

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра маркетингу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА  
ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ  
ТОВ «РОШЕН-ТРЕЙД» М. КИЇВ**

Студентки 2 курсу, 2м групи,  
спеціальності 075 «Маркетинг»  
спеціалізації «Маркетинг»

Сирих  
Юліана  
Сергіївна

Науковий керівник  
д.е.н., професор

Бондаренко  
Олена  
Сергіївна

Гарант освітньої програми  
д.е.н., професор

Лабурцева  
Олена  
Іванівна

Київ 2019

## Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах маркетингу.....	5
Розділ 2. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Рошен-Трейд» на засадах маркетингу .....	14
2.1. Оцінка маркетингового середовища ТОВ «Рошен-Трейд» .....	14
2.2. Визначення результативності заходів із управління конкурентоспроможністю ТОВ «Рошен-Трейд» .....	25
Розділ 3. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Рошен-Трейд» засобами маркетингу.....	30
3.1. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Рошен-Трейд».....	30
3.2 Методи підвищення результативності заходів із управління конкурентоспроможністю ТОВ «Рошен-Трейд» .....	37
Висновки .....	43
Список використаних джерел.....	47
Додатки.....	49

## ВСТУП

Сьогодні маркетинг вважаються основними інструментами бізнесу і впливають на прибуток підприємства. Особливість такого виду діяльності – творчий підхід до справи, креативність і віртуозність. Дуже важливо не просто донести сутність слів до споживача, а передати те, що приховано від уваги людей. Розглядаючи конкурентоспроможність підприємства, варто зазначити, що саме вона характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов ринкового середовища. На жаль, в Україні більшість підприємств не готові до ведення конкурентної боротьби. Однією з причин є недостатнє використання інструментів маркетингу в управлінні підприємством. Під такими інструментами розуміємо ефективні канали розподілу, методи стимулювання продаж, гнучку асортиментну політику тощо. Тому проблема маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства набуває на сучасному етапі великого значення.

Зарубіжні учені досліджували проблемні питання маркетингового управління підприємства. Серед яких можна виокремити Г. Азоєва, Д. Портера, Д. Рікардо, П. Самуельсона, Е. Чемберлена, Й. Шумпетера, А. Юданова та інших.

В Україні перші результати дослідження цієї проблематики оприлюднені у наукових працях вітчизняних економістів-дослідників В. Андрійчука, В. Вітвицького, П. Гайдуцького, І. Герасименка, М. Макаренка М. Маліка, В. Месель-Веселяка, Б. Пасхавера, П. Саблука.

Низка проблем у сфері маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств ще недостатньо вивчені та вимагають подальшого дослідження. Очевидно, що необхідний пошук рішень методологічних і методичних завдань, що виникають не тільки у процесі використання ідей та інструментарію маркетингу, а й під час формування якісно нового підходу до реалізації маркетингової діяльності. Актуальність і недослідженість вказаних проблем визначили вибір теми, мету і задачі випускної кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення управління



конкурентоспроможністю підприємства на засадах маркетингу.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- ✓ дослідити сутність та економічний зміст управління конкурентоспроможністю підприємства;
- ✓ оцінити маркетингове середовище ТОВ «Рошен-Трейд».
- ✓ визначити результативність заходів із управління конкурентоспроможністю ТОВ «Рошен-Трейд».
- ✓ розробити стратегію забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Рошен-Трейд».
- ✓ розробити шляхи підвищення результативності заходів із управління конкурентоспроможністю ТОВ «Рошен-Трейд».

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємства ТОВ «Рошен-Трейд». Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.

Теоретичною й методологічною основою дослідження є наукові праці та роботи сучасних вітчизняних вчених, законодавчі і нормативні акти органів державної влади щодо регулювання діяльності підприємств України, інтернет-ресурси. Інформаційною базою дослідження конкурентоспроможності є ТОВ «Рошен-Трейд».

У процесі досліджень застосовувались такі методи: теоретичного узагальнення та порівняння – для уточнення наукових понять з проблем визначення конкурентоспроможності підприємств та аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища їх діяльності; статистичний аналіз – для вивчення, групування, порівняння, оцінки та інтерпретації фактичних даних про результативність господарської діяльності підприємств (порівняльний аналіз, аналіз динамічних рядів, табличний і графічний метод, абсолютні і відносні величини тощо); системний підхід до аналізу показників характеристик діяльності підприємств, що застосовуються для оцінки рівня конкурентоспроможності.

## **Розділ 1. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах маркетингу**

Сучасний маркетинг розрахований, з одного боку, на комплексний і системний підхід в управлінні діяльністю підприємства, а з іншого – на необхідність врахування менталітету країни. Теоретичні розробки, реалізовані на українських підприємствах, як правило, орієнтовані на використання зарубіжної практики і не враховують особливостей та умов економічної системи. Тому питання методології та практики маркетингового управління як основи підвищення конкурентоспроможності підприємств стають основними не тільки в господарській практиці, а й у наукових дослідженнях. Одним із основних завдань кожного підприємства, що виходить на ринок із власним товаром, є задоволення потреб споживачів, отримання максимального прибутку та досягнення значних переваг перед іншими підприємствами. Можливості підприємства у досягненні таких переваг визначаються поняттям конкурентоспроможності.

В основі поняття конкурентоспроможності лежить поняття конкуренція. Згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції» [1], «економічна конкуренція (конкуренція) - змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку».

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» введене в науковий обіг М. Портером. За його думкою конкурентоспроможність підприємства є відображенням відносного рівня ефективності використання усіх видів наявних у цього підприємства виробничих ресурсів. Конкурентоспроможність є порівняльною характеристикою підприємства, яка відбиває різницю між рівнем ефективності використання на ньому всіх видів ресурсів порівняно до аналогічних показників інших підприємств певної однорідної групи [2].

Конкурентоспроможність підприємства є базовим в правлінні, й існуватиме по відношенню до підприємства до того часу, поки воно утримує конкурентну перевагу над конкурентами на ринку.

Конкурентна перевага залежить від наявності й ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми. Конкурентна перевага визначається набором характеристик, властивостей товару або послуги, які створюють відповідне перевершення над конкурентами. Портер вказує, що рівень конкурентної переваги потрібно оцінювати щодо відповідного підприємства-лідера. За умови дотримання певних вимог (ідентичність фаз життєвого циклу товару, тотожність характеру виробництва і т.п.) рівень конкурентної переваги може бути оцінений як відношення рівня рентабельності виробництва цієї фірми до аналогічного показника пріоритетного лідера, обчисленого на певну дату. Крім того, він зробив важливий висновок про існування двох головних шляхів досягнення підприємством конкурентних переваг: або фірма стає в своїй галузі виробником з найнижчим рівнем собівартості (внутрішні конкурентні переваги), або вона диференціює свою продукцію (послуги) в тих напрямках, які цінуються покупцями такою мірою, що вони готові заплатити найвищу ціну за володіння ними (внутрішні конкурентні переваги).

З Додатку А видно, що конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішні – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, інноваційність, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів. Зовнішні конкурентні переваги – це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності діяльності підприємства.

Теорії конкурентних переваг М. Портера [3], яка, хоч і достатньо зручна в практичному застосуванні та надає можливість оцінити конкурентоспроможність підприємства порівняно з такими ж підприємствами в даній галузі, країні або на



світовому ринку, але має цілий ряд недоліків. Передусім відсутня системність оцінки даної категорії. По-друге, виділяючи для зіставлення певну групу підприємств-конкурентів, отримаємо лише ранжування конкурентних позицій даної групи, що знижує об'єктивність оцінки реальних позицій підприємства, яке аналізується, в цілому по галузі. По-третє, щоб надати реальну оцінку конкурентоспроможності підприємства при даному підході, необхідно підібрати для порівняння тільки аналогічні параметри діяльності, що в сучасних умовах диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання (види продукції, сегменти ринку) зробити вкрай важко.

Більш доречно при дослідженні поняття конкурентоспроможність підприємства використовувати підхід, що відображає процес розвитку підприємства в динаміці та його здатність вчасно й ефективно коригувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі.

Такий методичний підхід обґрунтовує у своїх працях достатньо широке коло науковців (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Основні визначення категорії

#### «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
Бондаренко Г.С. [4]	Система взаємопов'язаних елементів, яка складається із внутрішнього середовища підприємства, його споживачів і конкурентів, об'єднаних в єдине ціле для вирішення завдання забезпечення стійких конкурентних позицій, збереження існуючих і створення нових конкурентних переваг.
Винокуров В.А. [5]	Здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти їй.
Воронкова А.Е. [6]	Властивість суб'єкта ринкових відносин, що проявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що припускає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності.
Іванов Ю.Б. [7]	Конкурентоспроможність підприємства — це здатність підприємства змінювати намічений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку вже наявних або створення нових конкурентних переваг.
Карлофф Б. [8]	Здатність забезпечити найкращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством.

## Продовження табл. 1.1

Люкшинов А.М. [9]	Здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ними успішну боротьбу за ринки збуту товарів і послуг.
Попов С.А. [10]	Здатність організації досягати своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші організації.
Фатхутдінов Р.А. [11]	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретних споживачів порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку.

У більшості наведених підходів конкурентоспроможність розглядається як здатність ефективно використовувати внутрішні можливості підприємства в процесі власної діяльності з метою збереження існуючих і створення нових конкурентних переваг для успішної конкурентної боротьби на ринку товарів та послуг.

Дослідження існуючих теоретичних підходів до визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства» дозволяє зробити висновки, що не можна надати реальну оцінку конкурентоспроможності підприємства, спираючись на аналіз його окремих конкурентних переваг в обмежений проміжок часу. Відповідно, визначення даної категорії можна уточнити таким чином: «Конкурентоспроможність підприємства — це здатність підприємства вчасно й ефективно коригувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей».

Маркетингове управління досить істотно відрізняється від традиційного як за цілями, так і за засобами їх досягнення. Традиційне управління спирається на два взаємозалежні складники: на вміння керівника організувати і на його підприємницьку інтуїцію (здатність побачити і використати можливості, які відкриваються, передбачати тенденції розвитку). Маркетингове управління, виникнувши вже в досить досконалії економічній системі, не заперечуючи досягнутого, додало до зазначених двох компонентів третій, який став основним, — опора на інформацію. Маркетингове управління припускає розроблення, прийняття і реалізацію рішень на базі всебічних безперервних досліджень.

Важливим елементом будь-якої системи, у тому числі і системи управління



конкурентоспроможністю підприємства, є формування зворотного зв'язку. Цей елемент системи має найбільш значиму роль, оскільки від ефективності побудови зворотного зв'язку, правильної її оцінки, інтерпретації і підбору дій залежить загальна ефективність функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Маркетингова інформація, отримана у процесі досліджень, дає змогу виробити найефективніші управлінські рішення, що адекватні реальній ринковій ситуації і найбільш повно відповідають можливостям підприємства [12].

Щоб краще зрозуміти вплив маркетингових чинників на конкурентоспроможність підприємства, наведемо ієрархічну модель конкурентоспроможності, яка складається з чотирьох основних компонентів (рис.1.1).

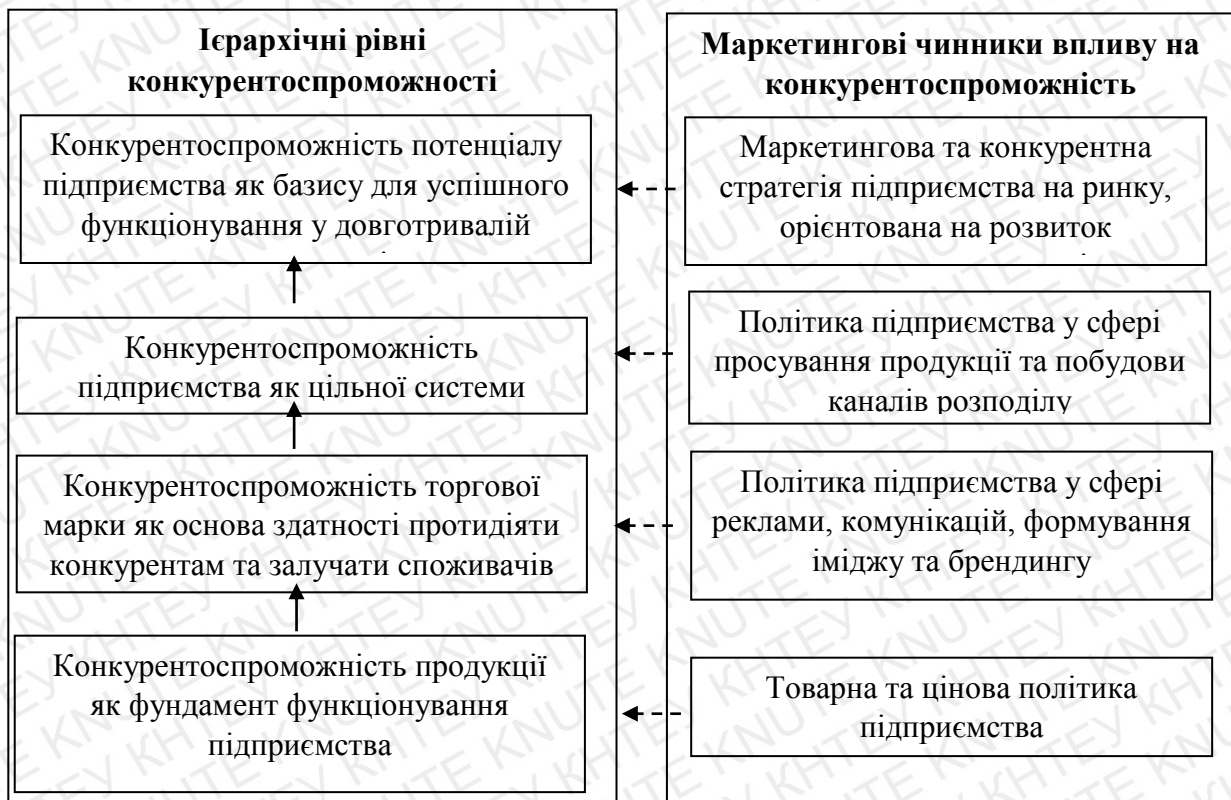


Рис. 1.1 Ієрархічна модель конкурентоспроможності підприємства та вплив на неї маркетингових чинників

На думку Ф. Котлера, «роль маркетингу в ситуаціях кризи зростає як ніколи: саме маркетологи допомагають компанії вижити за рахунок пошуку нових ніш, перебудови продуктової політики, пошуку нових резервів і нових точок

докладання зусиль. Маркетинг допомагає компанії вижити. Саме маркетинговий підхід до вирішення основних проблем компанії в період кризи допоможе їй не тільки пом'якшити удар, але і продовжувати активну комерційну діяльність. Завдання маркетингу – виявити як зовнішні, так і внутрішні причини кризової ситуації і запропонувати заходи щодо її подолання» [13].

Процес реалізації управлінсько-маркетингових функцій (аналіз, планування, організація, контроль, мотивація діяльності), являє собою маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. Усі ці функції є відносно самостійними і конкретними видами діяльності, які, в свою чергу, є конкретно розробленими і чіткими процесами виконання комплексу поставлених завдань відповідними методами і прийомами.

Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечується на основі таких взаємопов'язаних елементів, як клієнт, продукт, стратегічне управління. Маркетинговий підхід управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає насамперед орієнтацію на споживача. Управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах маркетингового підходу спрямоване на отримання додаткових конкурентних переваг. Вони формуються завдяки системі взаємовигідних відносин між підприємством-виробником і споживачами.

Оскільки споживачі щоденно оцінюють підприємства, що реалізують товар, щоб вибрати саме те, яке, на їхню думку, є найбільш вигідним у задоволенні їхніх потреб, то підприємство, у свою чергу, повинно зробити все, щоб перевагу надали саме йому. Для цього підприємство має обрати пріоритетними в управлінні такі параметри, які важливі для споживача, як:

- широта асортименту товарів (тут діє правило Парето 80/20, тобто 80% прибутку приносить тільки 20% товарів, саме ці 20% і потрібно виявити і розмістити для продажу в магазинах);

- прийнятний рівень цін, який відповідає якості товарів; – підвищення якості товарів (їх сучасний технічний рівень, відсутність дефектів, надійність в експлуатації, новизна);

- професійний рівень персоналу та культура обслуговування споживачів;
- ефективне розміщення товарів (кожна товарна група повинна знаходитися в постійній зоні, що допоможе споживачу у виборі товару);
- реклама;
- інтер'єр магазинів тощо [14].

Конкурентоспроможність продукції – це здатність підприємства задовольняти потреби споживачів у тій чи іншій продукції краще, ніж конкуренти, пропонуючи їм унікальні властивості й оптимальне співвідношення «ціна – якість». Вона формується під впливом багатьох чинників, таких як якість і асортимент продукції, організаційні і комерційні умови та технічні показники.

Здійснювати стратегічне управління маркетинговою діяльністю означає постійно аналізувати ринки, конкурентів, товари, споживачів, удосконалювати продукцію й удосконалюватися самим, завчасно застосовувати креативні рішення для просування продукції на ринку. Стратегічне управління – це багатоплановий управлінський процес, спрямований на досягнення встановлених довгострокових цілей в умовах мінливості зовнішнього середовища. Діагностика процесу стратегічного маркетингового управління – це сукупність досліджень для визначення стратегічних цілей у сфері збуту, способів їх досягнення, виявлення проблем та варіантів їх вирішення. Діагностика повинна здійснюватися на всіх етапах реалізації функцій стратегічного маркетингового управління. Маркетингова стратегія підприємства покликана створювати необхідні умови для досягнення бажаної конкурентної позиції за певний період часу (рис. 1.2).

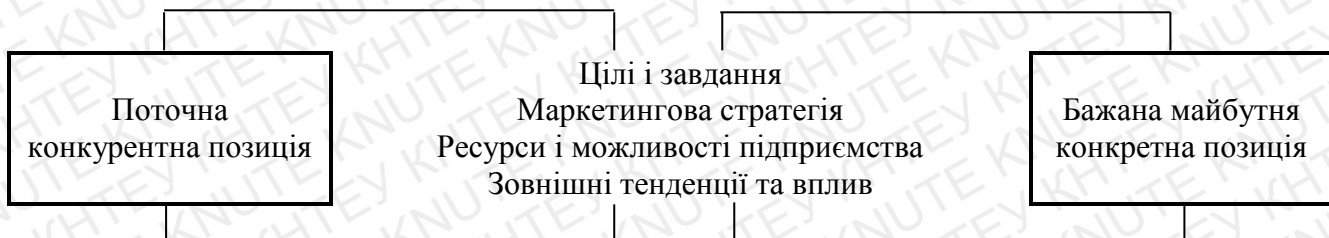


Рис. 1.2 Стратегічне маркетингове управління як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства



Які б переваги не мала продукція підприємства, попит на неї не може бути постійно високим, оскільки згодом вона починає витіснятися з ринку більш перспективними. Тому виникає завдання не тільки затримати падіння попиту, але і намагатися підняти його до колишнього рівня або до більш високого. Такі проблеми можна вирішити за допомогою ремаркетингу. Принципи ремаркетингу полягають у пошуку нових можливостей поживлення ринку і підвищення попиту, тобто в діях, здатних надати продукції ринкову новизну, переорієнтувати підприємство на нові ринки збуту. Особливе значення має ремаркетинг у момент оновлення номенклатури продукції, що випускається підприємством.

Маркетинговий потенціал підприємства є невід'ємною частиною його загального економічного потенціалу. Його сутність слід визначати як здатність маркетингової системи (підприємства) забезпечувати постійну конкурентоспроможність підприємства, економічну і соціальну кон'юнктуру його товару або послуги на ринку шляхом ефективних маркетингових заходів у галузі дослідження попиту, товарної, цінової, комунікативної і збутової політики та ринку загалом, організації стратегічного планування і контролю за поведінкою товару, конкурентів і споживачів на ринку [15]. Також маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе такий складник, як імідж. Якоюсь мірою імідж торгових організацій підтримується за допомогою реклами мережі в центральних або регіональних засобах масової інформації, в яких робиться акцент на перевагах товарів, що реалізуються в мережах, або обслуговування клієнтів.

Отже, впровадження ефективного маркетингового управління конкурентоспроможністю є першочерговим завданням, яке постає перед вітчизняними підприємствами. Сучасний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у системному поєднанні комплексу знань щодо управління конкурентоспроможністю з принципами, механізмами, спрямованими на посилення конкурентних переваг і завоювання в конкурентній боротьбі щонайбільшої частки ринку. Основне завдання в маркетинговому управлінні конкурентоспроможністю підприємства – цільова

орієнтація і комплексність, інтеграція всіх функціональних підсистем у цілісну систему. Застосування основних принципів сприяє цілеспрямованій організації стратегічного управління підприємства в умовах загострення конкурентної боротьби на ринку його функціонування. Під час порівняльної оцінки своєї діяльності у сфері маркетингу та діяльності підприємства конкурента необхідно враховувати такі складники, як продукт, ціна, місце, просування, тобто комплекс маркетингу «4P». Тому підприємствам необхідно проводити регулярний моніторинг діяльності ринкової кон'юнктури, конкурентів і оцінку стану компанії порівняно з конкурентами. Рішення, прийняті на основі результатів, отриманих під час маркетингових досліджень, мають велику цінність для підприємства з погляду переваг як короткострокового, так і довгострокового характеру.

## **Розділ 2. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Рошен-Трейд» на засадах маркетингу**

### **2.1. Оцінка маркетингового середовища ТОВ «Рошен-Трейд»**

Будь-яке підприємство здійснює свою діяльність не ізольовано від інших об'єктів чи сил, а під впливом найрізноманітніших факторів, які утворюють маркетингове середовище. Маркетингове середовище підприємства — це сукупність активних суб'єктів і сил, які діють за межами підприємства і впливають на можливості служби маркетингу встановлювати та підтримувати з цільовими споживачами стосунки ділового співробітництва [16].

Маркетингове середовище формується на базі мікро- та макро-середовища. Доцільним є розгляд макро- та мікросередовища ТОВ «Рошен-Трейд». Рівень обсягу виробництва кондитерських виробів у загальному обсязі виробництва харчової продукції становить за підсумками 2018 року 3,93%. Загальний обсяг виробництва кондитерських підприємств складає більше 1 млн. тон продукції на рік, що дозволяє повністю забезпечити потреби внутрішнього ринку та експортувати значні обсяги продукції закордон. Галузь на сьогоднішній день є повністю сформованою, високорозвиненою, має значний експортний потенціал і є переважно прибутковою.

Розглядаючи статистичні дані імпорту України, можемо зробити висновок про зворотну тенденцію: обсяги імпортованих кондитерських виробів постійно зменшуються (рис. 2.3). Обсяги імпорту кондитерських виробів в Україну з 2014 р. по 2016 р. скоротилися на 52% за вартісним виявом, у зв'язку з тим, що Україна припинила відносини з Російською Федерацією. Проте, це свідчить про задоволення внутрішнього попиту вітчизняною продукцією. В 2017 році порівняно з 2016 році імпорт підвищився на 36%, а в 2018 році імпорт зріс ще на 38%. Це негативно відображається на ТОВ «Рошен-Трейд», адже зростає конкуренція на вітчизняному ринку.





Рис. 2.3 Обсяги імпорту кондитерської продукції за видами в 2014-2018 роках, тис. дол. США, за даними Державної митної служби [17]

Обсяг експорту кондитерських виробів протягом 2014-2016 років скоротився на 45% (рис. 2.4). Головною причиною такого скорочення експорту є заборона Російської Федерації на ввезення української кондитерської продукції. В 2016-2018 років експорт зріс на 31%. Підприємства галузі збільшили поставки кондитерської продукції у країни Європейського союзу на 50 млн дол. США на рік, а імпортує з Євросоюзу на 100 млн. дол. США. Найбільшим експортером виробів за результатами 2018 року став ТОВ «Рошен-Трейд», яка експортувала 47,3 тис. тонн продукції. Друге місце зайняв ТОВ «АВК Конфекшнінері» - 11,6 тис. тонн, третє - ПрАТ «Монделіс Україна» - 10,8 тис. тонн



Рис. 2.4 Обсяги експорту кондитерської продукції за видами в 2014-2018 роках, тис. дол. США, за даними Державної митної служби [17]

Варто зазначити, що реалізація продукції кондитерських підприємств в Україні, за винятком борошняних виробів, характеризується яскраво вираженою сезонністю: пік продажів досягається в останні місяці року, що традиційно

пов'язане з новорічними святами, а в перші місяці року відбувається спад реалізації, який можна пояснити зниженням споживацького інтересу до холодних солодошів (наприклад, морозива) (рис. 2.5). При цьому найчутливішими до сезонних змін є цукерки та шоколад. Яскраво виражена сезонність відображається на продажах ТОВ «Рошен-Трейд» та його конкурентів.

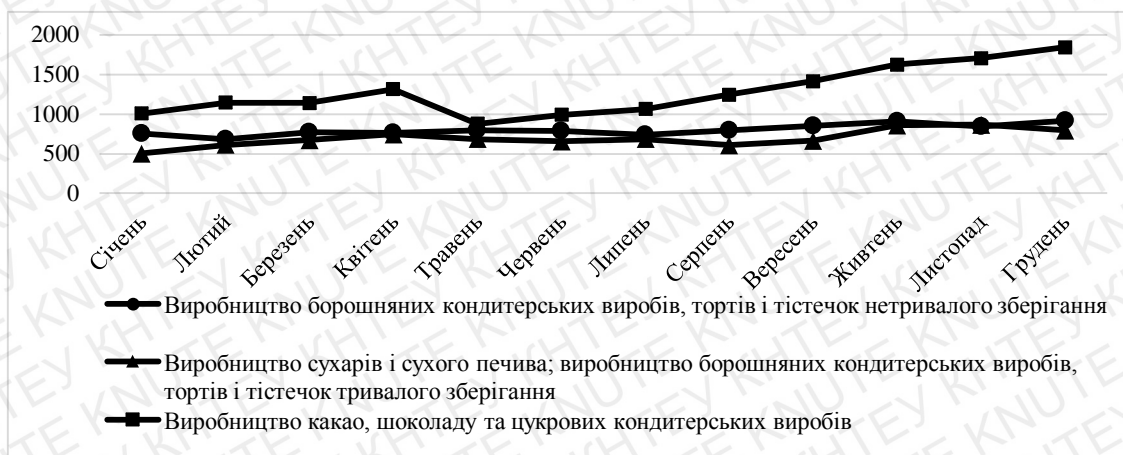


Рис. 2.5 Обсяги реалізованої кондитерської продукції в Україні за 2018 рік за місяцями та видами діяльності, млн. грн. [17]

У виробництві кондитерських цукрових виробів в 2014 році ціни збільшились на 26,2% порівняно з цінами 2013 року, в 2015 зросли ще на 54,3% (рис. 2.6). 2017 р. зростання цін склало 13,1%, в 2018 р. ціни зросли ще на 9,8% порівняно з даними за період минулого року. Основною причиною високого росту цін являється інфляція. Тож кондитерські компанії не втрачали прибутків за рахунок підвищення цін. Але щодо споживачів, то реальна заробітна плата в Україні в 2014 зменшилась на 19% порівняно з 2013 р., проте в 2016 році зросла на 18% порівняно з минулим 2015 роком. На рис. видно що 2016 рік став найбільш купівельно спроможним для споживачів, адже ріст реальної заробітної плати перевищує ріст цін на 1,4%. Проте вже 2017 збільшується відрив між ціною та заробітною платою на 21,1 %, а в 2018 на 31,8%. Для ТОВ «Рошен-Трейд» низька купівельна спроможність споживачів має негативний вплив, адже прямо пропорційно впливає на зниження попиту.

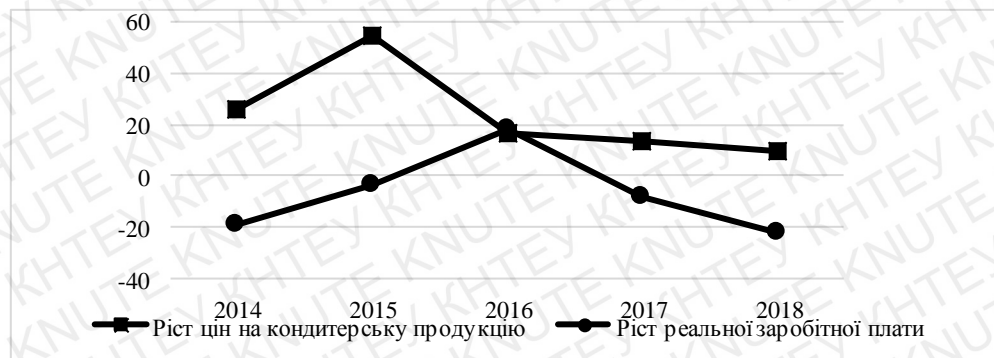


Рис. 2.6 Зміни цін виробників кондитерської продукції та реальної заробітної плати, % [18]

Найбільшим попитом користуються цукерки (споживання яких «у коробках» щорічно скорочується на 5%, тоді як споживання цукерок «на вагу» щорічно збільшується приблизно на той самий відсоток). На долю шоколадної плитки в загальній структурі реалізації припадає 15-20% у натуральному виразі і 20-25% у грошовому. Щодо борошняних кондитерських виробів, найбільшим попитом користується печиво – 60%, за ним ідуть пряники та вафельні вироби – 19%. Солоне печиво, галети займають невелику частку на ринку борошняних кондитерських виробів – не більше 3%. Найбільш динамічне зростання за останні роки показав сегмент вафельних тортів – 10%, а кількість споживачів кексів і рулетів збільшилася більше ніж на 15%.

Покупці звертають більше уваги на дизайн упаковки. Віддають перевагу привабливим, незвичайним формам, еко-матеріалам, що підлягають переробці і натуральним складовим солодоців. Ці критерії як раніше в числі найсильніших кондитерських трендів-2019.

Враховуючи поточний стан справ у макросередовищі кондитерській галузі України, можна виділити наступні проблеми її розвитку:

1) Політичний чинник. Українські виробники наражаються на високі політичні ризики, зокрема проведення бойових дій на сході України, анексія Криму та ескалація напруги в міжнародному політичному середовищі. Наслідками цих подій є зупинка або скорочення обсягів виробництва кондитерської продукції окремими підприємствами (ТОВ «АВК Конфекшнері», «АТ «ВО «КОНТИ»);



2) Девальвація національної валюти. Кондитерська галузь та зокрема підприємство ТОВ «Рошен-Трейд» є залежним від імпоротної сировини. Девальваційні процеси в Україні, що спричинили з початку 2014 року втрату більш ніж третини вартості національної валюти обумовлюють відносне зростання вартості імпортованих матеріалів для українських виробників. Девальвація за підсумками 2016 р. склала більше 112%, в 2017 р – 104,5%. Лише у 2018 році девальвація гривні була на рівні 99,3 %. Тож, з причини росту девальвації відбувається підвищення транспортних витрат, витрат на оплату праці, енергоресурси, тощо.

3) Сировина. Процес виробництва кондитерської продукції є досить матеріаломістким, що зумовлює значну чутливість виробників до стану ринків цукру та какао-бобів. Прийняття закону «Про внесення змін до Митного тарифу України», який передбачає підвищення з 5% до 10% ставок ввізного мита на ряд товарних позицій, що виступають сировиною для кондитерської галузі (40-60% від собівартості продукції у вітчизняній кондитерській промисловості складає іноземна сировина), а також на кондитерське обладнання. Враховуючи подорожчання сировини, оптимізація собівартості продукції є важливим для досягнення конкурентних переваг на ринку ТОВ «Рошен-Трейд».

4) Експорт. Як уже зазначалось, українська кондитерська галузь є залежною від експорту, тому запровадження торговельних обмежень з боку ряду країн (Росії, Білорусії), що були закордонними традиційними ринками збуту українських кондитерських виробів, негативно впливає на її динаміку та зумовлює пошук нових ринків.

При цьому, в разі встановлення зони вільної торгівлі між ЄС та Україною, відповідно до якої митні тарифи країн Євросоюзу на українську продукцію суттєво знижуються, для вітчизняних кондитерів відкриється найбільш місткий регіональний ринок, що стимулюватиме вітчизняну галузь до нарощування обсягу виробництва. З іншого боку, можна спрогнозувати загострення конкуренції, адже скасування мит на імпорт кондитерських виробів з країн ЄС очікувано призведе до збільшення присутності іноземних виробників на ринку солодощів України.

Тому є потреба розширення власного асортименту, приведення якості продукції до європейських стандартів для конкурування з європейською продукцією не тільки на зовнішньому ринку, а й на внутрішньому.

5) Споживачі. Рівень споживання кондитерських виробів в Україні є значно нижчим, ніж у країнах ЄС, що зумовлюється низьким порівняно з європейським рівнем доходу. Покращення економічної ситуації в Україні може опосередковано дати поштовх для розвитку, в першу чергу, шоколадного сегменту, продукція якого, зважаючи на більш високу вартість, поступається в споживацьких уподобаннях продукції цукрового сегменту.

5) Збут продукції. Однією з проблем реалізації кондитерської продукції в Україні є складні відносини кондитерів з роздрібними мережами. Враховуючи дефіцит торгових площ та невелику кількість великих торгівельних мереж, останні здатні диктувати кондитерам свої умови. При цьому платіжна дисципліна контрагентів є низькою, і кондитери вимушені співпрацювати з ритейлерами в умовах постійного товарного безвідсоткового довгострокового кредитування. Крім того, проблемою збуту солодошів є яскраво виражена сезонність.

6) Розподіл ринку. Наразі кондитерський ринок України є висококонкурентним та насиченим, особливо, – враховуючи значне скорочення експорту. Більшу частину продукції виробляють та реалізують 5-10 кондитерських компаній.

Отже, 2017-2018 рр. стали початком відновлення виробничих показників шоколадної галузі України. Її подальший розвиток буде залежати від динаміки збільшення доходів населення нашої країни, модернізації виробництва і успішності подальшої реалізації експортного потенціалу на міжнародному.

На основі розглянутого вище макросередовища кондитерських підприємств проведемо систематизацію пристосування підприємства ТОВ «Рошен-Трейд» до макросередовища.

1) Природні фактори. ТОВ «Рошен-Трейд» в певній мірі залежить від цих факторів, оскільки велике значення має відстань від фабрики до об'єктів експорту сировини.

2) Екологічні фактори. Технологія, яку використовує підприємство ТОВ «Рошен-Трейд» не є загрозовою для навколишнього середовища, проте підприємство регулярно сплачує законодавчо визначені екологічні платежі.

3) Науково-технічні фактори. Підприємство уважно стежить за технологічними новинками у виробництві шоколаду, постійно здійснює пошук нових видів сировини та обладнання, які б забезпечили мінімум витрат та придбає їх.

4) Політичні фактори. Для ТОВ «Рошен-Трейд» найбільш характерним є те, що Україна вступила до світової організації торгівлі в зв'язку з чим їй необхідно рівнятися на європейських товаровиробників: удосконалювати постійно якість, системи та методи збуту продукції, щоб бути конкурентоспроможним. Негативно впливає зв'язок экс-президента Петра Порошенка з діяльністю ТОВ «Рошен-Трейд» на лояльність споживачів.

5) Економічні фактори. Особливих пільг ТОВ «Рошен-Трейд» не має, а традиційні фактори (наприклад: подорожчання енергії, девальвація національної валюти, інфляція і багато інших) постійно враховує.

б) Демографічні фактори. Підприємство максимально намагається враховувати побажання споживачів за їх віковою структурою, купівельною спроможністю та смаковими побажаннями.

Складовими мікросередовища є: постачальники, посередники, клієнтуря, конкуренти, контактні аудиторії. Пропонуємо розглянути кожного з них окремо. Для ТОВ «Рошен-Трейд» постачальниками є:

- швейцарська компанія «Галоса» – какао-боби;
- ТМ «Nemiroff», ТМ «Златогор», ТМ «Французький бульвар», ТМ «ВінЛюкс», «Бюро Вин», Одеський вино-коньячний завод - виробники і постачальники алкогольної продукції;
- «Bears» (Київ), «Етол-Україна» (Борислав Львівської обл), «Есаром-Україна» (Харків), «Лев» (Дніпропетровськ) - харчові добавки (ароматизатори);
- «Світ Юніон» (Київ), «Авіс» (Макіївка), «ЗІМ» (Рівне), «Ін-Вайс» і «Троя» (Дніпропетровськ) – какао-порошок;



- Полтавський цукрозавод – цукор;
- Австралія – рослинні жири (для начинки);
- Польська компанія «Пемпакс» - сухе молоко;
- Німецька компанія «Vita+» – емульгатори, ванілін.

Посередниками підприємства є:

- дистриб'ютори – розповсюджують продукцію;
- магазини харчової промисловості, кав'ярні – на етапі реалізації;
- спеціалізовані фірми – поставка напівфабрикатів, пакувальних предметів;
- транспортні організації – займаються доставкою продукції до місця її реалізації;
- фінансові установи – при реалізації продукції на ринку.

Клієнти підприємства ТОВ «Рошен-Трейд»:

- Клієнти ТОВ «Рошен-Трейд» на ринку B2B (рис. 2.7):



Рис. 2.7. Клієнти ТОВ «Рошен-Трейд» на ринку B2B, %

- На ринку споживачів – все населення;

Безпосередніми конкурентами ТОВ «Рошен-Трейд» є фірми, що виробляють аналогічну продукцію в Україні. Станом на початок 2018 р. близько 30% солодкого сегменту в натуральному вираженні припадало на трьох українських виробників – ТОВ «Рошен-Трейд» з часткою ринку 29%, Корпорацію «Бісквіт-шоколад» з часткою ринку 8% і ТОВ «АВК Конфекшнері» з

часткою ринку 8%. Інші виробники значно відстають від лідерів (рис. 2.8).

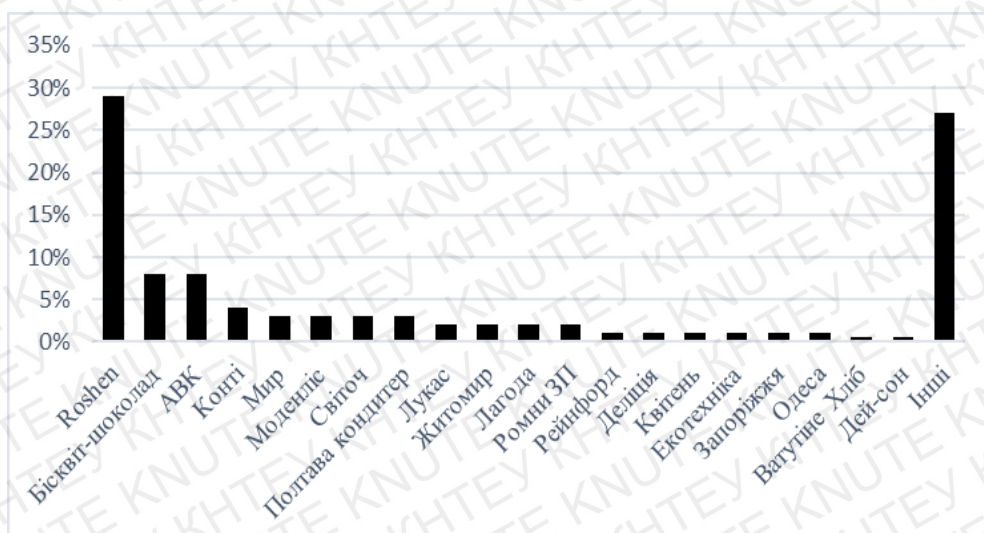


Рис. 2.8 Частки кондитерського ринку крупних вітчизняних виробників за 2018 рік, % [9]

Українські компанії входять у ТОП-100 кондитерських компаній світу (табл. 2.2). Так, підприємство ТОВ «Рошен-Трейд» за рік опустилося на дві позиції, зайняло 27 місце з оборотом в \$ 800 млн в 2018 році. Кондитерське підприємство АТ «ВО «КОНТІ» в 2018 році втратило одну позицію в рейтингу. Тепер займає 44 місце. Кондитерське підприємство ТОВ «АВК Конфекшнері» не ввійшло в сотню найбільших виробників солодоців світу. У торішньому рейтингу ТОВ «АВК Конфекшнері» займало 64 позицію з оборотом в \$ 275 млн.

Таблиця 2.2

### Українські кондитерські компанії в ТОП-100 кондитерських компаній світу за підсумками 2018 року

Кондитерська компанія	Рік	№	Чисті продажі млрд. дол. США	Кількість працівників, осіб	Кількість фабрик, од.
ТОВ «Рошен-Трейд»	2017	24	800	10000	8
	2018	27			
АТ "ВО "КОНТІ"	2017	43	473	8097	5
	2018	44			
ТОВ «АВК Конфекшнері»	2017	67	269	2300	3
	2018	-			

Побудуємо матрицю SWOT – аналізу. За допомогою методу експертних



оцінок визначимо зовнішні можливості та загрози для підприємства ТОВ «Рошен-Трейд», адже експертні оцінки цілком відображають сучасний стан, про який знають усі керівники і спеціалісти. (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

### Можливості та загрози ТОВ «Рошен-Трейд»

Фактори	Важливість, балів	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність	Імовірність* Важливість	Імовірність	Імовірність* Важливість
Інфляція	10	0,2	<b>2</b>	0,8	<b>8</b>
Європейська інтеграція України	9	0,6	<b>5,4</b>	0,4	<b>3,6</b>
Ринки збуту	8	0,7	<b>5,6</b>	0,3	<b>2,4</b>
Купівельна спроможність населення	9	0,1	<b>0,9</b>	0,9	<b>8,1</b>
Тенденція здорового способу життя	7	0,6	<b>4,2</b>	0,4	<b>2,8</b>
Лояльності споживачів до ТМ	9	0,3	<b>2,7</b>	0,7	<b>6,3</b>
Конкуренція	7	0,2	<b>1,4</b>	0,8	<b>5,6</b>
Ціни на ресурси та обладнання	9	0,1	<b>0,9</b>	0,9	<b>8,1</b>
Споживчий попит	10	0,4	<b>4</b>	0,6	<b>6</b>
<b>Тотал:</b>			<b>27,1</b>		<b>50,9</b>

Далі дослідимо сильні та слабкі сторони, конкурентні переваги ТОВ «Рошен-Трейд» на базі 4Р (Додаток Б).

За зваженою оцінкою конкурентних переваг, можна зробити висновки, що ТОВ «Рошен-Трейд» має лідируючі позиції, майже по всіх факторах конкурентоспроможності. Підприємство ТОВ «Рошен-Трейд» має налагоджені канали збуту, адже воно має найбільшу кількість дистриб'юторів в Україні та за її межами, розповсюджує продукцію не тільки в роздрібні, а й через фірмові магазини, має найкращу представленість на полицях магазинів, порівнюючи з конкурентами ТОВ «АВК Конфекшінері», Корпорацією «Бісквіт-шоколад», ПП "Кондитерська фабрика "Світоч" та АТ «ВО «Конті».

Виходячи із оцінки внутрішнього стану ТОВ «Рошен-Трейд» та досліджень зовнішнього оточення, побудуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.4). Заключна матриця представлена у Додатку В.



Таблиця 2.4

## Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Рошен-Трейд»

Можливості (O)	Загрози (T)
Ринки збуту (5,6) Європейська інтеграція України (5,4) Тенденція здорового способу життя (4,2)	Інфляція (-8) Зниження купівельної спроможності населення (-8,1) Загострення конкуренції (-5,6) Зниження лояльності споживачів до ТМ (-6,3) Підвищення цін на ресурси та обладнання (-8,1) Зменшення споживчого попиту (-6)
Сили (S)	Слабкості (W)
Популярність ТМ (0,05) Знижки на роздрібну ціну (0,12) Стратегія збуту (0,06) Число дистриб'юторів (0,05) Рівень охопту ринку (0,05) Регіон збуту (0,04) Дизайн упаковки (0,06) Фірмові магазини (0,02) Представленість на полицях (0,12) Просування на ринок (0,35)	Випуск новинок (-0,05) Висока роздрібна ціна (-0,3)

За результатами аналізу виявлено основні негативні причини, що впливають на діяльність ТОВ «Рошен-Трейд», можливі шляхи вдосконалення та розвитку підприємства, також SWOT-аналіз дає можливість виявити та запобігти ризикам, які чекають на підприємство при розширенні її діяльності.

Отже, на фоні розглянутого макро- та мікро середовища, конкурентних переваг, тенденцій, проблем та в цілому кон'юктури ринку на якому працює ТОВ «Рошен-Трейд» можна сказати, що вона має несприятливі умови розвитку маркетингового середовища. Хоча порівняно з іншими конкурентами має стійкі позиції, адже має найбільшу частку ринку, входить у ТОП-100 кондитерських компаній світу, нарощує обсяги виробництва, проводить експансію ринку, диференціацію продукції, активно введе експортну діяльність та має налагоджену збутову систему.

## 2.2. Визначення результативності заходів із управління конкурентоспроможністю ТОВ «Рошен-Трейд»

Контроль результативності та оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємств – це необхідний крок до розуміння доцільності використання обраної маркетингової стратегії, який допомагає виявити недоліки та усунути їх за для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інформаційною основою такого контролю слугує набір показників, що відображають економічний стан підприємства за певний проміжок часу та потребують систематизації відповідно до певних ознак оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємств.

Проведемо аналіз ефективності управління конкурентоспроможністю й правильності обраної стратегії за методикою стратегічної оцінки підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Результати стратегічної оцінки підприємства

Показники	Оцінка в балах (від 1 до 5)		Відхилення (+, -)
	2017	2018	
<b>Управління підприємством</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>0,0</b>
Структура підприємства	4,0	4,5	0,5
Корпоративна культура	4,0	4,0	0,0
Стиль керівництва (вищий менеджмент)	4,5	4,0	-0,5
Стиль керівництва (середня й нижня ланка)	3,5	3,5	0,0
<b>Ресурси</b>	<b>4,2</b>	<b>4,3</b>	<b>0,1</b>
Фінанси	4,0	4,5	0,5
Комунікації	4,0	4,0	0,0
Технології	4,5	5,0	0,5
Збут	4,5	5,0	0,5
Персонал	4,0	3,0	-1,0
<b>Знання</b>	<b>4,0</b>	<b>4,3</b>	<b>0,3</b>
Знання клієнтів	3,0	3,0	0,0

Знання конкурентів	4,5	5,0	0,5
Знання галузі й особливостей бізнесу	4,5	5,0	0,5
<b>Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей</b>	<b>3,9</b>	<b>4,0</b>	<b>0,1</b>
Фінансова стратегія	4,0	4,5	0,5
Маркетингова стратегія	4,0	3,5	-0,5
Комерційна стратегія	3,5	4,5	1,0
Виконання планів	4,0	3,5	-0,5
<b>Стратегічна оцінка підприємства</b>	<b>4,0</b>	<b>4,2</b>	<b>0,2</b>

Підсумкова стратегічна оцінка підприємства за рік зросла з 4 до 4,2 бали. У 2017 році найбільше високо оцінювався ресурсний потенціал фірми (4,2), гірше – управління підприємством (4), потенціал знань (4), використання потенціалу (3,9). У 2018 році управління підприємством залишилось на тій же позначці (4), проте трохи зросли потенціал ресурсів (4,3), використання потенціалу (до 4,0) та потенціал знань (до 4,3). Стратегія стала трохи збалансованішою; завдання – розвивати управління підприємством; та більш ефективно використовувати ресурси і знання для досягнення більшої результативності. Результативність заходів із управління конкурентоспроможністю можна вважати ефективною, але все ж таки є куди розвивати та вдосконалювати підприємство.

Далі більш детально розглянемо показники результативності маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Рошен-Трейд» у часовій динаміці. Спостерігається збільшення частки ринку з 2014-2018 рр. на 5% (рис. 2.9).

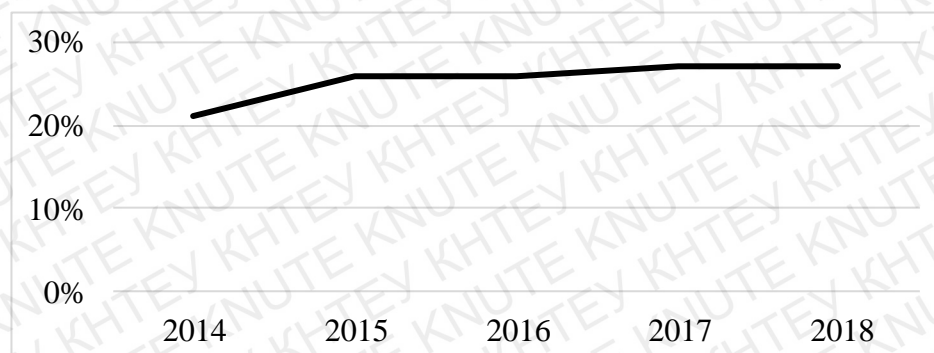


Рис. 2.9 Частка ринку підприємства ТОВ «Рошен-Трейд» в 2014-2018 роках, %



Коефіцієнт зміни обсягів продажу за товарними категоріями поступово зростає, проте найбільше зростання відбулось з 2014 по 2015 р. плиток шоколаду та батончиків на 10%, цукерок вагових на 19%, вафлі та печиво на 13% та цукерок в коробках на 9% (рис.2.10).

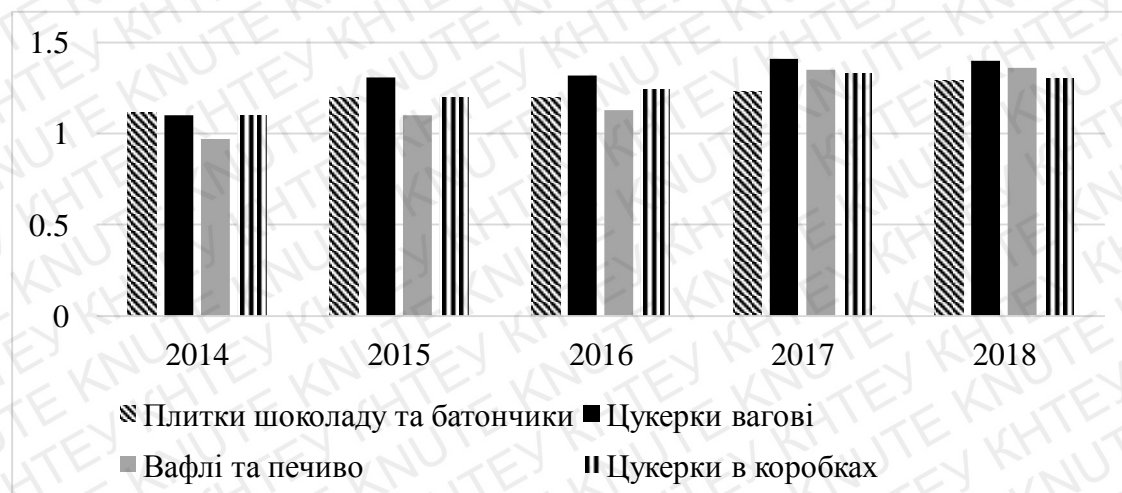


Рис. 2.10 Коефіцієнт зміни обсягів продажу за товарними категоріями

Відповідно і доля на полиці магазинів найбільше зросла в період 2014-2015 рр. плитки шоколаду та батончик на 15%, цукерки вагові на 17%, вафлі та печиво на 19%, цукерки в коробках на 16% (рис. 2.11). В 2018 році спостерігаємо найбільший зріст в категорії плитки шоколаду та батончики на 12%, у зв'язку з тим що, підприємство ТОВ «Рошен-Трейд» проводило редизайн лінійки шоколадних плиток.

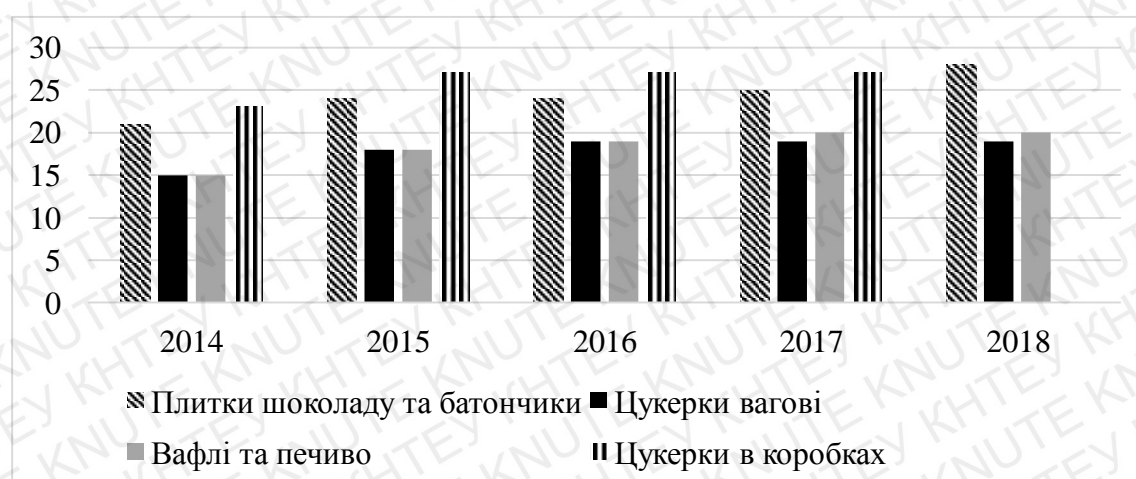


Рис. 2.11 Доля на полиці за товарними категоріями

У сучасних умовах дуже важко втриматись хоча б на існуючій позиції, але ТОВ «Рошен-Трейд» вдається не тільки втриматись, але й покращувати свої

позиції, у тому числі й у сфері мерчандайзингу. Підприємство ТОВ «Рошен-Трейд» широко застосовує інструменти мерчандайзингу в просуванні марки.

Індекс споживчої лояльності до підприємства ТОВ «Рошен-Трейд» з 2014 по 2015 рік впав на 3%, починаючи з 2016 року спостерігаємо невпинне падіння NPS на 17%, 2017 на 30% та 2018 ще на 15% (рис.2.12). Незважаючи на те, що ТОВ «Рошен-Трейд» реалізує масштабні та системні благодійні і соціально-культурні проекти, падіння NPS свідчить про неефективні маркетингові рішення протидії впливу політичного чинника на підприємство.

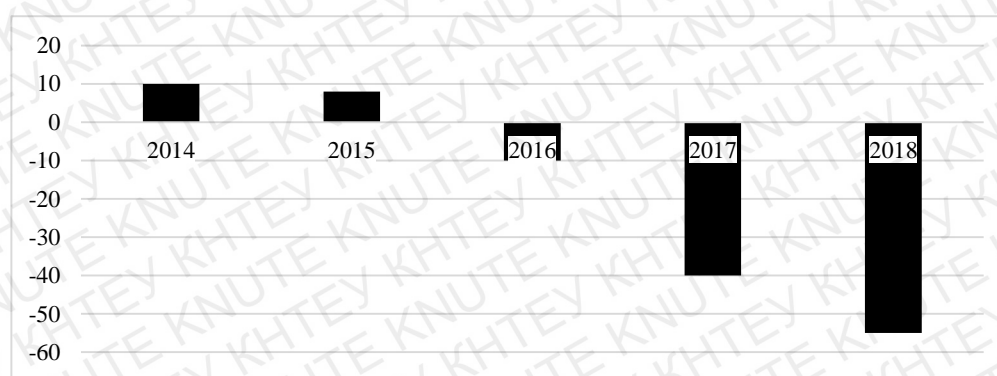


Рис. 2.12 Індекс споживчої лояльності NPS підприємства ТОВ «Рошен-Трейд», %

Далі пропоную проаналізувати ефективність маркетингових заходів на прикладі категорії Шоколадні плитки.

Національним менеджером були поставлені стратегічні цілі на початку 2017 року, щодо категорії Шоколадні плитки - підвищення продажів категорії Шоколадні плитки на 12% до 01.08.2019 року.

Для досягнення поставлених цілей були реалізовані маркетингові заходи з товарної, комунікаційної та цінової політики. Їх наведено в *Додатку Г*.

Для визначення ефективності проведених маркетингових заходів, рентабельності маркетингових інвестицій і рівня повернення маркетингових інвестицій пропонуємо визначити показники [18]: ROMI (Return on marketing investment), mROMI (враховуючи маржу) та ROI (Return on Investment).

Тож, підприємство ТОВ «Рошен-Трейд» у звітному періоді отримала додатковий дохід в розмірі 19 873 млн грн. від запуску нової упаковки, до того ж понесла витрати на суму 9 175 млн. грн. Маржа у звітному періоді становить 63%.

1) *ROMI* визначаємо шляхом співвідношення отриманого доходу та витрат, понесених на отримання цього доходу:

$$ROMI = 19\,873\,000 / 9\,175\,411 = 2,16$$

2) Індекс *mROMI* розраховуємо як добуток *ROMI* та маржу, визначену у відсотках:

$$mROMI = 2,16 * 63\% = 1,36$$

3) Далі визначаємо показник *ROI* шляхом множення різниці індексу *mROMI* та одиниці на 100 %:

$$ROI = (1,36 - 1) * 100\% = 36\%$$

Отже, за кожну витрачену гривню при проведенні кампанії в звітному періоду підприємство ТОВ «Рошен-Трейд» отримає дохід у розмірі 1,36 грн. Підприємство вчасно ефективно спрямовує свої інвестиції на удосконалення та розширення виробництва, постійно контролює та широко застосовує інструменти мерчандайзингу та отримує додатковий дохід. Але, на нашу думку, підприємству ТОВ «Рошен-Трейд» необхідно приділити найбільшу увагу підвищенню лояльності споживачів та пристосування до тенденцій ринку.



### Розділ 3. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Рошен-Трейд» засобами маркетингу

#### 3.1. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Рошен-Трейд»

Вибираючи конкурентну стратегію, слід врахувати вплив зовнішнього середовища та оцінити внутрішні ресурси, якими володіє підприємство. Від того, наскільки внутрішнє середовище відповідає конкурентній стратегії, залежать можливості розвитку підприємства.

Однією з найважливіших процедур під час вибору і розробки стратегії є формулювання переліку факторів конкурентоздатності, які в економічній літературі іноді називають критичними факторами успіху. Ці фактори мають бути розташовані за пріоритетами згідно з відносною важливістю кожного з них.

Для того, щоб правильно здійснити відбір і ранжування факторів конкурентоздатності для визначення пріоритетів удосконалення діяльності фірми, використовуємо матрицю “Важливість / Результативність”. В ході аналізу отримані середні ранги факторів конкурентоспроможності, що наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

#### Середні ранги факторів конкурентоспроможності ТОВ «Рошен-Трейд»

Фактори	Середній ранг важливості	Середній ранг результативності
1. Ціна продукції	2	7
2. Асортимент продукції	3	5
3. Якість продукту	1	3
4. Наявність новинок	5	4
5. Дизайн упаковки	4	4
6. Стратегія збуту	5	1
7. Знижки на роздрібну ціну	3	4
8. Реклама	5	3
9. Лояльність споживачів	5	9
10. Відповідність трендам	3	7

Далі будемо матрицю “Важливість/Результативність” й наносимо координати точок факторів рис. 3.13

<b>Шкала результативності</b>	<b>Краще</b>	1	Над	лиш	ок	(6)					
		2				Від	пові	дніс	ть		
		3					(8)			(3)	
	<b>Так само</b>	4					(4)	(5)	(7)		
		5							(2)		
		6									
	<b>Гірше</b>	7		Пок	ращ	енн	я		(10)	(1)	
		8						Нев	ідкл	адн	е
		9					(9)		пок	ращ	ення
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	
		Менш важливі фактори			Кваліфікаційні фактори			Визначальні фактори			
<b>Шкала важливості</b>											

Рис. 3.13. Матриця “Важливість / Результативність”

У нашому випадку прийнято наступні рекомендації:

- 1) Ціни на продукцію необхідно понизити за рахунок введення стратегії ресурсозбереження.
- 2) Лояльність споживачів – збільшення за рахунок введення програми лояльності та збільшення благодійної діяльності, проводити івенти, креативні акційні пропозиції, розіграші та конкурси.
- 3) Необхідно враховувати тренди в кондитерській галузі, а саме підтримувати здоровий спосіб життя, тому необхідно розширювати асортимент продукції відповідно до нових смаків споживачів.
- 4) Асортимент продукції необхідно розширити за рахунок введення категорії виробу без цукру та еко-солодощі.

Далі за допомогою SPACE-аналізу пропоную вибрати, класифікувати та проаналізувати найважливіші критерії внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства (табл. 3.7) та на цій основі рекомендувати варіант стратегії його розвитку.

## Оцінка підприємства ТОВ «Рошен-Трейд» за методом SPACE

Критерії	Вага, $\alpha_i$	Оцінка $O_i$ , балів	$\alpha_i * O_i$
<b>Фінансова сила підприємства (ФС)</b>			<b>6.5</b>
рентабельність інвестицій	0.3	6	1.8
стабільність прибутку	0.2	8	1.6
ліквідність	0.1	4	0.4
фінансова незалежність	0.1	6	0.6
фондовіддача	0.3	7	2.1
<b>Конкурентоспроможність підприємства (КП)</b>			<b>7.3</b>
частка підприємства на ринку	0.3	9	2.7
привабливість цінової політики	0.2	4	0.8
потенціал комунікацій	0.1	6	0.6
якість продукту	0.2	8	1.6
рентабельність продаж	0.2	8	1.6
<b>Привабливість галузі (ПГ)</b>			<b>6.6</b>
конкурентна ситуація в галузі	0.2	9	1.8
стадія життєвого циклу галузі	0.3	6	1.8
суспільна привабливість галузі	0.3	6	1.8
бар'єри входження на ринок	0.1	9	0.9
державна підтримка	0.1	3	0.3
<b>Стабільність галузі (СГ)</b>			<b>5.1</b>
тривалість життєвого циклу галузі	0.3	7	2.1
ступінь інноваційності галузі	0.1	2	0.2
мінливість попиту	0.2	5	1
діапазон цін конкуруючих продуктів	0.2	4	0.8
тиск конкурентів	0.2	5	1

Наступним етапом SPACE-аналізу є відображення результатів зважених оцінок критеріїв у системі координат XOY, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв.

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки P (X; Y) за формулами:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 6,6 - 6,5 = 0,1;$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СГ} = 8,1 - 5,1 = 3.$$

Цю точку позначають на відповідній системі координат і будують вектор стратегії рис. 3.14



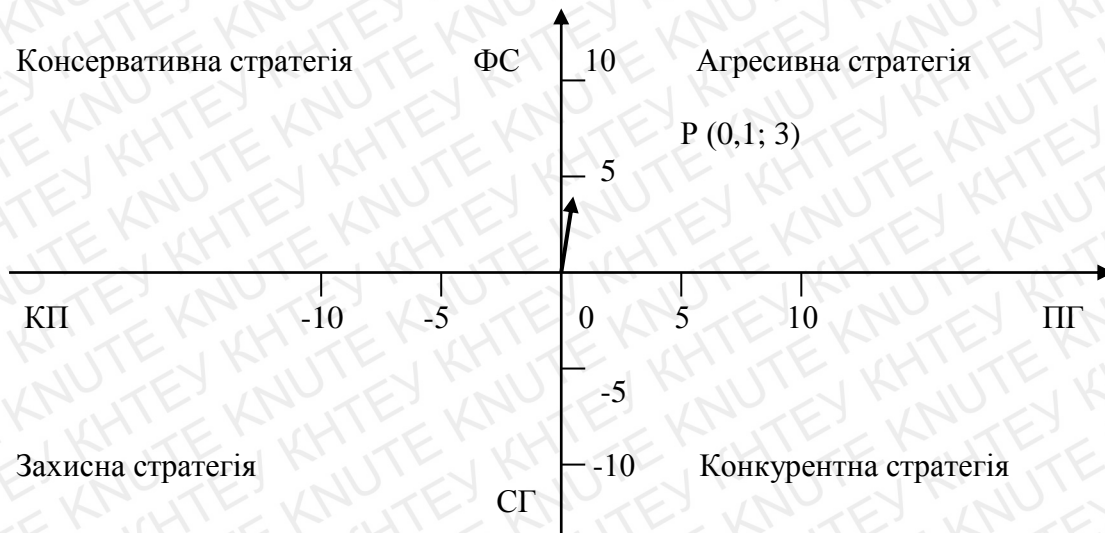


Рис. 3.14 Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE

У ТОВ «Рошен-Трейд» є передумови для використання агресивної стратегії. Агресивна стратегія - типова стратегія для привабливої галузі промисловості з незначною невизначеністю обстановки. Компанія отримує конкурентні переваги, які вона може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Загрози незначні. Основні механізми: розширення виробництва і продажів; цінова війна з конкурентами; освоєння нових секторів ринку; просування брендів.

Для визначення провідної конкурентної переваги підприємства скористуємося моделлю Ж.-Ж. Ламбена, де за віссю абсцис відкладається собівартість товару у відсотках до провідного конкурента ТОВ «АВК Конфекшінері», як характеристика витрат, а за віссю ординат – ціна товару у відсотках до провідного конкурента ТОВ «АВК Конфекшінері», як характеристика ринкової сили. Вісі перетинаються на рівні позначки 100%.

Розрахуємо собівартість товару у відсотках до собівартості товару конкурента:

$$I_{CB} = \frac{CB_T}{CB_K} * 100 = \frac{57,55}{55} * 100 = 104,6\%$$

Розрахуємо ціну товару у відсотках до ціни товару конкурента:

$$I_{Ц} = \frac{Ц_T}{Ц_K} * 100 = \frac{78,26}{74,25} * 100 = 107,58\%$$

Позначимо відповідну точку на моделі Ж.-Ж. Ламбена рис. 3.15



Рис. 3.15. Модель Ж.-Ж. Ламбена

Точка, що представляє собою товар потрапляє у квадрант, що відповідає стратегії диференціації. Конкурентна перевага, на якій базується ця стратегія, - відмінність, несхожість з конкурентними, відокремлення торгової марки у свідомості споживача поміж марок-конкурентів, створення асоціації з певними перевагами та характеристиками. Точка знаходиться вище бісектриси, а отже товар має конкурентну перевагу за співвідношенням якості й витрат.

Інструментом реалізації даної стратегії є позиціонування, що проводиться насамперед за рахунок відповідного комплексу маркетингових комунікацій та стратегії просування. Вона може базуватися на об'єктивних або суб'єктивних властивостях товару. Залежно від цього варіюються стратегія і тактика позиціонування. Саме такий метод має застосувати ТОВ «Рошен-Трейд» для зміцнення своїх конкурентних позицій на міжнародному та вітчизняному ринку.

Також для вибору провідної стратегії конкуренції розглянемо три провідні конкурентні стратегії: глобальних низьких витрат (в даному випадку – повне охоплення ринку); глобальної диференціації (в даному випадку – диференційованого маркетингу); нішової спеціалізації (концентрованого маркетингу). Ступінь притаманності цим стратегіям шести характеристик, представлених у табл. 3.8, оцінюється за трьох бальною шкалою: дуже важливо – 3 бали, несуттєво – 2 бали, непритаманне – 1 бал. За цією ж шкалою 10 експертів оцінили ситуацію, що має місце для ТОВ «Рошен-Трейд».



## Оцінка еталонних конкурентних стратегій та стратегії ТОВ «Рошен-Трейд»

Характеристики стратегій	Еталонні конкурентні стратегії						Середні експертні оцінки для фірми	
	Глобальних низьких витрат		Глобальної диференціації		Нішової спеціалізації			
	бали	норм. бали	бали	норм. бали	бали	норм. бали	бали	норм. бали
1. Диференційований попит	1	0,08	3	0,25	2	0,17	2,5	0,21
2. Ресурсів достатньо для ринку в цілому	2	0,17	3	0,25	1	0,08	2	0,17
3. Низькі витрати	3	0,25	1	0,08	2	0,17	2,00	0,17
4. Однорідний попит	2	0,17	1	0,08	3	0,25	1,00	0,08
5. Ресурсів недостатньо для ринку в цілому	3	0,25	1	0,08	2	0,17	1,5	0,13
6. Висока якість	1	0,08	3	0,25	2	0,17	3,00	0,25
Разом:	12	1,00	12	1,00	12	1,00	12	1,00

Виходячи з балів будемо радіальну діаграму вибору провідної стратегії (рис. 3.16).

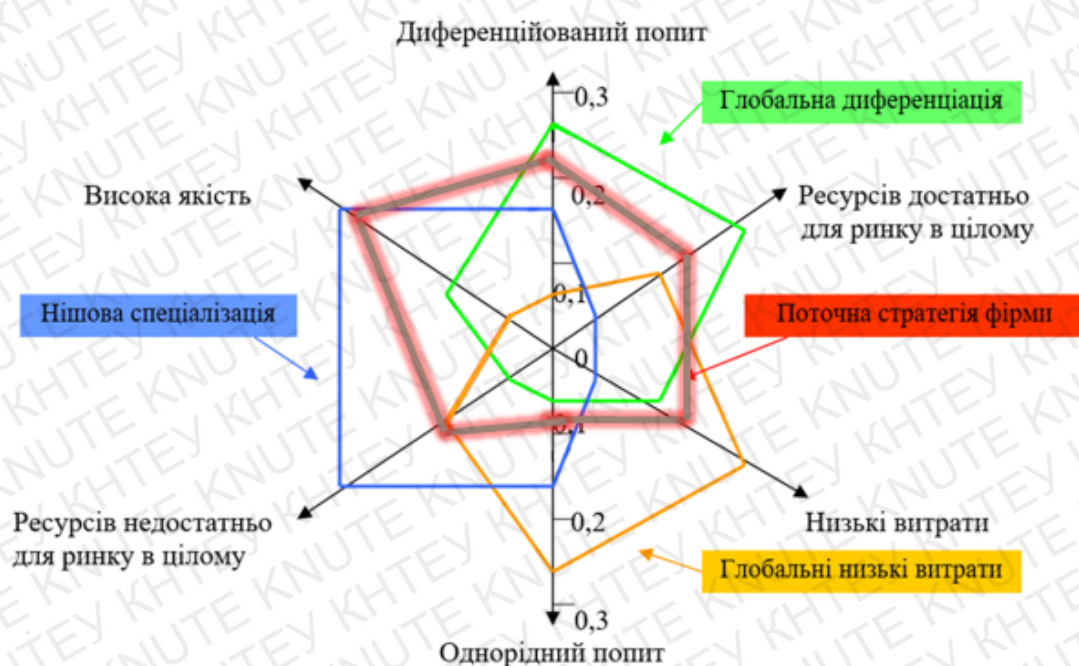


Рис. 3.16. Радіальна діаграма вибору провідної стратегії конкуренції ТОВ «Рошен-Трейд»



Діаграма допомагає побачити, що треба скорегувати у поточній стратегії фірми, щоб вона стала ближчою до еталонної конкурентної стратегії. У нашому випадку порівнюємо зелений (еталонну стратегію глобальної диференціації) та червоний контур (поточна стратегія фірми):

- 1) Необхідно розширювати сегменти ринку та розробляти окрему пропозицію для кожного з них.
- 2) Інвестиції потрібно додатково залучати, адже ресурсів недостатньо порівнюючи з еталонною стратегією.
- 3) Необхідно трохи збільшити витрати фірми, наприклад на розробку товару новинки для іншого сегменту ринку.
- 4) Однорідний попит перевищує еталонний, тож потрібно розширювати потреби та смаки споживачів за рахунок створення ефективної рекламної кампанії.
- 5) Продукція має високу якість, над цією характеристикою можна поки що не працювати, але паралельно досліджувати удосконалення якості товарів конкурентів.

Отже, ураховуючи все вищесказане, підприємству ТОВ «Рошен-Трейд» запропоновано наступний варіант – змінення стратегії на стратегію виходу за межі ніші, адже підприємство має всі можливості для розвитку. Вектор діяльності компанії не змінюється, але стратегія дещо відрізняється від використовуваної раніше. Перехід до іншої стратегії потребує корегувань у плані дій. Ніша не завжди стоїть на місці. Вона або росте і перетворюється на сегмент ринку, або вмирає. Підприємство, що працює з нішею, повинно бути готове до таких змін і повинно мати план пристосування до таких ситуацій. Тому необхідним є розширення своєї діяльності за рахунок розширення ніші.

### **3.2 Методи підвищення результативності заходів із управління конкурентоспроможністю ТОВ «Рошен-Трейд»**

Розробка концепції комплексного підходу підвищення результативності заходів із управління конкурентоспроможністю підприємства - завдання непросте. Її рішення не може бути однаковим навіть для двох дуже схожих підприємств, що працюють на одному ринку і ставлять перед собою ідентичні цілі. Тому в залежності від впливу зовнішнього середовища, внутрішніх чинників, стратегічних завдань, індивідуальних особливостей підприємства концепція підвищення конкурентоспроможності може включати в себе безліч різних елементів: організаційно управлінських, технологічних, маркетингових, фінансових, інвестиційних.

Головним завданням діяльності підприємства ТОВ «Рошен-Трейд» сьогодні є зберегти лідерство за загальними обсягами виробництва і продажу кондитерських виробів в Україні. Тому на перше місце виходять такі фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства:

1) Збільшення лояльності потенційних споживачів, за рахунок впровадження бонусної карти лояльності - Sweetie, яка діятиме в фірмових магазинах. Суть програми:

- ✓ При покупці більшості товарів за 1 грн нараховується 100 бонусів, а при придбанні товарів з особливої категорії - 200.
- ✓ Для пенсіонерів та студентів, при пред'явленні пенсійного посвідчення чи студентського квитка, завжди нараховується 150 бонусів за 1 грн покупки.
- ✓ Якщо за рік витратити на продукцію ТОВ «Рошен-Трейд» у фірмовому магазині становлять від 1 700 грн. то кожна наступна покупка буде давати вже цілих 300 бонусів.
- ✓ За кожні набрані 10000 бонусів покупцеві вручається подарунковий сертифікат номіналом 30 грн.
- ✓ Мобільний додаток з інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом, що робить її

зручною для покупців.

- ✓ Гра в мобільному додатку, ідеєю якої - створити свою ідеальну цукерку, печиво, тістечко і тд. Після голосування, найкращим зразкам будуть нараховуватись додаткові 100 бонусів.

Також, для підвищення позитивного іміджу компанії можна збільшити благодійну діяльність та проводити івенти, креативні акційні пропозиції, розіграші та конкурси. Наприклад, розіграші в соціальних мережах:

- ✓ вгадай скільки цукерок в банці і отримуй сертифікат 150 гривень на покупки солодошів в фірмовий магазинах;
- ✓ конкурс на найсмішніше чи миліше фото з шоколадкою ТМ «Рошен» та отримуй набір шоколадок в подарунок.

2) Проведення маркетингових досліджень ринку, з метою встановлення потреб покупців.

3) Розширення сегменту ринку та підлаштування до нових смаків споживачів за рахунок випуску принципово нового виду продукції, адже виразом конкурентоспроможності підприємства є продукція, яку воно виготовляє. Виготовлена продукція повинна відповідати потребам споживача. У зв'язку з тим, що зараз стає актуальним здоровий спосіб життя і в тому числі правильне харчування, можна випустити лінійку цукерок, батончиків, що не містять цукру у складі яких будуть міститись тільки натуральні продукти.

Пропоную визначити цільову аудиторію нової лінійки еко-солодошів для правильної розробки упаковки та правильного вибору каналів комунікації.

Це люди із середнім рівнем доходів і вище середнього переважно дівчата та жінки. Вони люблять натуральні продукти з ринку, з довіреної магазину натуральних продуктів, проживають в основному в «містах мільйонниках». Вони активні, сучасні, освічені, просунуті, відкриті світу, люблять експериментувати, багато подорожують. Багато працюють і непогано заробляють, звикли розраховувати тільки на себе. Вірять, що своїм розумом і талантами «завоюють собі місце під сонцем».



Вони не довіряють лобовій рекламі, не довіряють офіційній медицині. Уважно стежать за собою - дбають про себе і своє здоров'я, прихильники здорового способу життя і харчування. Їм далеко не байдуже, що і де є, де жити, в чому ходити і на чому їздити. Готові переплачувати за додаткові вигоди. Люблять себе і своїх близьких, піклуються про них.

Споживачі еко-солодоців активно користуються різними брендами. Їх також дуже хвилює погіршується екологія, натуральність продуктів. Вони налаштовані на натуральне, безпечне і здорове харчування. Вони готові переплатити за продукти, які принесуть їм цю користь і вигоду.

Основні їх експерти - це члени сім'ї, близькі друзі, колеги по спорту, сімейні лікарі, представники нетрадиційної медицини. При цьому вони дуже уважно вивчають етикетку і матеріали з історії походження продукту, які супроводжують. Крім того, уважно вивчають всю інформацію, яка стосується їхніх дітей або яку приносить дитина зі школи або дитячого садка.

Саме ця категорія людей дуже сильно стурбована погіршенням екологічної ситуації в містах проживання і намагаються якось протистояти цьому віддаючи перевагу екологічно безпечним продуктам харчування.

Тому для цільової аудиторії нової еко-лінійки, було розроблено упаковку батончика SUPERFOOD у крафтовому папері зі смаком Журавлини (рис. 3.17)



Рис. 3.17. Дизайн упаковки еко-батончика SUPERFOOD зі смаком Журавлини

В натуральному батончику немає барвників, добавок і консервантів. Відмінний перекус на роботі, в машині або в спортзалі. А для батьків це просто знахідка, діти із задоволенням перекусять батончиком в школі чи дитячому садку з користю для здоров'я.

4) Впровадження нової рекламної стратегії. Головною ідеєю стане пропаганда активного та здорового способу життя, яке неможливо без нового SUPERFOOD, оснований лише на органічному складі.

Пропоную наступні варіанти слоганів рекламної кампанії:

- ✓ Батончик SUPERFOOD – натуральніше не буває!
- ✓ SUPERFOOD – скуштуй здоров'я на смак!

Просування еко-батончика SUPERFOOD буде через канали комунікації, що представлені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

### Канали комунікації еко-батончика SUPERFOOD

Вид	Канали	Обґрунтування вибору
SMM, реклама в блогах	Instagram	Це сучасний і ефективний спосіб просування. Читачі з великою довірою ставляться до того, що публікує автор блогу, тому часто реклама в блогах не сприймається як реклама.
Зовнішня реклама	Реклама в метро	Розташовується повсюдно і завдяки своєму широкому поширенню досягає свою аудиторію, частотність
Радіо реклама	Хіт FM	Найбільший охопит слухачів за добу серед усіх радіостанцій, слухають радіо переважно за кермом, отже люди з середні та вище доходом, чоловіки і жінки у віці від 20 до 45 років. Це активні сучасні люди, які цікавляться модними трендами, новинками, відвідують виставки, ходять в спорт зал.

Пропоную розробити контент-план для Instagram, адже контент-план допоможе заздалегідь визначити стратегію просування і цільову аудиторію, якій буде цікавий акаунт (табл. 3.10).



### Контент план для Instagram

Тип контенту	Ідея	Ціль	Час	пн	вт	ср	чт	пт	сб	нд
<b>Пізнавально-розважальний контент</b>	Користь солодощів без цукру	Підвищення лояльності споживачів, довіри до компанії	08:00	+						
	Інтригуюча новина компанії щодо запуску унікального продукту	Сформування зацікавленості до новинки	08:00			+				
	Анонс еко-батончика SUPERFOOD	Інформування про новинку	17:00				+			
	Склад та поживна цінність еко-батончика SUPERFOOD	Інформування про новинку	17:00	+						
	Де і коли можна їсти SUPERFOOD	Інформування про новинку	17:00		+					
<b>Продавальний контент, блоги</b>	Конкурс на отримання блоку батончиків	Підвищення лояльності споживачів	08:00					+		
<b>Ком'юніті менеджмент</b>	Опитування щодо відношення споживачів до новинки	Оцінка відношення споживача до новинки	17:00					+		

Пропоную розробити медіа-план для радіо Хіт FM, адже саме медіа-план гарантує успіх рекламної кампанії (Додаток Г). Також у Додатку Д представлений бюджет зовнішньої реклами в вагонах метро.

5) Зменшення собівартості продукції, адже в порівнянні з конкурентами, ТОВ «Рошен-Трейд» має високі ціни. Домогтися цього можна за рахунок впровадження стратегії ресурсозбереження. Але це комплексна проблема, розв'язання якої потребує цілеспрямованої структурно інвестиційної, фінансово-кредитної, податкової, правової і науково-технічної політики. В цьому випадку стануть можлива розробка і проектування, освоєння і впровадження, виробництво і застосування ресурсозберігаючих машин і апаратів, технологій і матеріалів, а також правил дбайливого господарювання. В перспективі такі зміни призведуть до скорочення собівартості продукції, збільшення попиту та експорту на продукцію.



Але знижувати ціни потрібно лише на групи товарів, які користуються попитом у населення з низьким рівнем доходу. Виявлення цих груп товарів можна за допомогою анкетування.

Отже, підприємству ТОВ «Рошен-Трейд» необхідно проникнути на нові сегменти ринку для обслуговування нових додаткових груп споживачів, підвищити позитивне ставлення до компанії, зменшення ціни товари за допомогою ресурсозберігаючої стратегії та розширити ринки збуту своєї продукції.

## Висновки

Проведене дослідження доводить, що впровадження ефективного маркетингового управління конкурентоспроможністю є першочерговим завданням, яке постає перед вітчизняними підприємствами. Сучасний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у системному поєднанні комплексу знань щодо управління конкурентоспроможністю з принципами, механізмами, спрямованими на посилення конкурентних переваг і завоювання в конкурентній боротьбі щонайбільшої частки ринку. Основне завдання в маркетинговому управлінні конкурентоспроможністю підприємства – цільова орієнтація і комплексність, інтеграція всіх функціональних підсистем у цілісну систему. Застосування основних принципів сприяє цілеспрямованій організації стратегічного управління підприємства в умовах загострення конкурентної боротьби на ринку його функціонування.

В другому розділі випускної кваліфікаційної роботи проведено аналіз системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Рошен-Трейд». За результатами оцінка маркетингового середовища ТОВ «Рошен-Трейд» встановлено, що підприємство має несприятливі умови розвитку: девальвація національної валюти; прийняття закону «Про внесення змін до Митного тарифу України», який передбачає підвищення з 5% до 10% ставок ввізного мита на ряд товарних позицій, що виступають сировиною для кондитерської галузі, а також на кондитерське обладнання; скорочення купівельної спроможності населення; сезонні коливання попиту на кондитерську продукцію; складні відносини кондитерів з роздрібними мережами, велика насиченість ринку; в разі встановлення зони вільної торгівлі між ЄС та Україною, відповідно до якої митні тарифи країн Євросоюзу на українську продукцію суттєво знижуються, для вітчизняних кондитерів відкриється найбільш місткий регіональний ринок, що стимулюватиме вітчизняну галузь до нарощування обсягу виробництва. З іншого боку, можна спрогнозувати загострення конкуренції, адже скасування мит на імпорт кондитерських виробів з країн ЄС очікувано призведе до збільшення

присутності іноземних виробників на ринку солодоців України.

Проте, за зваженою оцінкою конкурентних переваг, зробили висновки, що ТОВ «Рошен-Трейд» має лідируючі позиції, майже по всім факторам конкурентоспроможності. ТОВ «Рошен-Трейд» має налагоджені канали збуту, адже має найбільшу кількість дистриб'юторів в Україні та за її межами, розповсюджує продукцію не тільки в роздрібні, а й через фірмові магазини, має найкращу представленість на полицях магазинів, частоту знижок на роздрібну ціну, рівень охопту ринку, дизайн упаковки, порівнюючи з конкурентами ТОВ «АВК Конфекшнері», Корпорація «Бісквіт-шоколад», та «АТ «ВО «КОНТИ».

Наступним завданням випускної кваліфікаційної роботи став контроль результативності та оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства. За результатами аналізу ефективності управління конкурентоспроможністю й правильності обраної стратегії за методикою стратегічної оцінки підприємства підсумкова стратегічна оцінка підприємства за рік зростає з 4 до 4,2 бали. Стратегія стала трохи збалансованішою; завдання – розвивати управління підприємством; та більш ефективно використовувати ресурси і знання для досягнення більшої результативності.

Далі більш детально розглянуто показники результативності маркетингової діяльності ТОВ «Рошен-Трейд» у часовій динаміці. Спостерігається збільшення частки ринку на 6% з 2014-2018 роки, коефіцієнт зміни обсягів продажу, доля на полиці за всіма товарними категоріями поступово зростає, наприклад в 2018 році спостерігаємо найбільший зріст продаж в категорії плитки шоколаду та батончики на 10%, у зв'язку з тим що, підприємство ТОВ «Рошен-Трейд» проводило редизайн лінійки шоколадних плиток. У сучасних умовах дуже важко втриматись хоча б на існуючій позиції, але ТОВ «Рошен-Трейд» вдається не тільки втриматись, але й покращувати свої позиції, у тому числі й у сфері мерчандайзингу.

Проте, індекс споживчої лояльності до ТОВ «Рошен-Трейд» з 2014 по 2015 рік впав на 3%, починаючи з 2016 року спостерігаємо невинне падіння NPS на 17%, 2017 на 30% та 2018 ще на 15%. Незважаючи на те, що підприємство ТОВ



«Рошен-Трейд» реалізує масштабні та системні благодійні і соціально-культурні проекти, падіння NPS свідчить про неефективні маркетингові рішення протидії впливу політичного чинника на підприємство ТОВ «Рошен-Трейд».

Наступним кроком став аналіз ефективності маркетингових заходів на прикладі категорії Шоколадні плитки. Визначені показники ROMI (Return on marketing investment), mROMI (враховуючи маржу) та ROI (Return on Investment). За результатами аналізу можна сказати, що підприємство ефективно та вчасно спрямовує свої інвестиції на удосконалення та розширення виробництва, постійно контролює та широко застосовую інструменти мерчандайзингу та отримує додатковий дохід.

У третьому розділі здійснена розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності. Для того, щоб правильно здійснити відбір і ранжування факторів конкурентоздатності для визначення пріоритетів удосконалення діяльності фірми, ми використали матрицю “Важливість / Результативність”, за якою необхідно у терміновому порядку коригувати ціни на продукцію, підвищувати лояльність споживачів та активно підлаштовуватись до нових трендів кондитерського ринку.

За допомогою SPACE-аналізу класифікували та проаналізували найважливіші критерії внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства та на цій основі рекомендували варіант стратегії його розвитку: цінова війна з конкурентами; освоєння нових секторів ринку; просування брендів.

Для визначення провідної конкурентної переваги підприємства скористалися моделлю Ж.-Ж. Ламбена, за якою підприємство має використовувати стратегію диференціації. Також для вибору провідної стратегії конкуренції розглянули три провідні конкурентні стратегії: низьких витрат, глобальної диференціації, нішової спеціалізації та побудували радіальну діаграму. За допомогою діаграми ми скоригували та внесли рекомендації щодо удосконалення поточної стратегії, щоб вона стала ближчою до еталонної та запропонували варіант – змінення стратегії на стратегію виходу за межі ніші.

Наступним завданням стала розробка концепції комплексного підходу

підвищення результативності заходів із управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Рошен-Трейд». Визначили головні способи підвищення конкурентоспроможності підприємства: збільшення лояльності потенційних споживачів, за рахунок впровадження бонусної карти лояльності - Sweetie, яка діятиме в фірмових магазинах»; проведення маркетингових досліджень ринку, з метою встановлення потреб покупців; розширення сегменту ринку та підлаштування до нових смаків споживачів за рахунок випуску принципово нового виду продукції Еко-солодощі, а саме батончика SUPERFOOD; зменшення собівартості продукції, адже в порівнянні з конкурентами, ТОВ «Рошен-Трейд» має високі ціни. Домогтися цього можна за рахунок впровадження стратегії ресурсозбереження. Також у третьому розділі описали суть програми лояльності, визначили цільову аудиторію нової лінійки еко-солодощів для правильної розробки упаковки та правильного вибору каналів комунікації на яких буде здійснюватися просування еко-батончика SUPERFOOD, розробили дизайн упаковки, контент план для Instagram, медіа-план для радіо Хіт FM.

Отже, підприємству ТОВ «Рошен-Трейд» необхідно проникнути на нові сегменти ринку для обслуговування нових додаткових груп споживачів, підвищити позитивне ставлення до компанії, зменшення ціни товари за допомогою ресурсозберігаючої стратегії та розширити ринки збуту своєї продукції.

### Список використаних джерел

1. Закон України “Про захист економічної конкуренції” від 11 січня 2001 року №2210. – 14 (Редакція від 11.08.2013, підстава 406-18) // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – С. 64.
2. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер/.-М.: Международные отношения, 1993. – С. 495.
3. Портер Майкл Э. Конкуренция [Текст]: пер. с англ.: Учеб. пособие / М.Э. Портер; ред. Я.В. Заблоцкий. — СПб. и др.: Издательский дом «Вильямс», 2010. — (A Harvard Business Review Book). — 592 с.
4. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. на здоб. наук. ступ. к.е.н. [Текст] / Г.С. Бондаренко, — Харків: ХДЕУ, 2001. — 20 с.
5. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. [Текст] / В.А. Винокуров. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 458 с.
6. Воронкова А.Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств [Текст]: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.01 / Воронкова А.Е.; НАН України, Інститут економіки промисловості. - Донецьк, 2001. — 32 с.
7. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия [Текст] / Ю.Б. Иванов [и др.]. — Х.: ХНЭУ, 2004. — 255 с. ЕКОНОМІКА І СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК Наукові праці НУХТ 2015. Том 21, № 1
8. Карлофф Б. Деловая стратегия, концепция, содержание, символы [Текст] /Карлофф. — М.: Экономика, 1991. — 240 с.
9. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент [Текст] / А.Н. Люкшинов, — М.:ЮНИТИ, 2000. — 376 с.
10. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. — М.:ИНФРА-М,1999. — 344 с.
11. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації [Текст]: Підручник / Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська. — К.: «Кондор», 2009. — 470



с.

12. Сутність та принципи маркетингового управління. Електронний ресурс – [Режим доступу]: [http://www.rusnauka.com/23\\_SND\\_2008/Economics/26369.doc.htm](http://www.rusnauka.com/23_SND_2008/Economics/26369.doc.htm)
13. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006., С. 68.
14. Краус К.М. Українська практика управління маркетингом малих торговельних підприємств / К.М. Краус // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент. – 2015. – № 1. – С. 87–96.
15. Поліщук І.І. Фактори розвитку маркетингового потенціалу підприємства / І.І. Поліщук. // Науковий вісник Полісся № 2 (6). – 2016. – С. 97–102
16. Сирих Ю. С. Оцінювання конкурентного середовища кондитерської корпорації «Roshen» / Ю. С. Сирих. // Маркетинг товарів і послуг. – 2019. – с.123
17. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
18. Мінфін [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua>
19. Що таке ROI, як порахувати показник і чому він важливий. Електронний ресурс – [Режим доступу]: <https://serpstat.com/ru/blog/chto-takoe-roi-v-marketinge.ua/>

## Додатки

## Додаток А

**Різновиди внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства****Конкурентні переваги підприємства***Внутрішні*

- Виробничі
- Технологічні
- Кваліфікаційні
- Організаційні
- Управлінські
- Інноваційні
- Наслідкові
- Економічні

*Зовнішні*

- Інформаційні
- Конструктивні
- Якісні
- Поведінкові
- Кон'юктурні
- Сервісні
- Іміджеві
- Цінові
- Збутові

**Матриця зваженої оцінки конкурентних переваг  
ТОВ «Рошен-Трейд» на базі 4Р**

Фактори	Вага	Корпорація «Бісквіт-шоколад»		ТОВ «АВК Конфекцінері»		«АТ «ВО «КОНТІ»		ТОВ «Рошен-Трейд»			
		Бальна оцінка	Зважена оцінка	Бальна оцінка	Зважена оцінка	Бальна оцінка	Зважена оцінка	Бальна оцінка	Зважена оцінка	Абсолютна	Абсолютна конкурентна сила
<b>Продукт (Product)</b>											
Асортимент продукції	0.06	10	0.6	8	0.48	9	0.54	10	4.8	0	0
Новинки	0.05	10	0.5	6	0.3	7	0.35	9	2.7	-1	-0.05
Якість продукту	0.1	8	0.8	9	0.9	8	0.8	9	8.1	0	0
Смак	0.06	10	0.6	10	0.6	10	0.6	10	6	0	0
Дизайн упаковки	0.06	6	0.36	10	0.6	8	0.48	10	5.4	1	0.06
Унікальність продукції	0.04	8	0.32	10	0.4	9	0.36	10	4	0	0
Популярність ТМ	0.05	6	0.3	9	0.45	8	0.4	10	4.5	1	0.05
<b>Ціна (Price)</b>											
Роздрібна ціна	0.1	9	0.9	10	1	7	0.7	7	7	-3	-0.3
Знижки на роздрібну ціну	0.06	6	0.36	8	0.48	7	0.42	10	4.8	2	0.12
<b>Регіон та канали збуту (Place)</b>											
Стратегія збуту	0.06	8	0.48	9	0.54	7	0.42	10	5.4	1	0.06
Число дистриб'юторів	0.05	6	0.3	9	0.45	7	0.35	10	4.5	1	0.05
Рівень охопту ринку	0.05	9	0.45	8	0.4	7	0.35	10	4	1	0.05
Регіон збуту	0.04	8	0.32	9	0.36	7	0.28	10	3.6	1	0.04
Фірмові магазини	0.02	9	0.18	8	0.16	7	0.14	10	1.6	1	0.02
Представленість на полицях	0.06	7	0.42	8	0.48	7	0.42	10	4.8	2	0.12
<b>Промовання на ринок (Promotion)</b>											
Інтернет	0.03	6	0.18	8	0.24	9	0.27	10	2.4	2	0.06
Радіо	0.02	8	0.16	9	0.18	9	0.18	10	1.8	1	0.02
Преса	0.02	6	0.12	7	0.14	9	0.18	10	1.4	3	0.06
ТБ реклама	0.03	7	0.21	9	0.27	8	0.24	10	2.7	1	0.03
Згадки у ЗМІ	0.04	6	0.24	8	0.32	9	0.36	10	3.2	2	0.08
Тотал	1	-	7.8	-	8.75	-	7.84	-	82.7	-	0.35



### Заключна матриця SWOT-аналізу

	<b>Можливості (О)</b>	<b>Загрози (Т)</b>
	Ринки збуту (5,6) Європейська інтеграція України (5,4) Тенденція здорового способу життя (4,2)	Інфляція Зниження купівельної спроможності населення (-8,1) Загострення конкуренції (-5,6) Зниження лояльності споживачів до ТМ (-6,3) Підвищення цін на ресурси та обладнання (-8,1) Зменшення споживчого попиту (-6)
<b>Сили (S)</b>	<b>Поле SO («Максі-Максі»)</b>	<b>Поле ST («Максі-Міні»)</b>
Популярність ТМ (0,05) Знижки на роздрібну ціну (0,12) Стратегія збуту (0,06) Число дистриб'юторів (0,05) Рівень охопту ринку (0,05) Регіон збуту (0,04) Фірмові магазини (0,02) Представленість на полицях (0,12) Просування на ринок (0,35)	Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, при наявності значних виробничих потужностей ТОВ Рошен-Трейд є: можливість розширення виробництва, обслуговування додаткових груп споживачів та проникнення на нові сегменти як закордонного так і вітчизняного ринку.	ТОВ Рошен-Трейд виробляє продукцію, яка відповідає стандартам якості, що дає їй можливість утримувати свої позиції навіть при нестабільному функціонуванні ринку
<b>Слабкості (W)</b>	<b>Поле WO («Міні-Максі»)</b>	<b>Поле WT («Міні-Міні»)</b>
Випуск новинок (-0,05) Дизайн упаковки (-0,06) Висока роздрібна ціна (-0,3)	На основі можливості проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва у довгостроковій перспективі компанія може розробити ресурсозберігаючу стратегію, що дасть можливість понизити ціну та вдосконалити продукцію.	Компанія має спрогнозувати зміну смаків споживачів, щоб не втратити своїх позицій на ринку та збільшити лояльність споживачів до компанії ТОВ Рошен-Трейд

## Маркетингова робоча програма

№		Маркетинговий захід	Вартість, грн	Період реалізації	Відповідальний виконавець
1.	Товарна політика	Розробка нового дизайну упаковки лінійки шоколадних плиток	225 000	1.07.2017- 31.07.2017	Korolo Brend Design
2.		Визначення позиціонування лінійки шоколадних плиток з оновленою упаковкою	35 000	1.08.2017- 31.08.2017	Korolo Brend Design
3.	Комунікаційна політика	Розробка рекламного ролику	260 000	01.01.2019- 15.02.2019	Рекламное агентство BART&FINK
4.		Запуск рекламного ролику по телебаченню канал Україна	8 388 000	01.03.2019- 31.03.2019	Відділ маркетингу Телеканал ТРК Україна
5.		Розробка банерів для зовнішньої реклами	79400	01.01.2019- 31.01.2019	Korolo Brend Design
6.		Запуск зовнішньої реклами	180 000	01.03.2019- 31.03.2019	Media Post Україна
7.	Цінова політика	Розробка та підтримка акцій та спеціальних святкових пропозицій	8 000	02.01.2019- 31.01.2019	Відділ маркетингу
		Витрати	9 175 411		

### Медіа-план реклами на радіо Хіт FM

Час	пн	вт	ср	чт	пт	сб	нд	РОЛИК				
								Ціна за 30 сек, грн	Ціна 1 сек, грн.	Кількість виходів за 1 тиждень	Кілікість тижднів	Всього в тис. грн.
07:00								770	25,6	0	0	0
07:30		+	+		+			770	25,6	3	3	69,3
08:00	+			+				770	25,6	2	3	46,2
08:39		+	+	+	+			1250	41,6	4	3	150
09:12	+			+				1250	41,6	2	3	75
09:39		+			+			1250	41,6	2	3	75
10:00			+					1250	41,6	1	3	37,5
10:20								880	29,3	0	0	0
10:45								880	29,3	0	0	0
11:00						+	+	880	29,3	2	3	52,8
11:39						+	+	600	20	2	3	36
12:49								600	20	0	0	0
13:39						+	+	600	20	2	3	36
13:49								600	20	0	0	0
14:39								600	20	0	0	0
14:49								600	20	0	0	0
15:39								600	20	0	0	0
15:49						+	+	600	20	2	3	36
16:39								600	20	0	0	0
16:49						+	+	600	20	2	3	36
17:15					+			825	41,25	1	3	24,75
17:35		+	+					825	41,25	2	3	49,5
17:55	+			+	+			825	41,25	3	3	74,25
18:10			+					1250	41,6	1	3	37,5
18:30	+			+				1250	41,6	2	3	75
18:55		+						1250	41,6	1	3	37,5
20:39								330	11	0	0	0
20:49								330	11	0	0	0
21:39								330	11	0	0	0
21:49								330	11	0	0	0
<b>Всього виходів</b>	4	5	5	5	5	5	5			34		948,3



**Бюджет розміщення зовнішньої реклами у вагонах метро**

Місто	Населення, тис. чол.	Пасажиропотік тис. чол. на добу	Місце в вагоні	Кількість вагонів	Ціна проката, за тиждень, грн. з НДС	Всього, за 2 місяці грн. з НДС
Київ	4 800	2 800	Подвійна наклейка на центральных дверях	715	56 700	453 600