

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**  
**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

*Факультет менеджменту та маркетингу*

*Кафедра економіки і підприємництва*

«На правах рукопису»

УДК 658.8

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ Петро КРУШ

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2021 р.

**Дипломна робота**

**на здобуття ступеня бакалавра**

з напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»

на тему: «Економічне обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Волиньхолдінг»

Виконав: студент IV курсу, групи УЕ-71

Лукомський Євгеній Юрійович \_\_\_\_\_

Керівник: доцент кафедри економіки і підприємництва

д.е.н., професор Тульчинська Світлана Олександрівна \_\_\_\_\_

Рецензент: доцент кафедри міжнародної економіки

к.е.н. Савченко Сергій Миколайович \_\_\_\_\_

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент \_\_\_\_\_

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

*Факультет менеджменту та маркетингу*  
*Кафедра економіки і підприємництва*

Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)  
Напрямок підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ Петро КРУШ

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**ЗАВДАННЯ**

**НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**Лукомському Євгенію Юрійовичу**

**1. Тема роботи:** «Економічне обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Волиньхолдінг»

**керівник роботи:** Тульчинська Світлана Олександрівна, д.е.н., професор, доцент кафедри економіки і підприємництва

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

**2. Термін подання роботи студентом:** 24.05.2021 року.

**3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок виробничої діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПрАТ «Волиньхолдінг», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2017-2019 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»).

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:**

**а) теоретична частина:**

- визначити сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

- виявити методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

**б) дослідницько-аналітична частина**

- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику рівня конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити потенціал підприємства та перспективи забезпечення його конкурентоспроможності

**в) рекомендаційна частина:**

- проаналізувати ситуацію на підприємстві та надати перелік пропозицій щодо зростання конкурентоспроможності;

- обґрунтування доцільності пропозицій щодо зростання конкурентоспроможності підприємства;

- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

**5. Перелік ілюстративного матеріалу:** презентація дипломної роботи.

**6. Консультанти розділів роботи:**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 2, пункт 2.4	к.е.н., доцент Кузьмінська Наталія Леонідівна		
Нормоконтроль	к.е.н., доцент Кривда Олена Віталіївна		

**7. Дата видачі завдання: 10.12.2020р.**

**Календарний план-графік**

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1	Затвердження теми науковим керівником	11.12.2020	

2	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо методів, що будуть застосовані під час написання роботи, написання 1 розділу дипломної роботи	12.20.2020 – 29.01.2021	
3	Розгляд теоретичних основ виробничої діяльності підприємства	30.01.2021 – 15.02.2021	
4	Надання організаційно-економічної характеристики підприємству та визначення рівня конкурентоспроможності, написання 2 розділу дипломної роботи	16.02.2021 – 12.03.2021	
5	Вибір, розробка та обґрунтування шляхів забезпечення конкурентоспроможності на основі диверсифікації діяльності	13.03.2021 – 01.04.2021	
6	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів, написання 3 розділу дипломної роботи	02.04.2021 – 14.05.2021	
7	Попередній захист дипломної роботи	24.05.2021 – 25.05.2021	
8	Строк подання дипломної роботи на кафедру	01.06.2021	
9	Захист дипломної роботи	14.06.2021 – 18.06.2021	

Студент \_\_\_\_\_

Євгеній ЛУКОМСЬКИЙ

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота Лукомського Євгенія Юрійовича на тему «Економічне обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Волиньхолдінг», напрям підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», КПІ ім. І. Сікорського, 2021, Київ.

Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та рекомендацій, додатків.

Робота виконана в обсязі 133 сторінок, містить 33 рисунки, 40 таблиць та 6 додатків.

Мета роботи полягає в розробці заходів спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Волиньхолдінг».

Для економічного обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Волиньхолдінг» в роботі використані такі методи: логічний метод, матричні методи, методи бальної оцінки, індексний метод, графічний метод, метод логічного узагальнення та порівняльний метод.

В роботі було проаналізовано фінансовий стан та конкурентні переваги підприємства та запропоновано 2 шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства, а саме впровадження маркетингового відділу та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві, а також виведення на експорт до Польщі майонезної продукції торгової марки «Торчин».

Об'єктом дослідження є процес підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Волиньхолдінг».

Предмет дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Волиньхолдінг».

Ключові слова: конкурентоспроможність, продукція, виробництво, підприємство, дохід, прибуток, витрати, експорт.

## SUMMARY

Thesis by Lukomsky Eugene Yurievich on the topic «Economic support of the growth of competitiveness of PrJSC «Volynholding», field of study 6.030504 «Economics of Enterprise», NTUU “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, 2021, Kyiv.

Thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusions and recommendations, applications.

The work has a volume of 133 pages, contains 33 figures, 40 tables and 6 applications.

The purpose of the work is to develop ways to improve the competitiveness of PrJSC «Volynholding».

For the economic substantiation of the directions of increasing the competitiveness of PrJSC «Volynholding» in the work the following methods are used: logical method, matrix methods, methods of scoring, index method, graphical method, method of logical generalization and comparative method.

The paper analyzed the financial condition and competitive advantages of the company and offered two ways to improve the competitiveness of the company, namely, the introduction of the marketing department and the improvement of marketing activities and providing export of mayonnaise products of the Torchyn brand to Poland.

The object of the study is the process of increasing the competitiveness of PrJSC «Volynholding».

The subject of the research is a theoretical, methodical and practical approaches to improving the competitiveness of PrJSC «Volynholding».

Key words: competitiveness, products, production, enterprise, income, profit, expenses, export

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	11
1.1 Сутність та чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємства .....	11
1.2 Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства .....	20
1.3 Методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства .....	30
Висновки до розділу 1 .....	40
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ВОЛИНЬХОЛДІНГ» .....	42
2.1. Господарсько-правові засади функціонування підприємства та його загальна характеристика.....	42
2.2. Аналіз економічного стану підприємства .....	53
2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства .....	69
2.4 Застосування методу експертної оцінки для аналізу ключових факторів успіху галузі холодних соусів України.....	82
Висновки до розділу 2 .....	88
РОЗДІЛ III ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ВОЛИНЬХОЛДІНГ» .....	92
3.1. Напрями зростання конкурентоспроможності та обґрунтування рекомендацій щодо її підвищення на ПрАТ «Волиньхолдінг» .....	92
3.2 Економічне обґрунтування наведених пропозицій щодо виведення майонезних продуктів ТМ «Торчин» на зовнішній ринок .....	109
3.3 Економічне обґрунтування наведених пропозицій щодо вдосконалення маркетингових заходів ТМ «Торчин».....	117
3.4 Оцінка соціально-економічної ефективності заходів з виведення майонезної продукції на зовнішній ринок, а також вдосконалення маркетингових заходів.....	122
Висновки до розділу 3 .....	127
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ .....	131
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	134
ДОДАТКИ.....	141

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження не повинна викликати питань, оскільки у світі сучасних технологій та стрімкого зростання соціальної перенасиченості різними товарами та послугами, кожне підприємство замислюється над питанням, як саме отримати перевагу над конкурентами та стати лідером на ринку, лідером для своїх споживачів.

Необхідно зауважити, що одним з найефективніших способів вирішення цієї задачі є застосування новітніх маркетингових інструментів, які майже гарантують стабільну увагу до конкретного підприємства чи навіть певного товару або послуги. Але не реклама є абсолютним рішенням для стабільності функціонування компанії на конкурентному ринку. Багато уваги слід приділяти корпоративним стратегіям, політиці фірми, просуванню та позиціонуванню особистих послуг та продукції, а також вдалій роботі підприємства, яку символізують безліч ендогенних чинників.

Конкурентоспроможність та конкуренцію підприємства в цілому досліджувало багато вчених. Вони написали безліч робіт, наукових праць, які сприяють розвитку цих понять та рухають суперництво між компаніями на наступні рівні, винаходячи все більш сучасніші й актуальніші методи і шляхи підвищення конкурентоспроможності на ринку. Серед вітчизняних та зарубіжних вчених варто виділити наступні прізвища: Шведа М.Н., Іванов Ю.Б., Фатхутдінов Р.А., Кіндрацька Г.І., Портер М., Шершньова З.Є., Томпсон А.А., Гудзинський О. Д., Клименко С. М., Заруба Ю.О., Воронкова А.Е. та інші.

Для ефективної діяльності всіх підприємств важливим кроком є безперервне дослідження та моніторинг власної позиції на ринку. Необхідно здійснювати оцінку рівня конкурентоспроможності для того, щоб залишатися на плаву. Цей постійний процес визначає здатність суб'єкта господарської діяльності ефективно функціонувати у кожній сфері, вдало конкуруючи з іншими фірмами.

Саме так основна увага фокусується на створенні нових особливостей підприємства, які мають можливість стати перевагами за впровадження вдалих для організації стратегій розвитку.

Метою роботи є економічне обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Волиньхолдінг».

Для того, щоб досягти поставленої мети, необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути сутність конкуренції та конкурентоспроможності;
- проаналізувати фактори забезпечення конкурентоспроможності;
- дослідити та описати застосування основних методів оцінки конкурентоспроможності;
- провести дослідження організаційно-економічної характеристики обраного підприємства;
- необхідно здійснити оцінку ендогенних та екзогенних чинників, виявити недоліки та переваги підприємства;
- реалізувати діагностику ступеня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та основних конкурентів галузі;
- провести оцінку потенціалу розвитку організації та перспектив забезпечення конкурентоспроможності;
- здійснити оцінку фінансового стану підприємства;
- запропонувати дієвий спосіб підвищення конкурентоспроможності;
- підсумувати економічні ефекти, отримані від запровадження розроблених заходів покращення функціонування досліджуваного підприємства;

Об'єктом дослідження є процес покращення конкурентоспроможності виробничого підприємства.

Предметом дослідження є теоретично-методичні та практичні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

База дослідження: організаційно-правова інформація та фінансова звітність приватного акціонерного товариства «Волиньхолдінг», монографічні джерела, законодавчі та нормативні акти, інтернет-джерела.

У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» було застосовано сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження сучасних підходів до розробки плану підвищення конкурентоспроможності підприємства застосовувалися: системний підхід, індексний метод, метод графічного моделювання організаційних структур, а також матричні методи. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема бухгалтерської звітності підприємства.

Теоретичною основою для праці є наукові роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, які досліджували проблеми підвищення конкурентоспроможності.

Результатом дослідження є методичні та практичні рекомендації, завдяки яким підприємство має можливість підвищити ступінь своєї конкурентоспроможності і отримати здатність успішно конкурувати на засадах ринкової дестабілізації та послаблення кон'юнктури ринку.

Апробація результатів дослідження. Лукомський Є.Ю. Фактори впливу на конкурентоспроможність виробничого підприємства /Є.Ю. Лукомський, С.О. Тульчинська // За матеріалами міжнародної науково-практичної конференції 27 листопада 2020 року: «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки». – Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2020 – 158 с.

## РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність та чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Нові зрушення на конкурентному просторі ринкового середовища завжди вимагають від суб'єктів економічних відносин впровадження нових способів і методів ведення конкурентної боротьби. Ініціювання втручання у звичну стратегію підприємства актуальних для сучасної ситуації правил функціонування серед конкурентів призводить до отримання організацією лідируючих позицій, що, в свою чергу, позитивно позначається на діяльності компанії.

Виробничі підприємства та організації, що надають послуги, постійно знаходяться у стані стресу, адже кожную хвилину, що вони «відпочивають», сусідні компанії розробляють нові стратегії щодо захоплення ринку за допомогою покращення маркетингових дій, збільшення асортименту чи вдалих економічних партнерств. Саме тому питання конкуренції є дуже актуальною темою у сучасному світі. Здатність утримувати свої позиції та вміти гнучко пристосовуватися до своїх суперників по ринку характеризують конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможність є однією з основних категорій, що широко використовується в теорії та практиці економічних наук, багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьба за досягнення найкращих результатів [1, с. 28].

У просторі економічних наук безліч іноземних та вітчизняних вчених присвятили свої наукові праці проблемам дослідження конкуренції та забезпечення конкурентних переваг підприємству (зокрема М. Портер, Г.М. Скудар, В. Андріанов, М.О. Єрмолов, А. Яновський, С. Ярошенко, Г.Л. Азоєв, А. Маренич, І. Астахова, Л.М. Калашникова, М.І. Перцовський, П.К. Канінський, Ф. Зав'ялов, Б. Райзберг, Л. Лозовський та А. Поршнеєв, Р.А. Фатхутдінов, З.А. Васильєва, П.Ю. Беленький, В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко та інші). Тим не менш, зважаючи на те що категорія

конкурентоспроможності постійно розвивається, питання все ще потребує регулярних досліджень зі вдосконалення методів забезпечення конкурентоспроможності чи навіть трактування терміну (табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Трактування терміну «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
М. Портер	Порівняльна перевага по відношенню до інших фірм [2, с. 76], здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами.
Г.М. Скудар	Багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. Конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [3, с. 31]. В умовах глобальної економіки конкурентоспроможність може визначатися також як здатність країни або підприємства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку й ринках інших країн.
В. Андріанов	Показник конкурентоспроможності країни об'єднує конкурентоспроможність товару, виробника та конкурентоспроможність галузі. У загальному вигляді її можна визначити як здатність країни в умовах вільної торгівлі виробляти товари та послуги, що відповідають світовим вимогам [4, с. 39].
М.О. Єрмолов	Відносна характеристика, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності [5].
А. Яновський	В широкому розумінні конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу) [6, с. 22].

*Джерело [2, 3, 4, 5, 6]*

Таким чином конкурентоспроможність є результируючим показником, якого з об'єктів вона б не стосувалася, і підсумовує у своєму розумінні наслідки не тільки виробничої, а й управлінської діяльності. Вона є зображенням вдалого пристосування до створеної ситуації і застосування необхідних мір щодо продукції, послуг, діяльності або іміджу в цілому, оскільки конкурентоздатне підприємство яскраво виділяється серед своїх конкурентів за рахунок особистих переваг.

Порівнюючи різні трактування терміну конкурентоспроможності, можна дійти до думки, що конкуренція є цілком природним та загалом позитивним явищем, оскільки здавна існує розуміння того, що конкуренція є двигуном прогресу. Вона сприяє розвитку технологій, наук, штовхає підприємства, що

знаходяться на одному ринку, розвиватися та шукати шляхи для вдосконалення, аби здобути лідерство для своїх споживачів.

Сутність конкуренції проявляється через виконувані функції, наведені на рис.1.1.

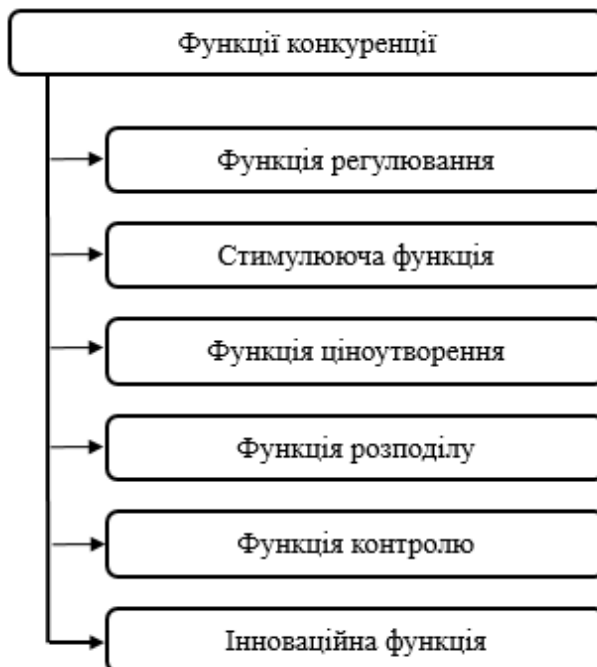


Рисунок 1.1 - Функції конкуренції

*Джерело: сформовано автором на основі [8]*

За допомогою функції регулювання відбувається перенаправлення факторів виробництва у галузі, де існує попит споживачів, оскільки кожне підприємство орієнтується на свою цільову аудиторію, яка споживає їх продукцію та користується послугами.

Стимулююча функція є природною і підштовхує компанії орієнтуватися на кращі результати та досягати нових показників діяльності.

Функція ціноутворення характеризує вплив конкуренції на витрати підприємства під час виробництва, що надалегідь будуть визначати ринкову ціну продукції.

За допомогою функції розподілу відбувається розподіл отриманого доходу серед суб'єктів ринкових відносин відповідно до їх ефективності, тобто працює головний принцип – винагорода за результатами.

Функція контролю допомагає конкуренції усунути здатність отримати монополію на ринку. Відбувається обмеження підприємства, що дозволяє покупцям та споживачам робити вибір серед декількох продавців.

Інноваційна функція конкуренції символізує вдосконалення виробничих та управлінських процесів, впровадження сучасних технік та технологій. Це дозволяє компаніям здобувати переваги серед конкурентів та покращувати свою ситуацію на ринку. Ті, хто здійснюють подібні заходи, отримують не лише додаткові доходи, а й завойовують нову цільову аудиторію. У той самий час, ті підприємці, які не дбають про розвиток організацій, як правило, витісняються з ринку [8].

Аналізуючи наведені функції, потрібно зазначити, що загальною метою конкуренції є отримання безпечної ніші ринку, завоювання споживача, забезпечення успішної діяльності та як наслідок отримання стабільного прибутку.

«Конкурентоспроможність підприємства» як категорію можна охарактеризувати за допомогою певного списку властивостей (рис. 1.2): об'єктивність, системність, динамічність, атрибутивність, порівнюваність, просторовість та предметність [9].

1) Властивість «порівнюваність» показує, що термін конкурентоспроможність розглядається у порівнянні з реальними гравцями у середовищі ринку, що виробляють схожі товари або надають послуги та загалом існують в одному спільному просторі.



Рисунок 1.2 - Властивості конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: сформовано автором на основі [9]*

2) «Просторовість» передбачає, що конкурентоздатність компанії характеризується межами конкретного середовища, певного ринку, бо в один і той же час фірма може бути конкурентоздатною на першому ринку і неконкурентоздатною – на другому.

3) «Динамічність» говорить про те, що розуміння терміну конкурентоспроможності є швидкоплинним у часі, оскільки фірма може мати гарні показники в цьому році, але в наступному наблизитися до банкрутства. Отже, факт підтримання конкурентоспроможності компанії на високому рівні потребує систематичного оцінювання її рівня та постійного перегляду показників, які її окреслюють.

4) Властивість «предметність» говорить про виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність фірми: гарну якість товарів; застосування модернованих технологічних засобів та техніки; відмінний ступінь кваліфікації працівників; створення вдалого іміджу компанії та її товарів у свідомості покупців... [9]

5) «Атрибутивність» свідчить про підкреслення унікальних, особливих характеристик та властивостей, які створюють конкурентну перевагу для фірми

(диференціація товарів, додатковий сервіс, інноваційна технологія створення продукту тощо).

б) Властивість «Системність» говорить про необхідність дослідження повного комплексу факторів та умов, що формують конкурентоздатність компанії, і ще зв'язки між ланками.

7) «Об'єктивність» передбачає, що аналіз конкурентоспроможності компанії має мати базу достовірної та перевіреної інформації, що фактично відображає реальну дійсність, а висновки повинні базуватися на точних, обґрунтованих розрахунках [9].

Згідно з вищезазначеним, сформуємо основні цілі конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.3):

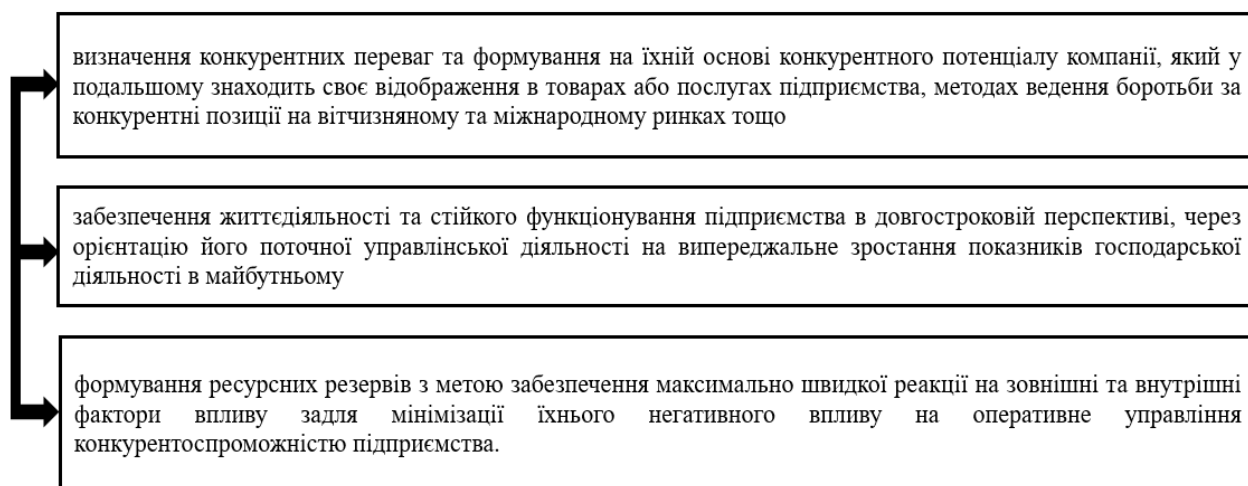


Рисунок 1.3 - Основні цілі конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: сформовано автором на основі [10]*

Відчутний внесок у дослідження конкурентоспроможності як категорії та загалом конкуренції зробив Майкл Портер - американський економіст, що є визнаним спеціалістом в сфері вивчення економічної конкуренції. Вчений стверджував, що термін «конкурентна перевага» є ключовим чинником вдалого функціонування підприємства в галузі, а також необхідним фактором для отримання визнання серед клієнтів або споживачів продукції, послуг. Він вважав, що конкурентні переваги перетворюють компанію у лідера в конкурентному списку. У своїй праці під назвою «Теорія конкурентних переваг» Майкл Портер описує наступні принципи:

1) ступінь конкурентоспроможності підприємства завжди потрібно оцінювати на фоні інших компаній, що функціонують у тій же галузі;

2) в цілому висока конкурентоспроможність знаходиться у прямій залежності від рентабельності виробництва на підприємстві, а також від ефективності використання сировини та інших запасів компанії;

3) існує певний перелік шляхів, що ведуть до зростання конкурентоспроможності, серед яких можна виділити диференціацію товарів та мінімізацію витрат на виробництво продукції. Перший спосіб являє собою виготовлення новітніх або вдосконалення старих товарів, створюючи нові унікальні властивості, які будуть залучати нових зацікавлених споживачів та інвесторів. Це допоможе підприємству зайняти свою нішу на ринку та збільшити обсяги збуту. Детальніше вдосконалення продукції та особливості товарів розглядалися у «Стратегії блакитного океану» - праці Кіма Ві Чана, що проводив маркетингове дослідження. Мінімізація витрат – це фактично зменшення собівартості виробленої продукції, тим самим отримання більших обсягів прибутку та зростаючі показники рентабельності [27].

Складне економічне поняття конкурентоспроможності у Портера зображене на чотирьох рівнях:

- конкурентоспроможність продукції;
- конкурентоспроможність підприємства (товаровиробника);
- конкурентоспроможність галузі;
- конкурентоспроможність країн (національної економіки).

Розглянемо кожний з рівнів більш детально.

1) За конкурентоспроможністю продукції споживачі спостерігають, опираючись на власні потреби. Вони оцінюють здатність товару конкурувати з іншими на основі задоволення, що отримали від нього за період споживання. Оскільки можливості, отримані від придбаної продукції, досить обмежені, то кожен бажає збільшити рівень задоволення. Конкурентоздатність товару, що виробляється на підприємстві, є безпосереднім інфлюенсером на загальну конкурентоспроможність організації.

2) Конкурентоспроможність підприємства – це одна з найвагоміших складових, що визначають здатність суб'єкта підприємницької діяльності вдало функціонувати в своїй галузі, а також боротися за споживачів, інвесторів та місце на ринку загалом. Конкурентоспроможність підприємства за М. О. Єрмоловим – «це відносна характеристика, що відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами (послугами) визначеної суспільної потреби, так і за ефективністю господарської діяльності» [17]. Якщо розглядати конкурентоспроможність підприємства з точки зору споживача, то воно оцінюється в контексті ринку, в якому фірма функціонує. Тут до уваги береться безліч факторів таких як хронологія діяльності, відомість та визнанність на ринку, вагомість бренду, репутаційна складова серед споживачів та їх відгуки щодо отриманих товарів.

Оцінюючи конкурентоспроможність підприємства, неможливо не торкнутися фінансових та економічних показників, які є результуючими та причинними факторами впливу. Сюди можна віднести виробничу ефективність, кваліфікацію персоналу, ступінь введення технологічного сучасного обладнання, стабільність функціонування тощо. Важливою складовою також є здатність підприємства до зовнішньої діяльності, куди варто віднести маркетингові операції та зв'язок із ЗМІ. Для вдалого функціонування необхідним кроком є не лише налагодження внутрішніх процесів, але й адаптація та пристосування до зовнішніх умов господарювання, то середовища, в якому проводиться діяльність підприємства.

3) Галузеву конкурентоспроможність можна визначити як ефективність функціонування системи підприємств. Вона оцінюється параметрами, що визначають ступінь стабільності та динамічності всієї галузі на різних етапах економічних циклів. Конкурентоздатність галузі формує конкурентоздатність країни.

4) Конкурентоспроможність національної економіки або ж держави можна охарактеризувати можливостями системи до створення благ на суспільному рівні, незважаючи на негативний вплив екзогенних та ендогенних чинників. Цю категорію у глобальному середовищі характеризують за

допомогою системи державного управління, ефективності функціонування бізнес-клімату, ступеня економічної свободи та глобалізації економіки.

Обираючи певну конкурентну стратегію для своєї компанії, керівник повинен розуміти та опиратися на принципи управління конкурентоспроможністю на підприємстві (рис 1.4):

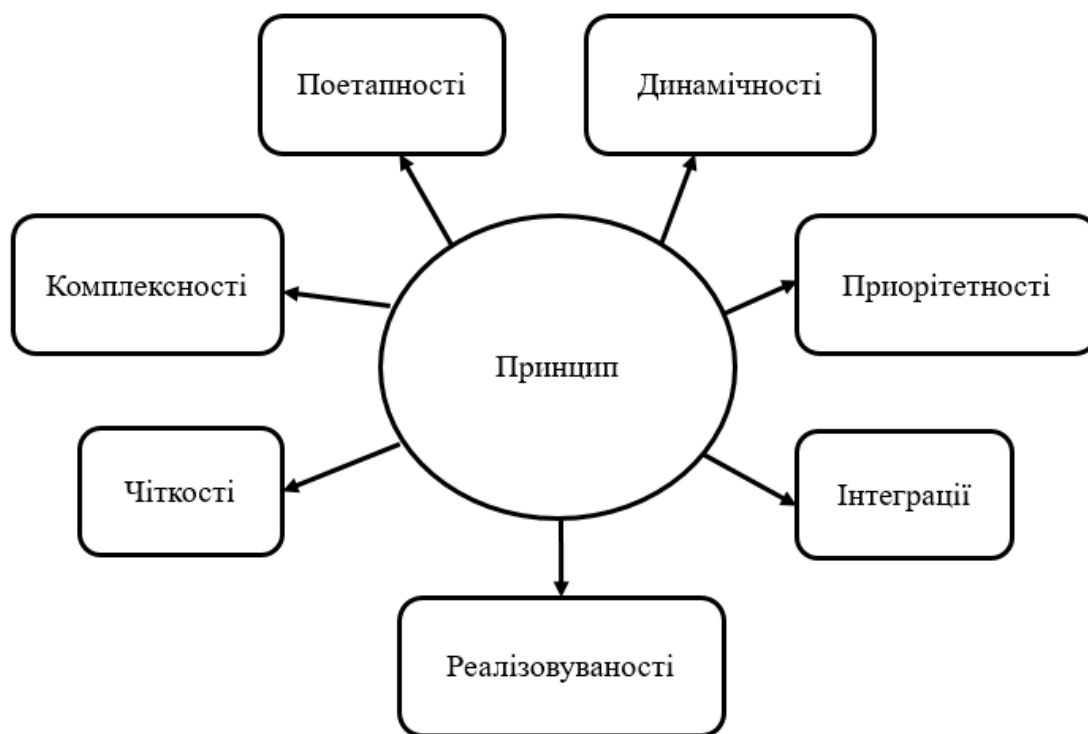


Рисунок 1.4 - Принципи управління конкурентоспроможністю на підприємстві

*Джерело: сформовано автором на основі [11]*

1) Принцип динамічності полягає у збереженні здатності до перетворення та зміни конкретних деталей стратегії.

2) Принцип пріоритетності характеризується тим, що загальна стратегія підприємства повинна поділитися на менші оперативні плани, які мають конкретний порядок, причому керівник повинен зберігати першочерговість стратегічних планів.

3) Принцип інтеграції зазначає, що необхідна розробка відповідної стратегії управління конкурентоздатністю фірмою, результат реалізації якої має шанси стати ефективною частиною підходу до управління об'єкта вищого рівня галузі на певному підприємстві [11].

4) Принцип реалізованості полягає у важливості встановлення певних цілей, що будуть досяжними, але їх втілення має потребувати від підприємства тих зусиль, які будуть штовхати фірму на вдосконалення.

5) Принцип чіткості говорить про те, що стратегічні цілі на підприємстві повинні бути реальними з погляду спроможності їх досягнути та мати конкретні часові межі.

6) Принцип комплексності характеризується необхідністю детального дослідження та глибокого аналізу можливих і гіпотетично існуючих чинників впливу (внутрішніх та зовнішніх), а також конкретизації рівня залежності від кожного чинника.

Отже, опираючись на вищеперераховане, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства є важливим параметром компанії. Вона фактично є порівняльною перевагою по відношенню до інших фірм, здатністю суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами. До цієї думки дійшов ще М. Портер, який в своїх працях описав такі загальні принципи, як порівнюваність у галузі, залежність конкурентоспроможності від рентабельності підприємства.

Аналізуючи досліджене, зрозуміло, що як і кожна категорія, конкурентоспроможність має свої функції, цілі, властивості та принципи. Ці поняття необхідні для вдалого та повноцінного опису конкурентоспроможності, та кожне з них розкриває особливості існування конкуренції.

## **1.2 Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства**

Конкурентоспроможність підприємства потрібно розглядати не лише як окрему категорію з певними межами, але й у зв'язку з ендогенними та екзогенними чинниками, тобто під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища.

Поняття «фактор» (від лат. factor – що робить, виробляє) означає причину, рушійну силу якого-небудь процесу, що визначає його характер або окремі його межі [18].

Варто сказати, що категорія «фактор» зустрічається далеко не тільки в економіці, а й ряді інших наук, серед яких можна знайти математику, психологію, статистику, фізику, журналістику тощо. Кожна наука по-різному зображує своє бачення фактору, хоча основна суть залишається незмінною.

У «Статистичному словнику» за редакцією доктора наук з державного управління, професора О. Г. Осауленка пропонуються такі визначення поняття фактора:

1) причина, що знаходиться в певному логічному зв'язку з наслідком. Так, в економічній статистиці технічний прогрес розглядається як важливий фактор упровадження інновацій;

2) числова величина, що знаходиться в кількісно визначеному взаємозв'язку з іншим показником, що найчастіше називають результативним. У математичній статистиці в таких випадках показники-фактори часто називаються незалежними змінними, а результативний показник – залежною змінною-відгуком;

3) у математичній статистиці – внутрішньо властива еволюції об'єкта причина, що безпосередньо не спостерігається, і якій, проте, може бути притаманна кількісна визначеність [19].

Опираючись на вищенаведені визначення можна дійти до висновку, що в математиці та статистиці термін «фактор» має своє локальне значення, яке відрізняється від економічного.

Економічні науки характеризують «фактор» відповідно до економічних процесів. «Великий економічний словник» за редакцією А.Н. Азріліяна наводить таке визначення терміну: «Фактор – істотна обставина в якому-небудь явищі, процесі, вихідна складова чого-небудь» [21].

«Тлумачний словник економіста» за редакцією професора С. М. Гончарова вкладає в поняття «фактор» одразу конкретний сенс, наголошуючи на найважливіших чинниках, які зустрічаються в економіці:

1) фактор попиту – підвищення рівня сукупного доходу, зумовлене економічним зростанням;

2) фактор часу – показник, що застосовується для приведення різночасових витрат і результатів виробництва до поточного моменту або поточного розрахункового року;

3) фактор виробництва – ресурси, які необхідно витратити, щоб виготовити продукцію [20].

Розглядаючи підходи до визначення категорії «фактору» в економіці, можна спостерігати прирівнювання поняття «фактор» до поняття «фактор виробництва». Вірогідно, це є наслідком існуючої теорії «продуктивності капіталу», згідно якої всі чинники мають свій матеріальний ефект, створюючи частину доходу [22].

Важливість вивчення поняття «економічний фактор» в кожній сфері діяльності описав в своїх наукових працях професор В.І.Осипов. Він вважав, що за факторами в економіці слід бачити певні обставини, елементи, умови, рушійні сили економічних процесів та явищ. Але й чинники та об'єкти, на які вони впливають, повинні виражатися реальними економічними параметрами, тобто властивостями економічних категорій, які мають кількісну та якісну характеристику.

Отже, опираючись на вищесказане, варто зазначити, що економічний фактор – це певна обставина, рушійна сила, яка впливає на процеси та, як правило, призводить до їх зміни.

Розглядаючи фактори конкурентоспроможності, їх можна визначити як ті умови, в яких формується та деформується здатність конкретного продукту до боротьби на ринку продукції. При чому конкуренція відбувається в тій же категорії, де товари задовольняють одну і ту же групу потреб.

Кожна економічна система створюється та існує під впливом безлічі факторів, причому одні можуть грати вирішальну роль у функціонуванні об'єкта, а інші бути майже непомітними інфлюенсерами. Тим не менш, кінцева картина є результатом, який формується під дією всього комплексу чинників. А виключення хоча б одного з найдрібніших, з точки зору впливу, призведе до іншого результату.

Отже, для того, щоб всебічно розглянути конкурентоспроможність та дізнатися, на якому рівні знаходиться конкурентоздатність конкретного підприємства, необхідно особливу увагу приділити складовим, які впливають на цю величину, тобто факторам впливу.

Стандартна процедура оцінки має такі етапи як проведення дослідження ринку, виокремлення чинників впливу та параметрів конкурентоспроможності, згідно з якими проводиться детальний аналіз, а також підготовка рекомендацій для застосування механізму покращення конкурентоспроможності.

Різноманіття чинників, що впливають на конкурентоспроможність, дають можливість класифікувати їх на десятки категорій (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2 - Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства

<b>Ознака класифікації</b>	<b>Фактори</b>
1. За сферою дії	1. Макроекономічні 2. Мікроекономічні
2. За характером дії	1. Позитивні 2. Негативні
3. За походженням	1. Основні (природні) 2. Штучні
4. За інтенсивністю дії	1. Малозначні 2. Значні 3. Дуже значні
5. За спеціалізацією	1. Загальні 2. Спеціалізовані
6. За етапами забезпечення	1. Виробничі 2. Збутові 3. Сервісні 4. Ринкові
7. За розташуванням у системі	1. Ендогенні 2. Екзогенні

*Джерело: сформовано автором на основі [23]*

Японський вчений Т. Коно у своїй праці виокремлює п'ять рівнів факторів конкурентоспроможності підприємства, які формують собою ієрархію факторів (рис.1.5):

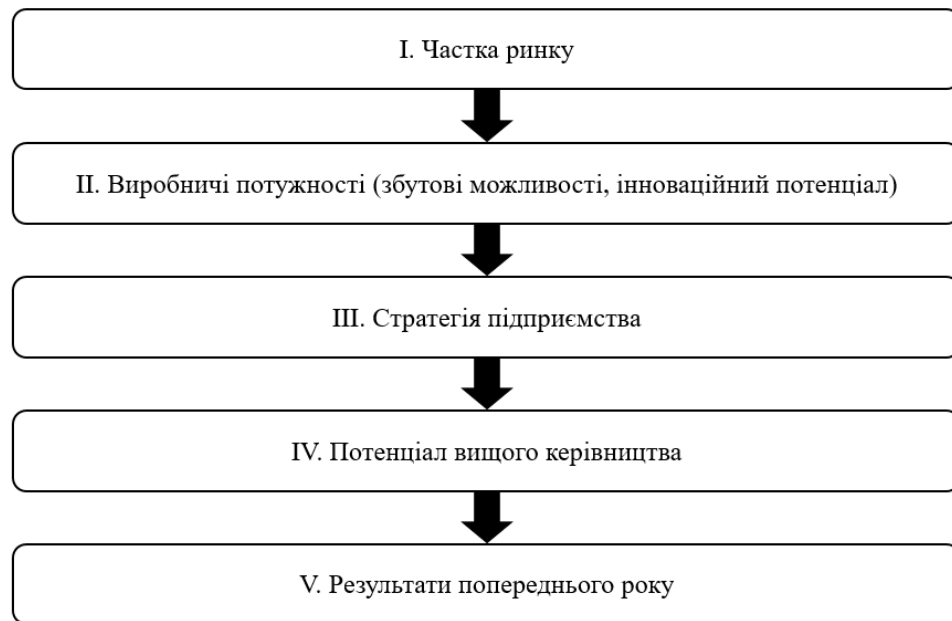


Рисунок 1.5 - Фактори конкурентоспроможності підприємства за Т.Коно

*Джерело: сформовано автором на основі [24]*

Перший рівень, що зображує частку ринку – ціль та результуючий ефект менеджменту.

На другому рівні конкурентоспроможність підприємства закріплюється здатністю розвивати свій збутовий, виробничий, інноваційний потенціал.

Третій рівень характеризує важливість вибору конкурентної стратегії, яка повинна зосереджуватися на покращенні стратегічних позицій підприємства.

На четвертому рівні розташовується потенціал найвищого керівництва, який означає важливість ланки управління, оскільки саме на цьому етапі відбувається організація діяльності компанії.

П'ятий рівень зображує підприємство в контексті минулого року, порівнюючи результати діяльності з отриманими в попередньому році. Найважливішим на цьому етапі є рентабельність, одержання прибутку, адже більший прибуток означає вищу конкурентоспроможність.

Чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це певні властивості внутрішнього та зовнішнього середовища, які мають вагомий вплив на просування фірми або її продукції/послуг на галузевому ринку. Згідно з цим, загальнопринято поділяти фактори на дві категорії – внутрішнього та зовнішнього впливу (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 - Фактори конкурентоспроможності

*Джерело: сформовано автором на основі [12]*

Ендогенні чинники конкурентоспроможності, на відміну від екзогенних, можуть контролюватися безпосередньо фірмою. Вони знаходяться усередині системи та впливають на характер господарювання на підприємстві. Безперервне дослідження щодо складових, ключових ланок на виробництві допомагає здійснювати оперативні дії та реагувати на рішення конкурентів, щоб залишатися на відповідному рівні конкурентоспроможності. Як правило, всередині підприємства завжди наявні потенційні резерви та приховані можливості, за допомогою яких можливо вдосконалити виробництво або певні структурні елементи фірми.

До ендогенних чинників також можна віднести:

- керівництво та організацію підприємства (організаційна, виробнича структура, рівень кваліфікації працівників);
- забезпеченість сировиною та запасами на виробництві (якісна та кількісна характеристика ресурсів);

- забезпеченість технологічними та технічними запасами (сучасне устаткування, модернізовані технології, що дозволяють отримувати продукцію та послуги на новому для галузі рівні, залучаючи нових споживачів);
- досконалість контролю за збутом та логістична система підприємства (раціональне розміщення складів та шляхів збуту товару/послуг, поширення ринків збуту, збільшення обсягів продаж та зменшення витрат);
  - маркетингова діяльність (дослідження ринку, вподобань споживачів, вдала PR-діяльність з підкресленням диференціації продукції, формування бренду та іміджу організації).

Екзогенні чинники в цілому характеризуються впливом ззовні, тобто це фактори, які не може контролювати підприємство – певні суспільні, природні, економічні, соціально-правові умови.

До екзогенних чинників можна віднести наступні:

- законодавча база (комплекс законів та нормативно-правових актів, що контролюють комерційну діяльність на території держави, реформи);
- державна політика (зовнішні умови системи, в якій існує виробництво – економічні чинники, політика країни щодо глобальних процесів діяльності);
- забезпеченість сировиною та запасами на рівні країни (достатня кількість природних ресурсів, екологічність, можливість видобування);
- соціальне середовище (моральні особливості, освітні та кваліфікаційні властивості території, безробіття, рівень задоволеності, культурного розвитку громадян);
- економіка держави (здатність до інноваційної діяльності та підтримання науково-технічного прогресу, особливості фіскальної політики та сприяння розвитку прогресивних галузей);
- інфраструктура та ринки, в яких функціонує підприємство (особливості стандартизації, сертифікації товарів, інформаційна забезпеченість та партнерство з посередниками та логістичними операторами заради збільшення обсягів збуту та зручності для покупців) [12].

Дослідження вищезазначених факторів зовнішнього середовища щодо конкурентоспроможності підприємства дає змогу розробляти прогнози та формувати плани дій, відштовхуючись від глобальних умов.

Вивчення особливостей впливу екзогенних та ендеогенних чинників можливий за допомогою SNW-аналізу, SWOT-аналізу або PEST-аналізу, які дозволяють наочно та візуально доступно зобразити сильні і слабкі сторони проекту, визначити загрози та можливості до вдосконалення на підприємстві).

На відміну від Т. Коно, В. Петхерев мав іншу точку зору щодо класифікації факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства (рис.1.7):

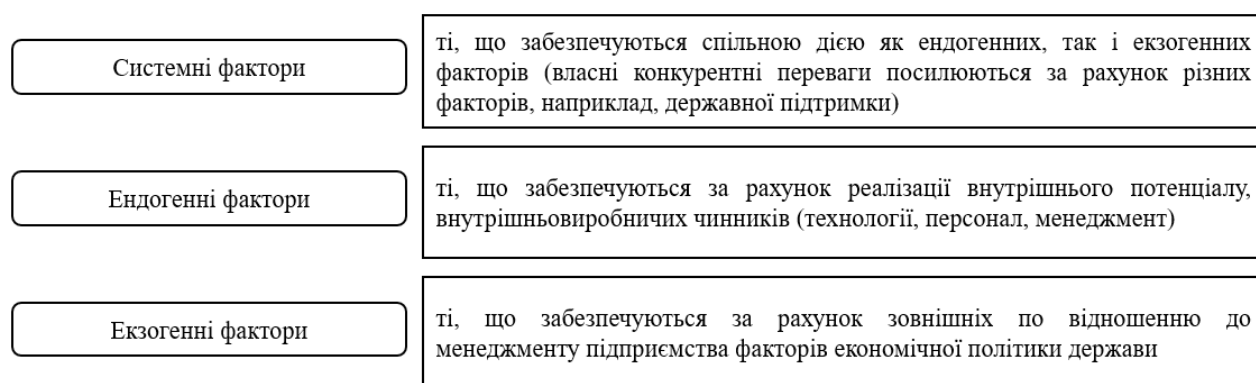


Рисунок 1.7 - Класифікація груп факторів конкурентоспроможності

*Джерело: сформовано автором на основі [25]*

Як зазначено на рисунку, системні фактори забезпечуються спільною дією як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, оскільки в загальному розумінні чинник конкурентоспроможності підприємства – це певний процес, що містить і соціально-економічний вплив, і виробничо-господарський.

Внутрішні фактори (або ж ендеогенні) Петхерев розділяє наступним чином:

- фактори економічного спрямування (собівартість вироблених товарів, інвестиції);
- фактори виробничого спрямування (наявність якісного устаткування; вдала виробнича інфраструктура);
- фактори організаційно-управлінського спрямування (управлінська ланка підприємства та її організаційні операції, менеджмент);
- фактори соціального-правового спрямування (оплата та охорона праці, наявність достатньої кваліфікації кадрів);

- фактори науково-технічного спрямування (слідування темпу розвитку НТП);

- фактори збуту (маркетингова та логістична діяльність).

Щодо зовнішніх (або ж екзогенних) Петхерев виділяє наступні:

- фактори фінансово-кредитного спрямування державної політики (облікові та як наслідок кредитні ставки, пільги, наявність виділених з бюджету коштів на забезпечення економічної безпеки держави);

- фактори антимонопольного спрямування державної політики (антимонопольні положення, підтримка здорової конкуренції у галузях);

- фактори соціально-правового спрямування політики держави (рівень мінімальних заробітних плат, положення щодо пільг та аспектів прийому на роботу нових кадрів);

- фактори міжнародної співпраці (політика держави зовнішньоторгівельного спрямування);

- фактори інноваційного спрямування політики держави (сприяння держави розвитку НТП, стимулювання науково-дослідних робіт, введення положень щодо застосування новітніх технологій).

Відомі американські економісти А. Стрікленд та А. Томпсон, досліджуючи фактори конкурентоспроможності, виділили наступний перелік найбільш впливових чинників (рис.1.8):



Рисунок 1.8 - Класифікації груп факторів конкурентоспроможності

*Джерело: сформовано автором на основі [26]*

Аналізуючи рисунок можна сказати, що автори в більшій мірі приділили увагу матеріально-технічним ресурсам підприємства та іншим внутрішнім чинникам, хоча проігнорували стратегічний менеджмент та управлінську ланку підприємства. Також в даній схемі не розглянуто зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства – ті, що впливають на організацію поза її межами.

Таким чином, оцінка факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища є основоположною складовою у вивченні навіть здатності підприємства до функціонування. Ці дії допомагають зрозуміти, наскільки успішно організація функціонує у порівнянні з потенційною діяльністю, та надає змогу розробити план дій щодо покращення функціонування у майбутньому, поліпшуючи техніко-економічні, фінансові показники, а також збільшення рівня конкурентоспроможності продукції/послуг та підприємства в цілому.

Розглянувши основні характеристики факторів впливу конкурентоспроможності підприємства, можна зробити висновок про загальноприйнятту класифікацію чинників на зовнішній та внутрішній вплив.

Деякі економісти надають перевагу третій групі – системним факторам, які поєднують вплив від екзогенних та ендогенних, ніби знаходячись на межі цих категорій.

Підводячи підсумки по даному підрозділу, можна сказати, що на успішне функціонування фірми та на конкурентоспроможність підприємства впливає безліч факторів, які і формують передумови для вдалої діяльності. Кожне підприємство має приховані резерви, що містять невикористаний потенціал підприємства, який також формується під впливом багатьох факторів. Використовуючи резерви та раціонально розподіляючи ресурси, підприємство може перетворити їх у конкурентні переваги, що підвищать конкурентоспроможність та дадуть змогу компанії відчувати безпечне положення на ринку серед конкурентів. Таким чином, за допомогою ще не знайдених запасів підприємство може вдало проводити свою діяльність і постійно вдосконалюватися, покращуючи конкурентні позиції.

### **1.3 Методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства**

Коли конкуренція на ринку стає подібною до боротьби за право успішного функціонування та задоволення потреб споживачів, необхідно звертати увагу на здатність підприємства протистояти іншим «гравцям», тобто на особливості конкурентоспроможності фірми. Дослідження цього параметру дає можливість дослідити позитивні та негативні елементи діяльності, розробити необхідні оперативні та довгострокові стратегії, що будуть спрямовані на підтримання і навіть вдосконалення конкурентних переваг.

Варто зазначити, що конкурентоспроможність продукції пов'язана відповідно з конкурентним ринком – міжнародним, загальнонаціональним, регіональним або внутрішнім. Спроби підприємства надати товару «зайву якість» можуть призвести до наслідків, за якими цільова група споживачів більше не зможе користуватися даною продукцією. Згідно з цим конкурентоспроможність підприємства мінімізується. Проте товари і послуги можуть мати такі властивості, що несуттєві для споживачів, або ж якість товару значно перевершує потреби клієнтів. В такому випадку підприємству необхідно

позбутися зайвих властивостей товару, попутно ліквідувавши зайві запаси та устаткування на виробництві, що призведе до економії витрат за сталої ціни, і як висновок, збільшену рентабельність. А як зазначав у своїх працях Т. Коно, досліджуючи фактори конкурентоспроможності, з підвищенням рентабельності збільшується й конкурентоспроможність підприємства.

Питання ліквідації зайвих властивостей та надання нових, досі невикористовуваних якостей товару досліджували Кім Ві Чан та Рене Моборн у своїй праці «Стратегія блакитного океану». Вони розглядали поняття стратегічної канви – графічної візуалізації оцінки точок рівності або ж диференціації пропозиції фірми з пропозиціями її конкурентів. Стратегічна канва виглядає як графічна крива, що поєднує зазначений перелік параметрів, які характеризують якості товарів по певній шкалі (рис.1.9):

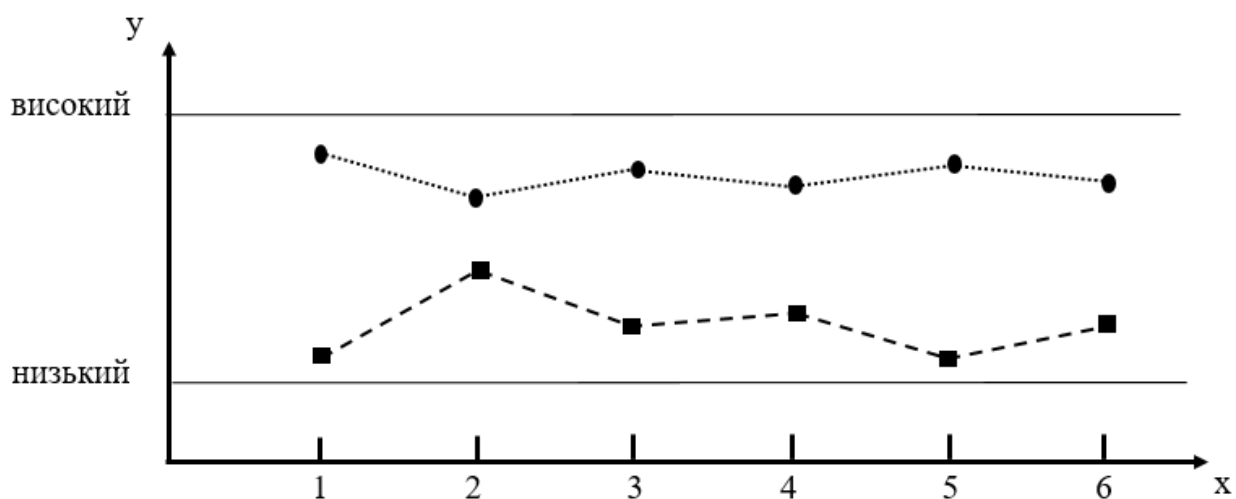


Рисунок 1.9 - Стратегічна канва двох підприємств

*Джерело: сформовано автором на основі [27]*

Кожне підприємство для забезпечення успішної діяльності та реалізації майбутніх планів на перспективу повинно проводити дослідження та оцінювати ступінь власної конкурентоспроможності. Маючи достовірні дані про актуальну ситуацію на конкурентному ринку, суб'єкт господарських відносин має можливість провести аналіз своїх недоліків та переваг, порівнюючи себе з конкурентами. Акцентуючи увагу на слабкі та сильні сторони підприємств у галузі, фірма може покращити конкурентні переваги. Згодом, опираючись на

них, підприємство обирає оптимальну стратегію, створює плани та обирає методи поведінки у ситуаціях на ринку.

Оскільки в сучасному світі триває постійна діджиталізація та в цілому вдосконалення, впровадження нових технологій, комерційні організації повинні постійно дбати про зростання конкурентоспроможності, оскільки стагнація діяльності свідчить про спад цього параметру.

Процес оцінювання конкурентоспроможності підприємства означає знаходження того рівня параметру, який вказує на здатність підприємства конкурувати на певному ринку або галузі та дозволяє оперативно реагувати та адаптуватись до постійно змінюючогося середовища.

Отже, можна визначити наступні цілі для проведення оцінювання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання:

- розробка механізму для підвищення ступеня конкурентоспроможності;
- визначення стратегій, які допоможуть отримати нових споживачів, звернути увагу лояльних клієнтів інші властивості підприємства, вийти на нові ринки збуту;
- оптимізація діяльності з метою отримання конкурентних переваг шляхом мінімізації витрат;
- впровадження сучасних технологій та оновлення існуючого устаткування, проведення науково-технічних робіт;
- отримання інвестицій ззовні;
- отримання нових партнерів чи можливостей до об'єднання у альянси для забезпечення спільної продуктивної діяльності.

Процес оцінювання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є більш складним, ніж визначення рівня конкурентоспроможності товарів та послуг, оскільки включає не лише останній, але й комплексну оцінку підприємства. Наразі не існує єдиновизнаної класифікації методів комплексної оцінки. Методичні підходи щодо визначення ступеня конкурентоспроможності підприємства є як примітивні, що базуються, можливо, на експертній думці та аналізу «зовнішнього» стану організації, так і комплексні, що потребують від

управлінської ланки високих регулярних затрат. У таблиці 1.3 розглянуто найбільш звичні та перевірені методи щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності.

Таблиця 1.3 - Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва групи	Назва методу
Індексні	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ метод, що базується на аналізі конкурентних переваг підприємств-конкурентів;</li> <li>▪ метод, що базується на теорії ефективної конкуренції;</li> <li>▪ метод інтегральної оцінки;</li> <li>▪ метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції;</li> <li>▪ метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі;</li> </ul>
Матричні	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ матриця Бостонської консалтингової групи;</li> <li>▪ матриця І. Ансоффа;</li> <li>▪ матриця Mc Kinsey;</li> <li>▪ матриця Shell;</li> <li>▪ матриця конкурентних стратегій М.Портера;</li> <li>▪ SNW-аналіз;</li> <li>▪ SWOT-аналіз;</li> <li>▪ PEST-аналіз;</li> </ul>
Графічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ багатокутник конкурентоспроможності;</li> <li>▪ радар конкурентоспроможності;</li> <li>▪ метод «профілів»;</li> <li>▪ карта стратегічних груп;</li> <li>▪ дослідження кривої досвіду;</li> <li>▪ метод побудови конкурентного простору;</li> </ul>
Аналітичні	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ чотирискладовий показник концентрації CR4;</li> <li>▪ індекс Херфіндаля-Хіршмана;</li> <li>▪ індекс Розенблюда;</li> <li>▪ метод різниць;</li> <li>▪ метод рангів;</li> </ul>
Бальної оцінки	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ складання порівняльних таблиць;</li> <li>▪ оцінка показників;</li> <li>▪ порівняння їх з підприємствами-конкурентами.</li> </ul>

*Джерело: сформовано автором на основі [13]*

Окрім цієї класифікації, методи можуть поділятися за способом оцінювання на якісні та кількісні. В першому випадку методи є більш гнучкими та прив'язані до експертних оцінок. Застосовуючи такі підходи, можна оцінювати реальні факти, використовуючи як базисну інформацію про діяльність підприємства. Кількісні ж методи покладаються на математичні обчислення – індекси, коефіцієнти та інші відносні величини. Дана група методів надають можливість здійснювати аналіз шансів підприємства в конкурентній боротьбі та

формувані індивідуальні плани для здійснення діяльності у майбутньому. В кількісних методах інколи також застосовуються експертні вагові коефіцієнти, тож такі розрахунки можуть носити суб'єктивний характер.

Розглянемо особливості застосування кожної групи методів. Достатньо обґрунтованими для оцінки ступеня конкурентоспроможності є індексні методичні підходи. Процес застосування таких методів здійснюється у декілька кроків. При цьому, базою для порівняння є параметри по галузі, показники підприємства-лідера ринку чи показники оцінюваного підприємства за певний період часу [13]. Оцінка кожного з параметрів по індексним методам та методам бальної оцінки відбувається із застосуваннями п'ятибальної шкали. При цьому використовується стандартна система, де:

"5" – стан параметра відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства;

"4" – стан параметра достатньо відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства;

"3" – стан параметра слабо відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства;

"2" - стан параметра зовсім не відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства.

"1" - стан параметра абсолютно не відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства.

Такі методи дають достатнє враження щодо рівня конкурентоспроможності підприємства та є цілком обґрунтованими та об'єктивними за умови правильності наданої інформації.

Щодо матричних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна зазначити їх спосіб дослідження на базі матриці – певної таблиці, в якій розташовуються впорядковані рядки та стовпці з відповідними складовими.

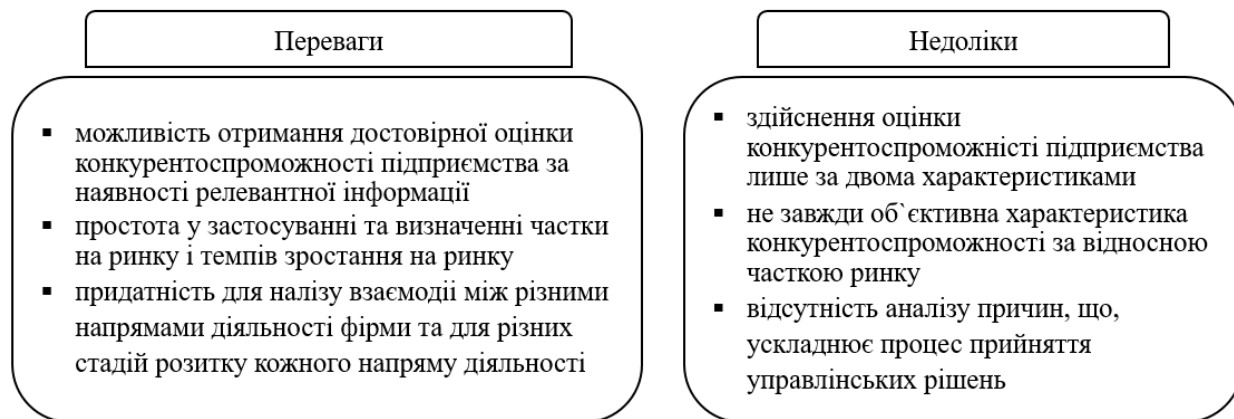


Рисунок 1.10 - Переваги та недоліки матричних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: сформовано автором на основі [13]*

В цих комірках не відбувається оцінка ступеня конкурентоспроможності організації, тим не менш матриця надає можливість структуровано досліджувати окремі елементи функціонування підприємства, його ситуації на ринку, всередині компанії, особливостей виробництва тощо [13]. Щодо матричних методів також можна виділити плюси та мінуси, які зображено на рис. 1.10.

Яскравим представником групи матричних методів є матриця БКГ – матриця Бостонської консалтингової групи, яка зазвичай застосовується під час маркетингового планування та стратегічного аналізу. Щоб побудувати таку матрицю, потрібно мати два параметри – темп зростання ринку та відносну частку ринку. Поле матриці поділяється на чотири частини, в яких розміщується актуальна позиція підприємства. Ці категорії мають наступні назви: «зірки», «дійні корови» («грошові мішки»), «важкі діти» («дикі кішки», «темні конячки», «знаки питання») та «собаки» («кульгаві качки», «мертвий вантаж») (рис.1.11):

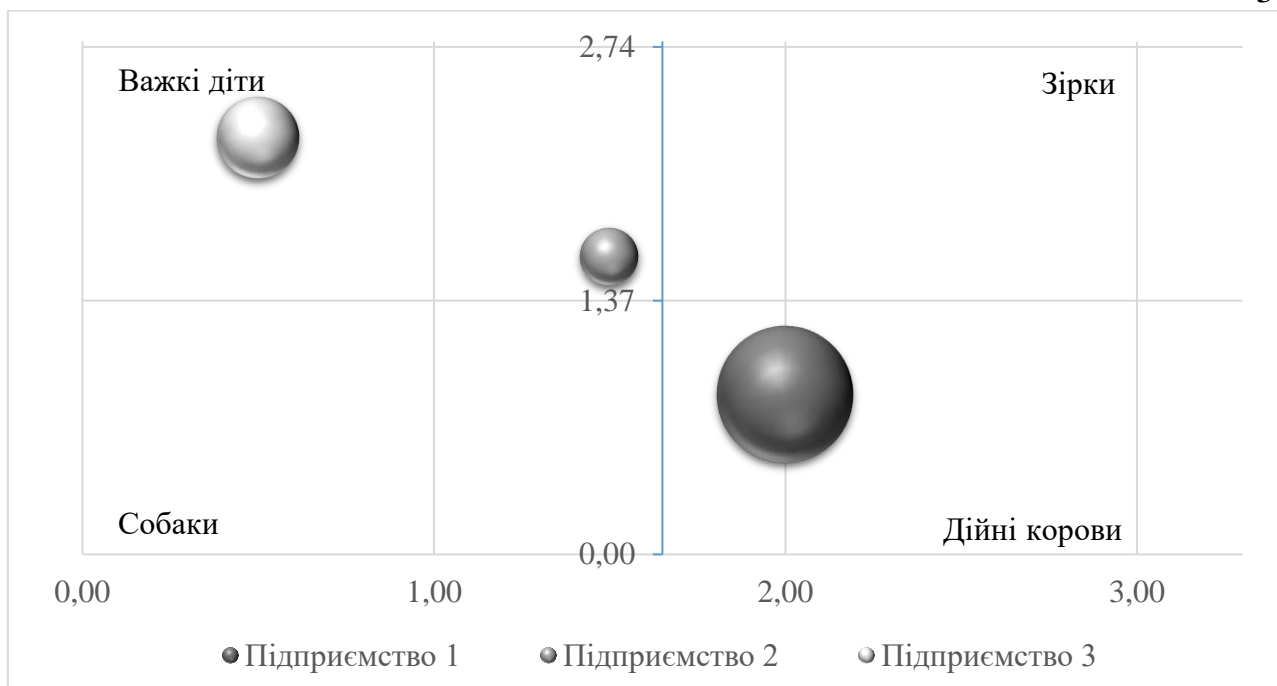


Рисунок 1.11 - Матриця Бостонської консалтингової групи

Джерело: сформовано автором

Кожна з груп матриці відповідає за певний характерний тип ситуації, в якій наразі знаходиться бізнес:

1) «Зірки» - в даному випадку підприємство знаходиться в комфортному для себе стані. Воно має високу частку ринку і постійно зростаючі обсяги продажу. «Зірки» приносять організації гарний прибуток. Але важливим моментом є регулярна необхідність в отриманні інвестицій, аби забезпечити високий темп зростання.

2) «Дійні корови» - підприємство має високу частку ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. Фірми в такому положенні повинні знаходитись під постійним контролем. Особливість ситуації в тому, що подібний бізнес не вимагає додаткових інвестицій, але в той же час приносить непоганий прибуток.

3) «Важкі діти» - підприємство має високі темпи зростання, але низьку частку ринку. Такий бізнес ще не розкрився та потребує ретельного дослідження. За належного догляду така компанія може зміститися у бік «зірок». Але якщо залишити виробництво на призволяще, то з часом організація перейде до категорії «собак». «Важкі діти» потребують термінових інвестицій, якщо є можливість перевести бізнес до «зірок». В інакшому випадку – ліквідація.

4) «Собаки» - занепад. Підприємство має низьку частку ринку, низький темп зростання. В цьому випадку об'єкт майже не приносить прибуток і раціональним рішенням буде позбутися бізнеса. Тим не менш, це не вирок, і за належної уваги з боку управлінської ланки підприємство можна реанімувати.

Заслуговують на увагу і графічні методи оцінювання ступеня конкурентоспроможності підприємства. Такі методичні підходи зазвичай базуються на побудові певної схеми, діаграми чи геометричної фігури, наочно відображаючої конкретні процеси на підприємстві або особливості його функціонування. Цікавим та вартим уваги представником цієї групи є метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі теорії «життєвого циклу товару». Теорія полягає у зосередженні уваги на певній продукції чи послугі, яка знаходиться під наглядом весь час, починаючи з етапу розробки і закінчуючи занепадом товару на ринку споживачів. Ця концепція допомагає розглядати отриманий прибуток від введення об'єкту дослідження на ринок на різних етапах. Недоліком, варто зазначити, є зосередження уваги на конкретному товарі, без врахування низки екзогенних факторів.

Інші графічні методи мають здатність до порівнювання діяльності декількох підприємств та виявлення їх переваг та недоліків. Позитивною стороною можна зазначити є досить просте застосування та наочність. Проте за допомогою цих методів важко зрозуміти точний рівень конкурентоспроможності підприємства та відсутня можливість прогнозу змін конкурентоспроможності у майбутньому. Тобто методи формують загальну картину ситуації (рис.1.12).

Аналітичні ж методи оцінки конкурентоспроможності базуються на використанні інтегральних показників, за допомогою розрахунку ринкової частки, на основі теорії ефективної конкуренції. В залежності від конкретного підходу, застосування методів може виглядати як прості арифметичні розрахунки, так і досить складні обчислення.

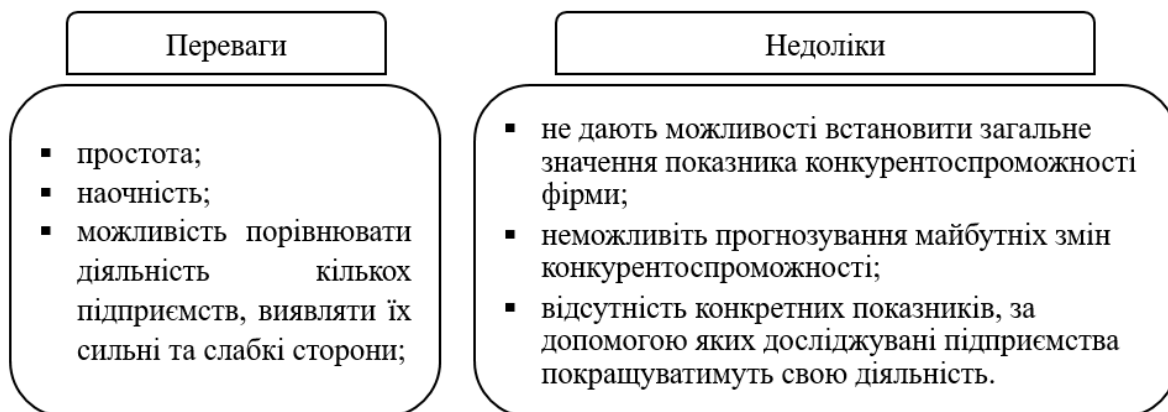


Рисунок 1.12 - Переваги та недоліки графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: сформовано автором на основі [13]*

Позитивними сторонами цих методів є відносна легкість розрахунків при наявній інформації, а також простота порівняння отриманих параметрів з необхідними показниками або нормативами. Недоліком цієї групи методів є труднощі, пов'язані з обмеженою доступністю даних про діяльність підприємства.

Кожний з конкурентів на ринку прагне отримати своїх споживачів та в цілому зайняти нішу в галузі. Здійснюючи діяльність, підприємства формують свій потенціал, опираючись на виробничі, організаційні, інформаційні та фінансові можливості. Ці потенційно можливі до застосування параметри призводять до розвитку компанії у перспективі.

Якщо досліджувати потенціал як економічну категорію, він включає в себе актуальні виробничі та інші запаси, ресурси, певні засоби або можливості, які можуть бути застосовані здійснення будь-чого, досягнення конкретних цілей. Також потенціал компанії характеризують як здатність системи ресурсів і компетенцій компанії формувати результат для зацікавлених персон шляхом реалізації бізнес-процесів [15].

Завдяки потенціалу, який має багато складових, формується конкурентоспроможність підприємства (рис. 1.13):

Виробничий потенціал	це сукупність вартісних та натурально-речовинних характеристик виробничої бази, що виражається в потенційних можливостях підприємства
Організаційний потенціал	це загальний організаційний процес на підприємстві, що включає як сукупність виробничих ресурсів, так і оцінку його величини
Ресурсний потенціал	це сукупність ресурсів і можливостей, які можуть бути використані підприємством для досягнення певних цілей
Маркетинговий потенціал	це здатність підприємства максимально використовувати наявні ресурси і можливості в процесі маркетингової діяльності
Інноваційний потенціал	це сукупні можливості підприємства щодо генерації та впровадження нових ідей для його системного технічного та управлінського оновлення.

Рисунок 1.13 - Складові поняття потенціал підприємства

*Джерело: сформовано автором на основі [14]*

Якщо є можливість до опрацювання чітких параметрів складових потенціалу, на підприємстві здійснюється оцінювання конкурентоспроможності компанії на основі графоаналітичної моделі.

Графоаналітична модель потенціалу застосовується для того, щоб провести діагностику здатності підприємства до функціонування за всіма його напрямками (рис.1.14).

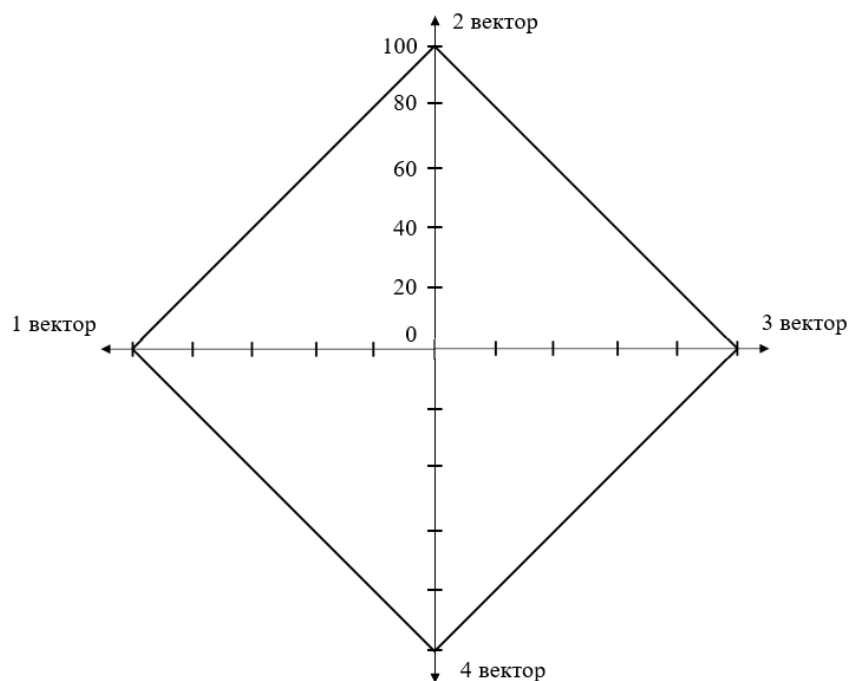


Рисунок 1.14 - Графоаналітична модель потенціалу

*Джерело: сформовано автором*

Графоаналітичні моделі мають можливість швидко отримувати дані щодо проблемних ланок потенціалу, а також є пріоритетними з точки зору наочності. Недолік полягає у неможливості відображення великої кількості факторів впливу [16]:

Графоаналітична модель, а саме довжина векторів на рисунку, обчислюється за формулою 1.1:

$$Вк = 100 - (P_j - n) * 100 / (n * (m - 1)) \quad (1.1),$$

де  $Вк$  - потенціал підприємства відповідно;

$P_j$  – сума місць в блоці відповідного потенціалу;

$n$  - сума ранжованих місць підприємства;

$m$  – кількість показників потенціалу.

Отже, на базі розрахунків та за допомогою побудови багатокутника конкурентоспроможності, з'являється можливість зробити вибір найбільш ефективного способу підтримки необхідного ступеня конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, для того щоб оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства, існує безліч методичних підходів, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Розглянувши деякі з актуальних методів, можна сказати, що єдиним достовірним способом провести оцінку та дізнатися дійсний ступінь конкурентоспроможності є використання декількох різнопланових підходів, або ж комплексні методи.

## **Висновки до розділу 1**

Проаналізувавши теоретичні засади категорії конкурентоспроможності, можна дійти до висновку, що дане поняття не лише залишається невід'ємною складовою механізму ринку, але і є важелем, що змушує розвиватися галузь та окремі її сегменти.

Таким чином конкурентоспроможність, що характеризує певне підприємство, дає йому можливість отримувати нових споживачів та утримувати лояльних, виробляти продукцію чи послуги, які будуть залучати ще більше клієнтів та утримувати конкурентну перевагу щодо інших гравців на ринку.

Згідно з характеристикою, конкурентоспроможність можна охарактеризувати певними властивостями, притримуватись яких необхідно задля вдалої реалізації поставлених планів щодо досягнення цілей компанії. Серед цих властивостей необхідно виділити системність, предметність, порівнюваність, просторовість, динамічність та атрибутивність.

Базуючись на вищерозглянутих положеннях, варто зазначити, що досить вагомий вплив на процес формування та розвитку конкурентоспроможності підприємства мають і навколишнє й внутрішнє середовище. Кожен простір характеризується певними факторами, чинниками, які безпосередньо впливають на діяльність компанії. Необхідно регулярно досліджувати та спостерігати за змінами цих факторів, оскільки їх врахування надає можливість запобігти неприємним організаційним ситуаціям. Аналізуючи екзогенні та ендогенні чинники, експерти можуть допомогти поліпшити деталі стратегічного планування, оптимізувати організаційні процеси, конкретизувати прогнозування виробничої діяльності та в цілому надати підприємству можливість утримувати та поліпшувати свої конкурентні позиції.

Існує достатня кількість теоретичних та методичних підходів до здійснення оцінювання конкурентоспроможності підприємства: аналітичні, індексні, матричні, графічні, бальної оцінки тощо. Кожен з цих методів має свої переваги і недоліки, тож для розуміння повної картини необхідно застосовувати декілька прийомів, або ж розглядати комплексні методи. Отже, для проведення аналізу ступеня конкурентоспроможності та отримання відповідної оцінки підприємства, необхідно добре розуміти теоретичні та методичні засади функціонування категорії конкурентоспроможності підприємства.

## РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ВОЛИНЬХОЛДІНГ»

### 2.1. Господарсько-правові засади функціонування підприємства та його загальна характеристика

Приватне акціонерне товариство «Волиньхолдінг» було засновано у 1994 році. Наразі на підприємстві виробляється продукція для торгової марки «Торчин». Вже у 2012 році ТМ «Торчин» увійшла до списку 50 найбільш популярних брендів України, що створювався під керівництвом редакції журналу «Фокус» [29]. Цей рейтинг був показником того, що продукцію підприємства люблять та регулярно споживають мільйони українців.

Весною у 2003 році на українському ринку з'явився новий гравець – ТОВ «Нестле Україна», який зіграв ключову роль у розвитку ПрАТ «Волиньхолдінг».

Nestlé S.A. (повна назва організації - Nestlé Société Anonyme) – це швейцарська компанія, акціонерне товариство, що характеризується як найбільший у світі виробник харчової продукції. На 2017 рік компанія посідала 64 місце, а наразі має 82 місце у рейтингу 500 найбільших корпорацій у всьому світі за розміром доходу - рейтингу Fortune Global 500, також відомому як Global 500. Він складається та публікується щорічно журналом Fortune.

Вже в кінці 2003 року Nestlé S.A. придбала 100% акцій компанії «Волиньхолдінг», що дало змогу торговій марці «Торчин», досягти лідерства у галузі холодних соусів [29]. Оскільки підприємство стало дочірньою компанією великої корпорації, новий рівень виробництва та організацію управлінської функції на підприємстві також потрібно розглядати у контексті Nestlé.

Як вже було зазначено, Nestlé – один з найбільших у світі виробник харчової продукції. ПрАТ «Волиньхолдінг» відтепер шанує й основні положення корпорації, які згідно інформації, зазначеної на офіційному сайті, виглядають наступним чином:

- 1) Харчування, здоров'я та здоровий спосіб життя.

Головна ціль компанії – підвищувати якість життя споживачів, надаючи їм можливість споживати смачну та здорову їжу й напої, заохочуючи до здорового

способу життя. Відображення цього принципу також можна побачити у корпоративному гаслі компанії – «Якість продуктів, якість життя».

## 2) Забезпечення якості та безпеки продукції.

Кожний споживач Nestlé може бути впевнений – кожний продукт, якого стосується корпорація, безпечний і відповідає високому стандарту продукції [30].

Сьогодні Nestlé в Україні займає абсолютне лідерство у сегменті виробництва харчових продуктів. Компанія просуває на українському ринку продукцію торгових марок NESCAFÉ, Nesquik, Coffeemate, Nuts, KitKat, Lion, Purina, Gerber, Bistrot, Світоч, Торчин та Мівіна, котрі користуються великою популярністю серед споживачів. Найбільшими сегментами бізнесу Nestlé в Україні є кулінарія (ТМ «Торчин»), кава та напої (ТМ NESCAFÉ, Coffee-mate), кондитерські вироби (ТМ Nestlé та «Світоч») та продукти швидкого приготування (ТМ «Мівіна») [29].

Фабрику з виробництва холодних соусів «Волиньхолдінг», розташовану у селищі міського типу під назвою Торчин, було придбано разом з правом використовувати бренд «Торчин». Це призвело до значного збільшення асортименту продукції і беззаперечного лідерства бренду на ринку майонезу, гірчиці та кетчупу в Україні.

Сьогодні у невеликому містечку на Волині виробляється близько третини холодних соусів України. ПрАТ «Волиньхолдінг» складається з фабрики з виробництва холодних соусів (майонез, кетчуп, гірчиця та інші соуси ТМ «Торчин»), а також дистрибуційний центр на базі нової фабрики з виробництва харчових продуктів у Луцькому районі Волинської області [29].

До продукції підприємства належать: кетчупи, майонези, заправки, гірчиці, соуси на основі майонезу, соуси на основі томату, маринади та заправки для салату.

З цього переліку до експорту надаються кетчупи та заправки, що є лідируючими позиціями в асортименті ТМ «Торчин», не беручи до уваги майонез (рис.2.1).

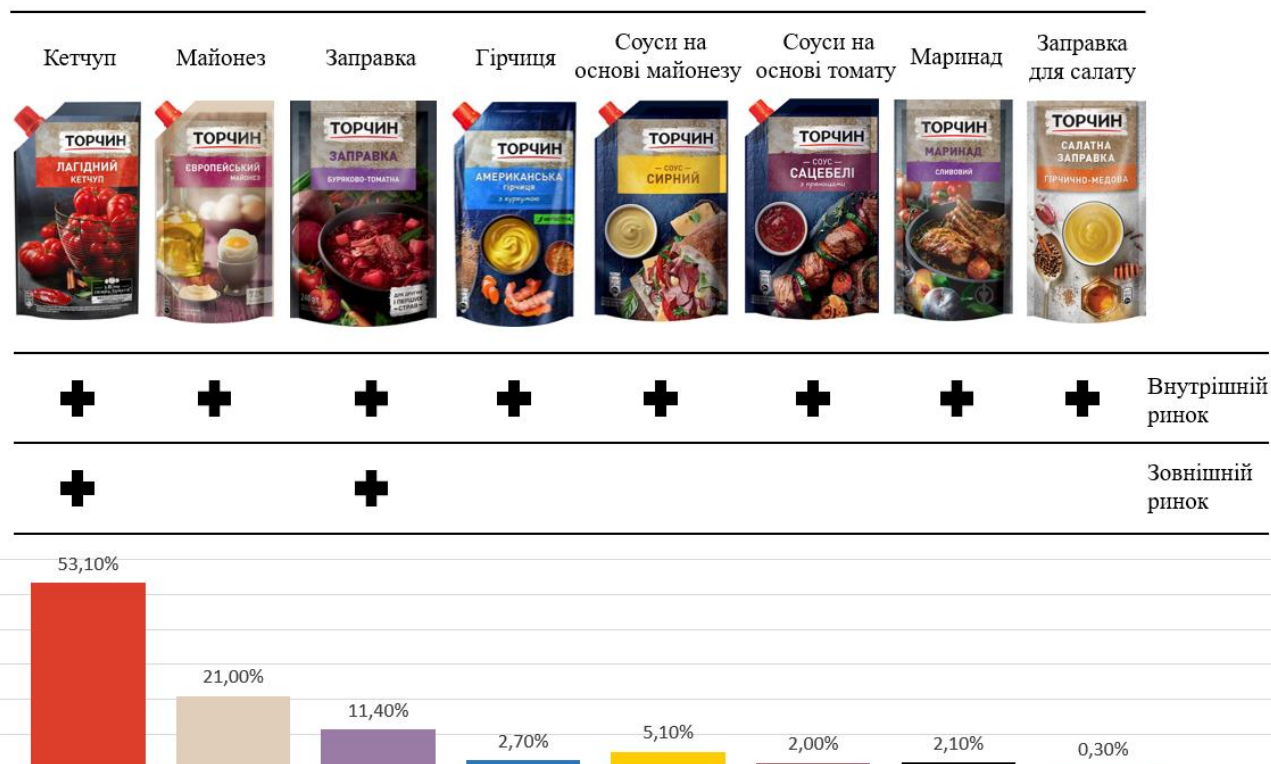


Рисунок 2.1 – Асортиментна складова ТМ «Торчин»

Джерело: сформовано автором на основі [43]

Інвестиції Nestlé у вдосконалення інфраструктури та поліпшення стану середовища «Волиньхолдінг» вже у 2011-2012 роки, в часи, коли корпорація почувала себе найкраще, становили 6 мільйонів гривень. Основними реалізованими об'єктами, які зазначає Nestle, є:

- введення нових потужностей з очищення використаної води;
- встановлення нового компресору в системі очищення повітря;
- встановлення систем очищення стічних вод на фабриках.

Після приєднання до групи Nestlé «Волиньхолдінг» відчув нові перспективи та нерозвинений потенціал. На підприємстві автоматизували виробничі процеси, забезпечили маркетингову підтримку, налагодили нові системи дистрибуції та збуту. У результаті, придбання «Волиньхолдінг» було названо експертами найбільш успішним іноземним інвестиційним проектом в Україні [31]. Відомо, що торгова марка «Торчин» наразі є найбільш рентабельною серед всіх торгових марок корпорації. Продукція «Волиньхолдінг» займає лідируючі позиції в кожній галузі на ринку України, в яких представлена.

Основним правовим актом, який регулює діяльність ПрАТ «Волиньхолдінг» є: Господарський кодекс України [33]. Також діяльність ПрАТ «Волиньхолдінг» регулюється за допомогою Конституції України [32], Цивільного [35, с.21-24] та Податкового кодексів України (Розділ III. Податок на прибуток підприємств [34, с.133–142].

Загальна інформація про ПрАТ «Волиньхолдінг» подана у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика підприємства

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
1. Повна та скорочена назва підприємства.	Приватне акціонерне товариство Волиньхолдінг, ПрАТ "Волиньхолдінг".
2. Місцезнаходження реєстраційної справи. Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про проведення державної реєстрації юридичної особи	Луцька районна державна адміністрація. 29.09.1994; 11871200000000617.
3. Поштова та юридична адреси підприємства	45612, Волинська обл., Луцький р-н, селище міського типу Торчин, вул.І.Франка, будинок 4
4. Вид діяльності (основний), (код галузі)	10.84 Виробництво прянощів і приправ.
5. Організаційно-правова форма підприємства	Приватне акціонерне товариство
6. Банківські реквізити (ідентифікаційний номер, код ПІН, розрахунковий рахунок)	ЄДРПОУ 20134889; ПІН 201348803081; ПАТ "ІНГ Банк Україна", м. Київ, Р/р 26007003036000.

*Джерело: сформовано автором на основі [44]*

Сфери діяльності ПрАТ «Волиньхолдінг»: виробництво харчових продуктів, виробництво м'яса та м'ясних продуктів, виробництво цукру, виробництво готової їжі та страв, переробна промисловість, виробництво інших харчових продуктів.

У 1997 році підприємство придбало лінію з виробництва упаковки doypack («дойпак»). Раніше подібна упаковка в Україні не використовувалася, а у Європі лише починала впроваджуватися така технологія.

ПрАТ «Волиньхолдінг» складається з двох основних виробництв:

- 1) фабрика з виробництва холодних соусів (майонез, кетчуп, гірчиця, соуси) під торговою маркою «Торчин».
- 2) фабрика з виробництва харчових продуктів в Луцьком районі Волинської області

Організаційна структура ПрАТ «Волиньхолдінг» зображена на рис.2.2:



Рисунок 2.2 - Організаційна структура ПрАТ «Волиньхолдінг»

Джерело: сформовано автором на основі [43]

Проаналізувавши загальну характеристику підприємства, розглянемо результати діяльності ПрАТ «Волиньхолдінг» за останні роки.

Визначальна першопричина вдалої діяльності Приватного акціонерного товариства «Волиньхолдінг» та конкретно торгової марки «Торчин» - це якість продукції. Вагому роль в успіху бренду відіграли також вдалі та своєчасні інновації, особливо - м'яка упаковка «дой-пак».

Підприємство займає не лише внутрішні ринки. Бренд «Торчин» експортується до Польщі, Росії, Молдови, Грузії та навіть Німеччини [43].

У ПрАТ «Волиньхолдінг» впевнені, що лідерство – це не тільки обсяг, але й поведінка. Безумовно, поняття довіри також потрібно відносити до поведінки. І керівництво визнає, що довіру можливо заробити лише через довгий період часу, поступово вдосконалюючись та підтверджуючи сподівання споживачів, виконуючи свої обіцянки. Тож такі цілі та поведінка були викладені в слоган «Якість продуктів, якість життя», який втілює корпоративні амбіції.

В організації прагнуть досягти такого рівня лідерства та отримати таку довіру клієнтів, що задоволений споживач, буде робити свій щоденний вибір в

їх бік, сприяючи їх ефективності, та ефективності всіх зацікавлених сторін та спільнот, в якому вони знаходяться.

Підприємство вважає надзвичайно вагомим будувати свій бізнес на конкретних принципах, а також раціональному управлінні. Такі установи допомагають підтримувати довіру до бренду і знижують ризики, що загрожують будівництву всього ланцюгу створення цінності в компанії. У материнській компанії ПрАТ «Волиньхолдінг» корпоративні принципи будівництва бізнесу контролюють увесь процес бізнесу, формуючи базу культури, особливостей та загальної стратегії створення спільних цінностей. Останні систематично переглядаються та досліджуються на актуальність. Їх актуальність погоджується з найліпшими міжнародними практиками, куди входять також глобальні стандарти, зокрема «Глобальний договір» ООН [43].

Кожен співробітник компанії зобов'язаний дотримуватися тих корпоративних принципів, що встановлені. А організація відповідно зобов'язується контролювати процеси їх застосування та раціональність. Кожна ланка бізнес-процесу щодня забезпечує безперервну дію цих принципів, які втілюються у політиці підприємства, інструментах впливу на суспільство та виробничих процесах.

Як вже зазначалося, основний вид та спеціалізація діяльності ПрАТ «Волиньхолдінг», що випускає продукцію під торговою маркою «Торчин», є виробництво прянощів, приправ та соусів. Останній звітний період поставив перед підприємством чимало викликів, які були впевнено подолано, тим не менш, можна спостерігати певні зміни в основних показниках фінансової діяльності [43].

По-перше, вартість ОЗ товариства зросла на 11,15% - з 209 009 тис.грн до 232 314 тис.грн. В той же час чистий дохід від реалізованих товарів та послуг склав 1 250 103 тис.грн, а в загальні надходження в той же час потрапили кошти у розмірі 1 206 620 тис.грн. За останній період чистий прибуток, отриманий від діяльності Приватного акціонерного товариства «Волиньхолдінг» складав 84 682 тис.грн, що на 4,23% менше за минулий рік.

Таблиця 2.2 - Основні показники фінансово-господарської діяльності  
Товариства за 2020 рік, тис.грн

Найменування показника	Період	
	Звітний 2020 рік	Попередній 2019 рік
Усього активів	641 095	634 922
Основні засоби (за залишковою вартістю)	244 541	209 009
Запаси	83 449	90 160
Гроші та їх еквіваленти	2 578	4 095
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	494 731	494 022
Власний капітал	494 846	494 137
Зареєстрований (пайовий/статутний) капітал	100	100
Поточні зобов'язання і забезпечення	144 056	140 219
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	88 431	89 139

*Джерело: сформовано автором на основі [45]*

Але незважаючи на те, що найскладніше лише попереду, ПрАТ «Волиньхолдінг» розуміє, які виклики ще її чекають, і впевнено дивиться у майбутнє.

Проаналізувавши результати діяльності ПрАТ «Волиньхолдінг», розглянемо екологічні аспекти на підприємстві.

Як і материнська компанія Nestle, Приватне акціонерне товариство «Волиньхолдінг» повністю розділяє загальну політику на рахунок збереження води та підтримання екології – нагляд за чистотою навколишнього середовища. Його ціль – підвищення якості життя споживачів завдяки корисним, поживним та звісно ж смачним продуктам харчування. У компанії розуміють, що почуття здоров'я потребує того, щоб продукція вироблялась з турботою та відповідальним ставленням до зовнішнього середовища, що і дозволить зберегти навколишнє оточення для майбутніх поколінь.

Організація намагається зменшити вплив пакування на зовнішнє середовище, але в той же самий час її орієнтир – повний захист продукції за допомогою пакування. Nestle сприяє цьому бажанню і систематично поменшує вагу упаковки ще з 1991 року. І з того часу вага всіх випущених продуктів вже була зменшена більше ніж на 500 млн. кг [43].

Багато уваги також приділяється відновленню та переробці відходів, за допомогою використання утилізованих матеріалів там, де це можливо. У ПрАТ

«Волиньхолдінг» матеріали обираються обов'язково з низьким рівнем впливу на зовнішнє середовище (наприклад, матеріали з поновлюваних ресурсів). Розраховуючи масштаби впливу пакування на навколишнє середовище, компанія звертає увагу на певний перелік індикаторів, до яких включаються викиди вуглекислого газу, створення твердих відходів, споживання води, а також використання енергії з джерел, що не поновлюються.

Політика ПрАТ «Волиньхолдінг» з екологічних аспектів ґрунтується на глобальних політиках Nestle в цих сферах та визначає наступні положення:

Метою організації на всіх етапах життєвого циклу продукту є ефективне використання природних ресурсів, сприяння використанню поновлюваних ресурсних джерел та прямування до нульових відходів [43].

За період 01.01.2020 – 31.12.2020 року товариством були досягнуті наступні цілі:

- зменшення викидів парникових газів на 5%;
- зменшення розміщення твердих побутових відходів на 5%;
- зменшення використання води;
- зменшення викидів парникових газів;
- впроваджений процес повторного використання води після охолодження;
- було укладено договір на вивезення всіх відходів на піроліз, що дасть зменшення негативного впливу на довкілля. З 2020 року товариство відмовилось від розміщення твердих відходів на полігонах, впроваджена програма «0 відходів». Всі відходи передаються на піроліз по договору з компанією «ТСК Рісайклінг»;
- проводилась модернізація котельні, відбувся перехід на енергозберігаючі лампи освітлення, що зменшило використання енергії на підприємстві та відповідно вики парникових газів;
- зменшилось споживання електроенергії, газу;
- було впроваджено проект по заміні пальників в котлах, де при зменшенні об'єму використання пари автоматично зменшується розхід газу [43].

Розглянувши екологічні аспекти ПрАТ «Волиньхолдінг», проаналізуємо соціальні аспекти та кадрову політику на підприємстві.

В Приватному акціонерному товаристві «Волиньхолдінг» твердо переконані, що сталий успіх досягається лише завдяки зусиллям працівників. Люди – це найбільша цінність компанії, і тому надається першочергове значення їх всебічному захисту. У компанії вірять, що всім нещасним випадкам можна запобігти, адже «навіть один нещасний випадок – це забагато», тому здоров'я та безпека працівників не підлягає обговоренню.

Загальна кількість працівників Товариства станом на 31.12.2020 року становить 705 осіб [43].

Усі підрозділи проходять сертифікацію по стандартах OHSAS 18001/ISO 14001.

Приватне акціонерне товариство «Волиньхолдінг» дотримується наступних принципів соціальної та кадрової політики:

- Фіксована оплата (оклад)

Заробітні плати встановлюються ринком самостійно та відображають рівень заробітних плат на локальному ринку праці. Рівень заробітних плат регулюється в межах зарплатних структур, які будуються відповідно до медіани ринку (серединне значення).

Щороку 1 квітня відбувається перегляд заробітних плат. Розмір підвищення заробітної плати залежить від індивідуальної результативності (PDP рейтингу), внутрішньої справедливості, зовнішньої конкурентоздатності, а також фінансових можливостей бізнесу. Окрім того, враховується динаміка перегляду заробітної плати працівника в минулому та потенціал для розвитку на наступні ролі [43].

- Змінна оплата (преміювання)

Метою змінної оплати праці є мотивація працівників до досягнення індивідуальних та колективних результатів, які перевищують сподівання, а також для визнання внеску працівників в успіх компанії.

Схема преміювання залежить від посади працівника та загального підходу, що визначений на глобальному та місцевому рівнях.

Також можливе преміювання працівників за видатні досягнення. Таке винагородження затверджується вищим керівництвом.

- Пільги

Материнська компанія ПрАТ «Волиньхолдінг» - Nestle – надає працівникам різноманітні та конкурентні пільги. Перелік пільг визначається відповідно до практик місцевого ринку праці та потреб працівників. Програма пільг на сьогодні включає медичне страхування, страхування життя, додаткові дні відпустки понад встановлені законодавством норми, одноразову виплату при виході на пенсію та інше.

Розглянувши кадрову політику ПрАТ «Волиньхолдінг», проаналізуємо ризики на підприємстві.

В приватному акціонерному товаристві «Волиньхолдінг» діє система раннього попередження, яка допомагає визначити сигнали, які можуть перерости в проблеми. Чим раніше компанія зможе визначити потенційні проблеми, тим краще вона зможе запобігти їм або керувати ними [43].

Продовольча безпека ніколи не є статичною. Постійно змінюються очікування, змінюються правила і наукові знання на підприємстві також змінюються. Саме тому вони постійно вдосконалюються процедури і діляться своїм досвідом з безпеки продуктів харчування з іншими представниками промисловості, зовнішніми органами влади та нашими споживачами.



Рисунок 2.3 - Організаційна структура ПрАТ «Волиньхолдінг»

Джерело: сформовано автором на основі [43]

На підприємстві діє система управління якістю, яка комбінує у собі вимоги щодо безпеки продуктів харчування. За допомогою неї визначається політика якості, якою кожного дня користується персонал організації, перетворюючи сировину у стандартизований якісний продукт на роботі. Ця політика характеризується кількома основними принципами, серед яких потрібно виділити завоювання споживача, гарантування безпеки продукції та її відповідність вимогам, вплив підприємства на тезу «0 дефектів, 0 втрат», а також сприяння робітників до забезпечення якості (рис.2.3).

Варто зазначити, що не меншою запорукою вдалого функціонування загальної системи є процес аналізування ризиків на кожному з етапів, а також акцентування уваги на заходах, що пов'язані з їх контролем. Такий процес повинен бути постійним, адже ціль – запобігти та уникнути впливу навіть від потенційних ризиків. Такі дії можуть звести до мінімуму невідповідності з якості [43].

Проаналізувавши ризики ПрАТ «Волиньхолдінг», розглянемо перспективи розвитку на підприємстві.

Управлінська ланка приватного акціонерного товариства «Волиньхолдінг» впевнена, що у поняття лідерство входить не лише обсяг виробленої продукції чи отримані прибутки. Тут важливу роль грає поведінка. До цього терміну також відноситься і довіра. Компанія визнає, що досягти того рівня довіри, яким вони переймаються, можна лише через багато часу за допомогою поступового виконання обіцянок та завоювання уваги споживачів. Ця мета сформульована у короткому лозунгу - «Якість продуктів, якість життя», - що втілює у собі амбіції корпорації [43].

Організація інвестує у своє майбутнє для того, щоб гарантувати економічну та екологічну стійкість, які будуть проявлятися у виробничому процесі, у компетенції виробництва, у технологіях, використовуваних на підприємстві, у можливостях до розвитку, в персоналі, у торгових марках, у наукових дослідженнях. Ціль в тому, щоб задовольнити актуальні потреби і при цьому не ставити під загрозу можливість майбутніх поколінь до насолодження.

Незважаючи на величезні виклики, які виникли у Приватного акціонерного товариства «Волиньхолдінг» у вигляді світової економічної кризи та пандемії, вони з оптимізмом дивляться у майбутнє [43].

Проаналізувавши перспективи розвитку ПрАТ «Волиньхолдінг», розглянемо корпоративне управління на підприємстві.

Єдиним акціонером приватного акціонерного товариства «Волиньхолдінг» станом на 31.12.2020 року була компанія Нестле С.А. (Nestle S.A.), Швейцарія. Розмір частки Нестле С.А. (Nestle S.A.) у статутному капіталу товариства складає 100 000 грн, що становить 100% статутного капіталу товариства.

Отже, господарсько-правові засади компанії та її загальна характеристика, яка була деталізована за загальними категоріями, такими як екологічні особливості, соціальні аспекти та кадрова політика, ризики на підприємстві та перспективи розвитку, дають можливість проаналізувати економічний стан підприємства.

## **2.2. Аналіз економічного стану підприємства**

Аналіз фінансового становища на виробничому підприємстві має в основі дані фінансової звітності та бухгалтерського обліку, а також обчислення та порівняння багатьох показників та коефіцієнтів. Необхідно здійснити аналіз динаміки та структури майна товариства, а також дослідити джерела фінансування ПрАТ «Волиньхолдінг».

За період 2017-2020 рр. загальні активи приватного акціонерного товариства «Волиньхолдінг» зменшились на 4,08%, а точніше на 25 881 тис.грн. Це є показником того, що підприємство хоча знаходиться у свідомих руках корпорації, але пандемія не пройшла непомітно для товариства.

Таке зменшення активів в першу чергу зумовлено спадом оборотних фондів підприємства, які зменшились на 51 798 тис.грн, тобто на 13,29% за останній звітній період. Зміна необоротних активів є базовою складовою активів підприємство так складає його загальну вартість, оскільки саме за рахунок основних фондів створюється базова частина ресурсів, що необхідна для функціонування підприємства.

Аналізуючи структуру активів підприємства, можна дійти до висновку, що динаміка необоротних активів підприємства має хвилеподібну тенденцію, але за останній звітний період відбувся значний стрибок у вартості основних фондів - більш ніж на 23 000 тис.грн (рис.2.4).

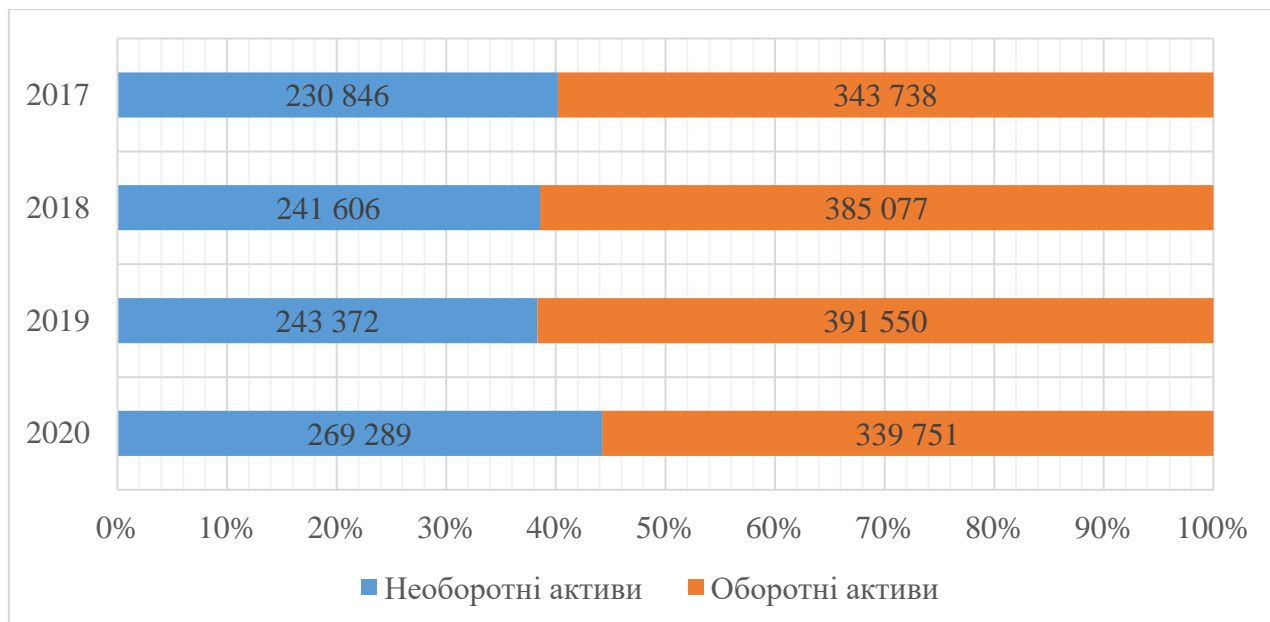


Рисунок 2.4 - Структура активів ПрАТ «Волиньхолдінг»  
за 2017-2020 рр., тис.грн

*Джерело: сформовано автором на основі [45]*

Тим не менш структура активів показує, що більшу частину фондів займають саме оборотні активи. Існують підстави стверджувати, що в найближчому майбутньому ця рівновага буде зрушена у бік основних засобів, адже склад оборотних фондів у загальній вартості активів підприємства складав 59,82% у 2017 р., 61,45% у 2018 р., 61,67% у 2019 р. та 55,78% у 2020 році. Ця ситуація обернена до основних фондів, в даному випадку також спостерігається хвилеподібна тенденція, але ж в останній період значно зменшилась кількість оборотних фондів – на 13,23%, або ж близько 51 798 тис.грн. Такі зрушення сукупному результату дають підприємству тенденцію до зменшення активів.

Розглянемо динаміку структури оборотних фондів ПрАТ «Волиньхолдінг» (рис. 2.5). Згідно гістограми можна зробити висновок про те, що найбільшу частку у структурі оборотних активів підприємства займає дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги: 53,69% у 2017 р., 63,88% у 2018 р., 61,46% у 2019 р. та 60,80% у 2020 році. Стрімке зростання частки

дебіторської заборгованості є показником того, що суми реалізованої продукції також збільшуються. І хоча частка дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги у структурі оборотних фондів має хвилеподібну динаміку, гістограма показує, що абсолютні значення зменшуються.

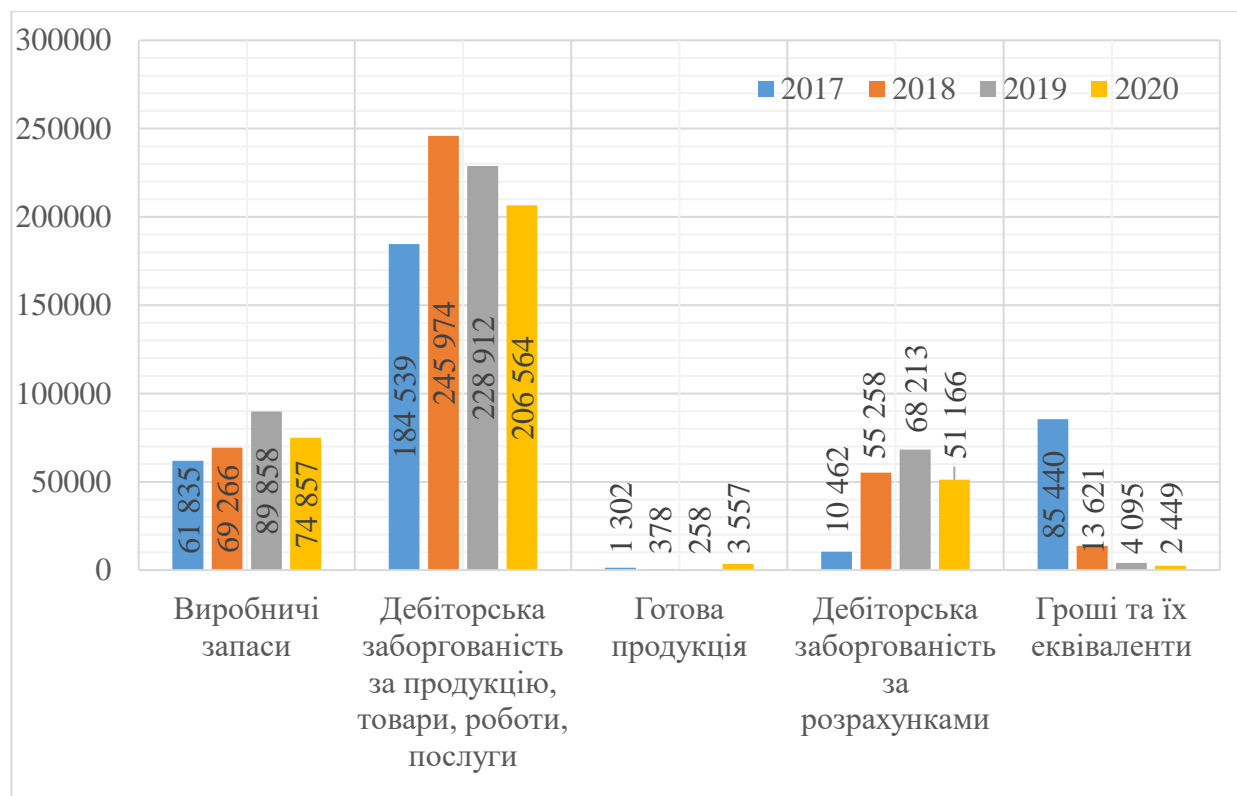


Рисунок 2.5 - Структура оборотних активів ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2017-2020 рр., тис.грн

Джерело: сформовано автором на основі [45]

Проте позитивний вплив від збільшення чи зменшення дебіторської заборгованості є спірним питанням. Зростання дебіторських коштів та несвоєчасне повернення їх до підприємства може викликати зниження ліквідності активів у товариства, погіршення фінансової ситуації. Підприємство може втратити можливість відповідати за власними фінансовими зобов'язаннями, а також можливий брак оборотних коштів, а всі наслідки призведуть до погіршення результатів діяльності.

Варто також зазначити, що зростання дебіторських коштів не завжди є негативним процесом та явищем, яке призводить до нездатності підприємства розрахуватись по своїм зобов'язанням. Адже дебіторські кошти можуть бути

нормальними або простроченими, які й створюють небезпеку для товариства [37].

Отже, оцінювати стан дебіторської заборгованості є важливим завданням у процесі діяльності підприємства, якому потрібно приділити увагу у цьому підрозділі.

Наступним кроком перейдемо до пасиву балансу підприємства та проаналізуємо динаміку власного та залученого капіталу ПрАТ «Волиньхолдінг» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка складових власного та залученого капіталу  
ПрАТ «Волиньхолдінг» за період 2017-2020 рр., тис. грн

Показники	Роки				Відхилення 2020/2017	
	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, тис.грн	Темп приросту
<b>Власний капітал</b>						
Зареєстрований (пайовий) капітал	100	100	100	100	0	0,00%
Резервний капітал	25	25	25	25	0	0,00%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	482492	456892	494630	469994	-12489	-2,59%
<b>Усього власного капіталу</b>	<b>482617</b>	<b>457017</b>	<b>494755</b>	<b>470119</b>	<b>-12489</b>	<b>-2,59%</b>
<b>Залучений капітал</b>						
Довгострокові забезпечення	1	399	566	2083	2082	-
<i>Короткострокові зобов'язання</i>						
Короткострокові кредити банків	9616	0	0	0	-9616	-100,00%
<i>Поточна кредиторська заборгованість</i>						
за товари, роботи, послуги	78653	86992	128169	128438	49785	63,30%
за розрахунками з бюджетом	972	1	1474	2549	1577	162,33%
з податку на прибуток	0	0	1474	0	0	-
за розрахунками зі страхування	0	0	51	0	0	-
за розрахунками з оплати праці	78	22	45	95	17	21,79%
за одержаними авансами	9	23	12	10	1	11,11%
за розрахунками з учасниками	0	77025	0	1	1	-

Інші поточні зобов'язання	1374	5213	9858	5758	4384	319,06%
<b>Всього залученого капіталу</b>	<b>90703</b>	<b>169675</b>	<b>141649</b>	<b>138935</b>	<b>48232</b>	<b>53,18 %</b>
<b>Всього капіталу</b>	<b>574584</b>	<b>626683</b>	<b>634922</b>	<b>609055</b>	<b>34470</b>	<b>6,00 %</b>

*Джерело: сформовано автором на основі [45]*

Таким чином, упродовж 2017-2020 рр. можемо спостерігати збільшення обсягу загального капіталу ПрАТ «Волиньхолдінг» на 34 470 тис.грн або на 6%. Це зумовлено в першу чергу збільшенням поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги на 49 785 тис.грн, що у відсотках до першого досліджуваного періоду становить майже 63%. Власний капітал однак показав хвилеподібну тенденцію, і за рахунок єдиної динамічної складової - нерозподіленого прибутку – зменшився 12 498 тис.грн, тобто на 2,59%.

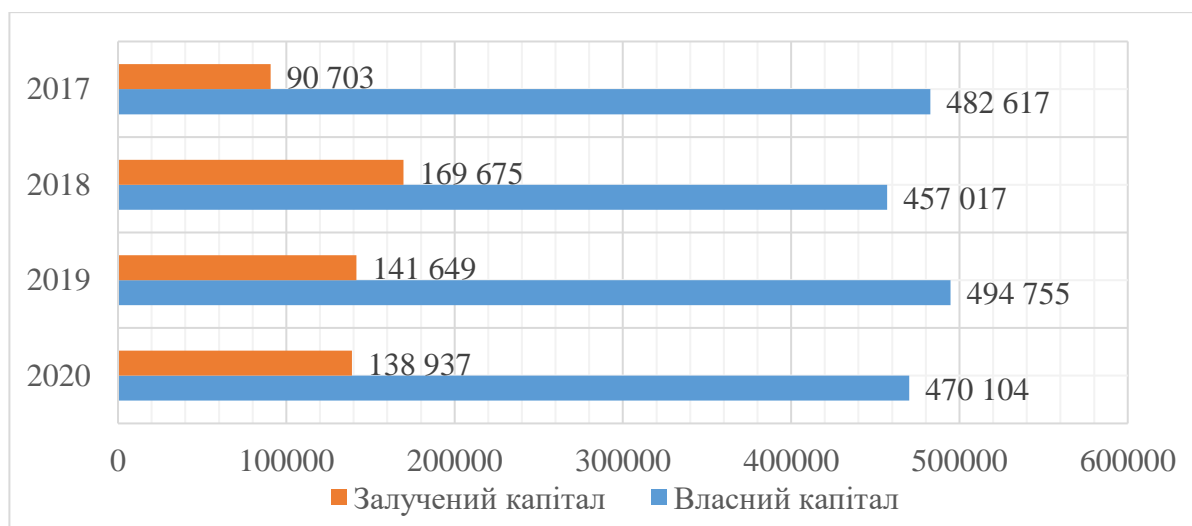


Рисунок 2.6 - Динаміка складових капіталу ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2017-2020 рр., тис.грн

*Джерело: сформовано автором на основі [45]*

Згідно гістограми, залучений капітал складає приблизно четверту частину загального капіталу та є втричі меншим за власний капітал ПрАТ «Волиньхолдінг» (рис. 2.6).

Отже, за період 2017-2020 рр. залучений капітал підприємства зображений хвилеподібною динамікою. Варто зазначити, що фінансовий стан виробничого підприємства можна вважати стійким, якщо воно покриває власним капіталом 50% чи більше фінансових ресурсів. В нашому випадку це число не сягає менш ніж 70%, тому це гарний показник для ПрАТ «Волиньхолдінг». У 2017 р. частка

власного капіталу становила 84,18% за рахунок невеликої суми залучених коштів, але у наступні роки підприємство стало залучати більше коштів, збільшуючи суми кредиторської заборгованості, і наразі частка власного капіталу у структурі загального капіталу товариства коливається на рівні 77%. Можна сказати, що значення повинно задовольняти аналітичний відділ підприємства, адже показник власного капіталу вважається одним із головних індикаторів здатності підприємства розрахуватись по своїм зобов'язанням, а також є основою для визначення фінансової стабільності, стійкості або ж фінансової незалежності підприємства.

Розглядаючи таблицю 2.3 зі складовими залученого капіталу, можна побачити, що поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги складає близько 90% від загальної суми залучених коштів і лише в 2018 році її співвідношення спадає до 50% за рахунок збільшення кредиторської заборгованості за розрахунки з учасниками.

На рисунку 2.7 розглянемо структуру складових кредиторської заборгованості залученого капіталу ПрАТ «Волиньхолдінг», не беручи до уваги кредиторську заборгованість за товари, роботи і послуги, оскільки на фоні цих значень інші показники можуть здаватись несуттєвими.

На гістограмі бачимо, що основну суму залишку складають саме інші поточні зобов'язання, а у підприємства немає значної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці або зі страхування.

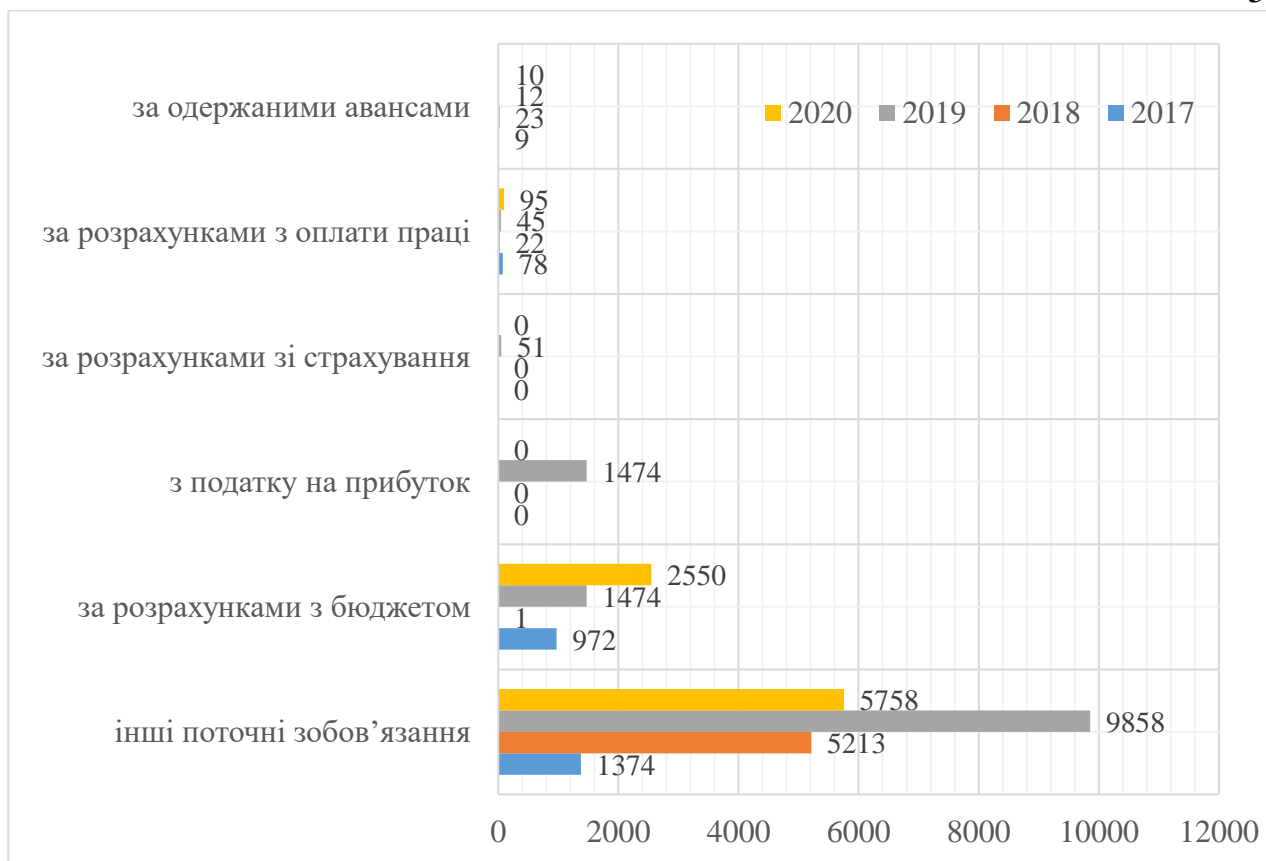


Рисунок 2.7 - Динаміка складових кредиторської заборгованості залученого капіталу ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2017-2020 рр., тис.грн

Джерело: сформовано автором на основі [45]

Отже, упродовж 2017-2020 рр. спостерігаємо ріст наступних складових поточних зобов'язань ПрАТ «Волиньхолдінг»: кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 49 785 тис. грн. або на 63,30%, кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 1 578 тис. грн або на 162,33%, з оплати праці на 17 тис. грн або на 21,79%, кредиторської заборгованості за одержаними авансами на 1 тис. грн. або на 11,11%. Значний ріст також показали інші поточні зобов'язання, які зросли на 4 384 тис. грн, тобто на 319,06%.

Розглянемо структуру зобов'язань ПрАТ «Волиньхолдінг». Зобов'язання підприємства – його кредиторська заборгованість. Поточна заборгованість виникає в процесі звичайного операційного циклу або повинна бути погашеною протягом в межах одного року, дванадцяти місяців. Довгострокові зобов'язання становлять довгострокові кредити банків чи подібні операції, що можуть бути погашені в межах, що більші за один рік.

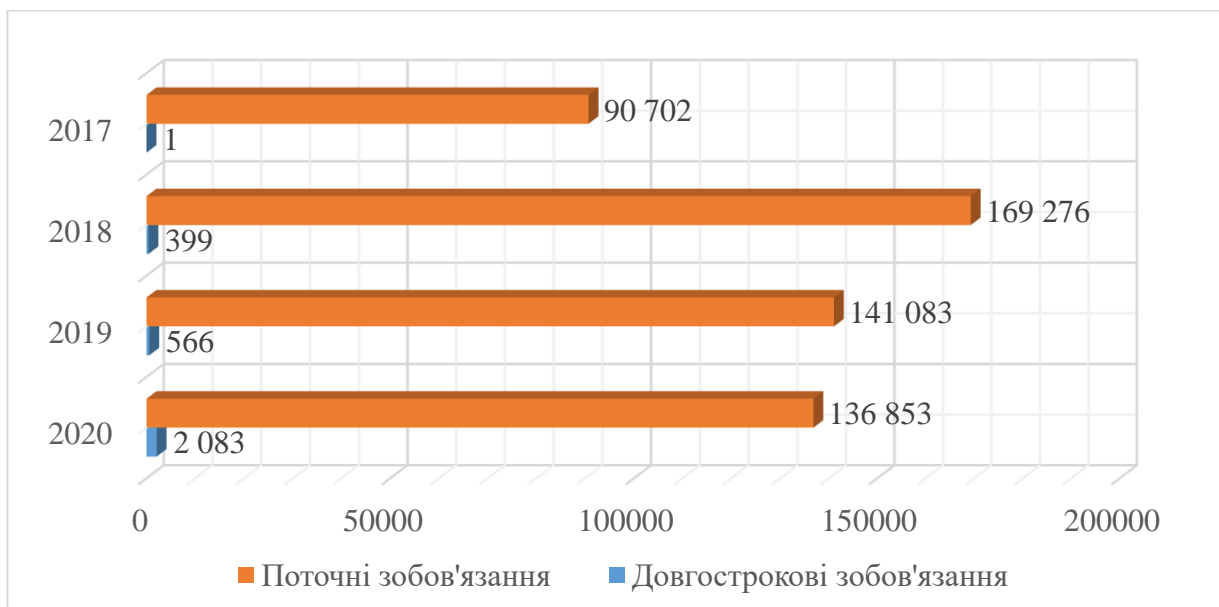


Рисунок 2.8 - Динаміка поточних та довгострокових зобов'язань  
ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2017-2020 рр., тис.грн

Джерело: сформовано автором на основі [45]

Отже, аналогічно зі значеннями залученого капіталу, поточні зобов'язання підприємства мають хвилеподібну динаміку і суттєво перевищують довгострокові забезпечення. Така залежність зрозуміла, адже саме короткострокові зобов'язання формують залучений капітал підприємства та становлять не менше 98% від його вартості.

Для того щоб оцінити особливості формування прибутку на підприємстві, проведемо аналіз Звіту про фінансові результати ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2017-2020 роки. Основні показники наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка основних показників Звіту про фінансові результати ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2017-2020 рр., тис.грн

Показники	Роки				Відхилення 2020/2017	
	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, тис.грн	Темп приросту
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	831041	1092412	1224395	1250103	419062	50,43%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-713671	-1017938	-1110816	-1129484	-415813	58,26%
<b>Валовий: прибуток</b>	<b>117370</b>	<b>74474</b>	<b>113579</b>	<b>120619</b>	<b>3250</b>	<b>2,77%</b>

Інші операційні доходи	32404	53871	40418	30094	-2310	-7,13 %
Адміністративні витрати	-8881	-10448	-13818	-16789	-7908	89,05%
Витрати на збут	-6488	-3376	-3791	-3936	2552	-39,34%
Інші операційні витрати	-37696	-44201	-29102	-26916	10780	-28,60%
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	<b>96709</b>	<b>70320</b>	<b>107286</b>	<b>103072</b>	<b>6363</b>	<b>6,58%</b>
Інші доходи	1182	3095	457	255	-927	-78,46%
Фінансові витрати	-39	-83	( )	-63	-24	60,77 %
Інші витрати	-1938	-11962	-8	-120	1818	-93,82%
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	<b>95914</b>	<b>61370</b>	<b>107735</b>	<b>103144</b>	<b>7230</b>	<b>7,54%</b>
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-18889	-11057	-19304	-18462	-427	-2,26%
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	<b>77025</b>	<b>50313</b>	<b>88431</b>	<b>84682</b>	<b>7657</b>	<b>9,94%</b>

*Джерело: сформовано автором на основі [45]*

Отже, за період 2017-2020 рр. можна спостерігати ріст чистого доходу від реалізації продуктів, товарів, робіт чи послуг на 419 062 тис.грн або на 50,43% та збільшення собівартості реалізованої продукції підприємства на 415 813 тис.грн, тобто на 58,26%. Таким чином, зростання чистого доходу від реалізації продукції вплинуло на зростання обсягу валового прибутку на підприємстві упродовж останніх чотирьох років - на 3 250 тис.грн, що у відсотковому зображенні складає 2,77%.

Аналізуючи фінансовий результат від операційної діяльності, маємо позитивне зрушення сумою 6 363 тис.грн, тобто зростання на 6,58%. Цьому в першу чергу сприяло зменшення витрат на збут на 2 552 тис. грн, що становить спад на 39,34%, та зменшення інших операційних витрат на 10 780 тис.грн, тобто зменшення на 28,60%. Проте зросли на 89,05%, тобто майже вдвічі, адміністративні витрати. Їх сума в останній рік становить 16 789 тис. грн, що на 7 908 тис. грн більше за 2017 рік.

У складі фінансового результату до оподаткування, що також зріс на 7 230 тис. грн або на 7,54%, значний вплив здійснило зменшення інших витрат на 1 818 тис. грн, або на 93,82%. Але одночасно й зменшились інші доходи – на 927,4 тис. грн, тобто на 78,46%.

Аналіз чистого фінансового результату – прибутку – показав, що за період 2017-2020 рр. отримані кошти зросли на 7 657 тис. грн або на 9,94%. Корируючою складовою тут виступили витрати з податку на прибуток, які зменшили фінансовий результат до оподаткування на 427 тис.грн. За період з 2017 до 2020 року витрати з податку на прибуток зменшились на 2,26%.

Проведемо аналіз ліквідності ПрАТ «Волиньхолдінг» на основі розрахунку коефіцієнтів фінансового стану (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Аналіз показників ліквідності ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2017-2020 рр.

Коефіцієнти ліквідності підприємства	2017	2018	2019	2020	Нормативне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,7372	2,2748	2,8046	2,4826	(1,5-2,0)
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,0649	1,8656	2,1609	1,9356	(0,7-1,5)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,9289	0,0805	0,0293	0,0179	(0,2)
Коефіцієнт ліквідності балансу	2,0890	1,0942	1,2877	1,1386	(>=1)

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Коефіцієнт поточної ліквідності показує здатність підприємства погасити поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Показники за весь досліджуваний період перевищують нормативне значення, що є позитивною ознакою.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує частину поточних зобов'язань яку підприємство може погасити за рахунок найбільш ліквідних активів. Показники за весь досліджуваний період перевищують нормативне значення, що є позитивною ознакою.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність підприємства розрахуватися по поточних зобов'язаннях негайно, не чекаючи реалізації продукції або погашення дебіторської заборгованості, тобто за допомогою грошових коштів. В нашому випадку у 2017 році показник перевищував

нормативне значення майже у п'ять разів, що було зумовлено наявністю великої кількості коштів на рахунках в банках, але наступного року цей показник стрімко спав, і у 2020 році становить близько 0,02, що майже у десять разів менше за необхідне значення.

Для визначення тенденції щодо платоспроможності підприємства застосовується аналіз ліквідності балансу, в результаті якого співставляються його складові частини активу і пасиву. Для комплексної оцінки ліквідності балансу необхідно розрахувати загальний коефіцієнт ліквідності балансу, що показує відношення суми ліквідних активів підприємства до суми поточних зобов'язань при умові, що різні групи ліквідних активів представлені з певними ваговими параметрами, які враховують їх значимість з точки зору термінів надходження активів та погашення зобов'язань. В нашому випадку нормативне значення становить 1, а показник його перевищує, що є позитивним фактором.

Наступним кроком проведемо аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Волиньхолдінг» на основі розрахунку коефіцієнтів фінансового стану (табл. 2.6). Оцінка фінансової стійкості підприємства здійснюється виключно за допомогою відносних показників, предметом аналізу якої є джерела формування оборотних активів.

Таблиця 2.6 - Аналіз показників фінансової стійкості  
ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2017-2020 рр.

Коефіцієнти фінансової стійкості підприємства	2017	2018	2019	2020	Нормативне значення
Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	0,1906	0,3713	0,2833	0,2955	(<0,6)
Коефіцієнт автономії	0,8399	0,7292	0,7792	0,7719	(>0,6)
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,6043	0,5735	0,5775	0,5058	(>0,35)
Коефіцієнт фінансового левереджу	0	0,0009	0,0011	0,0044	(<= 0,25)
Коефіцієнт забезпечення власними об коштами	0,7602	0,6070	0,6709	0,6312	(>0,1)

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу характеризує структуру фінансів підприємства. Нормативне значення є 0,6. В нашому випадку

коефіцієнт є меншим за цей показник, що є позитивною ознакою, оскільки залучених коштів не надто багато.

Коефіцієнт автономії показує фінансову незалежність підприємства, тобто частку власних коштів в загальній структурі джерел фінансування. Нормативне значення становить 0,6. Коефіцієнт автономії ПрАТ «Волиньхолдінг» за період 2017-2020 рр становить від 0,72 до 0,83, що є достатнім показником.

Коефіцієнт маневреності власних коштів характеризує ступінь мобільності використання власного капіталу. Нормативне значення 0,35, яке показники підприємства перевищують майже у піврази.

Коефіцієнт фінансового левереджу характеризує ступінь залежності підприємства від довгострокових зобов'язань. Його значення не повинно бути більшим за 0,25, і коефіцієнт ПрАТ «Волиньхолдінг» з цим впорається, причому всі значення майже дорівнюють нулю.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами характеризує наявність власного оборотного капіталу підприємства для забезпечення його фінансової стійкості. Нормативне значення – не менше 0,1. В нашому випадку показники є більшими у 6-8 разів, що є позитивною тенденцією.

Наступним кроком проведемо аналіз ділової активності ПрАТ «Волиньхолдінг» на основі розрахунку коефіцієнтів фінансового стану (табл. 2.7). Ділова активність суб'єктів господарювання визначається їх оборотністю, а при аналізі ділової активності використовуються коефіцієнти оборотності.

Таблиця 2.7 - Аналіз показників ділової активності

ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2017-2020 рр.

<b>Коефіцієнти ділової активності підприємства</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Коефіцієнт оборотності активів	1,4463	1,7432	1,9284	2,0526
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,4177	2,8369	3,1270	3,6795
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,2597	3,6260	4,1202	4,8501
Термін обороту дебіторської заборгованості	85,6864	100,6626	88,5886	75,2569
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	9,0353	6,4382	8,7346	8,9977

Термін обороту кредиторської заборгованості	40,3971	56,6927	41,7877	40,5661
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	11,5415	14,6961	12,3619	15,0885
Коефіцієнт оборотності основних засобів	4,3514	5,6052	5,8581	5,3811
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,7220	2,3904	2,4748	2,6592

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Коефіцієнт оборотності активів відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, тобто показує скільки разів за певний період відбувається повний цикл виробництва та обігу. Нормативне значення показника змінюється і залежить від сфери, в якій діє компанія. Для того, щоб сформулювати висновки про достатню або недостатню оборотність активів, необхідно розглянути показник в динаміці. В нашому випадку, збільшення значення коефіцієнта протягом періоду дослідження є позитивною тенденцією.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів визначається відношенням чистої виручки до поточних активів. Показник зростає, динаміка позитивна.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів протягом поточного року обернулися кошти. Для галузі виробництва продуктів харчування та переробної галузі нормативне значення становить 8, що є майже вдвічі більшим за наш коефіцієнт, але його динаміка є позитивною.

Тривалість обороту дебіторських заборгованості (період інкасації) показує час, протягом якого дебіторська заборгованість перетворюється в грошові кошти. Цей показник пов'язаний з коефіцієнтом оборотності дебіторської заборгованості, і в нашому випадку кількість днів зменшується, що є гарною ознакою.

Аналогічна ситуація з коефіцієнтом оборотності кредиторської заборгованості та терміном її обороту. Показники мають хоча і незначну, але позитивну динаміку.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів відображає число оборотів товарно-матеріальних запасів підприємства за аналізований період. Для галузі виробництва харчових продуктів нормативне значення може становити близько

4,5-8, але коефіцієнт ПрАТ «Волиньхолдінг» становить 11-15 за період 2017-2018 рр, і це гарний результат.

Коефіцієнти оборотності основних засобів та власного капіталу показують ефективність використання цих категорій на підприємстві. Нормативних значень для цих показників не існує, але бачимо поступовне збільшення показника щодо основних засобів і його спад у 2020 році, а також впевнене зростання коефіцієнта, пов'язаного з власним капіталом.

Далі доповнимо аналіз ділової активності аналізом показників рентабельності ПрАТ «Волиньхолдінг» на основі розрахунку коефіцієнтів фінансового стану (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2017-2020 рр.

<b>Коефіцієнти рентабельності підприємства</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Коефіцієнт рентабельності активів	0,2043	0,1188	0,1789	0,1980
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,1596	0,1101	0,1787	0,1801
Коефіцієнт рентабельності діяльності підприємства	0,0927	0,0461	0,0722	0,0677
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,1645	0,0732	0,1022	0,1068
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,1177	0,0568	0,0773	0,0804

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Коефіцієнт рентабельності активів характеризує рівень прибутковості підприємства, що створюється всіма наявними активами, що значаться у балансі.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу демонструє рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного у підприємство та рівень інвестиційної привабливості.

Коефіцієнт рентабельності діяльності підприємства характеризує ефективність господарської діяльності підприємства.

Коефіцієнт рентабельності продукції характеризує дохідність від реалізації і показує, на скільки гривень потрібно реалізувати готової продукції, щоб отримати 1 гривню прибутку.

Коефіцієнт рентабельності продажів показує, яка питома вага прибутку в загальній сумі виручки від реалізації продукції.

Для всіх коефіцієнтів не існує нормативного значення. Для того, щоб зрозуміти ситуацію на підприємстві, необхідно розглядати показники у динаміці, а також порівнювати їх з коефіцієнтами у конкурентів. Розглядаючи динаміку, можемо бачити приблизно однакову ситуацію по всім показникам – стрімкий спад у 2018, а потім поступове повільне зростання.

Далі проведемо інтегральну оцінку фінансового стану підприємства за допомогою визначення інтегрального показника, розрахунок якого дозволяє конкретизувати деякі аспекти забезпечення підприємства фінансовими ресурсами.

Розглянемо методику визначення ймовірності банкрутства Мартиненка В.П., суть якої полягає у розрахунку коефіцієнтів ймовірності банкрутства і використання шкали визначення ймовірності банкрутства (табл.2.9, табл.2.10).

Таблиця 2.9 - Коефіцієнт ймовірності банкрутства ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2017-2020 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт ймовірності банкрутства	7,4454	5,3318	6,4199	6,0815

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Таблиця 2.10 - Шкала визначення ймовірності банкрутства

Значення коефіцієнта ймовірності банкрутства	Ймовірність банкрутства
6,0 і вище	Низька
5,99 - 5,30	Можлива
5,29 - 3,49	Висока
3,48 і нижче	Дуже висока

*Джерело: сформовано автором на основі [46]*

Згідно зі шкалою визначення ймовірності банкрутства, а також показником, розрахованим для ПрАТ «Волиньхолдінг» за період 2017-2020 рр можна стверджувати про дуже низьку ймовірність припинення діяльності підприємства.

Останнім кроком спрогнозуємо фінансову кризу на підприємстві, застосувавши методику визначення рівня життєздатності підприємства. Дана методика передбачена виключно для промислових підприємств (табл.2.11, табл.2.12).

Таблиця 2.11 - Коефіцієнт життєздатності ПрАТ «Волиньхолдінг»  
за 2017-2020 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт життєздатності	9,35415	5,3520	5,9198	5,4597

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Таблиця 2.12 - Шкала визначення рівня життєздатності промислового підприємства

Значення коефіцієнта життєздатності	Рівень життєздатності
5,0 і вище	Високий
4,99 - 4,16	Середній
4,15 - 2,26	Низький
2,25 і нижче	Дуже низький

*Джерело: сформовано автором на основі [46]*

Згідно зі шкалою визначення рівня життєздатності, а також показником, розрахованим для ПрАТ «Волиньхолдінг» за період 2017-2020 рр можна стверджувати про високий рівень життєздатності підприємства, а отже низьку ймовірність припинення його діяльності.

Отже, аналіз економічного стану підприємства, який був проведений за загальними напрямками, такими як аналіз структури активів підприємства, власного капіталу, дослідження фінансових результатів компанії, аналіз коефіцієнтів ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості та рентабельності підприємства, а також дослідження рівня життєздатності та ймовірності банкрутства, дають можливість проаналізувати стан конкурентоспроможності підприємства.

### 2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Розглядаючи та аналізуючи рентабельність власних продуктів, материнська компанія ПрАТ «Волиньхолдінг» - Nestle – прийшла до висновку, що продукція ТМ «Торчин», що виробляється на цьому підприємстві, є найбільш прибутковою серед усього асортименту торгових марок корпорації.

Товарний портфель ТМ «Торчин» включає наступні види продукції: кетчуп, майонез, гірчиця, маринад, салатні заправки, соуси, готові до вживання, заправки для перших страв та навіть соєві соуси. Такий вибір є основою для столу середньостатистичного українця, адже добре відомо, що для споживача ліпша ситуація, коли перед ним стоїть важке рішення з точки зору селекції, аніж примусовий вибір єдиного серед аналогів продукту. ПрАТ «Волиньхолдінг» розуміє важливість широкого асортименту, тому регулярно переглядає та аналізує зміни смаків своїх споживачів.

Окрім того, кожен з продуктів компанії має немало варіацій по смаку або об'єму пакування, що знову є необхідним для комфортного споживання.

На сьогоднішній день ринок соусів та зокрема кетчупу є досить насиченим з точки зору конкурентних компаній – свою діяльність на ньому проводять близько 30 підприємств різних масштабів. Проте основними гравцями на внутрішньому ринку залишаються дві компанії – ПрАТ «Волиньхолдінг» (ТМ «Торчин») та ПрАТ «Чумак» (ТМ «Чумак»).

Наразі лідерство на ринку займає ПрАТ «Волиньхолдінг». Частка підприємства на ринку кетчупів сягає близько 52%, а ТМ «Чумак» отримала на ринку приблизно 22% прихильників. Така домінація пояснюється вдалим інвестиціями та інноваціями з боку материнської компанії, яка успішно використала і змогла розвинути переваги підприємства. Як вже зазначалося, основним зрушенням, яке допомогло ТМ «Торчин» досягти актуальних висот, стала м'яка упаковка «дой-пак». Компанія випередила конкурентів з пластиковою упаковкою і змогла завоювати нових споживачів, доки конкуренти ще використовували скляну тару.

Оскільки приватне акціонерне товариство «Волиньхолдінг» має досить вагому ринкову частку, процес нарощування прибутку та нових лояльних

споживачів, порівнюючи з попередніми періодами, є досить непростим, але такі дії необхідні для того, щоб продовжувати успішну діяльність на ринку та залишатись лідером.

Сьогодні ТМ «Торчин» є тим брендом, що здатен до зміни трендів та тенденцій до розвитку ринку холодних соусів України. Керівництво ПрАТ «Волиньхолдінг» розуміло актуальні реалії, що стосуються нової економічної кризи, викликані пандемією COVID-19, тож було прийняте стратегічне рішення про розширення асортименту. Такий підхід може стати виграшним, оскільки знайомий споживачам бренд буде мати певний ліміт довіри, гарантуючи якісний продукт, що у майбутньому може стати абсолютним лідером ринку соусів.

За внутрішніми даними корпорації Nestle, кожен з сегментів ринку має нерівномірний розвиток. Саме так продукція, що має нижчу за середню на ринку ціну, наразі має негативну динаміку збуту, порівняно з попереднім періодом. Показники продажів зменшились майже на 12%. Проте позитивну тенденцію демонструє середня цінова категорія. Вона складає близько 43% ринку, а продажі збільшились на 30%.

ПрАТ «Волиньхолдінг» з торговою маркою «Торчин» орієнтується саме на вищезгаданий сегмент. Введення до асортименту нових товарів, стимулювання збуту, динамічна маркетингова стратегія дозволяють компанії повільно, але впевнено, формувати культуру споживання холодних соусів у своїх лояльних споживачів. Такий підхід є адаптацією створення певної ідеології як ефективного інструменту управління [38].

Оскільки ми розглянули сегменти низької та середньої цінової категорії, необхідно приділити увагу і секції преміальних соусів. Наразі він є малодослідженим, а тому і невідомим для конкурентів на ринку. Ціни на продукцію у цьому сегменті є вищими за середню, і з кожним роком до цієї категорії приєднується все більше споживачів. Можна висунути теорію, що новий бренд не викликає довіри, але з кожним роком, отримуючи все більше прихильників, він набуває популярності, тим самим збільшуючи ліміт довіри до своєї продукції. У споживача висока ціна асоціюється в першу чергу з високою якістю, а вважаючи на актуальну ЗСЖ-тенденцію у світі, це лише грає на руку

виробнику преміальних продуктів. Це і підтверджується дослідженням, яке демонструвало позитивну динаміку зростання продажів у сегменті цін, вищих за середні, на 16%, порівняно з минулим роком.

Така динаміка може бути пов'язана зі зростанням ВВП України, згідно з дослідженням IMF Group [39]. Аналіз показав підвищення показнику ВВП на 3-6% кожного року, що разом з тим повинно сприяти доходам громадян. Тим не менш економіка має хвилеподібну тенденцію, тенденцію циклічності, тож у майбутньому очікується економічна криза, якщо вже не брати до уваги непередбачувані події з пандемією [40]. Чергова криза у комбінації з наслідками епідеміологічної ситуації в країні, де частина українців систематично залишається без роботи, може сильно вдарити по ринку соусів, адже вони, варто розуміти, не стануть необхідним продуктом на столі у критичній ситуації.

За час впливу кількох економічних криз, які продовжували дестабілізувати економічну ситуацію в Україні з 2008 року, зростало осмислене вживання терміну «інновації». Про це дискутують як науковці, так і звичайні українці. Така актуалізація пояснюється тим, що концепцію інноваційного розвитку можна розглядати як достатньо вдалий інструмент подолання кризового впливу, що настає внаслідок перегріву економіки через перенасичення ринку запропонованими товарами і послугами [40].

Саме тому неочікувані інноваційні рішення, що покликані подолати кризову ситуацію, можуть не тільки слугувати підвищенню конкурентоспроможності конкретного підприємства, але й сприяти розвитку всієї галузі. Це означає, що і в нашому випадку інновації, як кажуть, є двигуном прогресу, а доречний та вчасно зроблений крок може змінити хід історії.

Зростання конкурентоспроможності компанії залежить безпосередньо від успішних систематичних процесів щодо збуту товарної продукції. Для забезпечення таких операцій доречним буде аналіз конкурентного середовища підприємства. Він дозволить проводити моніторинг актуального стану підприємства, спостерігати за кон'юнктурою ринку, а також розглядати зовнішньоекономічні відносини.

Спробуємо провести дослідження середовища ПрАТ «Волиньхолдінг» за допомогою підходу структурного аналізу п'яти конкурентних сил (рис. 2.9) [49].

1. Існуючі конкуренти – це компанії, що знаходяться одночасно з ТМ «Торчин» на ринку холодних соусів, зокрема кетчупу. До них можна віднести ТМ «Чумак» та менш впливові ТМ «Щедро» та ТМ «Королівський смак».
2. Потенціально можливі конкуренти – компанії, що ще не увійшли у галузь, але мають для цього можливості.
3. Постачальники та контрагенти – компанії, що є посередниками між сировиною та виробництвом, або продуктом та збутовою точкою.
4. Споживачі – фізичні та юридичні особи, що купляють товар.
5. Товарозамінники.

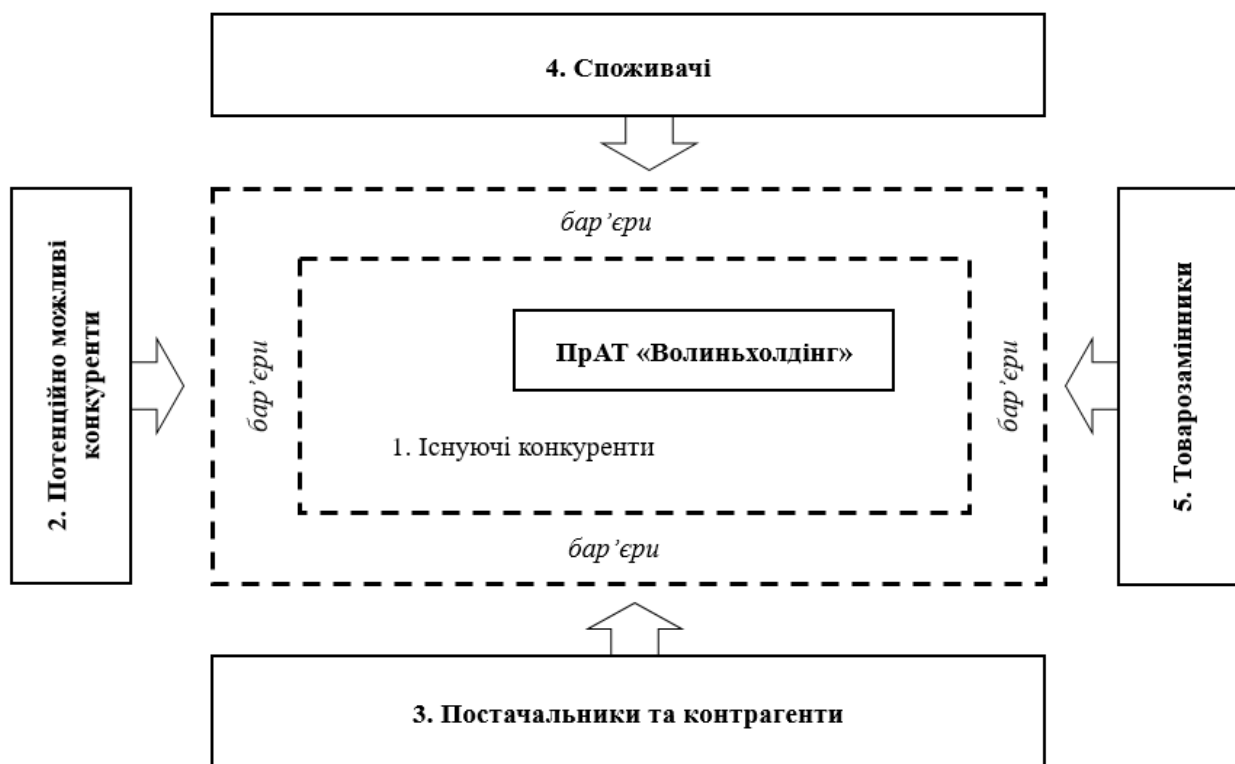


Рисунок 2.9 - Конкурентне середовище ПрАТ «Волиньхолдінг»

*Джерело: сформовано автором на основі [47]*

Засновник цієї теорії – Майкл Портер – притримувався думки, що кожний з факторів здійснює безпосередній вплив на компанію, і всі вони вважаються зовнішніми. Проте існує й інша думка: експерти у сфері маркетингу доповідають про внутрішність аналізу, оскільки він характеризує впливання чинників з урахуванням переваг та недоліків підприємства [49].

Для оцінювання здатності приватного акціонерного товариства «Волиньхолдінг» до конкуренції на ринку виконаємо аналіз конкурентоспроможності підприємства.

В першу чергу необхідно визначити перелік сильних та слабких сторін торгової марки, а також загрози діяльності та можливості до розвитку (табл 2.13).

Таблиця 2.13 - SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Широкий асортимент виробленої продукції;</li> <li>• високий рівень лояльності споживачів;</li> <li>• достатнє фінансування з боку корпорації;</li> <li>• відповідність цінової політики широкому спектру споживачів;</li> <li>• забезпечення умов навчання для нових працівників та підвищення кваліфікації для основного персоналу;</li> <li>• відомість бренду та ступінь впізнавання торгової марки;</li> <li>• здатність до інновацій;</li> <li>• розвинена система збору та аналізу маркетингової інформації;</li> <li>• розвинена система каналів збуту виробленої продукції;</li> <li>• якість та екологічна досконалість продукції;</li> <li>• достатньо низька конкуренція на ринку соусів в даному періоді з точки зору захопленої частки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостатньо розвинена маркетингова діяльність виробленої продукції другого ряду;</li> <li>• погано розвинена ЗМІ-діяльність;</li> <li>• перезавантаження виробничих ліній;</li> <li>• недонасичення всіх потреб ринку;</li> <li>• обмеженість характерного асортименту продукції;</li> <li>• недосконалість інформаційних ресурсів (офіційний сайт, соц.мережі);</li> <li>• нестача детальної інформації про продукцію в інтернеті.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення ступеня лояльності споживачів та впізнавання брендваної продукції;</li> <li>• розвиток та підтримання попиту преміального сегменту соусів;</li> <li>• налагодження довгострокових відносин та відповідно зіставлення контрактів з постачальниками та іншими контрагентами;</li> <li>• захист вітчизняного споживача з боку держави;</li> <li>• можливий розвиток продукції у бік низькокалорійних та корисних соусів;</li> <li>• постійне зростання нових споживачів сегменту середніх цін;</li> <li>• застосування нового устаткування, що здатне оптимізувати процес</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Високий вплив постачальників та інших контрагентів на обсяги виробництва продукції;</li> <li>• постійний розвиток від основного конкурента (ТМ «Чумак»);</li> <li>• нестабільність економічної ситуації в Україні; спад доходів та попиту на продукцію як наслідок пандемії та епідеміологічної кризи;</li> <li>• щорічний постійний рух то факту застарівання устаткування.</li> </ul>

виробництва та зменшити витрати ресурсів та часу.	
---	--

*Джерело: сформовано автором*

Таким чином, здійснивши аналіз сильних та слабких сторін торгової марки, а також розглянувши її можливості до розвитку та загрози діяльності, ми розуміємо, які аспекти діяльності ПрАТ «Волиньхолдінг» є розвиненими та конкурентоспроможними, а які загрожують зниженню відповідного рівня здатності підтримувати конкуренцію на ринку.

У сучасному світі, що розвивається у напрямку діджиталізації, неможливо оминати інформаційну складову будь-якого підприємства. Користувач, клієнт або споживач повинен розуміти, який продукт чи послугу він використовує. Кожна діяльність повинна бути прозорою, а інформація щодо товару – легкодоступною. Саме це збільшує шанс отримати лояльного покупця.

Якщо аналізувати маркетингову політику та інформаційну складову товарів у ТМ «Торчин» та її прямого конкурента, легко побачити виникнення певного дизбалансу, з чого можна зробити наступні висновки. Ми вважаємо, ТМ «Чумак» виконав на рівень більше роботи, пов'язаної з намаганням донести до своїх споживачів всю інформацію про корисність та безпечність продукту. На кожній упаковці можна знайти QR-код, зчитуючи який людина потрапляє на офіційний сайт торгової марки, на якому може знайти ту ж інформацію, що і безпосередньо на продукції. Тим більше сайт пропонує подивитись безліч відео-матеріалів з рецептами, аби обраний соус смакував якнайкраще.

Сьогодні такий функціонал є життєво необхідним, адже із процесом діджиталізації багато користувачів звикають до зручності пошуку будь-якої інформації в інтернеті, а якщо вони не знаходять її, то виникає обурення, бо «Як так? Настільки відомий бренд, і не може розташувати офіційну відкриту інформацію у себе на сайті, щоб споживачі могли більше дізнатися про улюблені продукти, знаходячись у затишній квартирі замість галасливого супермаркету.

Отже, офіційні ресурси ТМ «Торчин» однозначно програють у своєму функціоналі та насиченні необхідною інформацією, прямим конкурентам. Натомість цікавим є момент брендування. Обидві компанії за останні роки змінили зовнішній вигляд своїх продуктів. І якщо ТМ «Чумак» так і залишились

в блакитних, червоних та жовтих відтінках, попрацювавши лише над дизайном упаковки, ТМ «Торчин» перейшла зі звичної нам червоної гами до елітних чорно-червоних поєднань (рис.2.10). Можна довго сперечатись про те, який з обраних напрямків дасть пряме збільшення кількості споживачів, але можна зазначити, що подібна зміна підштовхне ПрАТ «Волиньхолдінг» до безпосереднього завоювання ринку преміальних продуктів. Про це зазначала у своєму дослідженні Парасюк О.В., яка отримала висновок про доцільне введення преміальної лінійки продуктів від ТМ «Торчин» як варіант подолання кризових наслідків періоду пандемії [42].



2015

2020

Рисунок 2.10 - Ребрендинг ТМ «Торчин» у 2016 році

*Джерело: сформовано автором на основі [47]*

Наступним важливим кроком, який ПрАТ «Волиньхолдінг» не бажало повторювати, відбулось впровадження торговою маркою «Торчин» у свою лінійку «дитячого» продукту. Реклама цього продукту стала найвідомішою рекламною кампанією ПрАТ «Чумак» на телебаченні. Такий захід збільшив обсяги продажів кетчупу на 20 % в грошовому виразі за рахунок позиціонування продукту як натурального, без крохмалу, який так хочуть спробувати не тільки діти, але й дорослі. На жаль, ТМ «Торчин» вирішила не реагувати на подібну інновацію з боку конкурентів, хоча, можливо, у майбутньому ще з'являться

спеціальні ЗСЖ-соуси без цукру чи заправки для консервації, які дозволять пенсіонерам зберігати власноруч вирощені овочі ще смачнішими.

Наступним підходом у дослідженні конкурентоспроможності ТМ «Торчин» застосуємо яскравого представника матричних методів – матрицю БКГ. Цей метод зазвичай застосовується, коли аналітики проводять маркетингове планування та стратегічний аналіз, але ми застосуємо цей підхід, аби зрозуміти, наскільки конкурентоспроможним є ПрАТ «Волиньхолдінг» на фоні свого конкурента. Для побудови цієї матриці необхідно мати два параметри – темп зростання ринку та відносну частку ринку. Їх ми отримуємо за допомогою розрахунку на основі показників чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), а також частки ринку, яку займає кожна з торгових марок (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 - Вхідні дані для побудови матриці БКГ

Вид продукції	Обсяг реалізації, тис.грн, 2019	Обсяг реалізації, тис. грн, 2020	Частка ринку фірми, %	Частка ринку конкурента, %	Темп ЗР	ВЧР	Частка продукції у обсязі реалізації, %
ТМ "Торчин"	1224395	1315898	52	22	<b>1,07</b>	<b>2,36</b>	<b>52,21</b>
ТМ "Чумак"	1092852	1204502	22	52	<b>1,10</b>	<b>0,42</b>	<b>47,79</b>
Всього	2317247	<b>2520400</b>					

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Поле матриці поділяється на чотири частини, в яких розміщується актуальна позиція підприємства. Ці категорії мають наступні назви: «зірки», «дійні корови» («грошові мішки»), «важкі діти» («дикі кішки», «темні конячки», «знаки питання») та «собаки» («кульгаві качки», «мертвий вантаж») (рис.2.11):

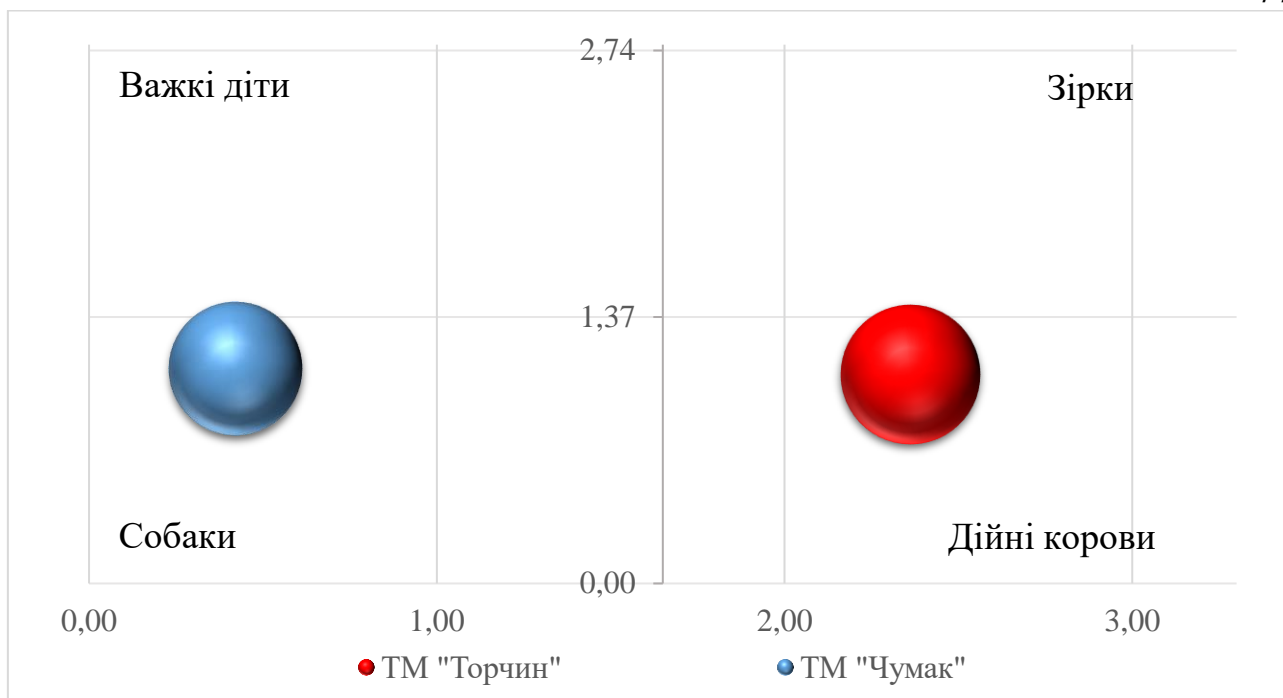


Рисунок 2.11 - Матриця БКГ для підприємств ПрАТ «Волиньхолдінг»,  
ПрАТ «Чумак» на 2021 рік

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Приватне акціонерне товариство «Волиньхолдінг» зі своєю торговою маркою «Торчин» наразі знаходиться у фазі «Дійні корови» - підприємство має високу частку ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. Фірми в такому положенні повинні знаходитись під постійним контролем. Особливість ситуації в тому, що подібний бізнес не вимагає додаткових інвестицій, але в той же час приносить непоганий прибуток.

ТМ «Чумак» навпаки знаходиться у цікавому секторі «Собаки». Ця категорія мала б показувати, що підприємство чекає занепад. Воно має низьку частку ринку, низький темп зростання. Номінально в цьому випадку об'єкт майже не приносить прибуток і раціональним рішенням було позбутися бізнеса. Тим не менш, це не вирок, адже матриця БКГ не розглядає контекст ситуації, а аналізує лише актуальну позицію на конкурентному ринку з точки зору досліджуваних об'єктів. Низький темп зростання ми бачимо і у ТМ «Торчин», там він навіть менший за показник від ТМ «Чумак». Це легко пояснюється тим фактором, що обсяги продажів дійсно великі. Дві компанії займають майже весь ринок України, і це вже не кажучи про експорт. Тому збільшувати частку ринку стає все складніше з кожним роком. А ось доля ринку лояльних споживачів

ПрАТ «Чумак» дійсно більш ніж у два рази менша за конкурента, тому й на фоні ТМ «Торчин» матриця БКГ зазначає про доречність ліквідації підприємства.

Розглядаючи вже матричні методи, застосуємо підхід МакКінсі. За допомогою цього методу ми маємо змогу здійснити аналіз поточного стану ринку та місце сусідніх за попитом конкурентів на даному ринку шляхом вибору певних параметрів конкурентоспроможності та привабливості ринку, а також їх послідовної кількісної оцінки.

Для побудови матриці необхідно здійснити розрахунок зважених оцінок по певним критеріям (таблиці 2.16-2.18).

Таблиця 2.16 - Вхідні дані для побудови матриці МакКінсі за критерієм конкурентоспроможності

Критерії конкурентоспроможності	Вага фактору	ТМ "Торчин"		ТМ "Чумак"	
	100%	Оцінка фактору	Зважена оцінка	Оцінка фактору	Зважена оцінка
Якість та екологічність продукції	16%	9	1,44	9	1,44
Відомість бренду	19%	10	1,9	10	1,9
Ширина асортименту	16%	10	1,6	9	1,44
Ефективність операційної діяльності	15%	8	1,2	9	1,35
Частка компанії на ринку	19%	10	1,9	8	1,52
Рівень ефективності маркетингової політики компанії	15%	8	1,2	8	1,2
Інтегральна оцінка компанії		<b>9,24</b>		<b>8,85</b>	

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Таблиця 2.17 - Вхідні дані для побудови матриці МакКінсі за критеріями ринкової привабливості компаній

Критерії ринкової привабливості компанії	Вага фактору	ТМ "Торчин"		ТМ "Чумак"	
	100%	Оцінка фактору	Зважена оцінка	Оцінка фактору	Зважена оцінка
Темп зростання ринку	17%	9	1,53	8	1,36
Наявна кількість впливових конкурентів	19%	10	1,9	8	1,52
Цінова динаміка на ринку	17%	9	1,53	8	1,36
Рівень прибутковості компанії на ринку	18%	8	1,44	9	1,62
Ступінь впливу макроекономічних факторів на ринок	15%	6	0,9	6	0,9

Інвестиції у розвиток та просування продукції	14%	8	1,12	7	0,98
Інтегральна оцінка компанії		<b>8,42</b>		<b>7,74</b>	

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Таблиця 2.18 - Вхідні дані для побудови матриці МакКінсі

Критерій	ТМ "Торчин"	ТМ "Чумак"
Інтегральна оцінка компанії по категорії конкурентоспроможності	<b>9,24</b>	<b>8,85</b>
Інтегральна оцінка компанії по категорії ринкової привабливості	<b>8,42</b>	<b>7,74</b>

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Наступним кроком будемо матрицю МакКінсі на основі вхідних даних (інтегральних оцінок компаній по категоріям конкурентоспроможності та ринкової привабливості) (рис. 2.12):

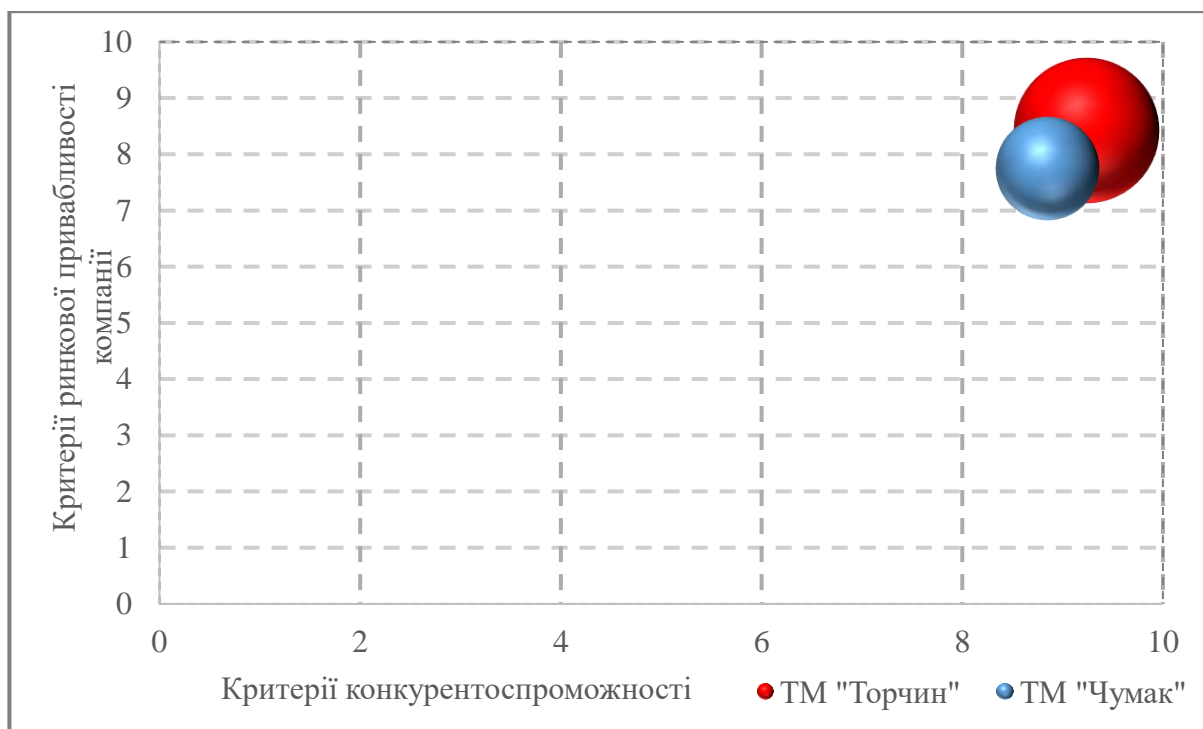


Рисунок 2.12 - Матриця МакКінсі для підприємств ПрАТ «Волиньхолдінг»,  
ПрАТ «Чумак» на 2021 рік

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Можемо бачити, що обидві компанії знаходяться у правому верхньому кутку, що говорить про їх успішне функціонування на ринку. Розподілимо матрицю на зони, які допоможуть визначити необхідну стратегію для підприємства.



Рисунок 2.13 - Зони можливих стратегій конкурентної поведінки компаній на основі побудованої матриці МакКінсі

Джерело: сформовано автором

Згідно з таблицею 2.19 ТМ «Торчин» та ТМ «Чумак» знаходяться у дев'ятій зоні що відповідає високому рівню конкурентоспроможності та ринкової привабливості. Для такої ситуації обраною конкурентною стратегією ринкової поведінки буде захист своїх позицій на ринку, що для ПрАТ «Волиньхолдінг» співпадає з висновками, отриманими з аналізу матриці БКГ.

На рисунку 2.13 бачимо, що маркер ТМ «Чумак» знаходиться трохи нижче за конкурента та наближений до шостої зони. Якщо гравець змінить свою позицію та рівні його конкурентоспроможності та ринкової привабливості відповідатимуть зоні, що знаходиться нижче актуальної, повинна бути застосована стратегія селективного розвитку, а саме робота над зменшенням ступеню впливу макроекономічних факторів на ринок, а також інвестиціями у розвиток та просування продукції (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 - Можливі стратегії діяльності компаній відповідно до зон матриці МакКінсі

Зона стратегії	Рівень конкурентоспроможності та ринкової привабливості	Конкурентна стратегія ринкової поведінки
1 зона	Низька-Низька	Припинення діяльності

2 зона	Середня-Низька	Отримання доходів
3 зона	Висока Низька	Захист та зміна орієнтирів
4 зона	Низька-Середня	Незначне розширення
5 зона	Середня-Середня	Отримання доходів
6 зона	Висока-Середня	Селективний розвиток
7 зона	Низька-Висока	Селективний розвиток
8 зона	Середня-Висока	Інвестування у розвиток
9 зона	Висока-Висока	Захист позицій на ринку

*Джерело: сформовано автором на основі [48]*

Одним з найбільш розповсюджених методів визначення конкурентоспроможності підприємств є підхід, що базується на теорії ефективної конкуренції. Вона демонструє, що найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, у яких якнайкраще організована робота всіх ланок системи функціонування. Сам метод має в основі аналіз чотирьох основних показників конкурентоспроможності, розраховуючи інтегральний показник. Цей підхід допомагає виявити переваги та недоліки конкретного підприємства на фоні іншого, а також розробити управлінські дії щодо позбавлення від слабких сторін (табл.2.20)

Таблиця 2.20 - Динаміка інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності  
ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2017-2020 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020
Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	0,2614	0,1960	0,2231	0,2117

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Згідно з цим показником, конкурентоспроможність ПрАТ «Волиньхолдінг» має хвилеподібну динаміку – значення показника стрімко впало у 2018 році, зросло на 14% у 2019 році, але в останній досліджуваний період знову відбувся п'яти відсотковий спад.

Отже, аналіз конкурентного стану підприємства, який був досліджений на основі певних методів, таких як SWOT-аналіз, розгляд доцільності ребрендингу ТМ «Торчин», матриця БКГ, матриця МакКінсі, а також аналіз інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності, демонструє непоганий, проте не досконалий рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Волиньхолдінг». Ми вважаємо, що у підприємства є потенціал розвинути здатність торгової марки до

конкуренції на внутрішньому ринку холодних соусів України, або навіть на зовнішньому.

Одним із способів розвитку компанії може стати вдосконалення маркетингових заходів. Результати опитування, проведеного автором серед 35 осіб, яким було запропоновано відповісти на ряд запитань, пов'язаних з маркетинговим середовищем та особливостями медіа-діяльності у 21 столітті, наведено у додатку (див. додаток Е). Анкету опитування наведено у додатках (див. додаток Б).

#### **2.4 Застосування методу експертної оцінки для аналізу ключових факторів успіху галузі холодних соусів України**

Наступним кроком дослідження конкурентоспроможності ПрАТ «Волиньхолдінг» є аналіз галузевих ключових факторів успіху (КФУ) для торгової марки «Торчин» - це певні чинники, загальні для всіх компаній галузі, акцентування уваги на яких відкриває для компанії перспективи посилення власної конкурентної позиції на локальному ринку. Методика КФУ була винайдена та вдосконалена в 1961 році Роном Деніелом – експертом з управління, що керував консалтинговою компанією McKinsey & Company [41]. З того часу метод досі успішно використовується та допомагає визначати конкурентоспроможність гравців галузі.

Варто зазначити, що у цьому дослідженні не розглядаються ресурсні здатності фірми по використанню знайдених можливостей, на даному етапі просто визначаються фактори, що дають будь-якій організації вагомі конкурентні переваги на ринку [41].

Отже, проведемо аналіз КФУ ПрАТ «Волиньхолдінг» (ТМ «Торчин»), його основного конкурента ПрАТ «Чумак» (ТМ «Чумак») та декількох менших гравців на ринку кетчупів та холодних соусів ТМ «Щедро», ТМ «Королівський Смак». У якості основного інструменту аналізу конкурентоспроможності був використаний експертний метод порівняння показників стану підприємства з показниками підприємств-конкурентів.

В якості інструмента аналізу, автором було проведено анонімне експертне опитування шляхом анкетування. В опитуванні прийняли участь 35 осіб різного віку, соціального статусу та сімейного положення. Учасники дослідження розподілились на три групи: ті, що споживають кетчуп регулярно (більше 3 разів на тиждень); ті, періодично куштують соуси на томатній основі (1-2 рази на тиждень); люди, які наразі відмовились від споживання соусів, проте мають гарне уявлення про внутрішній ринок кетчупів України.

Спочатку респондентам дослідження пропонувалося визначити важливість кожного з обраних для аналізу факторів шляхом оцінки. Оцінювання здійснювалося згідно шкали «Ніяк не впливає на вибір», «Не важливо», «Помірно», «Важливо», «Дуже важливо», котра була пізніше переведена згідно значень «Ніяк не впливає на вибір» - 1, тобто найбільш незначний результат, а «Дуже важливо» - 5, тобто найбільш вагомий результат.

Серед запропонованих авторами дослідження варіантів були наступні:

1. ширина асортименту;
2. частка ринку;
3. якість та екологічність продукції;
4. впізнаваність бренду;
5. привабливість упаковки;
6. вдало підібрана цінова політика;
7. достатня кількість реклами на інформаційних джерелах;
8. розвиненість власних інформаційних джерел бренду;
9. наявність сучасного технологічного устаткування;
10. "відкритість" виробництва.

Після визначення важливості кожного з ключових факторів успіху для галузі холодних соусів України, експерти аналогічним методом здійснювали оцінку гравців на ринку. Тобто кожен респондент мав 10 категорій з обраними чинниками, де мав визначити ступінь задоволеності рівнем певного фактору по чотирьом основним конкурентним торговим маркам. Оцінювання здійснювалося згідно шкали від 1 до 5, де 1 – найгірший, а 5 – найкращий результат.

Для того, щоб експерти не заплуталися у важких категоріях, згідно з якими проводилося дослідження, періодично наводились невеликі уточнення, наприклад: «У кетчупів торгової марки А багато різних смаків, тому я точно спробую один з них, і при цьому мені абсолютно байдуже, наскільки він популярний на ринку і чи бачив(ла) я його рекламу раніше».

Отже, проаналізуємо отримані результати під час аналізу ключових факторів успіху галузі холодних соусів України, що був здійснений за допомогою експертного методу (табл.2.14).

Таблиця 2.21 - Аналіз ключових факторів успіху для торгових марок «Торчин», «Чумак», «Щедро», «Королівський смак»

Ключові фактори успіху	Важливість фактору	ТМ "Торчин"		ТМ "Чумак"		ТМ "Щедро"		ТМ "Королівський Смак"		Максимально можлива оцінка
		Рейтинг (1-5)	Загальна оцінка	Рейтинг (1-5)	Загальна оцінка	Рейтинг (1-5)	Загальна оцінка	Рейтинг (1-5)	Загальна оцінка	
Ширина асортименту	0,09	5	0,45	4	0,36	3	0,27	2	0,18	0,45
Частка ринку	0,09	5	0,45	4	0,36	3	0,27	3	0,27	0,45
Якість та екологічність продукції	0,14	4	0,56	4	0,56	3	0,42	3	0,42	0,7
Впізнаваність бренду	0,11	5	0,55	5	0,55	4	0,44	3	0,33	0,55
Привабливість упаковки	0,09	5	0,45	4	0,36	3	0,27	3	0,27	0,45
Вдало підібрана цінова політика	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	0,55
Достатня кількість реклами на інформаційних джерелах	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24	0,4
Розвиненість	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	3	0,27	0,45

власних інформаційних джерел бренду										
Наявність сучасного технологічного устаткування	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24	0,4
"Відкритість" виробництва	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36	3	0,36	0,6
Всього	1		4,38		4,11		3,3		3,02	5

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Отже, на основі аналізу ключових факторів успіху в галузі виробництва холодних соусів, а саме досліджуваних підприємств ПрАТ «Волиньхолдінг», його основного конкурента - ПрАТ «Чумак», а також двох менших гравців (ТМ «Щедро» та ТМ «Королівський Смак»), можна зробити висновок про абсолютну домінацію успішних торгових марок «Торчин» та «Чумак». Згідно опитування, загальна оцінка для «Торчин» склала 4,38 з 5 можливих. Респондентами було зазначено спад якості продукції в останні роки, недостатня розвиненість власних інформаційних джерел, а також були виражені сумніви щодо наявності сучасного технологічного устаткування та «відкритості» виробництва. Проте ТМ «Торчин» є лідером серед опитаних експертів (рис. 2.14).

На другому місці, отримавши 4,11 з 5 можливих, знаходиться ТМ «Чумак». Торгова марка склала непогану конкуренцію лідеру ринку, отримавши по більшості категоріям високий показник вагою 4 бали. Експерти зійшлись у думці, що бренд «Чумак» є не менш відомим та вже давно отримав лояльних до своєї продукції покупців.

Варто пам'ятати, що сукупна частка ринку двох основних конкурентів становить близько 80%, і хоча компанії і знаходяться на гарному рівні розвитку виробленої продукції та власної торгової марки, вони не є досконалыми.

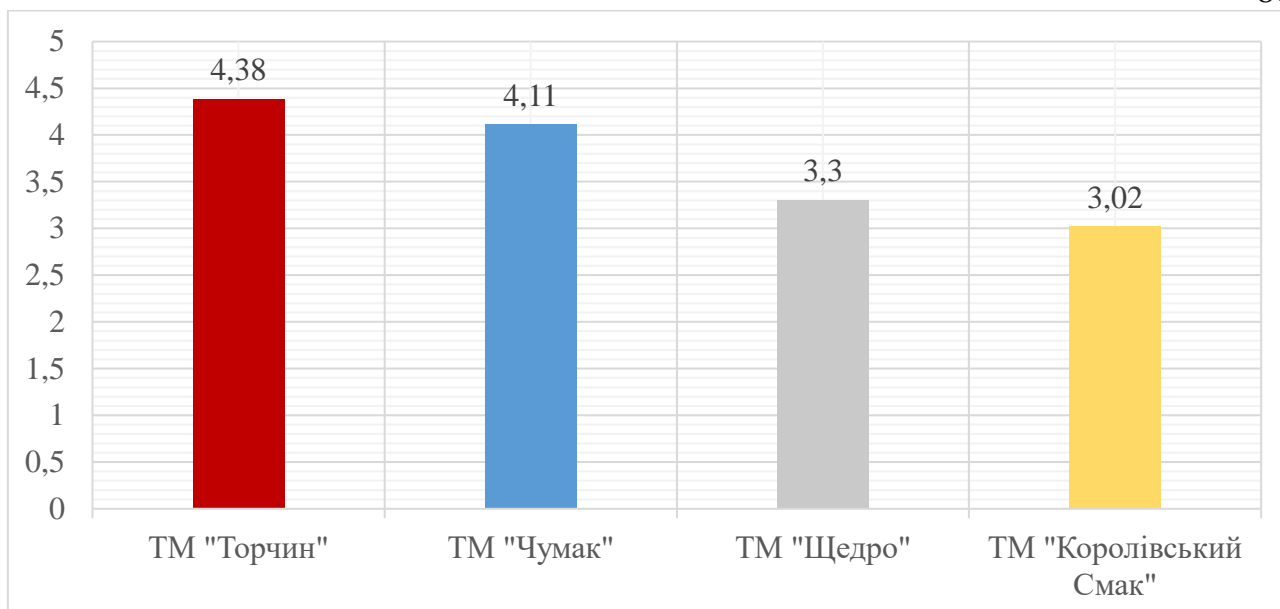


Рисунок 2.14 – Середньозважена експертна оцінка для торгових марок галузі холодних соусів України

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Торгові марки «Щедро» та «Королівський Смак» мають загальну оцінку у розмірі 3,3 бали і 3,02 бали відповідно. Вони не є конкурентоспроможними на ринку холодних соусів. Експерти зазначали привабливість підбраної цінової політики для продукції компаній, проте рівнем іншої кількості факторів залишилися невдоволені.

У дослідженні ключових факторів успіху галузі холодних соусів в Україні брало участь 35 респондентів, що оцінювали торгові марки, зокрема ТМ «Торчин», за десятьма категоріями, зазначеними вище. Спробуємо визначити узгодженість думок експертів. Для цього зведемо отримані результати опитування з категорії впізнаваності бренду у таблицю 2.22.

Таблиця 2.22 - Результати аналізу ключових факторів успіху по категорії впізнаваності бренду

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	
1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
2	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
3	2	5	3	3	2	5	1	3	3	4	3	5	4	5	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	3	3	2	3	3	3
4	2	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	5	2	4	4	3	2	4	3	3	3	1	4	3	5	5	4	4	3	2	1	2	2	2	2

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Для визначення ступеня узгодженості використовується спеціальна міра - коефіцієнт конкордації Кендалла (від лат. Concordare - привести у відповідність, впорядкувати).

В даному випадку необхідно визначити ступінь узгодженості думки 35 експертів за результатами ранжування 4 об'єктів. Проміжні розрахунки, необхідні для обчислення коефіцієнта конкордації подаються у таблиці 2.23.

Таблиця 2.23 - Проміжні розрахунки коефіцієнта конкордації

№	Сума рангів, $r_j$	Середнє арифметичне число рангів, $r_m$	Відхилення від середнього, $d_i$	Квадрат відхилення, $d^2$	Сума квадратів відхилення, $S$
1	174	142	32	1024	3586
2	167		25	625	
3	126		-16	256	
4	101		-41	1681	

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Останнім кроком оцінюємо суму квадратів відхилень від середнього та визначаємо величину коефіцієнта конкордації за формулою 2.1:

$$W = \frac{12S}{n^2(m^3 - m)}; \quad (2.1)$$

де  $S$  - сума квадратів відхилень всіх оцінок рангів кожного об'єкта експертизи від середнього значення;  $n$  - число експертів;  $m$  - число об'єктів експертизи.

$$W = (12 * 3586) / (35^2 * (4^3 - 4)) = 0,5855$$

Коефіцієнт конкордації змінюється в діапазоні  $0 < W < 1$ , причому 0 - повна неузгодженість, 1 - повна однотайність. З отриманого значення коефіцієнта конкордації можна зробити висновок, що залежність між досліджуваними показниками існує.

Отже, загальна оцінка факторів успіху приватного акціонерного товариства «Волиньхолдінг» є високою і становить 4,38, тобто на 0,27 балу вища за показник ПрАТ «Чумак». Ми вважаємо, що торговій марці «Торчин» доцільно шукати нову аудиторію у преміальному сегменті або вводити інноваційний продукт для галузі, перехоплюючи ініціативу у конкурентів, попередньо

попрацювавши з власними офіційними ресурсами та досконалістю упаковки, щоб кожен бажаючий мав доступ до характеристики продукту. Також потрібно звернути увагу та передивитись сучасну рецептуру, адже респонденти дослідження мали скарги на зміни у гірший бік.

Аналіз галузевих ключових факторів успіху показав, що сильними сторонами ПрАТ «Волиньхолдінг» є ширина асортименту, наявна частка ринку, впізнаваність бренду, а також привабливість упаковки.

## **Висновки до розділу 2**

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо зробити відповідні висновки:

ПрАТ «Волиньхолдінг» є виробничим підприємством у галузі холодних соусів в Україні, що займає найбільшу частку на ринку (близько 52%). Товариство реалізує свою продукцію під брендом ТМ «Торчин», який вважається одним із 50 найбільш відомих та популярних брендів України. ПрАТ «Волиньхолдінг» спеціалізується на виробництві наступних продуктів: До продукції підприємства належать: кетчупи, майонези, заправки, гірчиці, соуси на основі майонезу, соуси на основі томату, маринади та заправки для салату.

Єдиним власником акцій товариства вважається ТОВ «Нестле Україна» - швейцарська компанія, яка увійшла на український ринок у 2003 році і за допомогою інвестицій та інноваційних втручань зіграла ключову роль у розвитку ПрАТ «Волиньхолдінг».

За останні звітні періоди на підприємстві спостерігається хвилеподібна динаміка основних показників. В більшості випадків результати 2020 року демонструють мінімальне зростання значень, але деякі коефіцієнти показують спад. За період 2017-2020 рр за рахунок основних засобів відбулось зменшення активів ПрАТ «Волиньхолдінг» на 25 881 тис.грн, тобто на 4,08%. У структурі оборотних активів суттєву частку займає дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи і послуги. Позитивний чи негативний цей показник – спірне питання. Зростання дебіторських коштів та несвоєчасне повернення їх до

підприємства може викликати зниження ліквідності активів у товариства, погіршення фінансової ситуації.

За досліджуваній період 2017-2020 рр на підприємстві відбулось зростання власного капіталу на 6,00%, що в абсолютних значеннях становить 34 470 тис.грн. Це зумовлено в першу чергу збільшенням поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги на 49 785 тис.грн, що у відсотках до першого досліджуваного періоду становить майже 63%.

Протягом останніх чотирьох років ПрАТ «Волиньхолдінг» отримало зростання чистого фінансового результату (прибутку) у розмірі 7 657 тис.грн, що становить приріст у 9,94%. В цей час чистий дохід зріс на 419 062 тис.грн (50,43%), а собівартість реалізованої продукції на 415 813 тис.грн (58,26%).

Розглянувши ключові показники ПрАТ «Волиньхолдінг» та провівши аналіз коефіцієнтів ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності, ми зробили наступні висновки. Підприємство може вчасно розрахуватися по своїм зобов'язанням та має для цього цілком достатньо коштів. Деякі показники перевищують норму у кілька разів. Але коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє брак грошей та їх еквівалентів. Підприємству необхідно створити певний запас коштів, щоб мати можливість в будь-який момент погасити свою заборгованість.

Коефіцієнти фінансової стійкості охарактеризували ПрАТ «Волиньхолдінг» як достатньо стійке, адже кожен з показників відповідав своєму нормативному значенню.

Коефіцієнти ділової активності також демонструють позитивний розвиток підприємства, за винятком коефіцієнту оборотності основних засобів, який показав у 2020 році спад. Це в першу зумовлено стрімким збільшенням основних фондів, що за останній звітній період зросли на 23 304 тис.грн (приблизно на 11%).

Коефіцієнти рентабельності ПрАТ «Волиньхолдінг» показують стрімкий спад прибутковості на підприємстві у 2017 році, але далі показники повільно зростають.

Коефіцієнти ймовірності банкрутства та життєздатності говорять про дуже низьку ймовірність припинення діяльності підприємства.

Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Волиньхолдінг», а саме ТМ «Торчин» продемонстрував, що торгова марка є найміцнішим гравцем на ринку, але має основного конкурента у вигляді торгової марки «Чумак». Обидві компанії мають широкий асортимент, відмінну якість та екологічність своєї продукції, але у 2003 році ПрАТ «Волиньхолдінг» відважилася на ризик та ввела на ринок інноваційну зручну упаковку дой-пак, що привернуло увагу споживачів та надало ліміт лояльності до продукції в той час, як конкуренти реалізували свої товари у скляній тарі.

Декілька років тому ТМ «Торчин» провела ребрендинг, що дає можливість підприємству у майбутньому вийти на ринок преміальних соусів. Це може стати вирішальним кроком, адже дослідження показали позитивне ставлення споживачів до такого рішення, а лояльність покупців до бренду може активно стимулювати зростання попиту на продукцію.

Матриці БКГ та МакКінсі зображують необхідність ПрАТ «Волиньхолдінг» утримувати свої позиції, адже підприємство знаходиться у гарному стані.

Дослідження інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності продемонструвало у підприємства тенденцію до поступового зниження здатності витримувати конкуренцію на ринку. Безумовно, на результати дослідження вплинули наслідки епідеміологічної ситуації, що призвели до економічної кризи у всьому світі. Тому буде доречним вважати, що коефіцієнти в останньому звітному році спали через зовнішні непередбачувані фактори, оскільки ринок холодних соусів не є стратегічно важливим.

Аналіз галузевих ключових факторів успіху показав, що сильними сторонами ПрАТ «Волиньхолдінг» є наявна частка ринку, ширина асортименту, привабливість упаковки, а також впізнаваність бренду. Компанія є конкурентоспроможною на ринку холодних соусів України та займає місце лідера галузі, згідно з дослідженням, що було проведене методом експертної оцінки. Респонденти відзначили переваги торгової марки «Торчин», але

зауважили, що у компанії відсутні досконалі власні інформаційні джерела, а також були висунуті сумніви щодо рецептури соусів, які вироблялись приватним акціонерним товариством «Волиньхолдінг» за останні декілька років. Учасниками опитування було помічено певний спад у смакових якостях продукту.

## **РОЗДІЛ III ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ВОЛИНЬХОЛДІНГ»**

### **3.1. Напрями зростання конкурентоспроможності та обґрунтування рекомендацій щодо її підвищення на ПрАТ «Волиньхолдінг»**

Провівши аналіз загальних показників стану приватного акціонерного товариства «Волиньхолдінг», а також аналіз коефіцієнтів ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності, можна зробити висновок, що підприємство в цілому працює ефективно і не має проблем, пов'язаних з виробництвом продукції чи іншими ланками його діяльності. Отже, доречною дією щодо підвищення конкурентоспроможності буде дослідження інших аспектів підприємницької складової.

У 2020 році спостерігається спад щодо певних показників, таких як кількість оборотних фондів на підприємстві, сума власного капіталу, поточних та довгострокових зобов'язань. Деякі показники хоча і показують позитивний темп приросту за 2020/2017 роки, мають значне зменшення динаміки за останній звітний рік. Згідно з балансом та фінансовою звітністю компанії, майже всі економічні значення демонстрували спад у 2020 році, що, на нашу думку, пов'язано не зі зменшенням конкурентоспроможності ТМ «Торчин», а з наслідками пандемії COVID-19 та економічною кризою у світі.

Хоча всі коефіцієнти ліквідності та інші показники знаходяться у межах нормативних значень, у динаміці можна спостерігати їх поступове зменшення.

Дослідження конкурентоспроможності ПрАТ «Волиньхолдінг» надало змогу виявити його сильні та слабкі сторони.

Переваги: наявна частка ринку та кількість лояльних споживачів, відомість та впізнаваність бренду ТМ «Торчин», ширина асортименту продукції, перспективи для розвитку, а саме можливість до введення лінійки преміальних соусів, до яких покупці позитивно ставляться [42]. Тим паче торгова марка «Торчин» провела ребрендинг у червоно-чорні кольори, що підсвідомо готує споживачів до елітної якості продукції.

Недоліки: недостатньо розвинена складова власних інформаційних ресурсів (інтернет-сторінки у соц.мережах, офіційний сайт, ютуб-канал), недосконалість маркетингової політики.

Буде неправдою сказати, що «Торчин» не проводить рекламних кампаній. На офіційній YouTube-сторінці під назвою «Смачні Історії ТОРЧИН» ПрАТ «Волиньхолдінг» публікує власні рекламні відеоролики, що створюються за допомогою аутсорсингових компаній (креативних агенств). Згідно з кількістю переглядів та особливостями формату відео можна зробити висновок, що ці матеріали застосовуються для поширення за допомогою ТБ-реклами. Проте деякі рекламні епізоди з однієї лінійки продукції отримують більше 100 тисяч переглядів, а інші менше ніж 4 тисячі, які виходять з актуальних 31,8 тисяч підписників на каналі. Це говорить про те, що певні продукти, які потребують про нагадування для своїх споживачів, можуть потрапити до рекламних інтеграцій на просторі YouTube.

Але не тільки рекламою на телебаченні та платформі YouTube обмежується ПрАТ «Волиньхолдінг». У червні 2019 року ТМ «Торчин» вирішила провести рекламну компанію заправок (буряково-томатної, томатної з болгарським перцем) та сливового маринаду. Щоб здійснити цю операцію, товариство вирішило скористатися послугами New Strategies Group - комунікаційної Digital агенції. Ця компанія надає комплексні рішення з управління інтернет-маркетингом, починаючи від стратегії і креативу, закінчуючи виробництвом контенту. Посередник отримав на себе відповідальність за майбутні digital активи клієнта, використав для їх побудови найкращі ресурси, а також керував поступовим здійсненням процесу [51].

Отже, перед компанією стояла задача донести три основні переваги продукту: легкість у готовці, неперевершений смак, а також різноманітність блюд, які можуть бути приготовлені за допомогою заправок і маринадів бренду.

Ідея компанії була в тому, щоб «піймати» яскраві емоції людей, які готують та куштують смачні страви за допомогою «Торчин», на їх обличчях. Для цього посередники розробили декілька відеороликів на YouTube, які можна знайти на офіційному каналі «Торчин», в яких молодь посміхаючись та радіючи смачним

стравам вигукую: «Мммм!», «Вау!», «Фууух». Все це супроводжується девізом накшталт «Заправки Торчин – смачно, легко, незвичайо!». У кінці відеоролика людина каже: «Сьогодні готую з Торчин!» [52].

Кожне з цих відео потрапило до рекламних інтеграцій YouTube, отримавши 108-325 тисяч переглядів. Проте це не єдиний крок, що винайшли New Strategies Group. Другий етап їх плану стосувався тісної співпраці з популярними Instagram-блогерами, що стосуються food-тематики. Компанія запросила декілька відомих кулінарних експертів, щоб провести короткі майстер-класи з приготування перших та других страв, в яких було застосовано заправки та маринади «Торчин».

Кулінарні блогери з радістю приєдналися до проекту та провели для своїх підписників в Instagram майстер-класи щодо приготування страв з «Торчин». Саме так прийняли участь у проекті Дмитро Горовенко - шеф-кухар та екс-суддя проекті «Майстершеф» та «Майстершеф. Діти» - food-блогер Тетяна Троян, Євгенія Стахно та Олена Єрмоленко [53].

Останній етап проекту становив наступну ідею. В кінці кожного відео блогери запрошували спробувати приготувати страви з «Торчин» та розташувати свої кулінарні шедеври на особистих сторінках з підписом #torchynbest. А щоб підігрівати цікавість цільової аудиторії, щотижнево було проведено розіграші маринадів та заправок «Торчин» з можливістю отримати головний приз – майстер-клас по food-фотографії в Instagram. А для того, щоб залишити гарний слід після цієї кампанії, а також контролювати результати проекту, було створено офіційну Instagram-сторінку заходу @torchyn\_promo [53].

За 6 тижнів в проекті взяли участь 4,6 тис. осіб, а підсумкове охоплення склало - 104 тис. осіб без урахування медійної кампанії [53]. Це не є приголомшливими цифрами, але це активна реклама, яка не просто десь зображується чи звучить фоном. Це активний захід, що запрошує споживачів та нових потенційних клієнтів спробувати продукцію ТМ «Торчин», демонструючи готовність до змін та покращення.

За 2019 рік ПрАТ «Волиньхолдінг», згідно зі Звітом незалежного аудитора, витратила на послуги консалтингу та інших рекламних кампаній близько 512

тис.грн, що втричі перевищує суму, затрачену на розвиток потенціалу збуту продукції, у 2018 році [43]. В той же рік кількість чистого доходу за реалізацію товарів, робіт і послуг зросла на 12,08%, що більше ніж 10% і є гарним показником, вважаючи на велику частку ринку компанії.

З цього можна зробити висновок, що реклама в інтернеті дійсно працює. Це дозволяє підвищувати впізнаваність бренду, розуміння покупців, що їх улюблені товари завжди поруч, а також нагадує опосередкованим споживачам, яка компанія дійсно налаштована на отримання їх уваги.

Не варто забувати про актуальну ситуацію у світі. Галузь реклами також зазнала змін за час локдауну. Загалом рекламу можна поділити на три складові – аудіовізуальна (сюди входить всі інформаційні повідомлення, які можна почути по телебаченню, радіо, чи побачити в інтернеті), друковану та зовнішню (та, що розташована на вулиці, за межами нашого дому) (рис.3.1).

Варто зупинитись на зовнішній рекламі. Друга її назва – ООН (out of home, з англ. за межами дому). Вона оточує нас повсюди, де б ми не були – на вулиці, у метро та іншому транспорті. Аналітики відзначають, що концептуально основний акцент в зовнішній рекламі ставиться на завоювання уваги потенційного споживача саме тоді, коли він знаходиться за порогом свого будинку [55]. Саме тому така назва.

Особливість в outdoor-рекламі, як її ще називають, в тому, що у споживача немає можливості її уникнути. Немає кнопки «вимкнути» або можливості убрати звук, не можна перемкнути канал. Отже, ця реклама беззаперечно працює кожного дня всі двадцять чотири години. У літературі таку рекламу називають «та, яку неможливо уникнути» [55].



Рисунок 3.1 – Види реклами

*Джерело: сформовано автором*

З 18 березня 2020 року в Україні почалась боротьба зі епідемією COVID-19. Всі кордони були замкнуті, торговці центри, заклади освіти, будь-які скупчення людей були заборонені. Багато людей залишились без роботи та були вимушені залишатися вдома, чекаючи позитивних змін.

Навіть у квітні 2021 року продовжуються суворі обмеження. У столиці замкнені всі розважальні заклади і місця скупчення людей, а міський транспорт працює в строгому обмеженні для людей критичної інфраструктури. Навчальні заклади знаходяться на дистанційному навчанні. Власне, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», тільки в якому кількість студентів перевищує помітку у 25 тисяч осіб, весь переведений у дистанційний режим, знаходячись по домівках. А це представники молоді, які рухають прогрес України і активно реагують на будь-які суспільні та соціальні акції. Отже, ніхто не подорожує на інший бік міста, люди не їздять на роботу, не блукають по торгових центрах та парках, намагаючись залишатися у безпечній домівці. Все це призводить до зміни балансу у ефективності реклами.

Станом на 2016-2018 рік, згідно з дослідженням Мері Мікер, засновника і керуючого партнера венчурної фірми Bond Capital, інтернет – єдине медіа в Україні, який отримує збільшення охоплення аудиторії (рис.3.2).

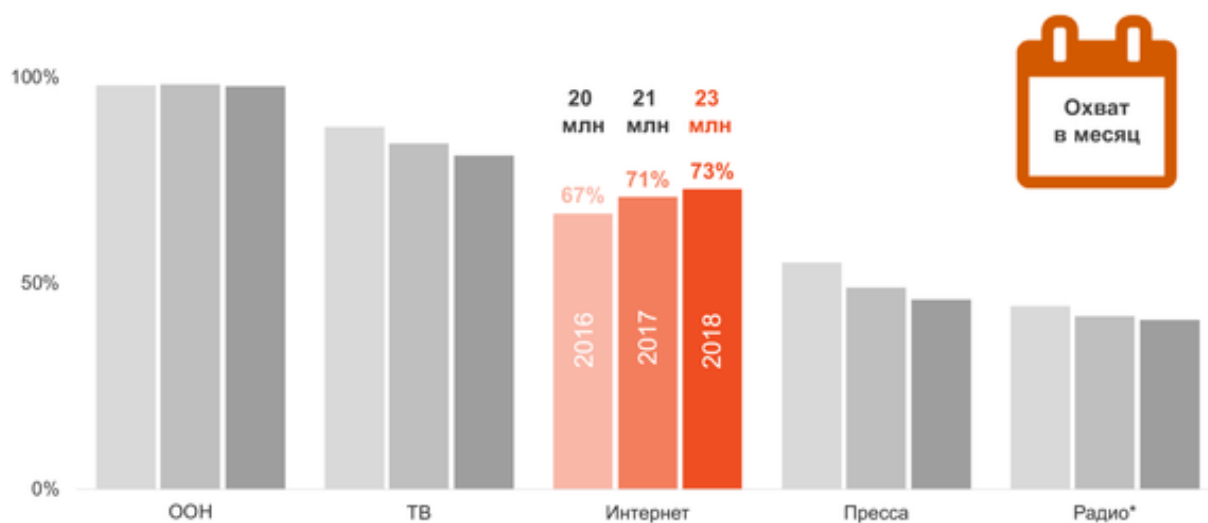


Рисунок 3.2 - Розподіл джерел споживання інформації в Україні за період 2016-2018 рр., %

*Джерело [54]*

У сусідніх країнах, зокрема в Росії, інтернет вже захопив лідерство у гонці за увагою споживачів [54].

Причому час взаємодії з пристроями і витрати на рекламу – вже пропорційні. На рисунку 3.3 видно графік із залежністю для телебачення, комп'ютерів і мобільних девайсів. Говорячи про витрати на мобільну рекламу, ще в 2017 році різниця була близько 3%: витрати були близько 26% проти 29%. У 2018 року цього розриву вже немає.

Варто зазначити, що вже у 2018 році бізнес витратив на мобільну рекламу на 22% більше, ніж в 2017. Витрати на рекламу на настільних комп'ютерах з 2014 року залишаються приблизно однаковими і навряд чи вже виростуть, не говорячи вже про телебачення, яке згідно з цим дослідженням лише втрачає свою частку аудиторії [54]. У сучасному світі молодь не має часу залишатись на дивані, переглядаючи сітьові канали один за одним. Вона сама вирішує, що дивитись.

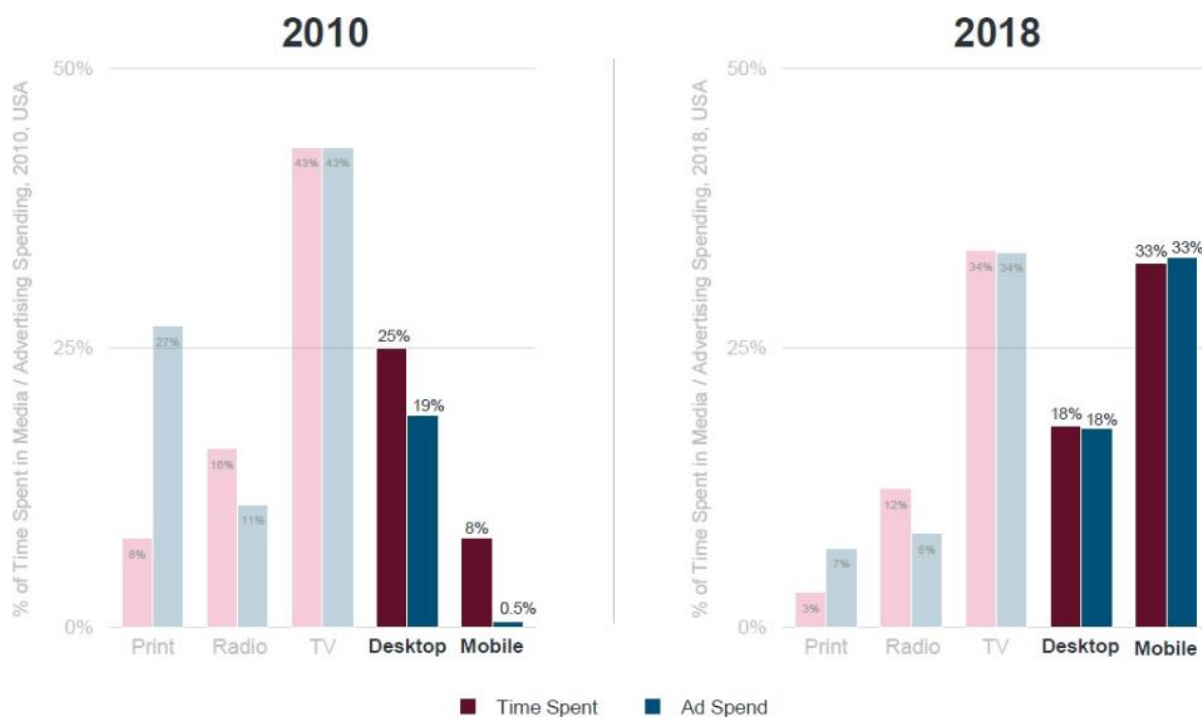


Рисунок 3.3 – Пропорційність часу взаємодії з пристроями та витрат на рекламу у 2010 і 2018 роках

Джерело: [50]

Вважаючи на зростання популярності інтернету як медіа-лідера, варто дізнатися, якими саме ресурсами користуються українці. Kantar Group – британська компанія, що займається дослідженням ринку – опублікувала рейтинг найбільш популярних в Україні сайтів за лютий 2022 року (рис.3.4) [56]. В опитуванні приймали участь інтернет-користувачі, що застосовують для своїх цілей комп'ютери або мобільні пристрої. Вік опитаних 14-70 років.

Згідно з інфографікою, можемо бачити, що незмінними лідерами залишаються Google, YouTube та Facebook. У десятку також входять такі сайти, як Wikipedia, Rozetka, Prom, Olx, Ukr.net, Privatbank та Instagram.

Тут варто визначити, що не кожний інтернет-ресурс підходить для реклами ТМ «Торчин», не кожний має вдалий до цього функціонал, а також далеко не на кожному сайті буде доречним розміщення акційних пропозицій та просування нової лінійки умовних кетчупів. Наприклад, намагаючись знайти на інформаційному сайті Wikipedia статтю чи загальну термінологію на тему світової кризи, користувач не захоче дізнаватись новинки світу соусів. Компанія повинна пам'ятати, що надлишкова реклама може відштовхувати.



Рисунок 3.4 - Рейтинг найбільш популярних в Україні сайтів за липень 2020

*Джерело [56]*

Обираючи простір для інтернет-реклами, спробуємо визначитись, які сайти будуть доречними для розміщення на них реклами ТМ «Торчин». Здійснюючи пошук у системі Google, ми отримуємо перелік посилань, на які можна натиснути і перейти на сайт. Але окрім звичайних лінків, на сторінці можна побачити декілька блоків під назвою «Реклама за запитом». Це контекстна реклама. Її принцип полягає у тому, що реклама орієнтується на зміст інтернет-сторінки вручну або автоматично, а також може бути подана у вигляді банера чи текстового оголошення. Наприклад, на сайті, присвяченому велосипедами, контекстна реклама пов'язуватиметься з велосипедами та велосипедистами. Однією із переваг контекстної реклами є геотаргетинг –

можливість обирати географію показу сторінок. Також застосовуються рамкові обмеження за часом показу.

Це є зручною перевагою над телебаченням. У тому випадку ніяк не відстежується виконання КРІ (ключові показники ефективності) з точки зору аудиторії. Замовник не розуміє, хто подивився цю рекламу і з якою частотою. Він може лише гадати по тому, які передачі йдуть по ТБ. Діджитал дозволяє контролювати весь процес демонстрації своїх оголошень та без зайвих проблем змінювати умови рекламування. Все це призводить до того, що для замовнику інтернет-реклами легше цілитись у потрібну аудиторію.

Отже, ТМ «Торчин» може попрацювати у напрямі контекстної реклами, розміщуються оголошення біля пошукових запитів, що стосуються теми кетчупів, томатів, пасты та іншої тематики, пов'язаної з кулінарією. Проте варто зазначити, що в такому випадку ПрАТ «Волиньхолдінг» має удосконалити власні інформаційні ресурси, які також є неприємним недоліком компанії. У випадку розміщення контекстної реклами, споживач навряд забажає купувати оптовий розмір соусів. Тому при натисненні на оголошення він має потрапляти до офіційного сайту ТМ «Торчин», що матиме функціонал інтернет-магазину.

Інше рішення – інтеграція оголошень в актуальні інтернет-магазини сіткових супермаркетів. Наприклад, згідно дослідження новинного порталу Раи, перші два місця в рейтингу роздрібних операторів Києва з великим відривом займають Fozzy Group (Сільпо, Фора) та АТБ [58]. Кожен з цих продуктових супермаркетів має свою лояльну аудиторію, що звикла до локального розташування та внутрішньої політики магазину. Але в умовах пандемії це не важливо. Важливо те, що кожен з операторів має власний інтернет-магазин, де кожен бажаючий може обрати необхідні товари, не заходячи до локальної точки, а кур'єр доставить всі пакунки безпосередньо на потрібну адресу. Саме ця умова дає можливість ТМ «Торчин» рекламувати свою продукцію або на гугл-сторінці, або безпосередньо в інтернет-магазині без зайвих турбот.

Место в рейтинге	Сеть	Лого	Количество магазинов
1	<b>Fozzy Group</b>		207
2	<b>АТБ</b>		131
3	<b>ЛотОК</b>		57
4	<b>ЭКО маркет</b>		44
5	<b>Ритейл Групп</b>		34
6	<b>NOVUS</b>		24
7	<b>Billa</b>		23
8	<b>Фуршет</b>		21
9	<b>Buffet</b>		19
10	<b>КОЛО</b>		15

Рисунок 3.5 – Топ-10 роздрібних операторів Києва по кількості магазинів на 01.04.2018 р.

*Джерело [58]*

Розглянемо друге місце серед найпопулярніших сайтів України – відеоплатформу YouTube. Ми вже зупинялися на ній, коли розглядали актуальну маркетингову політику ТМ «Торчин», і знаємо, що час від часу компанія застосовує рекламні інтеграції, які примусово простежують споживачі під час перегляду своїх передач. Це приносить свої плоди, що демонструє кількість переглядів під відеороликами, які рекламувались. Але сусідні матеріали на каналі мають лише 3-4 тисячі переглядів, які отримані за рахунок людей, що випадково потрапили на відео, чи алгоритми YouTube, котрі невідомо як працюють, вирішили запропонувати конкретним юзерам тему кетчупів. І це не повинно так продовжуватись.

Замикає трійку найпопулярніших сайтів України соціальна мережа Facebook. Тут лише варто зазначити, що структура соціальних мереж передбачає наявність «стрічки новин», яка має свого кінця. Користувач може скільки завгодно гортати сторінку вниз, але алгоритми сайту будуть пропонувати йому все більше новин. Але між публікаціями систематично з'являються рекламні оголошення. Розвиваючи свою медіа-діяльність, ТМ «Торчин» матиме

можливість звертати увагу на свій бренд нових потенційних споживачів, або ж просто рекламувати нові лінійки продукції чи тематичні акційні позиції.

Останнім та найбільш придатним, на нашу думку, до майбутнього розвитку сайтом, а точніше соціальною мережею, є Instagram. Він входить у десятку найбільш популярних інтернет-ресурсів серед українців та має охоплення близько 30%. Особливість ресурсу полягає у поширенні фотокарток. Засновник Instagram каже: «Люди завжди були візуалами - наш мозок краще обробляє саме зображення. Надписи не настільки звичні для людини. У Instagram ми повертаємося до того, що найбільш природно. Instagram завжди був комунікаційною платформою, а не інструментом для обміну зображеннями».

Повернемося до політики ПрАТ «Волиньхолдінг». Згідно внутрішньої інформації, бренд ТМ «Торчин» має цільовою аудиторією саме молодь. Оскільки молода аудиторія спонукає продажі до збільшення у довгостроковій перспективі, а також передає позитивний досвід старшим, які пізніше також починають вживати категорію під впливом знайомих.

В цьому має перевагу саме Instagram. Найбільша частка аудиторії соціальної мережі є віком 18-34 роки. Тобто це саме те покоління, яке починає самостійне життя, отримуючи нові амбіції та життєвий досвід, що може бути пов'язаний зі смачними новинками ТМ «Торчин». Додатковою особливістю можна вважати те, що діджитал-реклама – це загалом канал для молоді, оскільки покоління, що народилося у минулому десятилітті могло вже навіть не застати телебачення як основний ресурс отримання розважального та пізнавального контенту.

Одним із варіантів для поштовху щодо підвищення конкурентоспроможності приватного акціонерного товариства «Волиньхолдінг», а саме його торгової марки «Торчин» є підтримання своєї медіа-діяльності у соціальних мережах та вдосконалення власних інформаційних ресурсів. На практиці це може бути реалізовано як заснування SMM-відділу, що буде орієнтуватися на систематичне створення контенту, пов'язаного з продукцією ТМ «Торчин», а саме сповіщення про нові акції, підтримання

популярних серед молоді челенджів, реагування на новини кулінарного світу і, обов'язково, коллаборація з популярними food-блогерами та кулінарними шоу.

Напевно, найпопулярнішим кулінарним шоу в Україні на 2021 рік є програма МастерШеф. Це кулінарне шоу, що створене каналом телебачення СТБ, яке продовжує свою діяльність і на платформі YouTube, де кожен епізод шоу стабільно отримує близько 1 млн переглядів, а також має медіа-ресурси і в Instagram. Ще в далекому 2014 році спонсором шоу була торгова марка «Щедро». Отже, ми вважаємо, що у випадку стабілізації ситуації з епідемією, тобто повернення українців до звичайного життя, доречним буде інвестувати у рекламу на популярних медіа-ресурсах в інтернеті, пов'язаних з темою кулінарії.

Розглянемо інші шляхи підвищення конкурентоспроможності для ПрАТ «Волиньхолдінг», що не стосуються маркетингової складової діяльності.

Сьогодні фабрика «Торчин», яка виробляє холодні соуси, виводить на експорт близько 10% своєї продукції. З них майже 50% відходить до Росії. Експорт також здійснюється до таких країн, як Болгарія, Молдова, Білорусь, Казахстан, Латвія, Литва, Румунія, Німеччина, США, Грузія та Ізраїль. У 2014 році розпочався експорт до Польщі.

Окрім цього, існують мережі магазинів для емігрантів в Америці та Канаді, де волинські майонези та кетчупи користуються великою популярністю на експорт.

Отже, серед експортуємих товарів можна побачити кетчуп, майонез заправки та, згідно звітності за 2019 рік, продукт під назвою Culinary Sauce. Детальніше дослідження показало, що ПрАТ «Волиньхолдінг» реалізує товари і під іншими торговими марками. Зокрема існує продукт, що складом нагадує певну заправку для перших або других страв, який виробляється на фабриках «Торчин» та реалізується за кордоном під торговою маркою «Maggi». Цей бренд має бути вам знайомий завдяки відомим на весь світ яскраво-жовтим бульйонним кубикам.

Декілька років тому директор корпорації Nestle – материнської компанії для ПрАТ «Волиньхолдінг» – дав велике інтерв'ю українському інформаційному

агенству, де розповів про актуальну ситуацію та перспективи розвитку для підприємства.

Ансгар Борнеманн розповів, що після погіршення ситуації з кризою в Україні споживачі загалом почали більш старанніше обирати продукти, які купуватимуть. Покупці змушені відмовлятися від того, що приносить їм задоволення і купувати базові продукти, які необхідні для існування в першу чергу [59].

Протягом багатьох років робота ПрАТ «Волиньхолдінг» в Україні концентрувалася, перш за все, на задоволенні потреб внутрішнього ринку. Більше 90% продукції, яка вироблялася в Україні, продавалася українським споживачам. Експорт також розвивався, але не був пріоритетним напрямком діяльності. Але після скасування країнами Європейського Союзу мита на українські товари, для експорту відкрилися нові можливості. Певну позитивну роль зіграла і девальвація гривні [59].

Зазначимо, що у квітні 2014 року набуло чинності рішення Європейського Союзу про одностороннє зниження митного збору на українські товари, що постачаються на ринки Європейського Союзу. Для українських експортерів це означає спрощення доступу на ринки ЄС. Розширення торговельних можливостей з іншими країнами має дати позитивну тенденцію для на української економіки, а, отже, і вплинути на добробут населення країни.

На сьогодні ПрАТ «Волиньхолдінг» всіляко намагається утримувати ціни на продукти за рахунок оптимізації витрат. Однак введення додаткового імпортного збору для українських виробників тягне за собою подорожчання сировини, напівфабрикатів, комплектуючих до обладнання і, як наслідок, скорочення внутрішнього виробництва, збільшення цін, уповільнення модернізації підприємств. Якщо говорити про перспективу, то це може привести до падіння експорту і втрати українських позицій на традиційних ринках збуту. Даний законопроект зводить до мінімуму ефект від скасування мита країнами ЄС [59].

Щоб стабілізувати ситуацію з кризою компанія проводить безліч заходів. Виробник розуміє, що аби не загубити бізнес, необхідно продавати продукцію

хоча б на рівні минулих років. Тому над цим працює не лише маркетингова стратегія, але й продажі, логістика, закупки, фінанси, HR. Ведеться також робота у бік скорочення витрат.

Ансгар Борнеманн приводить приклад: «Споживач, коли приходиться у магазин, бажає купувати той продукт, що він купував і раніше. Але якщо ціна зависока, у нього не буде цієї можливості». Тому деякі продукти були зменшені в об'ємі, щоб залишатися доступними для лояльних клієнтів. Також були збільшені інвестиції у рекламу, щоб залучити покупців [59].

У Nestle в Україні існує програма розвитку експорту - якість продуктів компанії відповідає світовим стандартам, тому підприємству не потрібно ніяких додаткових сертифікатів. Наразі експорт до Європи є пріоритетним, проте й інші країни зацікавлені у продуктах [59].

Ансгар Борнеманн говорить, що незважаючи ні на що, вірить, що всі категорії компанії мають потенціал для зростання, враховуючи їх можливості більше задовольняти потреби споживача, щоб ідентифікувати нові сторони їх запитів. Nestle та ПрАТ «Волиньхолдінг» завжди працюють над інноваціями в усіх категоріях, щоб в існуючій ситуації поліпшити бізнес. Це не тільки нові товари, а й по-новому упаковані продукти, щоб споживач міг дозволити собі його купити [59].

Отже, можемо зробити висновок, що компанія зацікавлена в експорті і готова працювати у цьому напрямку.

Доходи від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) по договорах з клієнтами по географічному розмежуванні представлені наступним чином (рис. 3.6):

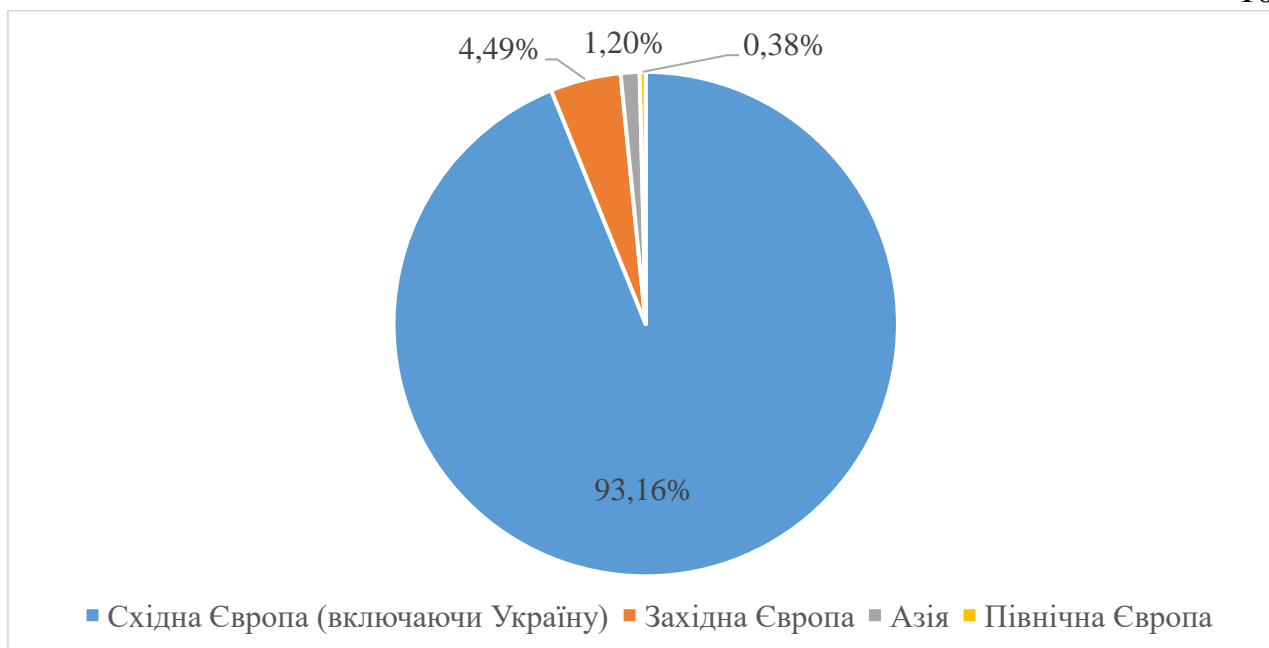


Рисунок 3.6 - Доходи від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) по договорах з клієнтами по географічному розмежуванні за 2020 рік, %

*Джерело: сформовано автором на основі [43]*

Для того щоб наростити об'єми експортної діяльності приватного акціонерного товариства «Волиньхолдінг», а також підвищити конкурентоспроможність підприємства, доцільним буде розглянути можливості експорту майонезів до Польщі, Білорусі та Румунії. Наразі експорт вже здійснюється до таких країн, як Болгарія, Польща, Молдова, Білорусь, Казахстан, Латвія, Литва, Румунія, Німеччина, США, Грузія та Ізраїль.

В асортименті ТМ «Торчин» є 4 види майонезу : Європейський, Домашній, Делікатесний та Провансаль. Найбільша частка продажів припадає на майонез Європейський (66% продажу усіх майонезів компанії). Уся продукція має упаковку «дой-пак» , об'єми 160гр, 300гр та 580гр. Даний соус є найпопулярнішим на ринку України , а також є найбільш прибутковим серед товарного портфелю ТМ «Торчин», а саме 50% від загальних продажів. Попит на нього є сезонним на підвищується в період великодніх та новорічних свят. Середній продаж продукції ставить біля 80 тис.тонн на місяць, загальний продаж продукції в рік – близько 961 тис.тонн. Перевагою соусу серед інших представників є те, що в його рецептурі відсутній крохмал.

Враховуючи вищенаведену інформацію, можна зробити висновок, що майонези, які виробляються приватним акціонерним товариством «Волиньхолдінг» особливо цінуються в Україні. Вони також, як і кетчуп, займають найбільшу частку ринку (близько 20%), яка належить одній компанії. Проте цей товар не має широкої популярності за кордоном, на відміну від кетчупів та заправок ТМ «Торчин».

Розглянемо внутрішній ринок кетчупу та майонезу у Польщі. Яскравою особливістю є те, що на полицях не зустріти упаковок doу-рак, якими так пишається ТМ «Торчин». Всі виробники користуються невеликою скляною тарою, реалізуючи майонез об'ємом до 400 мл (див. додаток А.1). А кетчупи продаються у пластмасовій упаковці, що нагадує звичну нам тару для шапуню, наприклад.

Такою властивістю ринку соусів не дуже задоволені імігранти, зокрема з України, що звикли до зручних упаковок. Також деякі зазначають про переважну кількість «несмачних продуктів». Майонези сварять за надзвичайну густоту та занадто кислий смак. Домогосподарки, не знайшовши альтернатив улюбленим торговим маркам «Торчин», «Олком», побачили вихід з положення та вигадали свій рецепт майонезу, що прийшовся їм до смаку. Та в цьому не буде сенсу після потрапляння експортованої продукції до магазинів Польщі.

Майонезний ринок Польщі представлений великою кількістю виробників. Згідно вивчених матеріалів, ми можемо запевнити, що у кожній частині країни можна знайти місцевого виробника, який впродовж десятиліть займав усталене місце серед споживачів. Навіть світовому гігантові Unilever з Нідерландів, який по аналогії з Nestle володіє торговою маркою Hellmann's, довелося визнати їх перевагу і, як це неприємно, погодитися на невелику частку ринку вартістю кілька сотень мільйонів злотих.

Поляки люблять майонез. До Великодня продається до 30 мільйонів банок з майонезом. Період перед Великоднем є справжнім урожаєм для ринку, який, за різними оцінками, заробляє від 594 млн. злотих до 650 млн. злотих. Winiary, один з найвідоміших виробників майонезу у Польщі, заробляють найбільше завдяки своєму декоративному майонезу майже на половині ринку. Другим за

популярністю є бренд Kielecki. І лише третє місце - близько 15 відсотків ринку займає імпортований Hellmann`s Unilever.

Решта ринку знаходиться під контролем місцевих брендів - Kętrzyński, Świdnicki або Pomorski. Їх розподіл відповідає уподобанням споживачів. Це було перевірено на основі інформації двох загальнодержавних мереж супермаркетів, а також за допомогою опитування користувачів Інтернету, який майонез є на їхньому столі під час свят [60].

Невеликі місцеві бренди неймовірно сильні в соціальних мережах. У опитуванні беззаперечним переможцем виявився майонез Kętrzyński. Kielecki користується трохи меншою увагою. Трійку лідерів замикає декоративний Winiar [60].

Серед кількох сотень відповідей користувачів Інтернету з'явилися ще три регіональні бренди. Це майонез Pomorski - виробляється в Grudziądz, майонез Napoleoński від Mosso і "чорний кінь" – Pegaz [60].



Рисунок 3.7 – Мапа виробників майонезу Польщі

*Джерело: [60]*

Перевагою майонезів ТМ «Торчин» є прагнення компанії звести до мінімуму всі шкідливі компоненти, утримавши при цьому бездоганний смак, а також підвищувати якість та екологічність своїх товарів. Це може стати

вирішальним фактором, коли польські гурмани відкриють звичні страви по-новому смачними з різноманітними смаками українських майонезів.

### 3.2 Економічне обґрунтування наведених пропозицій щодо виведення майонезних продуктів ТМ «Торчин» на зовнішній ринок

Відповідність продукції ПрАТ «Волиньхолдінг» міжнародним стандартам якості дозволяє підприємству здійснювати експорт товарів до багатьох країн світу. Розглянемо виробництво, споживання та експорт майонезної продукції ТМ «Торчин» у 2020 році, а також їх потенційні значення у майбутньому (табл. 3.1). Вважаючи за константу стратегію підприємства щодо обсягів експортованої продукції, можемо зробити висновок, що у майбутньому торгова марка «Торчин» поступово нарощуватиме споживання майонезної продукції, а різницю між обсягами виробництва і споживання буде справляти на експорт. Збільшення попиту на ринку зумовлене виходом України з кризи, поступовим ростом частки ринку, а також покращенням маркетингової політики, яка стане поштовхом для українців згадати улюблені смаки ТМ «Торчин».

Таблиця 3.1 - Виробництво, споживання та експорт майонезної продукції ТМ «Торчин» за 2020-2023 рр., тис.т

Категорія/рік	2020	2021	2022	2023
Виробництво	961,30	990,14	1019,84	1050,44
Споживання	961,30	940,63	968,85	997,92
Експорт	0,00	49,51	50,99	52,52

*Джерело: сформовано автором*

Підприємству немає необхідності втручатися у виробничий процес чи впроваджувати інновації. Для забезпечення та підтримання експорту майонезної продукції на зовнішній ринок Польщі необхідні зміни стосуються формування додаткової виробничої лінії, що дозволить нарощувати обсяги виробництва, а також інших деяких змінних витрат і постійних витрат, зокрема пов'язаних з новими контрактами на доставку товарів.

Оскільки ПрАТ «Волиньхолдінг» має власні основні засоби та приміщення, в яких є можливість додатково розміщувати устаткування, необхідно сформувавши перелік пристроїв, що забезпечать наднормоване виробництво майонезної продукції (табл 3.2). Схему виробництва наведено у додатку Г.

Таблиця 3.2 - Інвестиції у додаткове устаткування

Обладнання	Кількість, шт.	Ціна (без ПДВ), грн.	Вартість (без ПДВ), грн	Термін експлуатації, роки	Річна сума амортизації, грн.
Вібросито	1	28500	28500	7	4071,43
Помпи	9	6000	54000	7	857,14
Змішувач	1	44156	44156	7	6308,00
Мультипроцесор для пастеризації	1	30000	30000	7	4285,71
Охолоджувач	1	15000	15000	7	2142,86
Магнітний сепаратор	1	39512	39512	7	5644,57
Металодетектор	1	13500	13500	7	1928,57
Дозувально-пакувальна машина	1	30000	30000	7	4285,71
Всього	-	206668	254668	-	29524

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Наступним кроком проведемо калькулювання виробничої собівартості майонезних товарів ТМ «Торчин». Усі витрати, пов'язані з використанням сировини у розрахунку на три різні упаковки масою 160 г, 300 г та 580 г відобразимо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Витрати сировини та матеріалів на додатковий обсяг виробництва

Назва	Кількість сировини на 1 упаковку 160г, г	Кількість сировини на 1 упаковку 300 г, г	Кількість сировини на 1 упаковку 580 г, г	Ціна сировини, грн/г (Без ПДВ)	Вартість сировини на одну упаковку, грн/160 г	Вартість сировини на одну упаковку, грн/300 г	Вартість сировини на одну упаковку, грн/580 г	Витрати на річний обсяг соусу, тис.грн.
Оля соняшник ова	40,96	76,8	148,48	0,011	0,4505	0,8448	1,6332	140800

рафінована								
Вода	97,066	182	351,8666	0,0054	0,5241	0,9828	1,9000	163800
Цукор	8	15	29	0,1	0,8	1,5	2,9	250000
Оцет спиртовий	10,6667	20	38,6666	0,09	0,96	1,8	3,48	300000
Жовток яєчний сухий	2	3,75	7,25	0,15	0,03	0,05625	0,1087	9375
Сіль	1,6	3	5,8	0,0026	0,0042	0,0078	0,0150	1300
Згущувач	0,32	0,6	1,16	0,025	0,008	0,015	0,029	2500
Регулятор кислотності	0,32	0,6	1,16	0,012	0,0038	0,0072	0,0139	1200
Стабілізатор	0,32	0,6	1,16	0,0034	0,0010	0,00204	0,0039	340
Упаковка	1	2	3	0,4375	0,4375	0,875	1,3125	140265
Всього	-	-	-	0,7019	3,2193	6,0908	11,3966	1009580

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків

Далі необхідно провести розрахунок витрат пов'язаних із водопостачанням та водовідведення у виробничих цілях. Для щоденного виробництва потреби холодної води складають 100 м<sup>3</sup>:

$$100 * 22 * 21,75 = 48\ 850 \text{ грн/міс}$$

$$\text{Річні потреби: } 48\ 850 * 12 = 574\ 200 \text{ грн/рік}$$

Прорахуємо вартість електроенергії, що буде використана на виробництві під час створення додаткового обсягу продукції (табл. 3.4). Робота цеху здійснюється у зміну тривалістю 8 годин.

Таблиця 3.4 - Потреба в електроенергії на технологічні цілі

Обладнання	Кількість, шт	Потужність кВт/год	Кількість робочих годин на добу, год	Кількість робочих днів в місяць, днів	Місячна потреба електроенергії, кВт/міс	Тариф, грн.. кВт	Річна потреба в електроенергії, кВт	Місячні витрати на електроенергію, грн.	Річні витрати на електроенергію, грн.
Вібросито	1	1,1	16	22	387	1,02	4646	394	4739

Помпа	9	3,5	16	22	11088	1,02	133056	11309	135717
Змішувач	1	11	16	22	3872	1,02	46464	3949	47393
Мультипр оцесор для пастериза ції	1	5,5	16	22	1936	1,02	23232	1974	23696
Охолодж увач	1	4,5	16	22	1584	1,02	19008	1615	19388
Магнітни й сепаратор	1	8	16	22	2816	1,02	33792	2872	34467
Металоде тектор	1	0,1	16	22	35,2	1,02	422	36	430
Дозуваль но- пакувальн а машина	1	3,4	16	22	1196,8	1,02	14361	1221	14649
Всього	16	-	-	176	22915	-	274 982	23373	280482

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Наступним кроком розрахуємо витрати на оплату праці та нарахування ЄСВ (табл. 3.5). Вироблення майонезної продукції на експорт забезпечуватиметься в одну зміну. Додатковий персонал, необхідний, для нагляду за виробничою лінією: начальник зміни, 2 працівники, 1 контролер.

Таблиця 3.5 - Відрахування на оплату праці виробничого персоналу та ЄСВ

Посада	К-ть штатних одиниць	Оклад, грн.	Місячний фонд ЗП, грн.	Річний фонд ЗП, грн.	Нарахування на фонд ЗП (ЄСВ 22%), грн.
Начальник зміни	1	6100	6100	73200	16104
Працівники на лінії	2	4700	9400	112800	24816
Контролер	1	4300	4300	51600	11352
Всього	-	15100	19800	237600	52272

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Для того щоб обслуговувати виробничу лінію необхідно також сформувавши ремонтний персонал і розрахувати величину витрат на утримання і експлуатацію устаткування (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Відрахування на оплату праці ремонтного персоналу та ЄСВ

Посада	Кількість працівників	Оклад, грн.	Місячний фонд ЗП, грн.	Річний фонд ЗП, грн.	Нарахування на фонд ЗП (ЄСВ 22%), грн.
Механік	1	4300	4300	51600	11352
Електрик	1	4400	4400	52800	11616
Слюсар	1	4300	4300	51600	11352
Всього	3	13000	13000	156000	34320

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Загальновиробничі витрати розраховуються на основі витрат на оплату праці основного виробничого персоналу на рівні 100%. Витрати на збут будуть формуватися на основі витрат на контракт з логістичною компанією.

Якщо знайти кетчуп торгової марки «Торчин» у супермаркеті Польщі, то його ціна буде коливатися на рівні 5,50 злотих. Вважаючи курс злотих до гривні на 22.04.2021 - 7,42, то ціна за одну упаковку кетчупу об'ємом 400 г є приблизно 41 грн. В той же час в Україні аналогічний продукт можна придбати за 16,82 грн, що становить різницю близько 24 гривень, тобто 58,53% від вартості товару за кордоном. Така різниця обумовлена відносною дешевизною сировини, а відповідно і виробництва в Україні, а також фактом реалізації від вітчизняного виробника, не враховуючи імпортні платежі у вартості.

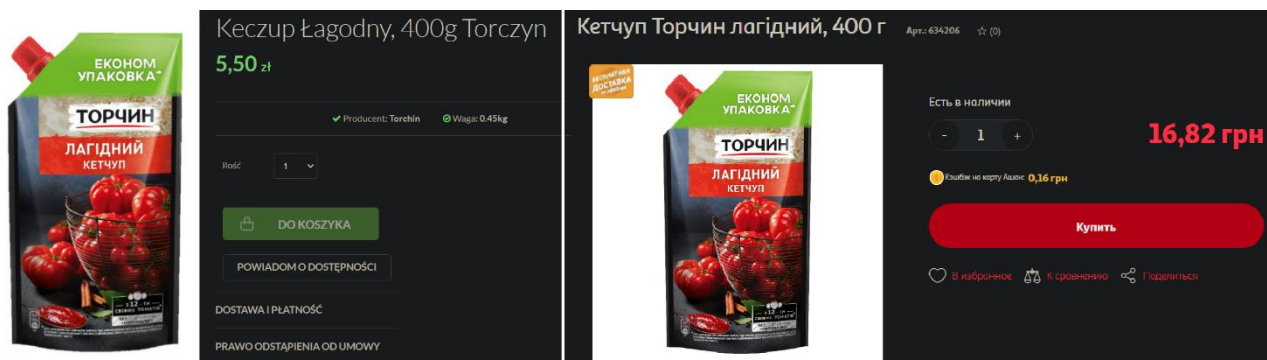


Рисунок 3.8 – Порівняння роздрібної ціни кетчупів ТМ «Торчин» в Польщі та Україні відповідно

*Джерело: сформовано автором*

Найближчі цінові конкуренти Dawtona, Kotlin та Roleski. Тим не менш, у порівнянні їх ціна перевищує 20 гривень. Отже, можемо вважати, що впровадження майонезних продуктів на зовнішній ринок, у Польщу, буде

доречним, якщо після здійснення операції, ціна продукту збільшиться не більш ніж на 30% від початкової вартості.

Торчин – селище міського типу, де виробляється продукція торгової марки – розташовується близько до західного кордону України, за яким знаходиться Польща. Це є стратегічно вигідним, адже навіть шлях від місця виробництва продукту до столиці сусідньої країни займає близько 5 годин на автівці, за руху за середньою швидкістю близько 77 км/год. До цього часу також необхідно додати час очікування транспорту на таможні (див. додаток Г).

Розрахуємо вартість експортних поставок майонезу ТМ «Торчин» до Польщі. Згідно чинного законодавства щодо ставок ввізного мита до Польщі, яка входить до складу Європейського союзу, ставка імпортного мита для соусної продукції становить 0% [61]. Вважатимемо, що поставки будуть реалізовуватися за допомогою логістичного посередника, з яким буде укладено контракт на систематичні поставки партії майонезів від ПрАТ «Волиньхолдінг» об'ємом 10 тонн. Поставки в перший звітний період будуть відбуватися 5 разів на рік, у наступні 3 роки – 6 разів. Це зумовлено особливостями логістичних перевезень. Контракт укладено на суму 35 тисяч гривень за одне перевезення.

Як зазначалося вище, майонез ТМ «Торчин» реалізується у трьох видах фасовки: 160 г, 300 г та 580 г. Відсоткове співвідношення серед реалізації таких об'ємів товарів складають наступну пропорцію:

- 160 г – 8%
- 300 г – 77%
- 580 г – 15%

Отже, партія об'ємом 10 000 тонн буде складатися з такою пропорцією:

- 160 г – 772,78 тонн – 4 829 873 упаковок
- 300 г – 7739,33 тонн – 25 797 770 упаковок
- 580 г – 1487,89 тонн – 2 565 326 упаковок

Далі можемо визначити виробничу собівартість на одну упаковку майонезу (160 г, 300 г та 580 г), а також обсяг витрат на річне виробництво (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Калькулювання собівартості майонезної продукції

Стаття витрат	Витрати на одну упаковку 160 г, грн	Витрати на одну упаковку 300 г, грн	Витрати на одну упаковку 580 г, грн	Витрати на річний обсяг виробництва 50 тонн, тис.грн
Сировина та матеріали	3,2193	6,0909	11,3966	1 009 580,55
Електроенергія та технологічні цілі	0,0116	0,0022	0,0219	841,45
Водопостачання та водовідведення	0,0238	0,0045	0,0448	1 722,60
Фонд оплати праці виробничого персоналу	0,0098	0,0018	0,0185	712,80
Нарахування на ФОП виробничого персоналу	0,0022	0,0004	0,0041	156,82
Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	0,0196	0,0037	0,0370	1 423,54
Загальновиробничі витрати	0,0098	0,0018	0,0185	712,80
Собівартість	3,2962	6,1053	11,5413	1 015 150,54
Витрати на збут	0,0072	0,0014	0,0136	175,00
Ціна без ПДВ	3,3034	6,1066	11,5549	1 015 325,54

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Після калькулювання орієнтовної ціни продукції можемо сформулювати вартість товарів з урахуванням поставки та бажаних ставок рентабельності, а також ставки посередника ринку Польщі (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Розрахунок вартості експортованої продукції  
ТМ «Горчин» до ринку Польщі, тис.грн

Упаковка	Собівартість шт, грн	Собівартість шт з урахуванням поставок, грн	Вартість шт з урахуванням бажаної рентабельності та ставки посередника, грн	Кінцева ціна продукту на ринку Польщі, враховуючи ПДВ, грн	Кінцева ціна продукту на ринку Польщі, враховуючи ПДВ, зл	Середня ціна на ринку майонезів Польщі, зл
160г	3,30	3,31	6,44	7,92	1,08	1,48
300г	6,11	6,11	11,90	15,77	2,13	3,21
580г	11,54	11,56	22,53	27,71	3,74	5,43

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Отже, можемо бачити, що прогнозована цінова політика, підготована для експортуємих майонезних продуктів на ринок Польщі, є на рівні нижчого цінового сегменту та може конкурувати з місцевими брендами.

Перевагами ТМ «Торчин» можуть слугувати такі особливості як ширина асортименту, смакові властивості та екологічність продукції. Громадяни Польщі не знайомі з брендом що, реалізує продукцію, вироблену на фабриках приватного акціонерного товариства «Волиньхолдінг», тому «Торчин» лишається без двох головних переваг для внутрішнього ринку – його частка та відомість бренду. Тим не менш це не є проблемою, яку неможливо вирішити. Майонез у Польщі є стабільним інгредієнтом на кухонному столі. Знаючи це, можна не турбуватися про стрімке зниження попиту на продукцію і спрямувати свої сили на рекламну компанію, яка буде орієнтована на отримання нових покупців та нагадає українським емігрантам звичні натуральні смаки.

Розглянемо потенціальний фінансовий результат від експорту майонезної продукції ТМ «Торчин» до ринку Польщі (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Прогнозований фінансовий результат діяльності ПрАТ «Волиньхолдінг» на 2022-2024 рр, тис.грн

Категорія/рік	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції	1 523 513	1 569 219	1 647 680
Собівартість виробленої продукції	1 015 151	1 045 605	1 097 885
Валовий прибуток	508 363	523 614	549 794
Чистий фінансовий результат	416 857	429 363	450 831

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Відповідно до наведених розрахунків, можемо бачити позитивну динаміку зростання чистого фінансового результату від реалізації продукції. В перший прогнозований період експорт майонезної продукції додатково принесе приватному акціонерному товариству «Волиньхолдінг» прибуток у розмірі 416 586 тис.грн, а надалі, за сталої ситуації на ринку, буде зростати на 3-5% щорічно.

### 3.3 Економічне обґрунтування наведених пропозицій щодо вдосконалення маркетингових заходів ТМ «Торчин»

Отже, в першій частині 3 розділу було розглянуто недоліки маркетингової діяльності ПрАТ «Волиньхолдінг», а також визначено особливості, пов'язані з рекламними заходами, що сьогодні є більш актуальними. Спробуємо визначити шляхи виправлення маркетингових процесів для продукції, виробленої на приватному акціонерному товаристві «Волиньхолдінг».

Як вже було зазначено, торгова марка «Торчин» займає високі позиції на ринку холодних соусів України, що було доказано дослідженням ключових факторів успіху галузі, проведеним за допомогою експертного методу. Проте не варто забувати про визначення конкурентоспроможності ПрАТ «Волиньхолдінг», яка аналізувалась шляхом побудови матриці МакКінсі та матриці Бостонської консалтингової групи. Обидві матриці, згідно тверджень їх авторів, демонстрували пікову позицію для досліджуваного підприємства, але і тут є свої нюанси.

Торгова марка «Торчин» наразі знаходиться у фазі «Дійні корови». Тобто бренд має високу частку ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. Фірми в такому положенні повинні знаходитись під постійним контролем. Власникам підприємства необхідно розробляти стратегії, націлені на утримання позицій та стабільного, хоча і повільного, нарощування прибутку. Мета ПрАТ «Волиньхолдінг» полягає у збереженні свого лідируючого становища на ринку холодних соусів.

При аналізі маркетингової складової підприємства ПрАТ «Волиньхолдінг» було виявлено наступні проблеми на які в першу чергу варто звернути увагу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 - Проблеми та шляхи вдосконалення маркетингової складової діяльності ПрАТ «Волиньхолдінг»

Проблеми	Шляхи вдосконалення
----------	---------------------

Відсутність відділу маркетингу	Створення невеликого маркетингового підрозділу з кількома кваліфікованими спеціалістами, які будуть здійснювати ефективну маркетингову діяльність для торгової марки, демонструючи не лише інформацію про акційні позиції, але й займаючись просуванням продукції і виведенням поняття бренду на новий рівень. Не є обов'язковим створення масового відділу, адже певні операції буде доцільним віддавати на аутсорсинг, що є більш вигіднішим для компанії.
Застаріла маркетингова політика	Аналіз сучасної ситуації на ринку та підготовка маркетингової стратегії, що буде актуальною для постепідеміологічних часів для країни.
Продовження каталізування неефективних способів рекламування	Необхідно дослідити ефективність рекламних операцій за останні декілька місяців та визначитися, наскільки рентабельною є зовнішня та ТБ-реклама.
Ігнорування соціальних мереж як сучасного інструменту просування продукції	Впровадження активного використання соціальних мереж задля підвищення економічних та соціальних показників підприємства. Цим має займатися маркетинговий відділ.
Недосконалість власного офіційного сайту, який є обличчям бренду	Необхідно розглянути офіційні сайти компаній конкурентів та вирішити, чи є власний інформаційний ресурс достатньо конкурентоздатним.

*Джерело: сформовано автором*

Аналіз організаційної структури демонструє відсутність маркетингового відділу на підприємстві та посади маркетолога. На нашу думку, це має бути обов'язково виправлено задля вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. Особливістю є те, що даний відділ не потребує захмарних витрат, проте у перспективі може створити гарну репутацію, особливо серед молоді.

На пострадянському середовищі існує певне нерозуміння важливості маркетингових дій, і часто операції, пов'язані з просуванням та креативним підходом до рекламування продукції, лягають на плечі працівників відділу збуту.

Маркетингова діяльність не є миттєво рентабельною. Це довгий процес, який передбачає аналіз ринку, цільової аудиторії, етапу створення власного бренду тощо. І тому маркетинговий відділ може здаватися неефективним.

Social Media Marketing (SMM) - це спосіб, за допомогою якого можна звертати увагу потенційних споживачів до бренду з використанням соціальних мереж.

Необхідно зазначити, що хоча створення єдиної служби маркетингу для компанії і є досить масштабним та витратним процесом, проте це не порівняно з важкістю введення нової виробничої лінії або винахідництвом нового типу продукції для підприємства. Оскільки, ПрАТ «Волиньхолдінг» ще не працювали в напрямку SMM-діяльності, початковий процес входження до медійної сфери може зайняти певний час, і керівник відділу ще не один раз буде змушений звітувати про ті чи інші нововведення.

Першою справою після впровадження маркетингового відділу на підприємстві повинно стати знайомство споживачів з брендом та його цінностями у легкий невимушений спосіб. Дозволяється використовувати сучасні новинки світу гумору, різні челенджі, а також є бажаним підтримувати та виражати думку щодо актуальних подій. Це є надважливим, оскільки формує ту близькість до своїх споживачів, прибираючи кордони «виробник-покупець».

Після початкових публікацій (близько 3-4 шт), до яких буде доречно застосувати таргетингову рекламу, можна починати просувати певні позиції, підтримуючи такий агресивний маркетинг креативними відеоматеріалами, що будуть асоціюватися у споживачів з гарним настроєм та певними пригодами. Це є також необхідним кроком, аби виправдати власну необхідність та ефективність. Маркетинговий відділ та SMM-діяльність не є здатними тільки на підтримання бренду.

Далі було розглянуто орієнтовний розрахунок витрат і ефективності проведення зазначених заходів (табл. 3.10). Вдалим є те, що в сучасних реаліях підприємству не потрібно знаходити та орендувати приміщення, оскільки майже вся маркетингова діяльність сьогодні проводиться дистанційно для того, щоб забезпечити безпеку всіх працівників. Тому більшість витрат, пов'язані з формуванням підрозділу, можуть бути відстрочені до стабілізації епідеміологічної ситуації.

Таблиця 3.10 - Розрахунок бюджету витрат на створення і підтримання відділу маркетингу ПрАТ «Волиньхолдінг»

Статті витрат	Сума, грн
<b>Річні витрати операційної діяльності</b>	
Витрати на персонал (зарплата, страхування)	360 000
Забезпечення канцтоварами та необхідними витратними матеріалами	3 000
Витрати на підтримання засобів мобільного зв'язку з відділом	4000
Компенсування витрат на послуги інтернету	4 800
<b>Всього</b>	<b>371 800</b>

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Зазначимо, що відділ в перший час буде сформований з двох маркетинг-та SMM-спеціалістів, які мають заробітну плату сумою 15 тисяч гривень в місяць. Кожен з працівників почне з вивчення власної соціальної мережі. Для початку будуть засновані сторінки в Instagram та Facebook. У майбутньому можна буде розглянути Twitter та Tik-Tok. Окрім цього обидва спеціалісти будуть займатися вдосконаленням та просуванням власного YouTube акаунту.

Варто сказати, що це не всі витрати, які будуть понесені щодо маркетингової діяльності для ТМ «Торчин». Оскільки у майбутньому планується укладання контрактів з відомими тематичними YouTube-каналами або медійними персонами в Instagram, рівень витрат буде збільшений на суму договорів. На жаль, точне підрахування економічного ефекту від створення нового підрозділу у підприємстві наразі не є можливим, оскільки маркетингова та SMM-діяльність є достатньо тривалим процесом. Але якщо на виробництві буде впроваджену певну умовну лінійку преміальних соусів, вже «розігріті» соціальні мережі торгової марки допоможуть просунути та повідомити про новинку світу холодних соусів з ефективністю на 70% вищою за попередньо застосовані заходи.

Можливим етапом рекламної кампанії для ТМ «Торчин» є розміщення тематичного оголошення у вигляді відео-ролика у найвідомішому українському кулінарному телешоу - «МастерШеф», що створюється каналом СТБ. Так у

попередньому розділі зазначалося про спадаючу ефективність реклами на телебаченні, проте таке рішення може вплинути на обидві платформи – ТБ та інтернет. Адже шоу «МастерШеф» має свою YouTube-сторінку, куди щотижня дублюються повні епізоди передачі без реклами, що ми бачимо на телебаченні. Кожний повноцінний епізод отримує близько 1,2 млн переглядів до випуску наступного (див. додаток В). Таким чином для ТМ «Торчин» це є вдалим варіантом захопити одразу дві групи – глядачів телебачення та користувачів інтернету, а також орієнтація на цільову аудиторію, адже що ще так може підвищити репутацію, а отже і конкурентоспроможність, харчової продукції, як рекомендація від шеф-поварів найвідомішого кулінарного шоу.

Витрати на інтеграцію одного короткого відеоролику про ТМ «Торчин» у програму «МастерШеф» будуть коштувати близько 40 тис. грн за епізод. Якщо ПрАТ «Волиньхолдінг» вирішить укласти договір на рекламування бренду на постійній основі, то витрати по цьому напрямку становитимуть 1,92 млн. грн на рік. Вважаючи, що витрати на створення контенту для Instagram та Facebook сторінок (а саме оренда студій, фото- та відео-зйомка, постпродакшн отриманих матеріалів) не будуть перевищувати 56 тис. грн на рік, то можемо розглянути загальні витрати на маркетингові заходи (табл 3.11).

Таблиця 3.11 – Загальні витрати на маркетингові заходи ТМ «Торчин», грн

Стаття витрат	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Річні витрати
Витрати операційної діяльності	92 950	92 950	92 950	92 950	371 800
Інтеграція реклами у кулінарне шоу «МастерШеф»	480 000	480 000	480 000	480 000	1 920 000
Створення контенту для Instagram та Facebook сторінок	14 000	14 000	14 000	14 000	56 000
Всього	586 950	586 950	586 950	586 950	2 347 800

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Таким чином, загальні витрати на рекламу складуть 2 347 800 грн, що допоможе залишатися бренду «Торчин» на вустах українців, розвивати їх довіру до продукції, за якою тепер можна буде постерігати на зручних для споживачів платформах, а також надасть змогу просувати новинки світу холодних соусів для

вже зацікавленої аудиторії, збільшивши при цьому конкурентоспроможність ПрАТ «Волиньхолдінг».

### 3.4 Оцінка соціально-економічної ефективності заходів з виведення майонезної продукції на зовнішній ринок, а також вдосконалення маркетингових заходів

Оскільки рекомендація з виведення майонезних товарів на ринок Польщі передбачає поступове зростання чистого доходу від реалізації продукції, необхідно розрахувати динаміку показників прибутку підприємства. У 2024 році за сталого нарощування обсягів реалізації, експорт майонезної продукції додатково принесе приватному акціонерному товариству «Волиньхолдінг» прибуток у розмірі 450 831 000 грн.

Для того, щоб дізнатися динаміку ефективності експортних операцій ПрАТ «Волиньхолдінг», визначимо показники: ефективність експорту, ефект експорту та рентабельність експорту (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Прогнозовані показники ефективності ПрАТ «Волиньхолдінг» за період 2022-2024 рр в результаті експорту

Показник	2022	2023	2024	Відхилення (2023/2022)		Відхилення (2024/2023)	
				Абсолютна зміна	Відносна зміна	Абсолютна зміна	Відносна зміна
Ефективність експорту	1,1797	1,2669	1,2915	0,0872	1,0740	0,0246	1,0194
Ефект експорту, тис.грн	1 566 276	1 582 810	1 585 565	16533,7573	1,0106	2755,6262	1,0017
Рентабельність експорту	1,4393	1,5020	1,5700	0,0627	1,0436	0,0679	1,0452

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Показник ефективності експорту демонструє вигідність експорту, яка вимірюється за допомогою відношення вартості у зовнішньоторговельних цінах товару, вивезеного з країни, до його вартості у внутрішніх цінах. При зростаючій ефективності значення коефіцієнта повинно збільшуватися.

Показник ефекту експорту характеризує результат діяльності підприємства і розраховується як різниця між обсягом випуску продукції на

експорт і витратами на її виробництво. Показник вимірюється в абсолютних одиницях та показує абсолютну зміну коштів компанії.

Коефіцієнт рентабельності експорту демонструє суму доходу від реалізації експортних товарів, що припадає на кожну витрачену фірмою гривню. Отримані показники ефективності експорту необхідно порівнювати з аналогічними показниками за минулий період, що дасть змогу встановити, як змінилася ефективність реалізації товарів у звітному періоді порівняно з минулим.

Прогнозовані доходи від реалізації майонезної продукції на зовнішньому ринку Польщі перевищують рівень витрат, це позитивно відображається на ефективності діяльності підприємства. Якщо порівняти прогнозоване значення ефекту експорту у 2024 році з аналогічним показником у 2023 році, то можна спостерігати зростання на 2 755,626 тис.грн, причому приріст рентабельності експорту у 2024 році становитиме 4,52%, що перевищує показник 2023 року (рис. 3.9).

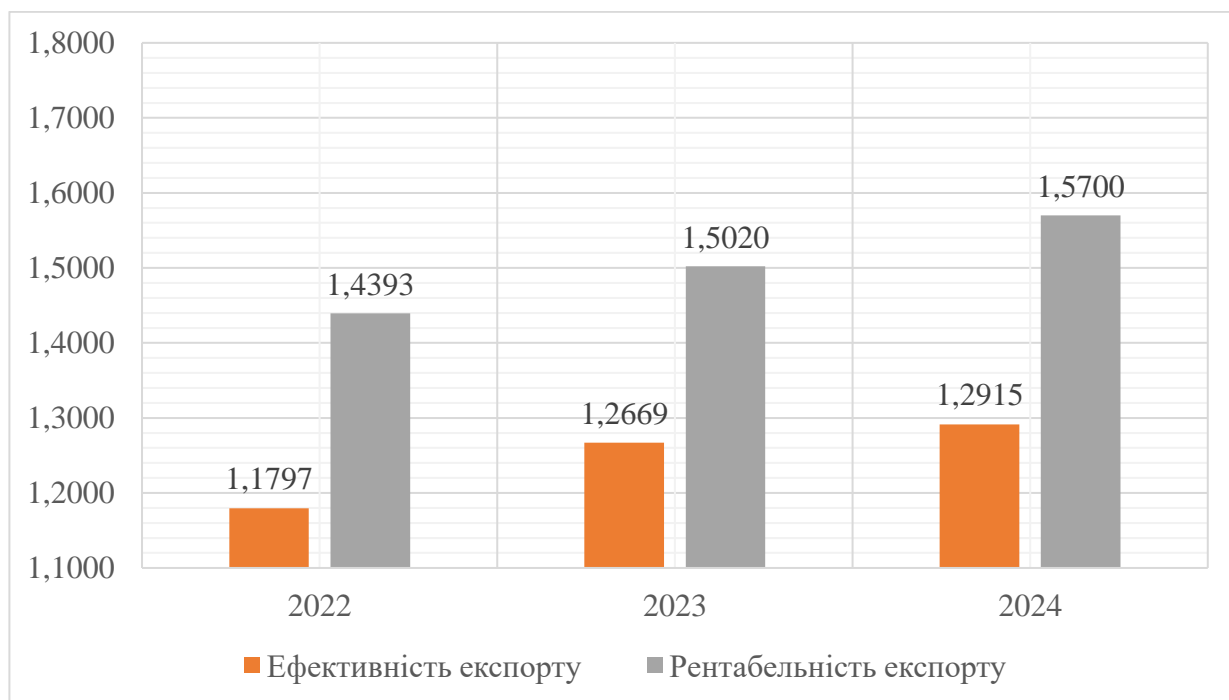


Рисунок 3.9 – Прогнозовані показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Волиньхолдінг» за період 2022-2024 рр

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

На гістограмі бачимо поступове зростання показників ефективності експорту та рентабельності експорту. Варто зазначити, що динаміка

ефективності експорту у 2023 дещо спаде і буде демонструвати відносну зміну у 0,0546, порівняно з попереднім роком, проте загальна тенденція залишиться позитивною.

Щодо рекомендації вдосконалення маркетингових заходів, підприємство за рахунок реклами планує збільшити реалізацію виробленої продукції, а також нагадати споживачам про інші асортиментні позиції ТМ "Торчин". В перший рік, як вже було зазначено, витрати на рекламу розподіляться таким чином: 65% - знайомство споживачів за новою політикою бренду та створення придатливого середовища для просування продукції та 35% - нагадування покупцям про основні позиції торгової марки, на яких наразі актуально зробити акцент через недостатній обсяг продажів. Маркетингова кампанія планує збільшити загальні обсяги реалізації в перший рік на 1,2%, а в другий рік на 1,8%, а отже і сприятиме зростанню суми валового прибутку, оскільки буде реалізована частина готової продукції зі складу без додаткових витрат на її виготовлення, але при цьому відбудеться додаткове зростання витрат на збут (збільшення на 2%), що пов'язані з витратами на логістичні послуги.

Таблиця 3.13 – Зведені показники порівняння фінансових результатів  
ПрАТ «Волиньхолдінг» до та після запровадження рекомендованих заходів

Стаття	Значення в 2020 році, тис.грн	1 рік		2 рік	
		Зміна показника після першого періоду впровадження маркетингових заходів, тис.грн	Результати першого року після врахування пропозицій, тис.грн	Зміна показника після другого періоду впровадження маркетингових заходів, тис.грн	Результати другого року після врахування пропозицій, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 250 103	15 001	1 265 104	22 772	1 287 876
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-1 129 484	-	-1 129 484	-	-1 129 484
<b>Валовий прибуток</b>	<b>120 620</b>	<b>15 001</b>	<b>135 621</b>	<b>22 772</b>	<b>158 393</b>

Інші операційні доходи	30 094	-	30 094	-	30 094
Адміністративні витрати	-16 789	-	-16 789	-	-16 789
Витрати на збут	-3 936	-79	-4 015	-80	-4 095
Інші операційні витрати	-26 916	-2 347	-29 263	-3 051	-32 314
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності</b>	<b>103 072</b>	<b>12 576</b>	<b>115 648</b>	<b>19 640</b>	<b>135 288</b>
Інші доходи	255	-	255	-	255
Фінансові витрати	-63	-	-63	-	-63
Інші витрати	-120	-	-120	-	-120
<b>Фінансовий результат до оподаткування</b>	<b>103 144</b>	<b>12 576</b>	<b>115 720</b>	<b>19 640</b>	<b>135 360</b>
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-18 462	-2 264	-20 726	-3 535	-24 365
<b>Чистий фінансовий результат</b>	<b>84 682</b>	<b>10 312</b>	<b>94 994</b>	<b>16 105</b>	<b>110 995</b>

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Отже, можемо бачити зростання валового прибутку у першому році на 15 001 тис.грн за рахунок збільшення реалізації, і відповідне збільшення витрат на збут на 79 тис.грн. Вважаючи, що на інші операційні витрати, а саме маркетингову діяльність, було витрачено на 2 347 тис.грн більше, фінансовий результат від операційної діяльності зріс, порівняно з попереднім роком на 12 576 тис.грн. і становить 115 720 тис.грн у 2021 році. Витрати з податку на прибуток корегують цю сумму на 20 726 тис.грн, і тоді чистий фінансовий результат становитиме 94 994 тис.грн, що на 10 312 тис.грн більше за попередній рік. На другий рік після впровадження маркетингових заходів було збільшено витрати на рекламні операції, які відтепер становитимуть 3 051 тис.грн. За рахунок збільшення чистих доходів від реалізації продукції за рахунок маркетингових заходів фінансовий результат від операційної діяльності був збільшений на 19 640 тис.грн, порівняно з попереднім роком, і становить 135 288 тис.грн. Змінюючи результат на суму податку на прибуток отримуємо чистий фінансовий результат за 2022 рік у вигляді 110 995 тис.грн. Отже, можемо

спостерігати позитивну динаміку збільшення чистого прибутку на підприємстві ПрАТ «Волиньхолдінг» за прогнозовані 2021-2022 роки (рис. 3.10).

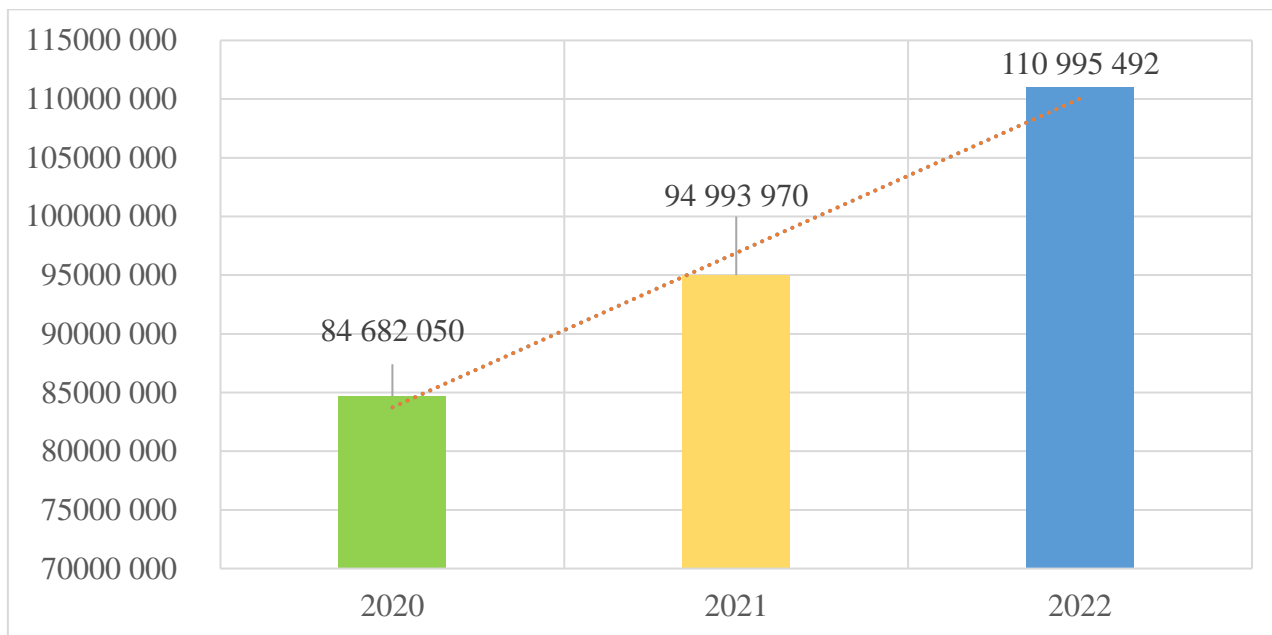


Рисунок 3.10 – Економічний ефект зростання чистого прибутку від запроваджених заходів на ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2020-2022 рр, грн

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Наступним кроком проведемо оцінку зміни відносних показників рентабельності за рахунок впровадження даних заходів (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Відносні показники прибутковості діяльності ПрАТ «Волиньхолдінг» до та після запровадження рекомендованих заходів

Показник	2020 рік	Показники з урахуванням запропонованих заходів після реалізації проекту в перший рік	Показники з урахуванням запропонованих заходів після реалізації проекту в другий рік
Рентабельність реалізації, %	6,77%	7,51%	8,62%
Рентабельність продукції, %	7,50%	8,41%	9,83%

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Отже, рентабельність реалізації буде збільшена на 0,73% у перший рік та на 1,11% у другий рік, рентабельність продукції на 0,91 % та 1,42% у перший та другий рік відповідно, що свідчить про більш ефективну діяльність підприємства (рис. 3.11).

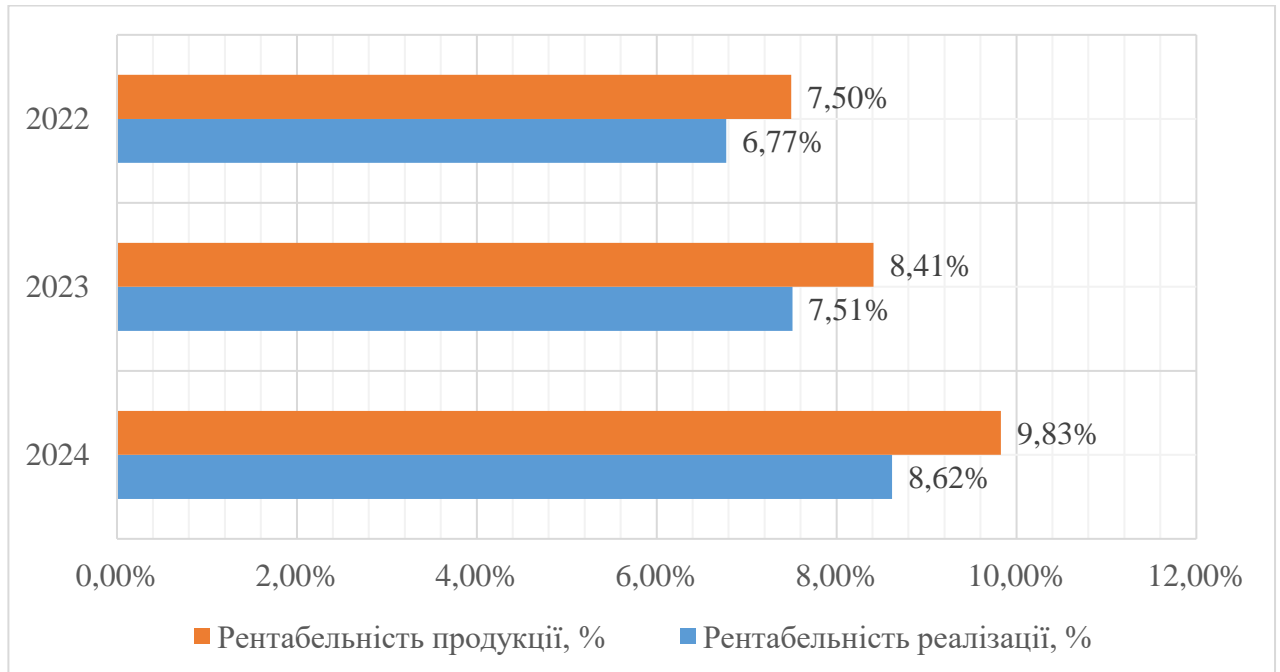


Рисунок 3.11 – Економічний ефект запроваджених заходів зростання відносних показників прибутковості діяльності ПрАТ «Волиньхолдінг»

*Джерело: сформовано автором на основі розрахунків*

Для оцінки ефективності даного проекту розрахуємо показник NPV за допомогою вбудованих формул додатку MS Excel. Ставка прибутковості інвестицій обирається на рівні ставки кредитування юридичних осіб 21%. Згідно розрахунків, показник NPV для ПрАТ «Волиньхолдінг» становить 10 894,44 тис.грн, що є більшим за 0, тобто показник демонструє перевищення прибутків над витратами. Індекс доходності дорівнює 2,02, що більше 1, тобто інвестиційний проект є прибутковим. Термін окупності становить 0,22 року, тобто 3,27 місяця.

Отже, можемо вважати що, дані заходи є доцільними та сприяють підвищенню ефективної діяльності підприємства, що підтверджує доцільність їх запровадження.

### **Висновки до розділу 3**

Отже, на основі дослідження можливостей для розвитку ПрАТ «Волиньхолдінг», а також базуючись на аналізі організаційно-економічного, фінансового, а також конкурентоспроможного становища підприємства, було розглянуто декілька пропозицій для покращення його діяльності.

Основними напрямками зростання конкурентоспроможності ПрАТ «Волиньхолдінг» було визначено:

1) запровадження відділу маркетингу на підприємстві, який має займатися SMM-діяльністю, підтриманням бренду, реагуванням на сучасні тенденції ринку холодних соусів та світу, а також просувати власну продукцію за допомогою рекламних кампаній;

2) виведення майонезної продукції торгової марки «Торчин» на зовнішній ринок Польщі, що аргументується стратегічно вигідним положенням країни експорту для виробничого підприємства (межування країн - відстань до столиці Польщі становить близько 400 км, що досить невелика дистанція), достатньо вільною ситуацією на зовнішньому ринку холодних соусів, а також великим попитом і конкурентоспроможністю продукції.

Згідно з першою рекомендацією виведення майонезної продукції торгової марки «Торчин» на зовнішній ринок, було проаналізовано актуальну ситуацію та вирішено для початку налагодити експорт до Польщі. Ринок холодних соусів Польщі, а саме майонезу, має свої особливості: високий експорт, локальні виробники, виробляючі власну продукцію вже не одне століття, а також, згідно інформації, отриманої від місцевих жителів, специфічний смак та зовнішній вигляд реалізуємої продукції. ПрАТ «Волиньхолдінг» цінується в Україні за широкий асортимент та різноманіття зручних для споживача форм реалізації власної продукції. На думку експертів, майонез ТМ «Торчин» повинен бути конкурентоспроможним на ринку ТМ «Торчин», оскільки має якісний склад, зручну упаковку, відомий бренд під керівництвом міжнародної корпорації, а також знаходиться у середньому ціновому сегменті, що дасть можливість спробувати новинку більшій кількості покупців. Оскільки, даний проект є прибутковим, буде доречним спробувати вивести майонези ТМ «Торчин» на експорт до Польщі.

В даному випадку буде гарна синергія з другою рекомендацією, оскільки за внутрішньою інформацією компанії основна ціль торгової марки – долучати до споживання молодь. У старшого покоління є занепокоєння про те, що майонез за визначенням є чимось хімічним та поганим. «Торчин» в свою чергу

турбуються, щоб молодь не мислила стереотипно і знала, що ця продукція має якісний склад. Таку ж ситуацію можна спостерігати, наприклад, з готовими до вживанням соусами або салатними заправками – новими категоріями, які з'явилися на ринку лише 2-3 роки тому. І старше покоління може навіть не помічати, оскільки вони не так часто експериментують. До нового більш відкрита молодь, тому й інструменти впливу потрібно обирати відповідні.

Згідно з другою пропозицією було досліджено зростаючу ефективність інтернет-реклами та медіа-діяльності в цілому, а також доведено нижчу конкурентоспроможність і спадаючі можливості вдало здійснювати свою основну функцію зовнішньої та реклами по телебаченню. Сучасна епідеміологічна ситуація внесла свої корективи та дещо змінила пропорцію в сфері рекламних послуг: оскільки наразі діють суворі карантинні обмеження, багато людей залишаються вдома, переглядаючи передачі по телебаченню (в основному доросле покоління), і відповідно зовнішня реклама не є настільки дієвою. Але при стабілізації ситуації за інтернет-оголошеннями буде знаходитись ОНН-реклама, тому що з кожним роком спостерігається спад аудиторії телебачення. Цьому також сприяє наступний теплий сезон, що гарантує низький відсоток людей, які залишатимуться вдома за гарних кліматичних умов.

Для підвищення власної конкурентоспроможності ПрАТ «Волиньхолдінг» необхідно впроваджувати у свою організаційну структуру відділ маркетингу на постійній основі, адже згідно опитуванню, проведеному експертним методом, наразі ТМ «Торчин» має лідерство на ринку холодних соусів України, проте воно має недоліки, які заважають споживачам залишити сумніви щодо впевненості в продукції та компанії, що її виробляє. SMM-діяльність – це стратегічне впровадження, а не короткострокове. ПрАТ «Волиньхолдінг» має розглянути дану пропозицію, оскільки це один із напрямів, які понижують конкурентоспроможність підприємства.

У 3 розділі було оцінено соціально-економічну ефективність впровадження даних рекомендацій та визначено, що вони є можливостями для збільшення конкурентоспроможності приватного акціонерного товариства

«Волиньхолдінг». Згідно з першлю рекомендацією, експорт майонезної продукцію на ринок Польщі сприятиме нарощуванню додаткового чистого прибутку компанії у розмірі 416 857 тис.грн в 2022 році, 429 363 тис.грн в 2023 році і 450 831 грн в 2024 році. Ефективність, ефект та рентабельність експорту має позитивну тенденцію до зростання, тому даний проект не тільки підвищить конкурентоспроможність підприємства відповідно і на зовнішньому ринку, але й забезпечить підприємство додатковим прибутком. Згідно з другою рекомендацією, планується отримати додатковий чистий прибуток у розмірі 10 312 тис.грн у першому році і 16 105 тис.грн у другому році після впровадження пропозицій. Прогнозована рентабельність реалізації та продукції збільшується з кожним роком, а показник NPV становить 10 894,44 тис.грн, що є більшим за 0, тобто демонструє проект доцільним.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

В результаті проведення дослідження в дипломній роботі було проаналізовано економічну сутність конкурентоспроможності підприємства та було визначено, що дане поняття є важливою ланкою діяльності компанії, за якою потрібно постійне спостереження, її аналіз, а також дослідження конкурентоспроможності конкурентних сил на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства демонструє не лише здатність компанії до вдалого функціонування та можливостей до отримання прибутку за рахунок своєї виробничої діяльності. Категорія конкурентоспроможності характеризує загальну здатність підприємства до існування на ринку, його можливість звертати на себе увагу нових споживачів та перетворювати їх у лояльних покупців, здатність виробляти товари, що будуть рентабельними на ринку та сприяти розвитку галузі.

Не існує абсолютно правильного методу для оцінювання конкурентоспроможності. Дане поняття є надзвичайно широким та повинно аналізуватися за допомогою комплексних досліджень, які зображують підприємство з різних сторін та демонструють переваги та недоліки компаній.

Покращення конкурентоспроможності підприємства – це безперервний постійний процес, який повинен включати в себе аналіз всіх ланок діяльності компанії, можливостей до розвитку, загроз, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також конкурентів галузі, де знаходиться підприємство. Адже конкурентоспроможність за визначенням є саме здатністю конкурувати – змагатися на ринку за покупця, залишатися серед брендів, торгових марок, компаній, які мають довіру та лояльність власних споживачів.

В дипломній роботі було розглянуто господарсько-правові засади функціонування, а також загальну характеристику приватного акціонерного товариства «Волиньхолдінг». Підприємство є спеціалізованим виробником наступної продукції: кетчупи, майонези, заправки, гірчиці, соуси на основі майонезу, соуси на основі томату, маринади та заправки для салату. Підприємство знаходиться у селищі міського типу Торчин Волинської області.

У 2003 році швейцарська корпорація Nestlé S.A. придбала 100% акцій ПрАТ «Волиньхолдінг», що дозволило торговій марці «Торчин», впевнено досягти лідерства на ринку холодних соусів України. Основними конкурентами для ТМ «Торчин» в галузі є торгові марки «Чумак», «Щедро», «Королівський Смак». Проте приватне акціонерне товариство «Волиньхолдінг» має беззаперечне лідерство на ринку та найбільшу частку внутрішнього ринку.

На основі звітності було здійснено аналіз фінансового становища ПрАТ «Волиньхолдінг». Було проведено дослідження структури активів і пасивів підприємства, розглянуто динаміку основних засобів, власного капіталу, а також фінансових результатів діяльності компанії. Також було здійснено аналіз коефіцієнтів ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності підприємства. Варто зазначити, що в абсолютних значеннях спостерігається хвилеподібна динаміка та певний спад за останній рік, що обумовлюється суровою епідеміологічною ситуацією в Україні, яка вплинула на обсяги реалізації ТМ «Торчин». Проте відносні коефіцієнти демонструють, що підприємство знаходиться у відмінному стані, і майже всі значення відповідають нормативним. Під питанням залишається лише коефіцієнт абсолютної ліквідності, що згідно загальноприйнятому нормативному значенню, повинен бути більше 0,2. У випадку ПрАТ «Волиньхолдінг» значення відхиляється від нормативного майже у десять разів, проте експерти підприємства вважають, що для компанії значення коефіцієнта має перевищувати 0. Тому це є спірним, але не критичним питанням.

Коефіцієнт ймовірності банкрутства говорить про дуже низьку ймовірність припинення діяльності підприємства. В той же час аналіз життєздатності демонструє високий рівень життєздатності компанії.

Здійснюючи аналіз конкурентоспроможності у дипломній роботі було зроблено висновки про високу конкурентоспроможність підприємства, та позицію лідера на ринку холодних соусів. Торгова марка «Торчин» є найвпливовішим виробником кетчупів, майонезів та інших соусів, а отже знаходиться у фазі, основна стратегія для якої є утримання позицій та нарощування прибутку. Варто розуміти, що оскільки ПрАТ «Волиньхолдінг» займає майже половину ринку

збуту кетчупів, то з кожним роком стає більш складним звертати на себе увагу нових покупців, оскільки бренд «Торчин» вже є одним із найвідоміших в Україні.

Також було проведено аналіз ключових факторів успіху галузі, в якій знаходиться приватне акціонерне товариство «Волиньхолдінг», що здійснювався за допомогою експертного методу. Опитування охарактеризували торгову марку «Торчин» як беззапереченого лідера ринку холодних соусів, що підтверджує результати, отримані при аналізі конкурентоспроможності підприємства. Проте респонденти опитування зазначали, що компанії ще є куди розвиватися, а саме було відмічено певний спад у смакових якостях продукції, а також недосконалість власних інформаційних джерел.

Під час написання дипломної роботи було досліджено можливості ПрАТ «Волиньхолдінг» до зростання, а також розглянуто пропозиції, які можуть бути доречними для здійснення процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для поліпшення цього параметру було обрано дві рекомендації: впровадження маркетингового відділу, який займатиметься SMM-діяльністю підприємства, а також просуванням продукції через інтернет-ресурси, що стрімко розвиваються; виведення майонезної продукції ТМ «Торчин» на експорт до ринку Польщі.

В першому випадку, було розглянуто ринок майонезної продукції Польщі на можливість прийняти нового гравця. У другому випадку, було наведено переконливі аргументи щодо доцільності звернути увагу на інтернет-платформу як єдине медіа, що тільки збільшує свою аудиторію, в той час як телебачення, радіо та друковані видання втрачають користувачів. Варто зазначити, що зовнішня реклама залишається актуальною і в другому десятилітті 21 століття, проте не є ефективною під пандемії, коли майже всі намагаються залишатися по домівках та уникати людних місць.

Також було оцінено соціально-економічний вплив від запроваджених пропозицій і доведено, що проекти з наведеними рекомендаціями є не тільки рентабельними для підприємства, але і значно підвищать і без того високу конкурентоспроможність приватного акціонерного товариства «Волиньхолдінг» на внутрішньому та зовнішньому ринку холодних соусів.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. К. : КНЕУ, 2008. 520с
2. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. M.E. Porter. New York : Free Press, 1990. 426 p
3. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного АО: проблемы и решения. Г.М. Скударь. К. : Наук. думка, 1999. 496 с
4. Андрианов В. Конкурентоспособность России в мировой экономике. В. Андрианов. Экономист. 1997. № 10. С. 37-47
5. Ермолов М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. М.О. Ермолов. М. Мысль, 1990. 229 с.
6. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя. А. Яновский. Бизнес-Информ. 1996. № 5. С. 21-23.
7. Ярошенко С.П. Принципи конкурентоздатності сфери матеріального виробництва. С.П. Ярошенко. Регіональні перспективи. 1998. № 1(2). С. 37-39.
8. Робакова О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення. Робакова О.В. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua>.
9. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ірина Григорівна Кадирус. Ефективна економіка № 5, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>.
10. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия». Р. Е. Мансуров. Маркетинг в России и за рубежом. 2006. № 2 (52). С. 91–94.
11. Гавриш О. А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. Олег Анатолійович Гавриш. Ефективна економіка № 2, 2013. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>.

12. Шинкаренко, В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия [Текст] : монографія. В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. Харьков: Издво ХНАДУ, 2003. 186 с
13. Лукомський Є.Ю. Фактори впливу на конкурентоспроможність виробничого підприємства. Є.Ю. Лукомський, С.О. Тульчинська. За матеріалами міжнародної науково-практичної конференції 27 листопада 2020 року: «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки». Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2020. 158 с.
14. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. А. О. Левицька. Mechanism of Economic Regulation, 2013, №4. 2013. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221>.
15. Гончар О. І. Еволюція категорії «потенціал підприємства» та її роль в економічних дослідженнях. О. І. Гончар, Ю. Г. Галкіна. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. №5. Т.3.С. 245-247.
16. Конспект лекцій з дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства». Дніпро: Міністерство освіти і науки України Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», 2014. 62 с.
17. Дибленко В. І. Оцінка потенціалу промислового підприємства графоаналітичним методом. В. І. Дибленко, О. Г. Шпичак, О. О. Шевченко. Вісник КНУТД №5. 2010. №5. С. 60–64.
18. А.Ф. Мельник, А.Ю. Васіна, Т.Л. Желюк, Т.М. Попович. Національна еконо-міка: Навч. Посібн. за ред. А.Ф. Мельник. К. Знання, 2011. 463 с.
19. Літвінова В. О. Проблеми класифікації факторів конкурентоспроможності продукції. Вікторія Олександрівна Літвінова. УДК 658.5.009. 2018. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua>
20. Статистичний словник. [О. Г. Осауленко, О. О. Васечко, М. В. Пугачова та ін.] ; за ред. д-ра держ. упр., проф., член-кор. НАН України О. Г. Осауленка ; НТК статистичних досліджень. К.: ДП “Інформ.-аналіт. агентство”, 2012. 498 с.

21. Глумачний словник економіста. за ред. проф. С. М. Гончарова. К.: Центр учбової літератури, 2009. 264 с.
22. Большой экономический словарь. Под.ред.А.Н. Азрилиани, 5-е изд. доп.и перераб. М.: Институт новой экономики, 2002. 1280 с.
23. Основы экономической теории. Учебник. С.В. Мочерный, В.К.Симоненко, В.В.Секретарюк, А.А.Устенко. Под общ. ред. С.В. Мочерного. К.: О-во “Знание” КОО, 2000. 607 с.
24. Сердюк А. М. «Економічне обґрунтування напрямів зростання конкурентоспроможності продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»: диплом.роб. бак. ек. наук : 6.030504. Сердюк А. М. Київ, 2019. 140 с
25. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий : пер. с англ. Т. Коно. М.: Прогресс, 1987. 384 с.
26. Пехтерев В. В. Эндогенные и экзогенные факторы конкурентоспособности субъектов рынка : автореф. дис. к.э.н., 2010. 30 с.
27. Сысоева Е. А. Факторы конкурентоспособности предприятия: подходы и составляющие. Е. А. Сысоева. Экономические науки. Экономика и управление. – 2010. – № 12 (73). – С. 283-287.
28. Ким У. Чен, Моборн Р. Стратегия «голубого океана»; пер. с англ. / Ким У. Чен, Моборн Р. М. НИРРО, 2005. – 727 с
29. Як українське підприємство з волинського селища стало частиною всесвітньої корпорації «Nestlé» та вийшло на європейський ринок.. ВолиньOnline. 2019. URL: <https://volynonline.com/yak-ukrayinske-pidpriyemstvo-z-volinskogo-selishha-stalo-chastinoyu-vsesvitnoyi-korporatsiyi-nestle-ta-viyshlo-na-yevropeyskiy-rinok-ekskursiya-virobnitstvom/>.
30. Звіт Nestlé щодо сталого розвитку та створення спільних цінностей. Nestlé. 2012. URL: [https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/asset-library/documents/csv\\_report\\_2012.pdf](https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/asset-library/documents/csv_report_2012.pdf).
31. Офіційний сайт Nestle, принципи. 2020. URL: <https://www.nestle.ua/aboutus/businessprinciples>.

32. Сторінка ТМ "Торчин" на офіційному сайті Nestle. 2020. URL: <https://www.nestle.ua/brands/culinary/torchin>.
33. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/>
34. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст. 144 URL : <http://zakon0.rada.gov.ua>
35. Податковий кодекс України від 02.12.2012 № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2013. – № 13-14, № 15-16, № 17. URL : <http://zakon0.rada.gov.ua>
36. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст. 356. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua>
37. Особливості NCE відділу. Nestle. 2021. URL: <https://www.nestlepurinacareers.com/blog/nce-nestl%C3%A9-continuous-excellence/>.
38. Мараховська, Т. М. Управління дебіторською заборгованістю підприємств. Т. М. Мараховська, О. С. Любенко. Економічні науки. 2010. № 9. С. 34-38.
39. Юдина Н.В. Футурологическая идеология маркетинговой деятельности. Кримський економічний вісник : науковий журнал. 2014. №2 (09) апрель. : ТОВ «Видавничий дім «Гельветика». С. 222-224.
40. IMS Group Реальний ріст ВВП Щорічна зміна відсотків. Group 2020 IMS. URL : [https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP\\_RPCH@WEO/OEMDC/UKR](https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/UKR).
41. Юдіна Н. В. Атиповість і асинхроність глобальних економічних криз. Сталий розвиток в умовах невизначеності та катастроф : зб. матеріалів Міжнародної міждисциплін. наук.-практ. конф., Київ, 11 травня 2020 р.

[уклад. Л. І. Юдіна]. Київ, 2020. URL:  
<http://futuolog.com.ua/publish/17/zbirnyk.pdf#page=60>.

42. Полинська Г. А. Інформаційні системи маркетингу Г. А. Полинська. 2014. URL:[https://stud.com.ua/49884/marketing/klyuchovi\\_faktori\\_uspihu\\_galuzi](https://stud.com.ua/49884/marketing/klyuchovi_faktori_uspihu_galuzi).
43. Парасюк О. В. Визначення доцільності виведення на ринок України преміальних холодних соусів ТМ «Торчин». 075. Парасюк О. В. Київ, 2020. 120 с.
44. Фінансова звітність ПрАТ "Волиньхолдінг" згідно з МСФЗ. 2019. URL:<http://surl.li/qioq>.
45. Інформація про емітента ПрАТ "Волиньхолдінг". База даних Smida. 2020. URL:<https://smida.gov.ua/db/prof/20134889>.
46. Офіційний сайт Nestle [Електронний ресурс]. 2021. URL:<https://www.nestle.ua/>
47. Мартиненко В. П. Фінанси підприємства. В. П. Мартиненко. Київ, 2018. (Конспект).
48. Офіційний сайт ТМ «Торчин». 2021. URL:<https://www.torchyn.ua/>.
49. Красношапка В. В. Стратегія підприємства. В. В. Красношапка. Київ, 2020.
50. Аналіз п'яти конкурентних сил. VC.RU. 2019. URL:<https://vc.ru/marketing/69023-5-sil-portera-primer-analiza-s-poshagovoy-instrukciey-i-tablicey>.
51. Вся статистика інтернета и соцсетей на 2021 год. цифры и тренды в мире и в России. WebCanape.. URL:<https://www.web-canape.ru/business/vsya-statistika-interneta-i-socsetej-na-2021-god-cifry-i-trendy-v-mire-i-v-rossii/>
52. Офіційний сайт New Strategies Group. NSG. 2021. URL:<http://nsg.agency/>

53. YouTube-сторінка Смачні історії ТОРЧИН. YouTube. 2021.  
URL:<https://www.youtube.com/channel/UCVJZo73xtRMSGN6OxWzRuKA/videos?view=0&sort=dd>
54. Кейс New Strategies Group щодо ТМ "Торчин" NSG. 2019.  
URL:<https://cases.media/case/fukh-mmm-vau-kak-my-pokazali-emocii-lyudei-kotorye-gotovyat-s-torchin>.
55. Как ведут себя пользователи в интернете. Статистика 2018-2019 для eCommerce. eCommerce. 2019. URL:<https://esputnik.com/blog/kak-vedut-sebya-polzovateli-v-internete-statistika-2018-2019-dlya-ecommerce>.
56. Почему наружную рекламу называют ООН? Sostav.ua. 2015.  
URL:<https://sostav.ua/publication/vopros-otvet-pochemu-naruzhnyuyu-reklamu-nazyvayut-oon-68095.html>.
57. Українці почали частіше шукати роботу й купувати онлайн: топ-25 сайтів за лютий. Thepage.ua 2021. URL: <https://thepage.ua/ua/news/top-25-najpopulyarnishih-sajtiv-v-ukrayini-lyutij-2021>
58. Как изменилась статистика социальных сетей в Украине до 2018 года? Marketer.ua. 2018. URL:<https://marketer.ua/social-network-of-ukraine-how-did-the-statistics-change-until-2018/>.
59. Кормильцы столицы: топ-10 продуктовых сетей Киева по количеству магазинов. Rau. 2018. URL:<https://rau.ua/ru/news/top-10-produktovyh-setej-kieva/>.
60. Эксклюзивное интервью директора компании Nestle в Украине и Молдове Ансгара Борнеманна агентству "Интерфакс-Украина". interfax.com.ua. 2015. URL:  
<https://interfax.com.ua/news/interview/290048.html>.
61. Majonezowa mapa Polski. Globalny gigant poległ na naszym rynku, wolimy lokalnych producentów. finanse.wp.pl. 2018. URL:  
<https://finanse.wp.pl/majonezowa-mapa-polski-globalny-gigant-polegl-na-naszym-rynku-wolimy-lokalnych-producentow-6236087091099265a>.

62. Showing search results for 2103.20 from Ukraine to Poland. ec.europa.eu. – 2021. URL: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/results?product=210320&origin=UA&destination=PL>.
63. Звіт з оцінки впливу на довкілля ПрАТ "Волиньхолдінг". 2020. URL: <http://eia.menr.gov.ua/uploads/documents/6002/reports/2nHpEbAbOG.pdf>.
64. Гречко А.В., Марченко В.М., Кузьмінська Н.Л., Кривда О.В. Дипломне проектування: написання, оформлення та захист атестаційних робіт для здобувачів вищої освіти: навч. посіб. для студ.Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 21 с.

**ДОДАТКИ**

## Додаток А



**Рисунок А.1 – Зовнішній вигляд кетчупів та майонезних продуктів у Польщі**

*Джерело: сформовано автором*

## Додаток Б

### Анкета

Шановний респондент! Кафедра економіки і підприємництва НТУУ «КПІ» проводить анонімне опитування з метою дослідження тенденцій зміни впливу медіа-середовища на оточуючих, а також виявлення найбільш ефективних джерел розповсюдження реклами для підвищення конкурентоспроможності компанії «Волиньхолдінг», що реалізує продукцію під ТМ «Торчин». Дайте, будь ласка, відповіді на питання представленої анкети, Ваша думка має для нас вагомий значення. Заздалегідь вдячні за Вашу допомогу.

1. Стать:

- Жіноча
- Чоловіча

2. Вік:

- До 25
- 25-40
- 41-60
- 61 і більше

3. Отримана освіта:

- Середня
- Вища
- Незакінчена вища освіта

4. Сімейний статус:

- Неодружений / незаміжня
- У відносинах
- У шлюбі

5. Рівень доходу на місяць (включаючи дрібні або неофіційні суми доходів, такі як стипендія або допомога родичів для студентів):

- До 4 тис.грн
- 5-9 тис.грн

- 10-15 тис.грн
- 15 тис.грн та більше
- Не отримую дохід

6. Чи вживаєте Ви кетчуп в щоденних прийомах їжі?

- Так, регулярно (більше 3 разів на тиждень)
- Так, 1-2 рази на тиждень
- Ні, не споживаю

7. Лояльний Ви покупець до якоїсь торгової марки?

- У мене улюблена торгова марка
- Купую конкретний кетчуп, але іноді, заради різноманітності, можу

спробувати продукт іншого бренду

- Кожен раз вибираю під настрій, періодично міняю торгові марки
- В основному покладаюся на акційні позиції

8. Існує багато можливостей привернути увагу покупця до товару. Який вид реклами, на Вашу думку, приносив Вам користь в останній раз?

- Зовнішня реклама (банери, рекламні щити, вивіски)
- Реклама в друкованих ЗМІ (газети, журнали)
- Реклама в інтернеті (контекстна реклама, спливаючі вікна на сайтах,

рекламні відеоролики в ютубі, публікації в інстаграмі...)

- Телевізійна реклама (рекламні відеоролики між передачами)
- Радіореклама

9. Вкажіть, з рекламою з якого джерела Ви стикаєтеся найчастіше?

9.1 Зовнішня реклама (банери, рекламні щити, вивіски)

- Постійно спостерігаю рекламу
- Часто стикаюся
- Періодично помічаю
- Рідко
- Не користуюся, не помічав реклами

9.2 Реклама в друкованих ЗМІ (газети, журнали)

- Постійно спостерігаю рекламу

- Часто стикаюся
- Періодично помічаю
- Рідко
- Не користуюся, не помічав реклами

9.3 Реклама в інтернеті (контекстна реклама, спливаючі вікна на сайтах, рекламні відеоролики в ютубі, публікації в інстаграмі...)

- Постійно спостерігаю рекламу
- Часто стикаюся
- Періодично помічаю
- Рідко
- Не користуюся, не помічав реклами

9.4 Телевізійна реклама (реklamні відеоролики між передачами)

- Постійно спостерігаю рекламу
- Часто стикаюся
- Періодично помічаю
- Рідко
- Не користуюся, не помічав реклами

9.5 Радіореклама

- Постійно спостерігаю рекламу
- Часто стикаюся
- Періодично помічаю
- Рідко
- Не користуюся, не помічав реклами

10. Бачили чи чули Ви рекламу ТМ "Торчин" за останній час? Якщо відповідь "Так", то вкажіть джерело реклами (зовнішня реклама, телебачення, інтернет...)

- Не бачив(ла)/не чув(ла)
- Інше:

11. Якими соц.мережами, відео-платформами і месенджерами Ви користуєтеся?

- Facebook
- Instagram
- YouTube
- Twitter
- Tik-Tok
- Viber
- Telegram
- Не користуюся інтернетом
- Інше:

12. Якщо Ви користуєтеся додатком Instagram, чи стежите Ви за блогерами або іншими медійними особистостями?

- Так, стежу
- Ні, не цікавлюся
- Не користуюся Instagram

13. Чи користуєтеся Ви розширенням AdBlock, щоб уникати невиправдано частої реклами в YouTube / на інших сайтах?

- Так
- Ні
- Чи не використовую YouTube

14. Чи здатна постійно спливаюча реклама в інтернеті певного бренду змусити Вас відмовитися від його покупки, здійснюючи зворотний ефект?

- Так, мене дратує набридлива реклама
- Ні

15. Якби Вам запропонували подивитися рекламу кетчупів ТМ "Торчин", який зміст Ви б хотіли побачити?

- Інформація про акції позиції і упаковки
- Інформація про нові різновиди продукту
- Рекламний відеоролик з кадрами плантацій і виробничих ліній
- Креативний відеоролик зі слоганом компанії
- Короткий відеорецепт із застосуванням кетчупів ТМ "Торчин"

## Додаток В

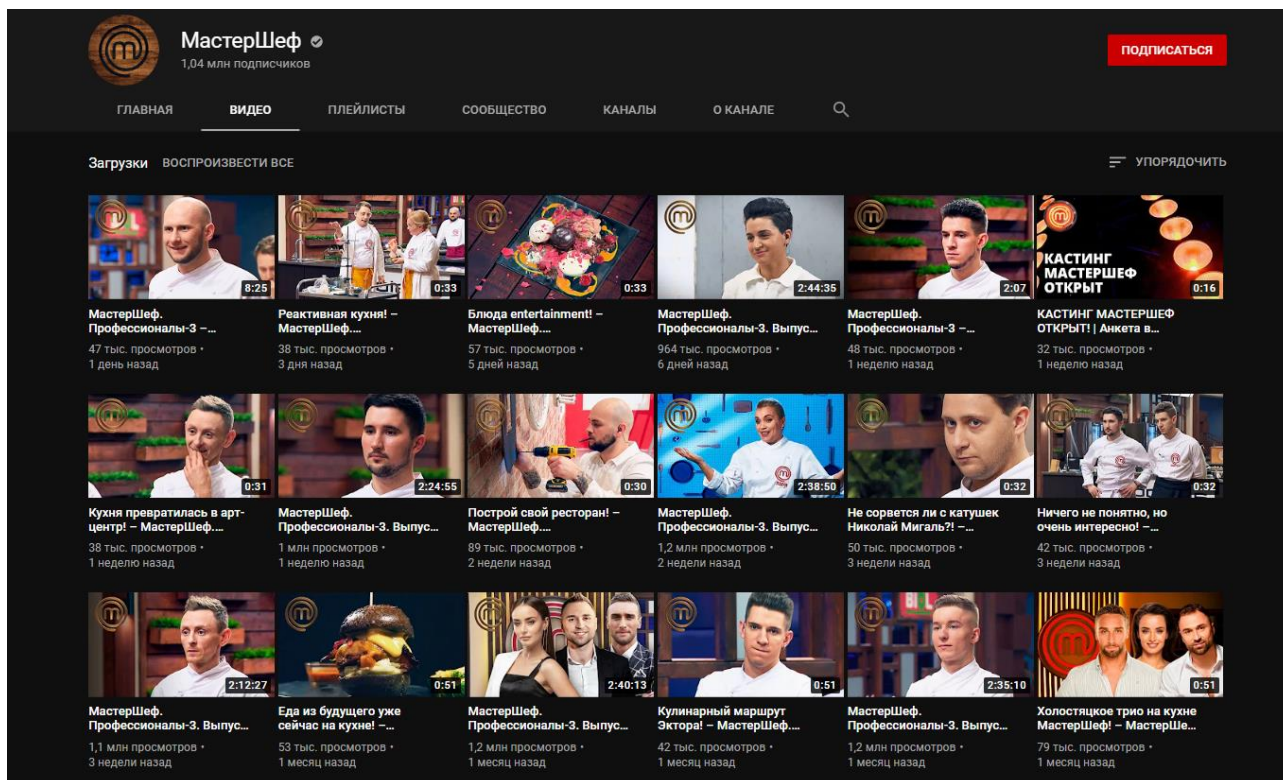


Рисунок В.1 – Статистика переглядів щотижневого кулінарного шоу  
«МастерШеф» на YouTube

*Джерело: сформовано автором*

## Додаток Г

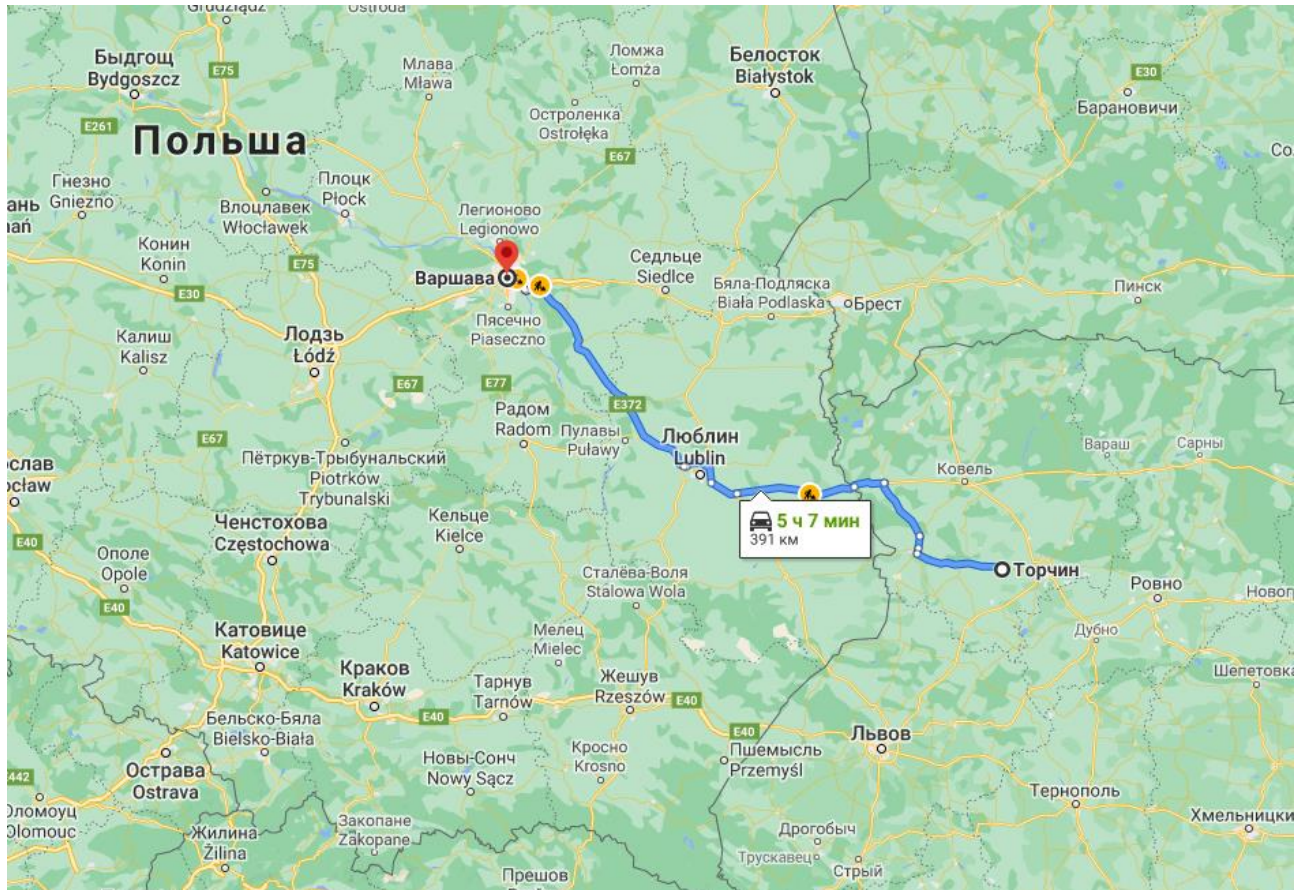


Рисунок Г.1 – Розрахунковий шлях від фабрики Торчин до Варшави

*Джерело: сформовано автором*

## Додаток Д

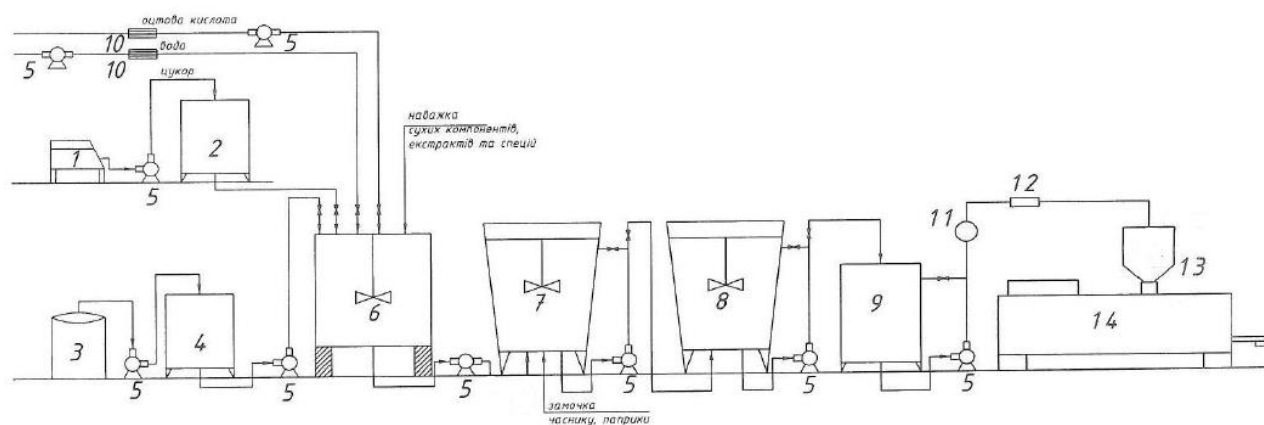


Рис.1

1-вібрисито; 2-накопичувальна ємність для цукру; 3-транспортна тара; 4-накопичувальна ємність для томатної пасту; 5-помпи; 6-змішувач; 7- мультипроцесор для пастеризації; 8-охолоджувач; 9-накопичувальна ємність для продукту; 10-сітчасті фільтри; 11-магнітний сепаратор; 12- металодетектор; 13-бункер дозувально-пакувальної машини; 14-дозувально-пакувальна машина.

### Рисунок Д.1 – Технологічна схема виготовлення соусів

Джерело: сформовано автором на основі [62]

## Додаток Е

Згідно дослідження, 51% респондентів відповіли, що саме реклама в інтернеті виконала свою основну функцію та призвела до того, щоб споживач скористався рекламованим товаром. 34% зазначили ТБ-рекламу, ще 14% - зовнішню рекламу (рис. 3.9). Досить вагомий відсоток учасників, що користувалися рекламою по телебаченню, може бути пояснений загрозою, яка пов'язана з пандемією COVID-19. На нашу думку, це співвідношення буде зрушено у бік ООН та інтернет-реклами, оскільки недолік телебачення полягає у тому, що інструмент, за допомогою якого воно транслюється - телевізор - знаходиться вдома. Але коли карантинні обмеження не будуть настільки суворими, люди почнуть виходити на вулицю, поспішати на роботу, блукати по торгових центрах, стояти в заторах. Тобто сьогодні телебачення стало таким ефективним, яким не було вже декілька років.

Проте це лише «корисність». Розглянемо конкурентоздатність реклами по трьох джерелах: телебачення, інтернет та зовнішня реклама. Респондентам було запропоновано оцінити, наскільки часто вони стикаються з рекламою певного

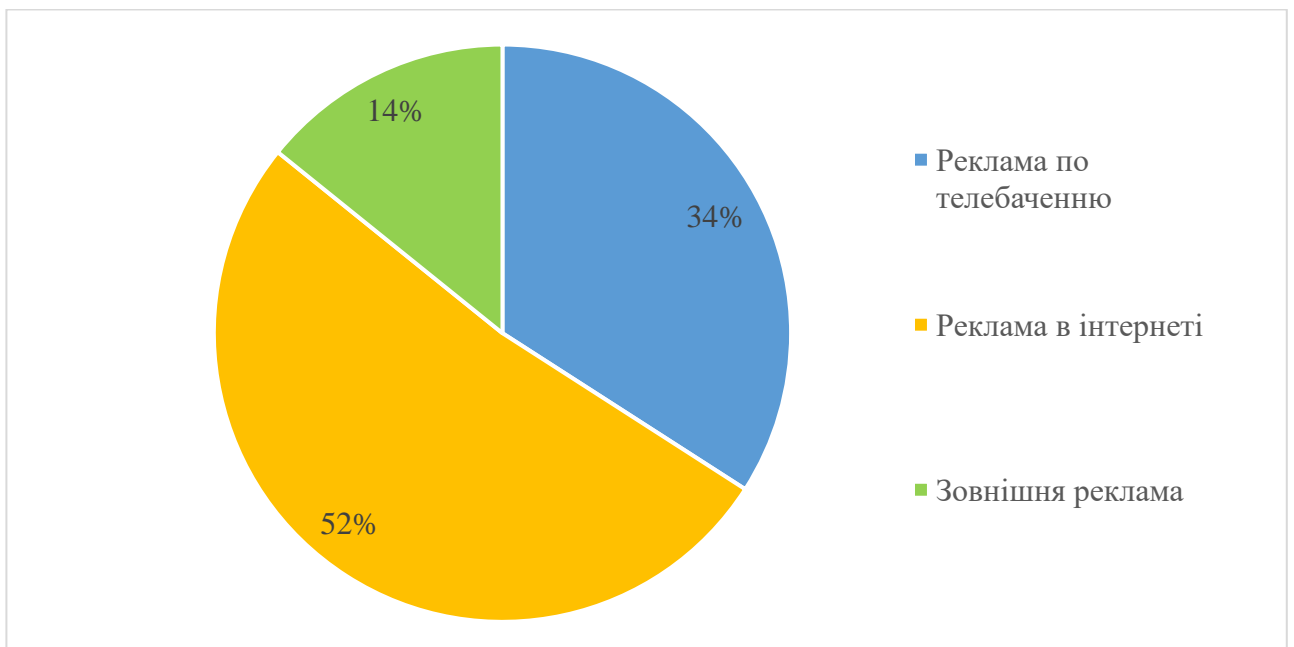


Рисунок 3.8 – Результати опитування

*Джерело: сформовано автором*

джерела у повсякденному житті. Ранжування проводилося за допомогою шкали «Постійно стикаюся з рекламою», «Часто спостерігаю рекламу», «Періодично помічав», «Рідко», «Не користуюсь або не помічав». Пізніше результати опитування були переведені у шкалу від 1 до 5, де 1 відповідає значенню «Не користуюсь або не помічав», а 5 – «Постійно стикаюся з рекламою». Відповідно до цих розрахунків було визначено конкурентоздатність джерел реклами. Результати трохи відрізняються від першого питання. Інтернет-реклама очікувано займає лідерство з балом 4,29 з 5 можливих. Реклама по телебаченню має 3,49 бали, а ООН-реклама має 3,89 з 5 можливих (рис. 3.9). Такі результати доводять актуальність міжнародних досліджень та демонструють зменшення ефективності ТБ-реклами з кожним роком.

З 35 опитаних осіб 54% не помічали маркетингових акцій ТМ «Торчин» за останній час. 23% зазначають, що бачили рекламу по телебаченню, 14% - рекламу в інтернеті, а саме YouTube-інтеграції, ще 9% помічали рекламу на вулиці. Варто сказати, що ті люди, які бачили рекламу продукції «Торчин» на певному ресурсі, відмічали цей ресурс як основний, де вони постійно спостерігають рекламні пропозиції. Проте серед респондентів, які не бачили рекламу, 95% саме користувачів інтернету.

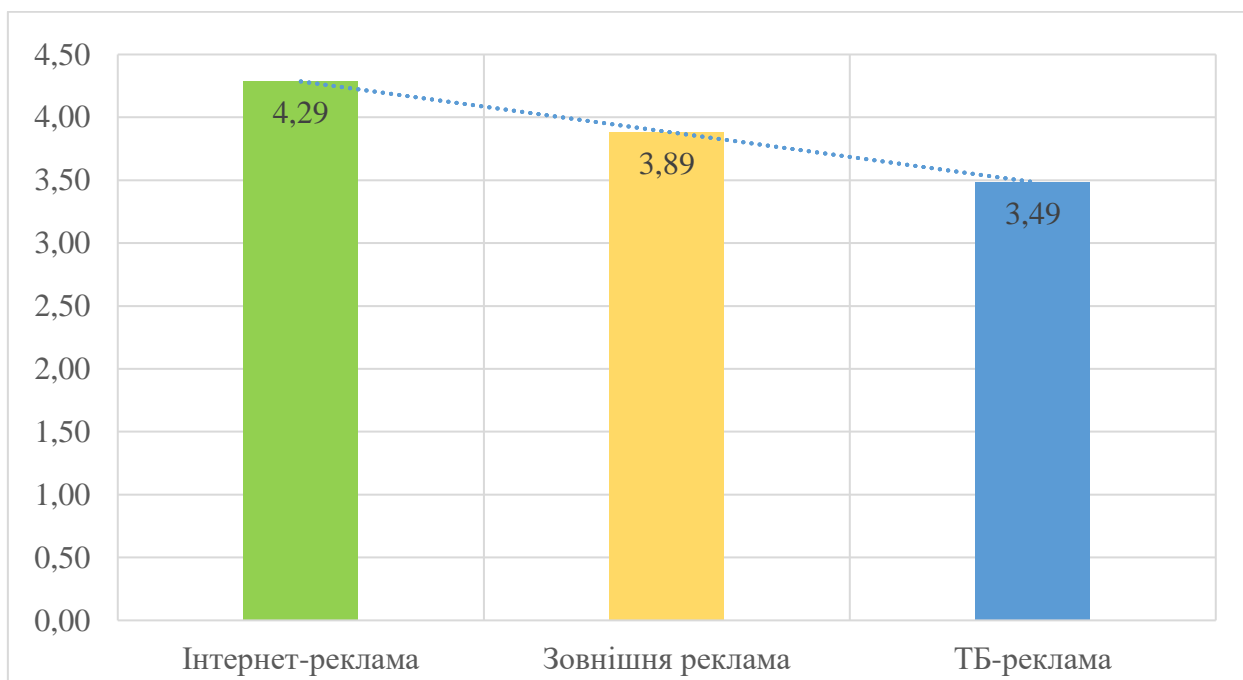
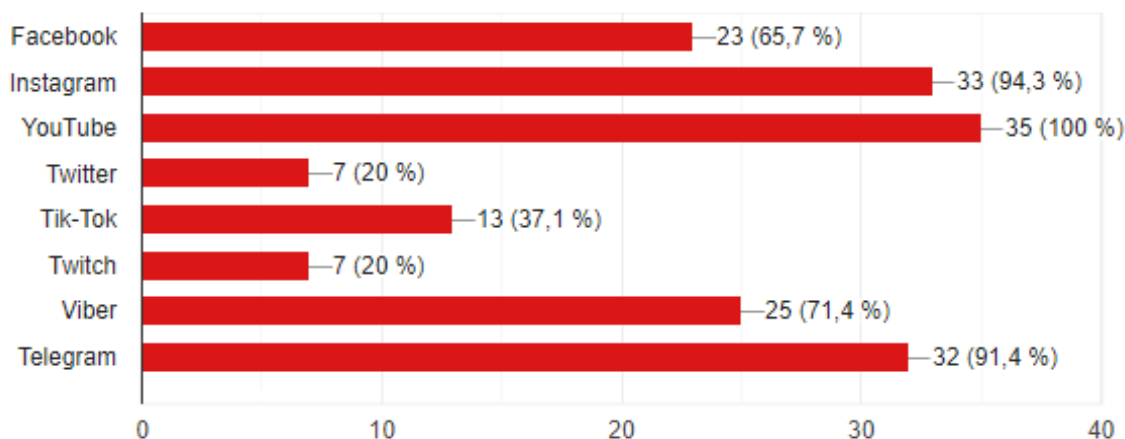


Рисунок 3.9 – Конкурентоспроможність джерела реклами

*Джерело: сформовано автором*

Наступним кроком для того, щоб отримати уявлення, які платформи використовують інтернет-юзери, що становлять переважну більшість цільової аудиторії ТМ «Торчин», респондентам було запропоновано обрати декілька знайомих для себе інтернет-ресурсів (рис. 3.10).



**Рисунок 3.10 – Результати опитування**

*Джерело: сформовано автором*

Гістограма демонструє, що всі респонденти користуються відео-платформою YouTube, переважна більшість (понад 90%) є користувачами Instagram та Telegram. Також більше половини учасників опитування мають на мобільному пристрої додатки Viber та Facebook. Месенджери на сьогодні не є вдалими джерелами інтернет-реклами, тому Telegram та Viber не є настільки цікавими для маркетингового відділу. Проте лідируюча трійка нам вже знайома, оскільки у попередньому пункті розділу 3 було розглянуто найбільш вдалі для SMM-діяльності інтернет-ресурси.

Але чому ж більше половини опитаних навіть не чули оголошень від ТМ «Торчин», якщо майже кожен є активним користувачем інтернету? Вся справа у спеціальному розширенні для комп'ютерів, яке прибирає набридливу рекламу з моніторів. AdBlock знаходиться у вільному доступі, і всі бажаючі можуть його використовувати. Згідно опитування, 60% інтернет-юзерів користуються послугами додатка. Тобто майже кожна третя людина може не побачити рекламну пропозицію через зовнішню програму. Чи є це критичним? Не зовсім.

В цьому випадку постраждають лише систематичні YouTube-інтеграції, тому та реклама, яку налаштовувала ТМ «Торчин» через систему, не є дієвою. Вирішенням цієї проблеми є укладання договорів на просування продукції та бренду через популярні канали YouTube чи акаунти в Instagram.

Згідно опитування, 69% респондентів, які використовують мобільний додаток Instagram, спостерігають за певними медійними персонами та блогерами. Реклама на офіційних сторінках зірок чи популярних об'єднань давно стала звичним явищем. Тому для ТМ «Торчин» демонстрація рекламних якісних публікацій на тематичних сторінках є вдалим рішенням для того, щоб просувати власну продукцію та отримувати нових, проте вже зацікавлених, споживачів.

Зазвичай варто заздалегідь продумувати план рекламних публікацій. Повинна бути розроблена система, по якій будуть рекламуватися певні категорії: інформаційні оголошення, креативні лозунги для підтримання бренду, акційні позиції. Реклама має бути легкою, цікавою. Вона має викликати емоцію (радість, щастя, мрійливість) і не повинна набридати. Це і є особливістю успішної маркетингової діяльності. Опитування показало, що 60% покупців здатні відмовитись від придбання певного товару, якщо його реклама буде надто набридливою. Цього не можна допускати, адже це не лише не приносить користі, але й навпаки – може відібрати лояльного споживача.

Окрім цього, респондентам було поставлено питання: «Що саме ви хотіли бачити у переглянутій рекламі від торгової марки «Торчин»?». По даному питанню думки учасників опитування розійшлися в абсолютно різні боки. Рівнозначні групи респондентів-єдинодумців, що становлять по 26% від загальної маси опитаних, повідомили, що хотіли бачити короткі відеорецепти, інформацію про нові смаки та креативні відео з лозунгами торгової марки. Менша кількість, близько 16%, надала перевагу різнокольоровим кадрам плантацій та виробничих ліній. А ось найменший відсоток – 6% – бажають дізнаватися в рекламі про акційні позиції (рис. 3.11). Проте, варто сказати, подібна реклама і не повинна займати час у відеоматеріалах. Для інформування про актуальні зміни чи тематичні новинки достатньо декілька секунд аудіо чи

навіть статичного зображення. Це є необхідна для ТМ «Торчин» операція, яка буде підігрівати цікавість до продукції та стимулювати її продажі.

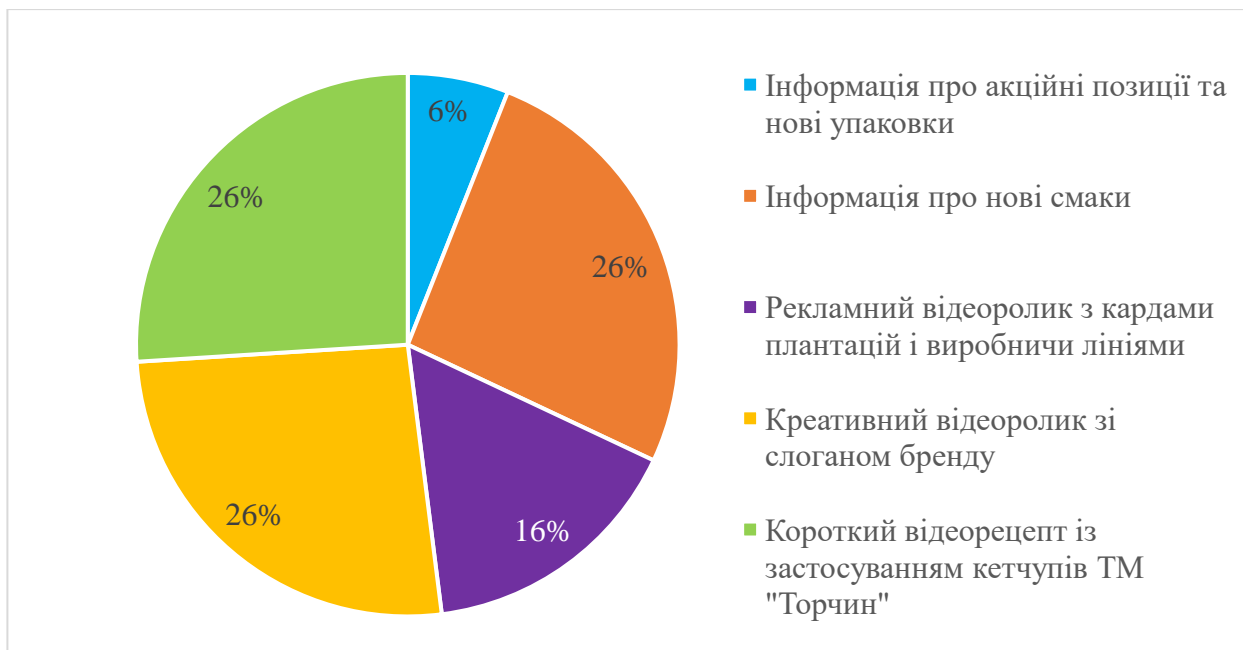


Рисунок 3.11 – Результати опитування

*Джерело: сформовано автором*