $1\,719\,577.6 - 25 - 739\,039 = 980\,513.6$ тис. грн

Для оцінки ефективності запропонованих покращень проведемо також розрахунок наступних показників:

- Індекс прибутковості (PI);
- Термін окупності інвестицій (Т);

- Коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI);
- Коефіцієнт окупності витрат на рекламу (ROAS).

1. Індекс прибутковості свідчить про величину доходу, яка припадає на одиницю витрат.

$$PI = \frac{P}{IC} \quad (3.1)$$

де P – прибуток від інвестицій, тис. грн;

IC – стартові витрати, тис. грн.

$$PI = \frac{980\,513,6}{739\,064} = 1.32$$

Отже, $PI > 1$, тому проект приймається.

2. Термін окупності інвестицій дозволяє визначити період за який інвестиції окупляться.

$$T = \frac{IC}{P} \quad (3.2)$$

Проведемо відповідні розрахунки:

$$T = \frac{739\,064}{980\,513,6} = 0,75 \text{ року або } 9 \text{ місяців}$$

Отриманий показник свідчить, що інвестиції в проект окупляться протягом дев'яти місяців. Отже, даний проект матиме короткий термін окупності.

3. Коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій дозволяє визначити відсоток повернення інвестицій з урахуванням прибутку від діяльності. Розрахуємо даний показник:

$$ROMI = \frac{980\,513,6 - 739\,039}{739\,039} \times 100\% = 132,68\%$$

4. Коефіцієнт окупності витрат на рекламу (ROAS) розраховується за наступною формулою:

$$ROAS = \frac{I}{C_a} \times 100 \quad (3.3)$$

Проведемо розрахунки:

$$ROAS = (980\,513,6 / 739\,064) \times 100 = 132,6\%$$

Згідно отриманого результату рентабельність проекту є вищою за ту, що була на підприємстві протягом останніх двох років.

Занесемо отримані результати підрахунку показників прибутковості проекту до табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Показники прибутковості проекту у порівнянні з минулим періодом

Показник	Значення до впровадження	Очікуване значення після впровадження	Відхилення
Отриманий дохід, грн	896,125,666.70	1,719,577,600.00	823,451,933.30
Витрати, грн	739,039,000.00	739,039,000.00	0.00
Індекс прибутковості	1.01	1.32	0.31
Термін окупності	0,98	0.75	-0.23
Доля рекламних витрат	82.47	42.98	-39.49
ROMI	21.26	32.68	11.42
ROAS	121.26	132.68	11.42

Розраховано автором

Отже, на основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що проект є рентабельним та швидко принесе прибуток. Можна зробити висновки, що запропоновані заходи щодо покращення медіа діяльності підприємства ТОВ «Ферреро Україна» сприятимуть підвищенню ефективності маркетингової діяльності компанії, у той час коли маркетингові витрати залишаються на одному рівні з 2020 роком.

Також знову проведемо аналіз конкурентоспроможності підприємства для визначення прогнозованих показників у результаті реалізації пропозицій. Результати розрахунків наведені у табл. 3.11.

Таблиця 3.11. Оцінка прогнозованого рівня конкурентоспроможності

Показник	2019	2020	2021	% зміни		Бали	
				2020	2021 р	2020	2021
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)							
Показник витрат на одиницю продукції (РВ)	0.58	0.56	0.43	-4.26	-23.45	10	12
Показник фондівіддачі (Ф)	111.31	122.32	191.05	9.89	56.18	10	15
Рентабельність товарної продукції (РТ),%	70.95	78.55	133.24	10.71	69.62	11	15
Продуктивність праці (ПП)	43.12	61.25	80.01	42.05	30.63	14	13
2. Показники фінансового положення (стану) підприємства (ФП)							
Коефіцієнт автономії (КА)	0.09	0.09	0.09	2.54	0.00	10	10
Коефіцієнт покриття (КП)	1.06	1.06	1.06	-0.09	0.00	10	10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0.15	0.15	0.15	-1.36	0.00	10	10

Продовження таблиці 3.11

Коефіцієнт оборотності (КО)	22.59	24.46	31.95	8.28	30.63	9	13	
3. Показники ефективності організації збуту (ЕЗ)								
Рентабельність продажу (РП),%	1.59	1.41	4.99	-11.12	253.14	10	15	
Затовареність готовою продукцією (КЗ)	-1.00	-1.00	-1.00	0.00	0.00	10	10	
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	2.00	2.50	3.00	25.00	20.00	12	12	
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	20.72	20.15	26.06	-2.73	29.30	10	12	
Критерій КСП товарів	Якість	4.00	4.00	4.00	0.00	0.00	10	10

Розраховано автором

Результати розрахунків критерії відображені у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Розрахунки критеріїв ККО для підприємства

2020 рік	ЕВ	10.8	ФС	9.25	ЕЗ	10.42
2021 рік	ЕВ	13.87	ФС	9.85	ЕЗ	12.53

Розраховано автором

Також на основі даних табл. 3.12 та 3.11 проведемо розрахунки показника ККО у 2021 році.

$$2021: \text{ККО} = 0.15 \cdot 13.87 + 0.29 \cdot 9.85 + 0.23 \cdot 12.53 + 0.33 \cdot 10 = 11.12$$

Як бачимо, прогнозований показник рівня конкурентоспроможності у 2021 році складає 11.12, що на 1,12 одиниць більше, ніж у 2020 році, тому можна стверджувати, що покращення медіа діяльності позитивно вплине на конкурентоспроможність підприємства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі, на основі попереднього аналізу було виявлено наступні проблеми:

1. Неєфективна маркетингова діяльність. Збільшення витрат на просування має негативний вплив на рентабельність.
2. Нерегулярна та недосконала медіа стратегія.
3. Орієнтація на медіа канали, ефективність яких важко проаналізувати
4. Вузкий сегмент споживачів
5. Відсутність реклами для просування соціального впливу компанії

У результаті були створені шляхи покращення ефективності маркетингової та медіа діяльності з метою стимулювання попиту та збільшення доходу підприємства. Відповідно до специфіки діяльності та цілей було розроблено систему показників для аудиту маркетингової діяльності, створено стратегію відповідно до етапів дій споживачів, підібрано комплекс ефективних інструментів, побудовано графік ведення медіа діяльності.

Кожен шлях був економічно обґрунтованим, з використанням наступних показників: індекс прибутковості (PI), термін окупності інвестицій (T), коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI), коефіцієнт окупності витрат на рекламу (ROAS). У загальному, впровадження вказаних змін допоможе забезпечити приріст доходу на 32,68%. Також було визначено прогнозований рівень конкурентоспроможності підприємства, який у разі впровадження запропонованих шляхів покращення складатиме 11.12 одиниць, що на 1.12 більше, ніж у минулому періоді.

З проведених розрахунків стає зрозуміло, що реалізація запропонованих заходів є достатньо ефективною, оскільки компанія не тільки повністю покриває витрати та отримує прибуток уже на дев'ятий місяць, проте вона також отримує покращення свого іміджу та обізнаність серед споживачів про продукти компанії та її соціальний вплив.

Вище наведені методи вимагають для свого впровадження і здійснення чимало часу, але забезпечать збільшення конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Під час проведення дослідження було проаналізовано такі поняття, як конкурентоспроможність та медіа планування, визначено їх сутність, головні елементи, методи оцінки та аналізу, встановлено їхній взаємозв'язок. У роботі було здійснено аналіз господарської та медіа діяльності ТОВ «Ферреро Україна», оцінено рівень конкурентоспроможності підприємства та надано пропозиції щодо вдосконалення медіа діяльності для забезпечення конкурентоспроможності. На основі проведеного теоретичного та практичного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Забезпечення конкурентоспроможності – це важливе завдання для кожного підприємства, яке прагне покращити фінансові показники діяльності, зайняти лідируючі позиції на ринку та загалом перевершити конкурентів. Конкурентоспроможність це тривалий та постійний процес аналізу діяльності компанії та її конкурентів задля знаходження можливостей поширення або створення конкурентних переваг. Також це велика система, тому конкурентоспроможність підприємства залежить від конкурентоспроможності кожного напрямку діяльності. Методи оцінки конкурентоспроможності різняться між собою та досі активно досліджуються, проте основними є наступні: SWOT-аналіз, метод на основі теорії ефективності, бенчмаркінг, PEST-аналіз, тощо.

2. Медіа планування це довготривалий процес визначення потрібних каналів комунікації, розробки графіку проведення рекламної діяльності, розрахунку потрібного бюджету, створення відповідних креативних матеріалів та проведення аудиту для збільшення ефективності. Кожен етап є важливим у даному процесі, адже саме ефективна медіа стратегія дозволить виконати головні завдання: збільшити впізнаваність продукції та стимулювати попит на продукцію.

3. ТОВ «Ферреро Україна» це частина великої групи Ферреро, яка функціонує на ринку України з 1995 року та чий товари відомі майже усім жителям. Дана компанія характеризується виробництвом солодоців престижного сегменту з ціною вище середнього, проте завдяки ефективному бренд-менеджменту продукція компанії користується популярністю серед багатьох споживачів, що надає змогу

активно реалізовувати продукцію, забезпечувати власне функціонування та розвиватись.

4. Досліджувана компанія знаходиться на ринку солодоців, що свідчить про нормальний рівень конкуренції, проте конкуренція зростає постійно у зв'язку з появою нових малих та середніх бізнесів. Також на ринку України є безліч конкурентів даного підприємства. Лідируючі позиції займає компанія ДП «КК «РОШЕН» у зв'язку з широким асортиментом продукції та бюджетними цінами. Проте у ТОВ «Ферреро Україна» є всі можливості його наздогнати завдяки власному іміджу на світовому ринку.

5. У роботі було визначено рівень конкурентоспроможності підприємства за допомогою метода, який базується на теорії ефективності, та побудовано багатокутник конкурентоспроможності. Показник конкурентоспроможності у 2020 році складає 10, що є середнім значенням, проте спостерігається тенденція до його зниження.

6. Медіа діяльність ТОВ «Ферреро Україна» наразі здійснюється з метою підвищення впізнаваності брендів. Серед каналів комунікації переважають ТБ та зовнішня реклама, що дещо суперечить тенденціям ринку медіа реклами щодо використання реклами в мережі Інтернет. Найбільшою цільовою аудиторією компанії є молоді сім'ї з малими дітьми. Під час аналізу фінансових показників діяльності компанії було визначено, що збільшення витрат на маркетинг не впливає у повній мірі на збільшення доходу від реалізації. Саме тому було запропоновано проект по покращенню медіа діяльності та медіа стратегії.

7. З метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі медіа стратегії було запропоновано удосконалити медіа стратегію для продукції підприємства, збільшити питому вагу інтернет реклами у медіа-міксі, запровадити нову систему показників для аудиту результатів та прийняття управлінських рішень.

8. У роботі було проаналізовано економічну доцільність запропонованих заходів покращення медіа діяльності та доведено, що проект є рентабельним і зможе забезпечити прибуток вже на 9-у місяці здійснення медіа діяльності.

Рентабельність маркетингових витрат у результаті впровадження запропонованих змін складатиме 132,6% та рівень конкурентоспроможності зросте до 11.12 одиниць.

Отже, впровадження запропонованих шляхів покращення ефективності медіа діяльності дозволять:

- підвищити ефективність медіа діяльності;
- стимулювати попит на продукції;
- збільшити дохід від реалізації продукції;
- забезпечити ріст показника конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зазимко А. Політична економія: навч. посіб. 2-е вид. К.: КНЕУ, 2006.
2. Siudek, T., Zawojcka, A. Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*. 2014. №13(1) URL: <https://aspe.sggw.pl//article/view/4110> (дата звернення: 02.03.2021).
3. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко та ін. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
4. Кваско А.В., Лавренюк М.М. Конкурентоспроможність продукції як складова конкурентного потенціалу підприємства / Економічний аналіз: зб.наук.праць / С. І. Шкарабан та ін. Тернопіль: Видавничо- поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013, С. 29-34.
5. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. *Науковоінформаційний вісник «Економіка»*. 2015. №11. С. 267–273.
6. Хлівна І. В. Структурні елементи та фактори конкурентоспроможності сучасного підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. №3. С. 115-120
7. Оснач О. Ф., Пилипчук В. П., Коваленко Л. П. Промисловий маркетинг: навч. посіб. К: Центр учбової літератури, 2009. 365 с.
8. Медиапланирование в компании. *PowerBranding*: вебсайт. URL: <http://powerbranding.ru/mediastrategiya/mediaplanirovanie/> (дата звернення: 8.05.2021).
9. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 ст.
10. Войчак А. В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. №2. С. 50–53.
11. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. №4. С. 155–163.

12. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
13. Кафлевська С.Г., Ганжа Т.І. Оцінка конкурентоспроможності підприємств за допомогою методики теорії ефективної конкуренції. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. №4. С. 80-85. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/831.pdf> (дата звернення: 8.05.2021).
14. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Санкт-Петербург: Питер, 2012. 752 с.
15. Брижань, І.А., Чевганова, В.Я. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2015. №4/5(24), С. 10–15. URL: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.47269> (дата звернення: 12.04.2021).
16. Онлайн-сервіс перевірки компаній YouControl: вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 18.04.2021).
17. Робота в Ferrero: відділи: вебсайт. URL: <https://www.ferrerocareers.com/ru/ru/choose-your-department>. (дата звернення: 1.05.2021).
18. Аналіз рентабельності підприємства. *RentaGroup*: вебсайт. URL: <https://rentagroup.com.ua/index.php?lang=ua&id=service0874> (дата звернення: 1.05.2021).
19. 2020 Global Top 100 Candy Companies. *Candy Industry*: вебсайт. URL: <https://www.candyindustry.com/2020/global-top-100-candy-companies> (дата звернення: 1.05.2021).
20. Адлер О. О. Економічна діагностика: практикум. Вінниця: ВНТУ, 2018. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/3adler_ekonomichna_diagnostika/p4.html (дата звернення: 18.04.2021).
21. Лазебник М. Дослідження рекламного ринку України. *ВРК*. 2021. URL: <https://vrk.org.ua/ad-market/> (дата звернення: 18.04.2021).

22. Реутов В.Е., Вельгош Н.Є. Управління конкурентоспроможністю: монографія. Сімферополь: Таврія, 2005. 200 с.
23. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Знання, 2005. 301 с.
24. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні аспекти : монографія. К: ДАКККіМ, 2006. 155 с.
25. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
26. Самуляк В. Ю., Фешур Р.В. Оцінювання рівня розвитку підприємств. *Логістика: Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2008. №633. С. 627–636.
27. Самуляк В. Ю., Фешур Р.В., Лебідь Т.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Волинського національного університету ім. Л. Українки*. 2010. №4. С. 27–32.
28. Кирчата І. М. Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Маріуполь: ПрДТУ. 2007. 28 с.
29. Печенкин А.Н., Фомин В.Н. Об оценке конкурентоспособности товаров и производителей. *Маркетинг*. 2000. №2. С. 34–38.
30. Виконання та захист дипломних робіт на здобуття ступеня бакалавра [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: В. В. Дергачова, К. О. Бояринова, Т. А. Коцко. – Електронні текстові дані (1 файл: 1,3 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 105 с. – URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/36668> (дата звернення: 10.05.2021).

ДОДАТОК А

Звіт про фінансовий стан ТОВ «Ферреро Україна» за 2018-2020рр.

Актив	Код рядка	2018	2019	2020
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	2 203	1 197	2 866
первісна вартість	1001	32 774	38 468	38 084
накопичена амортизація	1002	(30 751)	(37 271)	20 956
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби	1010	21 655	15 308	21 978
первісна вартість	1011	47 957	51 333	53 949
знос	1012	(26 302)	(36 025)	(31 971)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	29 502	26 454	12 988
Інші необоротні активи	1090	-	-	-
Усього за розділом I	1095	53 360	42 959	54 960
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	98 399	95 256	98 611
Виробничі запаси	1101	20 290	6 067	4 903
Незавершене виробництво	1102	-	-	-
Готова продукція	1103	178	119	-
Товари	1104	77 931	89 070	38 437
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	309 654	376 418	209 643
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	17 985	15 902	10 222
з бюджетом	1135	63	5 066	58
у тому числі з податку на прибуток	1136	2	2	2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	29 935	19 738	17 520
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	75 807	81 461	74 991
Рахунки в банках	1167	75 807	81 461	74 991
Витрати майбутніх періодів	1170	2 518	2 975	320
Інші оборотні активи	1190	99	603	1 300
Усього за розділом II	1195	534 460	597 419	530 998
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	587 820	640 378	590 458

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	2018	2019	2020
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	103 947	52 478	52 478
Капітал у дооцінках	1405	-	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-	-
Резервний капітал	1415	7 269	9 185	104 95
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	23 824	36 403	21 798
Неоплачений капітал	1425	(51 469)	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-	-
Усього за розділом I	1495	83 571	98 066	84 771
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	8 219	142 018	8 197
розрахунками з бюджетом	1620	39 625	21 594	8 197
у тому числі з податку на прибуток	1621	22 608	5 562	41 452
розрахунками зі страхування	1625	-	-	22 811
розрахунками з оплати праці	1630	63	156	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	39	3 613	514
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	238	1 548
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	298 401	288 757	-
Поточні забезпечення	1660	137 307	83 921	301 536
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	120 991
Інші поточні зобов'язання	1690	20 595	2 015	-
Усього за розділом III	1695	504 249	542 312	505 687
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс	1700	-	-	-
Баланс	1900	587 820	640 378	590 458

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати ТОВ «Ферреро Україна» за 2018-2020рр.

Стаття	Код рядка	2018	2019	2020
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 192 215	2 410 452	2 688 377
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 302 235)	(1 410 043)	(1 505 670)
Валовий:				
прибуток	2090	889 980	1 000 409	1 182 707
збиток	2095	-	-	-
Інші операційні доходи	2120	41 942	3 213	11 670
Адміністративні витрати	2130	(45 332)	(56 563)	(14 310)
Витрати на збут	2150	(762 764)	(888 580)	(1 195 754)
Інші операційні витрати	2180	(64 386)	(15 888)	(3 688)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	59 440	42 891	59 339
збиток	2195	-	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	-
Інші фінансові доходи	2220	3 733	4 035	5 040
Інші доходи	2240	7	3	6
Фінансові витрати	2250	-	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-	-
Інші витрати	2270	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290	63 180	46 929	54 293
збиток	2295	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(24 512)	(8 610)	(16 307)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350	38 668	38 319	37 986
збиток	2355	-	-	-

ДОДАТОК В

Результати опитування респондентів.

Критерій аналізу	Респондент										Середня оцінка
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
ТОВ «Ферреро Україна»											
ТБ-реклама	5	5	4.5	5	5	5	5	4.5	5	5	5
Реклама в пресі	0	1	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0
Радіо реклама	0.5	0	0	0.5	0	0	1	0	0	0	0
ООН Media	4.5	5	5	5	4.5	5	3.5	3	5	4	4
Реклама в кінотеатрах	0	0	0.5	0	0	0.5	0	0	1	0	0
Інтернет реклама	3.5	3	5	4	3	3.5	4	3.5	2	3.5	4
Спонсорство	0.5	2	1	0.5	1	2	1	2	2	3	2
ПРАТ «Монделіс Україна»											
ТБ-реклама	4.5	5	4.5	5	5	5	5	4.5	5	5	5
Реклама в пресі	0	0.5	0	1	0.5	0	0	0	0	1	0
Радіо реклама	0	0	0.5	0	0	0.5	0	0	1	0	0
ООН Media	5	3.5	3	5	4	5	3.5	3	5	4	4
Реклама в кінотеатрах	0.5	0	0	0.5	0	0	1	0	0	0	0
Інтернет реклама	3	5	4	5	3.5	3	5	4	3.5	4.5	4
Спонсорство	3	3.5	4	3.5	2	3.5	2	3	2.5	4.5	3
ТОВ «Нестле Україна»											
ТБ-реклама	4.5	5	4.5	5	5	5	5	4.5	5	5	5
Реклама в пресі	0	1	0	0	0	0	0.5	0	1	0	0
Радіо реклама	5	3.5	3	5	4	5	3.5	3	5	4	4
ООН Media	4	3.5	4	3	5	5	3.5	3	3.5	4	4
Реклама в кінотеатрах	0	1	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0
Інтернет реклама	1	3.5	4.5	5	2.5	3.5	1.5	4.5	3.5	5	3.5
Спонсорство	0.5	0	1	0.5	1	2	1	2	0	2	1
ТОВ «Марс Україна»											
ТБ-реклама	3.5	5	5	5	5	5	5	4.5	5	5	5
Реклама в пресі	0	1	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0
Радіо реклама	0.5	0	0	0.5	0	0	1	0	0	0	0
ООН Media	5	3.5	3	5	4	5	3.5	3	5	4	4
Реклама в кінотеатрах	0	1	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0
Інтернет реклама	4	3.5	5	5	4	4.5	3.5	3	5	4	4
Спонсорство	2	0	0	0.5	1	0	1	2	1	2	1

Продовження додатку В

ДП «КК «РОШЕН»											
ТБ-реклама	3.5	5	4.5	5	5	4.5	5	4.5	3	5	5
Реклама в пресі	4	3.5	3	3	4	3.5	3.5	3	2	4	3
Радіо реклама	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
ООН Media	4	3.5	3	5	4.5	5	3.5	3	3.5	4	4
Реклама в кінотеатрах	0	1	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0
Інтернет реклама	4.5	5	4.5	5	5	5	5	4.5	5	5	5
Спонсорство	5	3.5	3	5	4	5	3.5	3	5	4	4

ДОДАТОК Г

Графік проведення рекламної діяльності

Етап	Місяць											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Kinder												
Бачити	X	X			X	X			X	X		
Думати			X	X			X	X			X	X
Робити	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Турбуватися			X	X			X	X			X	X
Nutella												
Бачити	X	X			X	X			X	X		
Думати			X	X			X	X			X	X
Робити	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Турбуватися			X	X			X	X			X	X
Ferrero Rocher												
Бачити	X	X			X	X			X	X		
Думати			X	X			X	X			X	X
Робити	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Турбуватися			X	X			X	X			X	X
Raffaello												
Бачити	X	X			X	X			X	X		
Думати			X	X			X	X			X	X
Робити	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Турбуватися			X	X			X	X			X	X
Tic Tac												
Бачити	X	X			X	X			X	X		
Думати	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Робити	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Турбуватися			X	X			X	X			X	X

Продовження додатку Г

Ферреро Україна												
Бачити	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Думати			X	X			X	X			X	X
Робити		X				X				X		
Турбуватися			X				X				X	