

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра маркетингу

Цимбал Євген Леонідович

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ЗБІЛЬШЕННЯ/
MANAGEMENT OF PRODUCT COMPETITIVENESS
INDUSTRIAL ENTERPRISE AND DIRECTIONS OF ITS INCREASE

спеціальність 075 «Маркетинг»
освітньо-професійна програма «Маркетинг»

випускна кваліфікаційна робота за рівнем вищої освіти «магістр»

Виконав студент групи МАРКм-21

Цимбал Є.Л.

підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доц. Процишин Ю.Т.

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства.....	7
1.2. Методи та підходи до оцінювання конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «МИКУЛИНЕЦЬКИЙ БРОВАР».....	22
2.1. Огляд ринку пива України та частка підприємства на ньому	22
2.2. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Микулинецький Бровар» та його продукції.....	29
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ, ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «МИКУЛИНЕЦЬКИЙ БРОВАР».....	46
ВИСНОВОК	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах ринкової економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами у зовнішньому середовищі та підвищенням вимог споживачів, питання управління конкурентоспроможністю підприємства набуває ключового значення. Для промислових підприємств, зокрема таких, як ТОВ «Микулинецький Бровар», здатність забезпечувати свою конкурентоспроможність є вирішальним фактором виживання і сталого розвитку. Особливе значення в даному контексті мають інноваційні підходи до управління, ефективний маркетинг, оптимізація виробничих процесів та стратегічний розвиток.

ТОВ «Микулинецький Бровар» є одним із провідних виробників пива в Україні з багаторічним досвідом і унікальними традиціями. Однак, зважаючи на посилення конкуренції як з боку великих національних компаній, так і локальних крафтових пивоварень, підприємству необхідно вдосконалювати механізми управління своєю конкурентоспроможністю. Це включає аналіз ринку, впровадження інноваційних технологій, розширення каналів збуту, оптимізацію витрат та адаптацію до сучасних тенденцій. Усе це визначає актуальність дослідження механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Питання управління конкурентоспроможністю підприємств розглядали як зарубіжні, так і українські вчені-економісти, серед яких «М. Портер, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, І. Ансофф, Т. Борисова, Ю. Процишин, С. Хрупович, Л. Галько, Н. Іванечко, В. Дудар та Р. Окрепкий». Зазначені дослідники розробили теоретичні засади та практичні підходи до формування конкурентних переваг підприємств. Їхні праці слугують основою для сучасних методів управління конкурентоспроможністю, які активно застосовуються у діяльності суб'єктів господарювання.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління

конкурентоспроможністю промислового підприємства на прикладі ТОВ «Микулинецький Бровар».

Для досягнення мети було поставлено наступні завдання:

- Дослідити сутність, складові та фактори конкурентоспроможності підприємства.
- Провести аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на конкурентоспроможність ТОВ «Микулинецький Бровар».
- Визначити ключові проблеми у системі управління конкурентоспроможністю підприємства.
- Розробити практичні заходи з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю.
- Запропонувати шляхи удосконалення маркетингової діяльності, інноваційного розвитку та операційної ефективності підприємства.

Об’єкт дослідження. Об’єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю промислового підприємства в умовах ринкової економіки.

Предмет дослідження. Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти формування і реалізації механізмів управління конкурентоспроможністю ТОВ «Микулинецький Бровар».

Методи дослідження. У процесі виконання дослідження використовувалися наступні методи:

- методи економічного аналізу для оцінки фінансово-економічного стану підприємства;
- SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз;
- методи статистичного аналізу для оцінки тенденцій на ринку пивоваріння;
- методи експертного оцінювання для визначення впливу окремих факторів на конкурентоспроможність;

- графічний метод для візуалізації результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських і зарубіжних учених з питань конкурентоспроможності, аналітичні матеріали про стан ринку пивоваріння в Україні, внутрішня документація ТОВ «Микулинецький Бровар» (фінансова звітність, маркетингові дослідження), а також дані офіційної статистики та матеріали періодичних видань.

Наукова новизна роботи полягає у:

- Уточненні поняття «конкурентоспроможність підприємства» з урахуванням специфіки пивоварної галузі.
- Розробці підходів до вдосконалення маркетингових стратегій підприємства через інтеграцію сучасних цифрових технологій.
- Пропозиції нових механізмів управління, які спрямовані на підвищення ефективності використання внутрішніх ресурсів та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Практичне значення роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій для ТОВ «Микулинецький Бровар», які сприятимуть підвищенню його конкурентоспроможності на ринку пива. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені як на локальному, так і на регіональному рівнях, що дозволить підприємству забезпечити стабільний розвиток та посилити свої ринкові позиції.

Таким чином, дослідження спрямоване на вирішення актуальних питань удосконалення управління конкурентоспроможністю, що забезпечує значний внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів менеджменту в умовах висококонкурентного середовища.

Основні положення та результати дослідження були розглянуті та схвалені на II Всеукр.наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених «Нейромаркетинг, штучний інтелект та цифровий маркетинг: проблеми та перспективи» (м. Тернопіль, 23-24 травня 2024 р.) та I Міжнародній науково-практичній конференції «Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів» (м. Херсон, 28 травня 2021 р.); у IX Науково-

практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «актуальні проблеми економіки, підприємства та управління на сучасному етапі» (14 листопада 2024 р.). За темою дипломної магістерської роботи опублікована 2 наукові праці (тези конференцій) обсягом 0,3 др. ар.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція є основним поняттям, яке відображає сутність ринкових відносин та є ключовим елементом усієї ринкової економічної системи. Вона виступає рушійною силою економічного розвитку. У сучасному економічному словнику конкуренція визначається як суперництво між виробниками (продавцями) товарів, а також між іншими суб'єктами господарювання. Її основна мета полягає у змаганні за отримання доходу, прибутку та інших економічних переваг на ринку споживчих товарів.

Поряд з конкуренцією існує поняття конкурентоспроможності – динамічної ринкової категорії, що змінюється у відношенні від ринкової ситуації, дій конкурентів, зміни ціни, рекламної активності тощо. Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика, яка показує його переваги на конкретному ринку за певний проміжок часу. Оцінити конкурентоспроможність підприємства можливо шляхом порівняння можливостей кількох об'єктів на одному ринку.

Для досягнення конкурентоспроможності підприємству необхідно мати сучасне обладнання, високі технології, кваліфікований персонал і ефективне виробництво, що дозволяє закріпити стабільний стан на ринку на довгий термін. Основними умовами конкурентоспроможності є: використання наукових підходів до управління, єдність технічних, технологічних, економічних аспектів, застосування нових методів дослідження, врахування взаємозв'язків на всіх етапах життєвого циклу продукту та створення систем для підтримки конкурентоспроможності.

Наукові підходи до визначення суті поняття «конкурентоспроможність підприємства» подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» [сформовано автором на основі 1-2,4,12,17-18, 26-27]

Автор	Визначення поняття
Балабанова Л. В. [2, с. 224]	Можливість господарських одиниць до ефективного функціонування на ринку, ґрунтованого на пропозиції товарів, що відповідають запитам і перевагам покупців за якістю, кількістю і асортиментом в необхідні терміни і на вигідніших, ніж у конкурентів, умовах.
Белова Т. Г. [4, с.74]	Відносна характеристика, що виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреби людей і за ефективністю виробничої діяльності.
Гетьман О. О. [12, с.45]	Спроможність займати визначену ринкову нішу в певний період часу.
Клименко С. М. [17, с. 330]	Потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі.
Лупак Р. Л. [18, с. 305]	Механізм ефективного використання конкурентних переваг з метою реалізації стратегічних цілей господарсько-фінансової діяльності та забезпечення соціально-економічних потреб споживачів.
Павленко А. Ф. [26, с. 63]	Здатність підприємства посісти відповідну позицію на конкретному ринку.
Павлова В. А. [27, с. 12]	Спроможність підприємства зберігати конкурентні позиції на ринку або змінювати їх в процесі адаптації до мінливого конкурентного середовища функціонування.
Сіменко І. В. [1, с. 247]	Здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку.
Сумець О. М. [31, с. 50]	Здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів.

Отже, конкурентоспроможність – це ринкова категорія, яка має динамічний характер. Таким чином, навіть якщо якісні характеристики товару не

змінюються, його конкурентоспроможність сильно варіюється в залежності від кон'юнктури ринку, поведінки конкурентів, зміни цін, рекламних заходів іт.д. [17, с.151].

Конкурентоспроможність залежить від конкурентних переваг. Конкурентна перевага – це характеристика продукту або торгової марки, яка надає компанії певні переваги перед безпосередніми конкурентами. Вона може бути пов'язана як із самим продуктом, так і з організаційними аспектами виробництва, збуту або обслуговування після продажу.

Тема конкурентної переваги вивчається багатьма науковцями, зокрема, М. Портером, Т. Харченко, І. Коломієць, А. Войчак та інші. Кожен із них розглядає питання конкуренції, її вплив на значення бізнесу та поняття «конкурентна перевага» з власної точки зору. М. Портер шукає конкурентну перевагу як створення компанії, яка має цінності для споживачів, витрати на її забезпечення. Вона може формуватися через зниження ціни продукту завдяки конкурентам або завдяки унікальним характеристикам товару, що виправдовують більш високу ціну.

Ж. Ламбен додає, що конкурентні переваги – це сукупність властивостей продукту або бренду, які надають компанії переваги перед її прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути різноманітними, охоплюючи як сам продукт, так і додаткові послуги, виробничі процеси, маркетинг і продаж.

Серед основних методів забезпечення конкурентних переваг виділяють такі, як підвищення якості та дизайну продукції, розширення асортименту, гарантії та післяпродажне обслуговування, тимчасове зниження ціни, нічні умови оплати, інноваційна діяльність. Протести в деяких випадках можуть використовуватися й недобросовісні методи, зокрема змова щодо цін, маніпуляцій, промислового шпигунства чи розподілу ринків.

Ефективне застосування цих методів вимагає комплексного підходу, що охоплює не тільки їх впровадження, але й управління всією системою конкурентоспроможності підприємства. Управління конкурентоспроможністю є стратегічним процесом, який базується на аналізі внутрішнього та зовнішнього

середовища, розробці конкурентної стратегії, реалізації заходів для отримання переваг і постійному вдосконаленні обраних рішень. Це дозволяє підприємству не лише досягти конкурентних переваг, але й ефективно утримувати свої позиції на ринку. Цей процес охоплює вивчення ринкових тенденцій, аналіз дій конкурентів, розробку унікальних продуктів або послуг, ефективне управління ресурсами, забезпечення якості, впровадження інновацій, реалізацію маркетингових заходів і співпрацю з зацікавленими сторонами.

Головна мета управління конкурентоспроможністю – створення стійкої конкурентної переваги, збільшення ринкової частки підприємства, забезпечення прибутковості та його стабільного розвитку. Ефективне управління дозволяє підприємству оптимально використовувати ресурси, швидко адаптуватися до змін на ринку й задовольняти потреби клієнтів, що є основою для досягнення успіху в конкурентному середовищі.

Отже, управління конкурентоспроможністю продукції промислового підприємства – це комплекс дій, спрямованих на забезпечення високого рівня привабливості продукції для споживачів на ринку. Ефективне управління конкурентоспроможністю допомагає підприємству не тільки зберегти позиції на ринку, але й розширювати їх, отримуючи переваги перед конкурентами.

Основні аспекти управління конкурентоспроможністю продукції на промисловому підприємстві включають:

1. Аналіз ринку та визначення конкурентних переваг. Здійснюється маркетингове дослідження (вивчення ринкових тенденцій, аналіз конкурентів та визначення очікувань споживачів допомагають підприємству зрозуміти потреби ринку) та аналізуються конкурентні переваги (підприємство визначає, чим його продукція може вигідно відрізнитися на фоні пропозицій конкурентів. Це може бути унікальна якість, ціна, додаткові функціональні характеристики чи обслуговування).

2. Вдосконалення якості та інноваційна діяльність:

- якість продукції має ключове значення для конкурентоспроможності. Це включає контроль на всіх етапах виробництва, дотримання стандартів і

відповідність очікуванням споживачів. Висока якість товару є фундаментальним чинником, забезпечує задоволення потреб споживачів, знижує витрати на обслуговування та забезпечує лояльність клієнтів;

- використання сучасних технологій, автоматизація виробництва, розробка нових продуктів та модифікація існуючих сприяють зміцненню позицій підприємства на ринку;

- приділення уваги естетичній привабливості продукції, ергономічності та функціональності, що додає вартості продукту та інше.

3. Оптимізація витрат і цінова політика. Завдяки оптимізації виробничих процесів та зменшенню витрат на ресурси, підприємство може знизити собівартість продукції, що дозволяє встановити більш конкурентну ціну.

4. Клієнтоорієнтованість і сервіс. Регулярний збір відгуків допомагає покращити продукцію і обслуговування відповідно до потреб споживачів. Якісний сервіс і підтримка клієнтів після покупки підвищують лояльність, знижують витрати на гарантійні випадки і стимулюють повторні покупки.

5. Гнучкість виробництва та швидкість реагування на попит – здатність оперативно адаптуватися до змін на ринку дозволяє підприємству швидше реагувати на потреби споживачів і зміну попиту.

6. Екологічність та відповідальність – відповідність сучасним вимогам екологічності та сталого розвитку ускладнює залучення споживачів, які цінують соціальну відповідальність виробника.

7. Чітко розроблена маркетингова стратегія. Формування привабливого та впізнаваного бренду, що асоціюється з надійністю та якістю, створення позитивного іміджу, просування, ефективна реклама кампанія, PR, участь у виставках.

8. Постійний моніторинг і контроль конкурентоспроможності. Регулярний аналіз результатів заходів з управління конкурентоспроможністю та корекція стратегії у разі потреби. А також потрібне постійне спостереження за стратегіями конкурентів, що допомагає підприємству швидко реагувати на їхні дії та зберігати конкурентну перевагу.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю продукції на промисловому підприємстві є основою для досягнення стабільних результатів у довгостроковій перспективі. Це дає змогу не лише зайняти міцну позицію на ринку, але й адаптуватися до змін ринкового середовища, задовольняючи потреби споживачів та забезпечуючи постійне зростання.

1.2. Методи та підходи до оцінювання конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом

Основні етапи оцінки конкурентної переваги (див. рис.1.1.) включають чотири етапи, які дозволяють компанії раціонально структурувати свої ресурси на всіх стадіях життєвого циклу, формувати програму розвитку та підтримувати стійку конкурентну перевагу.

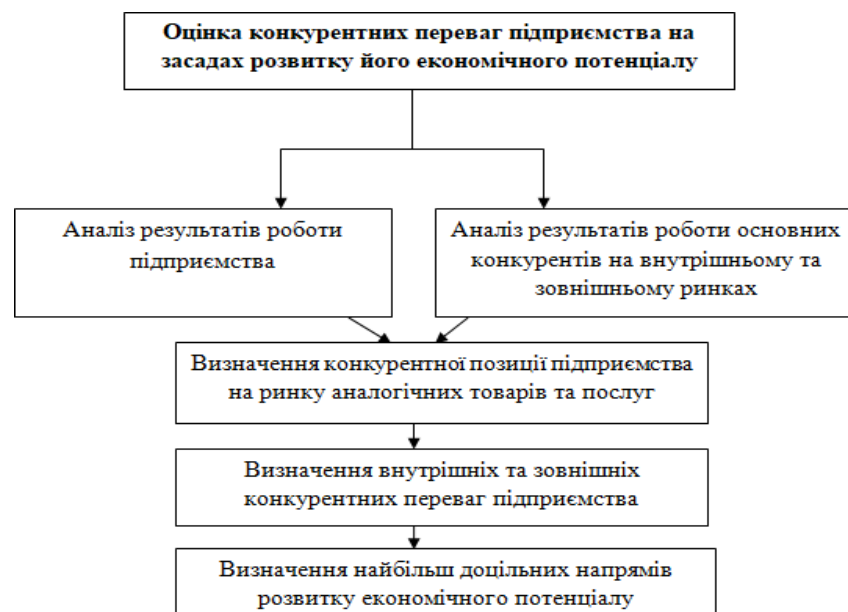


Рис. 1.1. Загальний алгоритм оцінювання конкурентних переваг підприємства на засадах забезпечення розвитку його економічного потенціалу [сформовано автором]

Як показано на рис. 1.1, процес оцінки конкурентних переваг дозволяє структурувати потенціал підприємства, ефективно та максимально використовувати доступні ресурси й можливості, розробити корпоративну програму розвитку з урахуванням конкурентоспроможності, а також успішно діяти та здобувати конкурентну перевагу на ринку.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства та його продукції використовуються різні методи та підходи, що дозволяють комплексно оцінити ринкові позиції підприємства, його переваги та слабкі сторони. Основні методи оцінки конкурентоспроможності можна поділити на кількісні, якісні та комбіновані.

Кількісні методи оцінювання базуються на аналізі кількісних показників діяльності підприємства, таких як обсяг продажів, прибутковість, частка ринку та інші. Основні кількісні методи включають:

- Метод розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності. В цьому методі визначаються ключові фактори конкурентоспроможності (ціна, якість, витрати на виробництво тощо), кожен з яких оцінюється кількісно. Отримані дані зводяться в єдиний інтегральний показник, який дозволяє оцінити загальний рівень конкурентоспроможності.

- Метод бальної оцінки. Основні параметри конкурентоспроможності (наприклад, ціна, якість, обслуговування, дизайн) оцінюються в балах, після чого розраховується загальна сума балів для продукту або підприємства.

- Метод порівняння за рентабельністю. Рентабельність продукції порівнюється з рентабельністю конкурентів. Чим вища рентабельність, тим вищий рівень конкурентоспроможності.

- SWOT-аналіз. Дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, що дає можливість розробити стратегії для підвищення конкурентоспроможності.

- Якісні методи оцінювання передбачають аналіз якісних характеристик продукції та репутації підприємства, які мають значний вплив на конкурентоспроможність. До основних якісних методів оцінювання входять:

- **Позиційний аналіз.** Визначає, як продукція або послуги компанії позиціонуються відносно конкурентів. Використовуються такі параметри, як якість, унікальність, дизайн, репутація бренду тощо.

- **Метод експертних оцінок.** Залучення незалежних експертів або фахівців з маркетингу, які оцінюють конкурентоспроможність на основі власного досвіду та знань про ринок і конкурентів.

- **Аналіз цінності для споживача** дозволяє зрозуміти, наскільки цінним є продукт для кінцевого споживача і які фактори впливають на його вибір. Це допомагає краще адаптувати продукцію під потреби клієнтів.

Комбіновані методи оцінювання включають поєднання кількісних і якісних підходів для більш повного аналізу конкурентоспроможності, серед них:

- **метод бенчмаркінгу** - порівняння ключових показників діяльності підприємства з аналогічними показниками найбільш успішних конкурентів. Бенчмаркінг дає можливість визначити відставання і розробити стратегії для покращення;
- **PEST-аналіз** - аналіз макроекономічних факторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних), що впливають на конкурентоспроможність. Це допомагає оцінити зовнішнє середовище підприємства;
- **матриця BCG** використовується для аналізу конкурентоспроможності окремих продуктів або напрямків діяльності компанії, визначаючи, які з них є "зірками", "дійними коровами", "важкими дітьми" чи "собаками";
- **аналіз ланцюга вартості**, аналізує всі етапи виробництва і збуту продукції, щоб виявити області, де можна підвищити ефективність або знизити витрати, підвищуючи конкурентоспроможність.

Комплексний підхід до оцінювання конкурентоспроможності, який охоплює кількісні, якісні та комбіновані методи, дозволяє отримати цілісну картину становища підприємства на ринку. Це дає можливість не лише оцінити поточний рівень конкурентоспроможності, але й розробити конкретні

рекомендації та стратегії для його покращення. Для проведення ефективного дослідження розглянемо більш детально наступні методи оцінювання конкурентоспроможності.

SWOT-аналіз – це ефективний інструмент стратегічного планування, який допомагає підприємствам оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на їхню конкурентоспроможність. Цей метод дозволяє проаналізувати сильні та слабкі сторони компанії, а також виявити можливості та загрози з боку зовнішнього середовища (див. рис.1.2).

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
це внутрішні переваги підприємства, які дають йому конкурентну перевагу на ринку.	внутрішні недоліки або обмеження, які знижують ефективність діяльності підприємства.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
зовнішні фактори, які можуть бути використані для покращення позицій підприємства на ринку.	зовнішні фактори, що можуть негативно вплинути на конкурентоспроможність підприємства.

Рис.1.2. Ключові елементи SWOT-аналізу.

Таким чином, SWOT-аналіз дозволяє підприємству визначити стратегію дій для підвищення своєї конкурентоспроможності та мінімізації ризиків.

Методи порівняльного аналізу конкурентів та ринкових умов (benchmarking) – діяльність, за допомогою якої підприємство вивчає «кращу» продукцію та маркетинговий процес, що використовується прямими конкурентами, які працюють на ринку, для виявлення можливих способів вдосконалення їх власних методів [22, с. 56]. Основна мета benchmarking полягає у виявленні "кращих практик" та їх подальшому впровадженні для покращення власної діяльності.

Основні методи порівняльного аналізу:

1. Функціональний benchmarking - порівнюється окремий функціональний процес компанії (наприклад, логістика, маркетинг чи виробничі процеси) з аналогічним процесом у компаніях-конкурентах або лідерах ринку.

2. Внутрішній benchmarking - порівнюються процеси чи результати роботи між різними підрозділами однієї компанії або між різними філіалами однієї корпорації. Це дозволяє виявити підрозділи з кращими результатами та впровадити їхній досвід в інші відділи.

3. Конкурентний benchmarking - аналіз конкретних конкурентів для виявлення їхніх сильних та слабких сторін. Це може включати вивчення якості продукції, маркетингових стратегій, обслуговування клієнтів, інновацій тощо.

4. Генеральний (галузевий) benchmarking - порівнюються загальні показники діяльності компанії із середніми по галузі або зі стандартами, прийнятими в галузі. Це допомагає зрозуміти, наскільки компанія відповідає галузевим нормам і де може бути покращення.

5. Стратегічний benchmarking - порівняння довгострокових стратегій, місій та цілей компанії з іншими компаніями або ринковими лідерами для вдосконалення стратегічного планування.

Етапи проведення benchmarking:

- Визначається об'єкт аналізу, а саме який аспект діяльності потребує покращення. Це може бути процес виробництва, рівень обслуговування клієнтів або маркетингова стратегія.

- Обираються лідери ринку для порівняння, або найуспішніші конкуренти. Це можуть бути компанії з аналогічної або суміжної галузі, які демонструють найкращі результати.

- Здійснюється збір інформації про обрані компанії, зокрема їхні стратегії, процеси та показники. Інформація може бути отримана через відкриті джерела, дослідження ринку, звіти, інтерв'ю та інші методи.

- Порівнюються процеси та результати, щоб виявити відмінності та визначити, які практики забезпечують кращі показники.

- На основі отриманих висновків розробляються рекомендації щодо впровадження кращих практик у діяльність власної компанії.
- Після впровадження змін необхідно оцінити їхню ефективність і відстежувати результати.

Даний метод оцінки конкурентоспроможності має ряд переваг, а саме: компанії можуть запозичити ефективні рішення, що вже працюють у лідерів галузі; аналіз дозволяє виявити більш економічно вигідні процеси, що сприяють зниженню витрат; впровадження кращих практик дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін ринку та покращити свою позицію на ринку. Отже, benchmarking є важливим інструментом для компаній, що прагнуть бути конкурентоспроможними та постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси.

Одним із підходів до оцінки є дослідження конкурентоспроможності, засноване на теорії конкурентних переваг, що розроблена М. Портером [19, с.275]. Модель п'яти сил Портера — це стратегічний інструмент, розроблений Майклом Портером, який допомагає компаніям аналізувати конкурентне середовище та оцінювати зовнішні загрози, що впливають на прибутковість та стійкість бізнесу (див рис.1.3.).

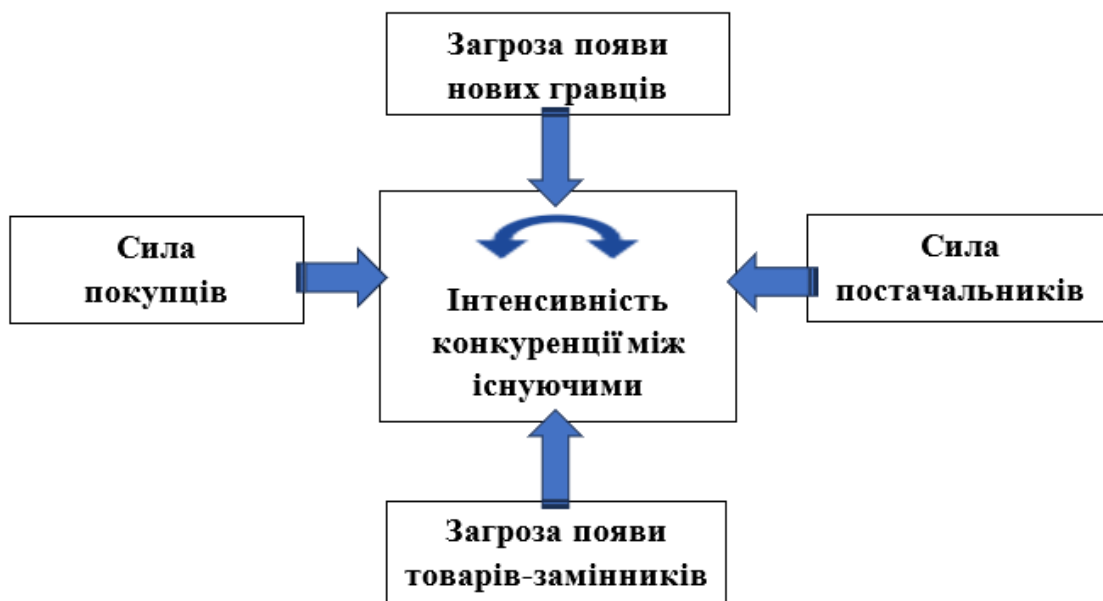


Рис. 1.3. Матриця 5 сил М. Портера [19, с.275]

Модель базується на п'яти основних силах, які формують ринкову конкуренцію. За допомогою цієї моделі підприємства можуть зрозуміти, як зовнішні фактори можуть впливати на їхню позицію на ринку та розробити відповідні стратегії.

Охарактеризуємо докладніше кожен складову моделі.

1. Загроза появи нових гравців. Ця сила оцінює, наскільки легко новим компаніям вийти на ринок та конкурувати з вже існуючими гравцями. Якщо бар'єри для входу низькі, ризик появи нових конкурентів високий, що може знизити частку ринку та прибутковість діючих компаній.

Фактори, що впливають на бар'єри для входу:

- Капітальні інвестиції, а саме чим більші початкові інвестиції для входу на ринок, тим менший ризик появи нових конкурентів.
- Ефект масштабу - великі компанії, що вже працюють на ринку, мають переваги через нижчі витрати на виробництво, які нові гравці не можуть легко повторити.
- Сильні бренди можуть відлякати нових конкурентів через високу лояльність споживачів.
- Доступ до сировини або технологій, якщо новим компаніям важко отримати доступ до важливих ресурсів чи технологій, це підвищує бар'єри.

2. Сила постачальників. Сила постачальників оцінюється за їх здатністю впливати на ціни та якість сировини або компонентів, що використовуються компаніями для виробництва товарів. Чим менше постачальників або чим важливіші їхні товари чи послуги, тим більше їхня влада.

Фактори впливу:

- Кількість постачальників, а саме чим більше постачальників, тим слабше їхній вплив на ціни та умови постачання.
- Важливість сировини, якщо компанія залежить від рідкісних ресурсів або компонентів, постачальники мають сильнішу позицію.

- Здатність до інтеграції – постачальники можуть інтегруватися у виробництво товару, тим самим ставши конкурентами своїх клієнтів.

3. Сила покупців визначається їх здатністю впливати на ціни, вимагати вищої якості або додаткових послуг. Коли покупці мають сильну позицію, вони можуть змусити компанії знижувати ціни або надавати кращі умови.

Фактори впливу:

- Якщо покупців небагато, їхня сила збільшується, оскільки кожен покупець важливий для компанії.
- Легкість переходу до конкурентів, а саме, якщо покупці можуть легко змінити постачальника, вони мають більший вплив.
- Якщо для покупців ціна є основним фактором при виборі товару, вони можуть чинити більший тиск на постачальників.

4. Загроза появи товарів-замінників (субститутів). Ця сила оцінює ризик того, що продукти чи послуги можуть бути замінені альтернативними товарами, які виконують ту ж саму функцію. Чим більше замінників, тим вища загроза для компанії.

Фактори впливу:

- Чим більше замінників, тим вищий ризик втрати клієнтів.
- Якщо альтернативні товари є дешевшими або мають кращі характеристики, клієнти можуть перейти до них.
- Якщо споживачам легко змінити товар або постачальника, це підвищує загрозу.

5. Інтенсивність конкуренції між існуючими гравцями. Ця сила визначає рівень суперництва між компаніями, які вже працюють на ринку. Висока конкуренція може знижувати прибутковість усіх учасників ринку через цінові війни, високу рекламу та інвестиції в покращення продукції.

Фактори впливу:

- Чим більше конкурентів, тим вища інтенсивність суперництва.

- Темпи зростання ринку, а саме на зростаючому ринку конкуренція менша, оскільки компанії можуть збільшувати свої продажі без боротьби за частку ринку. На стагнуючому ринку боротьба посилюється.
- Диференціація продукції – чим більше продуктів схожі один на одного, тим більше компанії конкурують на рівні ціни.

Ще один метод оцінювання конкурентоспроможності бальна оцінка на основі набору критеріїв – це метод порівняльного аналізу, що використовується для оцінки конкурентоспроможності продукції або послуг за кількома ключовими параметрами. Кожен параметр оцінюється за шкалою (зазвичай від 1 до 5 або 1 до 10 балів), а потім визначається загальний результат для порівняння різних товарів або компаній.

Цей метод дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони продукту, а також визначити напрямки для покращення. Основними критеріями можуть бути якість, ціна, наявність інновацій та рівень обслуговування.

Отже, основні етапи бальної оцінки:

- Визначення критеріїв оцінки (вибираються ключові параметри, які впливають на конкурентоспроможність товару).
- Встановлення шкали оцінки (кожному критерію присвоюється бальна шкала (наприклад, від 1 до 5 або 1 до 10)).
- Оцінка кожного критерію (кожному параметру надається бал на основі його відповідності стандартам чи вимогам).
- Розрахунок загальної оцінки (сума балів по кожному критерію визначає загальну оцінку товару чи послуги).

Основні критерії для оцінки:

1. Якість – рівень відповідності продукції вимогам і очікуванням споживачів. Це може включати надійність, довговічність, безпеку та відповідність стандартам.

2. Ціна – доступність продукту для споживачів відносно конкурентів. Важливо врахувати співвідношення "ціна-якість".

3. Інноваційність – наявність нових технологічних рішень або унікальних функцій, які відрізняють товар від інших.

4. Рівень обслуговування – якість передпродажного та післяпродажного обслуговування, включаючи гарантійне обслуговування, технічну підтримку та роботу з клієнтами.

Переваги та недоліки бальної оцінки конкурентоспроможності розглянемо у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки бальної оцінки конкурентоспроможності

Переваги	Недоліки
Комплексний підхід – оцінюються всі ключові фактори конкурентоспроможності.	Суб'єктивність, а саме оцінка може залежати від суб'єктивного вибору шкали та ваги критеріїв.
Гнучкість – можна легко змінювати ваги критеріїв або розширювати перелік критеріїв залежно від цілей.	Оманлива простота – деякі занадто спрощені бальні системи можуть не враховувати важливі нюанси ринкової ситуації.
Об'єктивність – дозволяє порівнювати різні товари на основі чітко визначених показників.	

Цей підхід може використовуватися для аналізу конкурентів, оцінки власної продукції або для ухвалення стратегічних рішень щодо розвитку бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «МИКУЛИНЕЦЬКИЙ БРОВАР»

2.1. Огляд ринку пива України та частка підприємства на ньому

Ринок пива займає важливе місце в усій переробній промисловості України. Ця індустрія є прибутковою не тільки для інвесторів, виробників, але також для держави, тому що, пивоварні підприємства є великими платниками податків [7].

На сьогоднішній день рентабельність підприємств цієї галузі є однією з найвищих і темпи приросту виробництва з кожним роком збільшуються.

Пиво - третій за популярністю напій у світі (після води та чаю) і найпопулярніший алкогольний напій у світі. Український ринок продукції пивоварної галузі достатньо насичений, увійти на нього, переконати споживача у якості товару та втримати свої позиції на ринку стає все складніше. Сучасний маркетинг вимагає набагато більшого, чим просто створити товар для задоволення потреб споживача. Необхідною умовою стабільного функціонування є наявність повноцінної конкуренції серед підприємств. Це можливо лише за умов, коли на ринку існує велика кількість гравців. Пиво – це товар широкого вжитку, тому його виробництво то збут пов'язане із жорстокою конкуренцією. Все це зумовлює необхідність розробки та реалізації конкурентної стратегії в подальшому розвитку галузі.

Питання розвитку пивоварної промисловості досліджували такі відомі вчені, як Є. Мазур, Б. Данилишин, В. Дегтяров, М. Ляшенко, В. Серов, О. Чирва. Водночас залишається актуальною потреба у подальших дослідженнях, спрямованих на визначення стратегічних пріоритетів розвитку пивоварної галузі в сучасних умовах.

У 2023 році світове виробництво пива досягло колосальних 188,4 млрд літрів, попри падіння у 2022-му. Хоча ринок пива зріс за останні роки, п'ять найбільших конгломератів все ще контролюють 55% світового виробництва.

Бельгійська група AB InBev, що володіє такими брендами, як Budweiser, Corona та Stella Artois, залишається беззаперечним лідером.

У 2023 році компанія досягла близько \$7 млрд чистого прибутку за доходів у \$59 млрд (див. рис.2.1)[23].



Рис. 2.1. Найбільші світові виробники пива у 2024 році [23].

“Згідно з повідомленням генерального директора ПрАТ «Укрпиво» Коренькової Г.М. експертна оцінка обсягу виробництва пива (див. рис.2.2.) по Україні (крім пива безалкогольного з умістом спирту до 0,5 об. %) за 12 місяців 2023 року склав – 133,4 млн. дал, та становить 107,8 % до аналогічного періоду 2022 року. У той же час зазначений показник становить лише – 78,3 % до обсягів виробництва 12-ти місяців 2021 року [23].

Отже, за даними асоціації “Укрпиво”, виробництво в 2023 році зростає, але все ще не досягло довоєнних показників.

Ринок пива України характеризується високим рівнем конкуренції, що проявляється у боротьбі за споживача між великими корпораціями та малими виробниками.

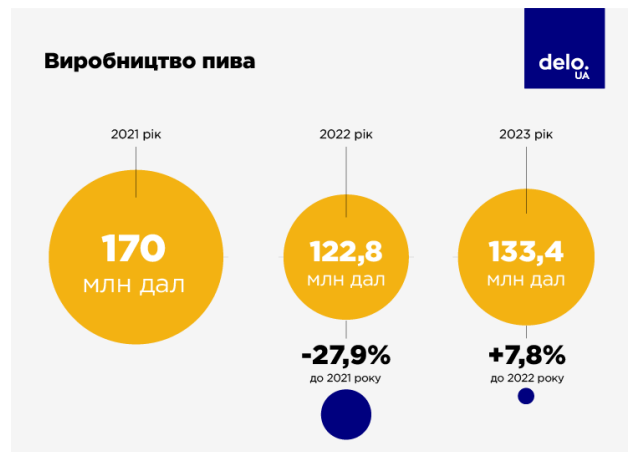


Рис. 2.2. Статистика виробництва пива в Україні [24].

Великі виробники зосереджуються на масштабних сегментах із широкою дистрибуцією. Малі підприємства намагаються зайняти нішеві позиції через інновації та унікальність продукції.

Структуруємо пивний ринок на дві основні категорії виробників:

Великі пивоварні заводи. Домінуючими гравцями є Carlsberg Ukraine (бренди: Lvivske, Baltika), AB InBev Efes Ukraine (бренди: Чернігівське, Stella Artois), та Оболонь. Ці компанії забезпечують понад 80% загального обсягу виробництва, що є результатом їхньої значної виробничої потужності та ефективного маркетингу.

Малі та середні пивоварні. До цієї категорії належать переважно крафтові виробники, такі як Varvar Brewery, Pravda Beer та Rebrew, які займають близько 10–15% ринку. Вони орієнтовані на вузькоспеціалізовані ніші та високу якість продукції.

Вітчизняне пивоварне виробництво розвивається в основному за рахунок великих та середніх підприємств. В Україні лише чотири пивоварні компанії контролюють більш ніж 94% вітчизняного ринку, натомість невеликі - поступово зникають, їх частка на ринку українського пива становить близько 5,9%. Ринок поступово йде до свого насичення.

Третина українців п'є пиво щомісяця — пишуть у своєму дослідженні Grape і Durnev Sales. Там же йдеться, що найбільше українці люблять світле пиво (46,5 %), нефільтроване (28,3 %) та темне (17,1 %). Серед брендів найчастіше

обирають Corona (25,6 %), Hoegaarden (21,1 %), «Перша приватна броварня» (19,2 %) і «Львівське» (18,1 %), а ще Stella Artois, Carlsberg, Hike, «Уманьпиво», «Чернігівське», «Оболонь», Varvar, Warsteiner і «Жигулівське» [24].

Середньорічний рівень споживання пива на душу населення складає близько 50 літрів, що є нижчим за середньоєвропейський показник. При цьому попит на пивну продукцію має сезонний характер, з піковими продажами у літній період. Споживачі дедалі частіше орієнтуються на продукцію, що виготовлена з натуральних інгредієнтів та відповідає стандартам екологічності, а також підтримують продукцію регіональних виробників, які акцентують увагу на автентичності та традиційності.

Отже, як зазначає директор з комерційного розвитку Carlsberg Ukraine Роман Верховод, Українська пивоварна галузь має значний потенціал розвитку, рости є куди, і необхідні виробничі потужності є в наявності. Також відбувається і перерозподіл пивного ринку на користь невеликих регіональних пивоварень. На початку повномасштабної війни локальні виробники “закрили” потреби внутрішнього ринку, поки ключові гравці відновлювали виробництво на своїх заводах. Через це за останні два роки частина українців почала споживати пиво регіональних брендів на постійній основі [24].

Стрімкий розвиток пивного ринку в Україні, поряд із викликами пивоварної галузі, вимагає впровадження нових маркетингових підходів для забезпечення ефективності діяльності підприємств. Маркетинговий відділ, відповідальний за організацію та реалізацію маркетингових заходів, повинен відповідати викликам нестабільного зовнішнього середовища. Це передбачає адаптивність, креативність і здатність ефективно вирішувати проблеми, що виникають у процесі роботи компанії. Подальший успіх підприємств залежатиме від їхньої спроможності відповідати змінним потребам споживачів, упроваджувати інновації та грамотно використовувати сучасні маркетингові інструменти.

Об’єкт нашого дослідження ТОВ "Микулинецький Бровар" — це українська компанія, яка спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних

напоїв, а також мінеральної води. Вона розташована у селищі Микулинці, Тернопільської області. Компанія має багаторічну історію, яка починається з 1497 року, коли в Микулинцях вперше згадувалося про пивоваріння. Це одна з найстаріших пивоварень в Україні, що зберігає традиційні рецепти пивоваріння, поєднуючи їх із сучасними технологіями. Використовує сучасні технології та обладнання для забезпечення високої якості продукції, особливу увагу приділяють екологічності виробництва. Продукція відповідає українським та міжнародним стандартам якості. Компанія виробляє широкий асортимент пива, включаючи ексклюзивні сорти, ліцензійні баварські та чеські марки, а також безалкогольні напої та мінеральну воду. Асортимент пива включає світле, темне, крафтове та спеціалізоване пиво. Мінеральна вода - добувається з місцевих артезіанських джерел. ТОВ "Микулинецький Бровар" має широку мережу дистрибуції в Україні.

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності ТОВ "Микулинецький Бровар" необхідно врахувати різні аспекти, які впливають на позицію компанії на ринку. Проаналізуємо фінансовий стан пивоварні, на основі «Балансу» та «Фінансової звітності» (див. дод. А) побудуємо зведену таблицю необхідних показників (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фінансова звітність ТОВ «Микулинецький Бровар» [26]

Показник	Роки			
	2023	2022	2021	2020
Дохід	354 334 000 ₴	284 861 000 ₴	172 263 000 ₴	168 847 000 ₴
Чистий прибуток	10 907 000 ₴	8 627 000 ₴	6 647 000 ₴	8 729 000 ₴
Активи	281 650 000 ₴	257 114 000 ₴	252 176 000 ₴	225 161 000 ₴
Зобов'язання	29 100 000 ₴	22 471 000 ₴	49 160 000 ₴	38 792 000 ₴
Кількість працівників	134	158	162	—

Доходи компанії зросли з 168.85 млн грн у 2020 році до 354.33 млн грн у 2023 році (понад 2 рази). Чистий прибуток також зріс, хоча темпи зростання були нижчими, ніж доходи. Активи зросли на 25 % за 4 роки (225.16 млн грн у 2020 році → 281.65 млн грн у 2023 році).

Зобов'язання значно зменшилися порівняно з 2021 роком (49.16 млн грн → 29.10 млн грн у 2023 році), що є позитивним трендом. Скорочення чисельності працівників із 162 у 2021 році до 134 у 2023 році може свідчити про автоматизацію виробництва або оптимізацію витрат.

Основними показниками, які можуть бути використані для оцінки конкурентоспроможності з балансу, є:

1. Коефіцієнт ліквідності:

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання 'єднання}} \quad (2.1)$$

Оцінює здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів (норма 1,5–2).

$$\text{Коефіцієнти швидкої ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання 'єднання}} \quad (2.2)$$

Показує спроможність компанії розрахуватися без урахування важко реалізованих запасів (норма 1).

2. Коефіцієнт фінансової стійкості:

$$\text{Коефіцієнти автономії} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальні активи}} \quad (2.3)$$

Демонструє частку активів, профінансованих за рахунок власного капіталу. (норма > 0,5).

$$\text{Коефіцієнт фінансового левириджу} = \frac{\text{Позиційний капітал}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.4)$$

Вказує на ступінь залежності підприємства від позикових коштів (норма < 1).

3. Коефіцієнт оборотності активів:

$$\text{Коефіцієнти оборотності активів} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середні активи}} \quad (2.5)$$

Відображає ефективність використання активів для створення доходу.

4. Рентабельність активів (ROA):

$$\text{ROA} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середні активи}} \times 100\% \quad (2.6)$$

Вимірює ефективність використання активів для отримання прибутку.

Чим вище, тим краще.

Коефіцієнти конкурентоспроможності, розраховані на основі даних балансу підприємства, дозволяють оцінити фінансовий стан компанії, її ефективність і здатність конкурувати на ринку (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники фінансового стану підприємства

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	41.02 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	5.63
	Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	41.02
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	1.12
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0.12
	Поточна платоспроможність	-14 034 ₴
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	33.24 %

Проаналізувавши фінансовий стан ТОВ «Микулинецький Бровар» на основі вищезгаданих показників пивоварня демонструє стабільну позицію на ринку.

Частка основних засобів в активах підприємства становить 41.02 % - висока частка, свідчить про значний обсяг вкладень у матеріальні активи, що є позитивним для виробничої компанії.

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (5.63) набагато перевищує норму (1.5–2.5), що свідчить про високий запас ліквідності.

Дуже високий показник абсолютної ліквідності, що свідчить про здатність швидко виконувати короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт фінансової залежності низький свідчить про фінансову стійкість. Низька частка позикових коштів, що підтверджує здоровий фінансовий стан.

Висока рентабельність продукції (33.24 %) свідчить про ефективність виробництва та конкурентоздатність на ринку.

Отже, ТОВ "Микулинецький Бровар" демонструє високу фінансову стабільність, зростання доходів та ефективне використання основних засобів, що забезпечує високу рентабельність продукції. Однак підприємство стикається з проблемами негативної поточної платоспроможності та відносно повільного зростання чистого прибутку у порівнянні зі збільшенням доходу. Для подальшого розвитку рекомендовано оптимізувати управління оборотними коштами, інвестувати в маркетинг та інновації, а також покращити ефективність витрат для забезпечення відповідності між темпами зростання доходу та прибутковості.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Микулинецький Бровар» та його продукції

Провівши аналіз трактувань терміну "конкурентоспроможність підприємства" різними науковцями, можемо визначити його як сукупність

внутрішніх і зовнішніх можливостей та конкурентних переваг, що дозволяють підприємству ефективно діяти в умовах ринкової конкуренції. Це досягається через вдосконалення цінової політики, якості продукції, професіоналізму персоналу, інноваційних маркетингових підходів тощо. У ході написання першого розділу значну увагу було приділено різноманітним методам оцінки конкурентоспроможності підприємства. Проведений аналіз дозволив ознайомитися з численними методиками, виділити найпоширеніші з них та детально їх розглянути з метою подальшого використання цих знань у практичних розрахунках.

Інформація, яка була проаналізована у першому розділі, допомогла максимально зрозуміти те, що вимагається від подальшої роботи над дипломною роботою. Завдяки цьому зрозуміло, на які аспекти слід звертати увагу та як правильно аналізувати конкурентоспроможність промислового підприємства. Усі ці знання використано як базу для подальшої роботи та розрахунків у дипломній роботі.

Для більш глибокого аналізу конкурентоспроможності ТОВ "Микулинецький бровар" необхідно застосувати детальніший підхід з урахуванням конкретних зовнішніх та внутрішніх факторів, а також кількісних і якісних показників. Розглянемо розширену модель із залученням аналізу 5 сил Портера, SWOT-аналізу, методу рангів та метод балів для оцінки конкурентоспроможності підприємства та бенчмаркінгу.

Методика Майкла Портера дає змогу системно оцінити конкурентне середовище компанії, виокремлюючи ключові загрози та можливості. У межах цього підходу було проведено дослідження позиції ТОВ "Микулинецький Бровар" на українському ринку пива.

Аналіз п'яти сил Портера для ТОВ "Микулинецький Бровар":

Конкуренція в галузі (внутрішня конкуренція) – висока. Ринок пива України характеризується високою насиченістю, що зумовлює значну конкуренцію між його учасниками. Основними гравцями є великі міжнародні корпорації, такі як Carlsberg Ukraine та AB InBev Efes Ukraine, які займають

домінуючі позиції завдяки масштабним виробничим потужностям, широкому асортименту продукції та значним маркетинговим бюджетам. Крім того, зростає популярність крафтових пивоварень, які орієнтуються на нішевих споживачів і пропонують унікальні смаки. Це посилює конкуренцію в сегментах традиційного та крафтового пива.

Отже, конкуренція в галузі є високою через домінування великих корпорацій та розвиток крафтового сегмента.

2. Загроза нових гравців – середня. Вихід на пивний ринок України вимагає значних капіталовкладень, зокрема у виробниче обладнання, дистрибуцію та маркетинг. Високі вимоги до якості продукції та складність створення впізнаваного бренду також ускладнюють процес входу. Водночас зростаюча популярність крафтового пива сприяє появі нових невеликих пивоварень, які швидше адаптуються до змін споживчих уподобань. Такі виробники орієнтуються на локальні ринки та нестандартні смаки, що може створити додатковий тиск на традиційних гравців.

Як висновок нові гравці мають середню здатність впливати на ринок через наявність бар'єрів входу, однак їхня активність у нішевих сегментах може посилювати конкуренцію.

3. Загроза замінників (субститутів) – середня. Пивний ринок зіштовхується з конкуренцією з боку альтернативних напоїв. Серед них – алкогольні (вино, сидр, коктейлі) та безалкогольні напої (лимонади, енергетики). Популярність здорового способу життя та безалкогольних альтернатив впливає на споживання пива, особливо серед молоді.

Однак традиційна популярність пива в Україні, його доступна ціна та висока лояльність споживачів стабілізують позиції продукту на ринку.

Попри розвиток альтернатив, пиво залишається одним із ключових напоїв завдяки своїй усталеній популярності.

4. Влада постачальників – низька. ТОВ "Микулинецький Бровар" залежить від постачання сировини (солод, хміль, дріжджі), обладнання та пакувальних матеріалів. Однак ринок постачальників є конкурентним, що

знижує їхню здатність впливати на умови співпраці. Використання локальних ресурсів, таких як вода та сировина, також сприяє зменшенню залежності від імпортованих матеріалів.

Ризиком є можливі коливання цін на імпортовану сировину та перебої в постачанні, пов'язані з економічною нестабільністю.

Висновок – влада постачальників залишається низькою, що забезпечує компанії гнучкість у виборі джерел постачання.

5. Влада покупців – висока. Покупці мають значний вплив на ринок через широкий вибір альтернативних продуктів. Споживачі орієнтуються на співвідношення ціни та якості, а також на репутацію бренду. Ключовими покупцями для ТОВ "Микулинецький Бровар" є роздрібні мережі, які часто диктують умови співпраці, включаючи вимоги до цінової політики та обсягів поставок.

Покупці мають високу силу через конкуренцію між виробниками та широкий асортимент товарів.

Конкурентне середовище ТОВ "Микулинецький Бровар" є доволі складним, але керованим. Для покращення ринкових позицій компанії варто розширювати асортимент продукції з орієнтацією на крафтовий сегмент і безалкогольне пиво. Оптимізувати роботу з локальними постачальниками, зменшуючи залежність від імпорту. Зміцнювати бренд через маркетингові кампанії та популяризацію локальної автентичності. Розширювати географію продажів, охоплюючи нові регіони та зовнішні ринки. Підвищувати якість продукції, орієнтуючись на унікальні потреби споживачів. Дотримання цих стратегій дозволить компанії зберегти конкурентні переваги та адаптуватися до змін у ринкових умовах.

Для детального SWOT-аналізу ТОВ "Микулинецький Бровар" розглянемо його сильні та слабкі сторони, можливості й загрози (див. табл. 2.3). Це допоможе краще зрозуміти стратегічне становище компанії на ринку.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ "Микулинецький Бровар"

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Традиції та історія (міцна репутація виробника якісного пива, понад столітній досвід виробництва пива, що зміцнює довіру споживачів.) 2. Широкий асортимент (Виробництво пива різних сортів, а також квасу, газованої води, що приваблює різну аудиторію.) 3. Якість продукції (використання натуральних продуктів і традиційних рецептур) 4. Локальна привабливість (сильна позиція на ринку Тернопільської області та в західному регіоні України) 5. Екологічність (акцент на природних натуральних компонентах може служити конкурентною перевагою) 6. Гнучкість у виробництві (здатність адаптуватися до змін попиту або впроваджувати нові сорти продукції.)	1. Обмеженість дистрибуції (у порівнянні з великими корпораціями, охоплення національного ринку є слабшим) 2. Маркетингові ресурси (відсутність масштабних рекламних кампаній, що знижує впізнаваність бренду на всеукраїнському рівні) 3. Менші масштаби виробництва (порівняно з великими компаніями, менш потужні виробничі потужності та дистрибуційна мережа) 4. Ціновий тиск (конкуренція зі сторони дешевих сортів пива, які виробляють великі компанії).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розширення ринку (вихід на інші регіони України та експорт у країни ЄС чи інші ринки з українською діаспорою) 2. Партнерство з великими мережами (розширення присутності в магазинах, супермаркетах та закладах харчування) 3. Інноваційний продукт (розробка нових, унікальних сортів пива для залучення молодшої аудиторії та прихильників крафтових напоїв, впровадження низькокалорійних напоїв, які відповідають тренду здорового способу життя) 4. Цифровий маркетинг (активніше використання соціальних мереж та інтернет-просування для зміцнення бренду)	1. Посилення конкуренції Великі виробники (Carlsberg, AB InBev, Efes) мають суттєві ресурси для просування й цінової боротьби. 2. Економічні фактори : зростання собівартості через інфляцію або підвищення ціни на сировину. 3. Законодавчі обмеження (посилення державного контролю чи податкового навантаження на виробників алкоголю) 4. Популярність крафтового пива (зростання кількості маленьких крафтових пивоварень, які пропонують унікальні продукти) 5. Зміна споживчих звичок (перехід частини споживачів до безалкогольних напоїв або альтернатив, таких як сидр чи вино)

Для успішного протистояння конкуренції пивоварні слід зосередитися на розвитку сильних сторінок: акценті на традиціях, натуральності та локальності. Водночас варто інвестувати в маркетинг, розширювати дистрибуцію, впроваджувати інноваційні рішення та шукати можливості для нишевої диференціації, щоб забезпечити стійку конкурентну позицію.

Для проведення детального аналізу на основі бенчмаркінгу потрібно використати реальні дані, що охоплюють показники компанії, конкурентів і ринкових умов.

Конкурентний бенчмаркінг. Український ринок пива демонструє значний рівень конкуренції між великими виробниками, регіональними browарнями, а також крафтовими підприємствами, які активно розвиваються. ТОВ «Микулинецький Browар» конкурує як із великими корпораціями (Carlsberg Ukraine, «САН ІнБев Україна», «Перша приватна browарня»), так і з іншими регіональними виробниками («Уманьпиво», «Бердичівське», «Опілля»). У сегменті крафтового пива основними конкурентами є «Правда», «Ціпа», Varvar Brewery, а також нові гравці, які постійно з'являються на ринку. У таблиці 2. 4 наведено порівняльний аналіз основних конкурентів досліджуваної пивоварні відповідно за наступними критеріями: асортимент, ціна, дистрибуція, інноваційність, реклама та маркетинг.

Таблиця 2.4

Порівняння ТОВ "Микулинецький Browар" із конкурентами

Параметр	Микулинецький Browар	Carlsberg Ukraine	Перша приватна browарня (ППБ)	Varvar Brewery (крафтове пиво) ТОВ «БІРКРАФТ»
Асортимент	Класичне пиво, квас	Масове пиво, імпорتنі бренди	Класичне та нішеве пиво	Унікальні крафтові сорти
Якість продукції	Висока (традиційні рецепти, локальні інгредієнти)	Висока, індустріальна якість	Середня	Висока (крафтове пиво)
Ціна	Середня, доступна	Висока для імпорту, доступна для локальних брендів	Середня	Висока
Дистрибуція	Захід України	Національна, міжнародна	Національна	Локальна та онлайн
Інноваційність	Обмежена	Висока (нові продукти, промоції)	Помірна	Висока
Реклама та маркетинг	Локальна	Масштабна	Активна	Нішевий, через соцмережі
Брендова впізнаваність	Середня	Висока	Низька	Середня

Таким чином, станом на сьогодні пивоварна галузь України характеризується динамічним розвитком і високим рівнем конкуренції, що сприяє урізноманітненню продукції та підвищенню якості. Микулинецький Бровар має конкурентні переваги у якості продукції та помірній ціні. Проте слабшими сторонами є обмеженість дистрибуції та маркетингу у порівнянні з лідерами ринку.

Ринковий бенчмаркінг. У 2023 році обсяг виробництва ТОВ «Микулинецький Бровар» складе 1400 тис. декалітрів (140 тис. гл), тоді як загальний обсяг виробництва пива в Україні досягає 133,4 млн декалітрів (13,34 млн гл). Для визначення частки ринку підприємства скористаємося наступною формулою:

$$\text{Частка ринку} = \left(\frac{\text{Обсяг виробництва компанії}}{\text{Загальний обсяг ринку}} \right) \times 100\% \tag{2.7}$$

Розрахунок:

$$\text{Частка ринку} = \left(\frac{1400}{133400} \right) \times 100\% \approx 1,05\%$$

Отже, ТОВ «Микулинецький Бровар» у 2023 році займає близько 1,05% українського ринку. Показує статус компанії як однієї з підтверджених регіональних виробників у країні. Порівняння основних показників компанії із середніми ринковими подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Порівняння основних показників компанії із середніми ринковими

Показник	ТОВ «Микулинецький Бровар»	Показник ринку
Обсяг виробництва (гл)	140 тис. гл	13,34 млн гл
Частка ринку (національний)	1,05%	10% (серед лідерів ринку)
Рівень інноваційності	Середній	Високий (тренд на безалкогольне пиво)
Ціна за літр (грн)	~35	40
Дистрибуція	Локальна + національна	Всеукраїнська

Компанія демонструє нижчі обсяги виробництва та дистрибуції порівняно з середнім рівнем ринку, проте виграє за рахунок доступнішої ціни.

Бенчмаркінг клієнтоорієнтованості. Аналіз сприйняття продукції споживачами показав, що до сильних сторін відноситься сформована лояльність серед місцевих споживачів, обумовлена дотриманням традицій у виробництві та високий рівень якості продукції, що відповідає очікуванням споживачів. Щодо слабких сторін пивоварня недостатньо активна в цифрових каналах, що уповільнює адаптацію до сучасних ринкових умов.

Для забезпечення більш широкого охоплення аудиторії доцільно розширити маркетингові заходи, зосередивши увагу на цифрових платформах і сегменті молоді, що дозволить підвищити конкурентоспроможність бренду.

Цифровий бенчмаркінг – передбачає оцінку ефективності діяльності підприємства в цифровому середовищі шляхом порівняння з конкурентами та визначення ключових можливостей для зростання.

Сильні сторони пивоварні в цифровому середовищі:

Наявність офіційного вебсайту, що надає інформацію про продукцію, історію бренду та контактні дані.

Профілі в популярних соціальних мережах, таких як Facebook та Instagram, що забезпечують комунікацію з існуючими споживачами.

Використання якісного візуального контенту (зображення продукції, відео процесу виробництва), який підкреслює традиції бренду та якість продукції.

Слабкі сторони пивоварні в цифровій активності:

Недостатня активність у популярних соціальних платформах, таких як TikTok або YouTube, які мають високу популярність серед молодіжної аудиторії.

Вебсайт компанії може мати обмежену видимість у пошукових системах через недостатню кількість релевантного контенту або слабку оптимізацію.

Обмежене використання інструментів таргетованої реклами для залучення нових клієнтів і збільшення впізнаваності бренду.

Відсутність доступу до інструментів аналітики для відстеження поведінки споживачів та ефективності онлайн-кампаній.

Проведемо порівняльний аналіз цифрового бенчмаркінг ТОВ «Микулинецький Бровар» з конкурентами (див. табл.2.6).

Таблиця 2.6

**Цифровий бенчмаркінг ТОВ «Микулинецький Бровар» у
порівнянні з конкурентами**

Параметр	Микулинецький Бровар	Carlsberg Ukraine	Перша приватна броварня (ППБ)	Varvar Brewery (крафтове пиво)
Facebook аудиторія	Активна, 10 тис. підписників, регулярні публікації про продукцію та події	Дуже активна, сотні тисяч підписників, корпоративний стиль	Помірно активна, акцент на акціях та новинах	Невелика, але жива, акцент на крафтовій культурі
Instagram активність	Середня, орієнтація на локальні заходи та брендинг	Висока, стильний контент, рекламні кампанії	Помірна, популяризація локальних продуктів	Дуже висока, творчий контент, фото продукції
SEO видимість сайту	Середня, частково оптимізовано, основна увага на продукції	Висока, топові позиції в пошуковиках	Помірна, орієнтована на регіональний ринок	Низька, акцент на соціальних мережах
YouTube активність	Помірна, кілька відео, здебільшого промо-контент	Висока, корпоративні відео та реклама	Слабка, епізодичні завантаження	Невелика, кілька креативних роликів
TikTok активність	Майже відсутня, окремі згадки під хештегами	Висока, тренди та реклама	Помірна, акцент на регіональних кампаніях	Активна, креативний контент про пивоваріння

Проведений аналіз дозволяє сформуванати чітке розуміння шляхів покращення цифрової присутності ТОВ «Микулинецький Бровар». Для залучення ширшої аудиторії доцільно розширити присутність компанії на популярних платформах, таких як TikTok та YouTube, створюючи інтерактивний контент, що приверне увагу молодіжного сегмента.

Важливим кроком стане інвестування у SEO та контент-маркетинг, зокрема підготовка корисних статей, блогів, які не лише підвищать органічний трафік, а й допоможуть закріпити імідж бренду. Автоматизація маркетингових процесів із застосуванням сучасних інструментів таргетованої реклами у Facebook, Instagram та Google Ads дозволить ефективніше досягати цільової

аудиторії. Крім того, варто впровадити системи аналітики, такі як Google Analytics і Meta Pixel, для якісного моніторингу результатів цифрових кампаній та їх подальшої оптимізації.

Співпраця з інфлюенсерами, які популяризують гастрономічний туризм, їжу чи напої, створить нові можливості для просування бренду, а розробка зручного цифрового магазину з опціями онлайн-замовлення допоможе розширити географію продажів. Застосування цих заходів дозволить компанії охопити нові сегменти споживачів, зміцнити позиції на ринку та покращити взаємодію з клієнтами у цифровому просторі.

Аналіз бенчмаркінгу показав, що ТОВ «Микулинецький Бровар» має значний потенціал для розширення своєї присутності на ринку через посилення дистрибуції, вдосконалення маркетингових стратегій, впровадження інновацій у продукцію та модернізацію виробничих процесів.

Маркетингові зусилля мають зосереджуватися на таргетованій рекламі, посиленні брендингу з акцентом на автентичність та натуральність, а також на організації подій для залучення аудиторії. Інновації у продукції, зокрема створення безалкогольних і крафтових сортів, та оновлення дизайну упаковки допоможуть привернути увагу молоді. Водночас модернізація виробництва та оптимізація витрат дозволять підвищити ефективність і зберегти високу якість. У цифровому просторі слід покращити веб-сайт, посилити активність у соцмережах та впровадити програму лояльності для клієнтів. Постійний моніторинг споживчих уподобань і ринкових трендів забезпечить адаптивність компанії до змін і сприятиме подальшому зростанню конкурентоспроможності.

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Микулинецький Бровар» методом бальної оцінки пропонується використовувати кілька основних критеріїв: якість продукції, ціноутворення, асортимент, маркетинг, репутація бренду, лояльність клієнтів, рівень інноваційності, фінансова стабільність, експортний потенціал, а також логістика та дистрибуція. Кожен критерій оцінюється за 10-бальною шкалою, після чого визначається середній бал (див. табл. 2.7), що формує основу для побудови радара конкурентоспроможності.

До процесу залучили п'ять експертів із різних сфер: фінансовий директор (оцінить фінансову стабільність), маркетолог (проаналізує маркетингову стратегію та впізнаваність бренду), галузевий аналітик (здійснить порівняння компанії з конкурентами), директор з виробництва (надасть оцінку виробничим процесам та інноваціям) і ключовий клієнт (який висловить думку щодо якості продукції та співпраці з компанією).

Таблиця 2.7

**Метод бальної оцінки конкурентоспроможності
ТОВ «Микулинецький Бровар»**

Микулинецький Бровар						
Критерій	Фінансовий директор	Маркетолог	Галузевий аналітик	Директор виробництва	Ключовий клієнт	Середній бал
Якість продукції	—	10	8	10	9	9,3
Ціноутворення	9	8	6	10	9	8,4
Асортимент продукції	9	9	7	9	8	8,4
Маркетинг	8	8	8	—	9	8,3
Репутація бренду	8	9	7	—	9	8,3
Лояльність споживача	—	8	8	—	9	8,3
Інновації	8	8	7	8	7	7,6
Фінансова стабільність	9	—	8	—	—	8,5
Експортний потенціал	8	—	7	8	—	7,7
Логістика	9	8	7	9	8	8,2
Carlsberg Ukraine						
Критерій	Фінансовий директор	Маркетолог	Галузевий аналітик	Директор виробництва	Ключовий клієнт	Середній бал
Якість продукції	—	9	7	10	8	8,5
Ціноутворення	8	9	6	8	7	7,6
Асортимент продукції	8	9	9	10	9	9
Маркетинг	9	9	8	—	9	8,8
Репутація бренду	9	9	7	—	9	8,5
Лояльність споживача	—	8	7	—	8	7,7
Інновації	9	8	7	9	8	8,2
Фінансова стабільність	10	—	9	—	—	9,5
Експортний потенціал	10	—	8	9	—	9
Логістика	9	9	9	10	8	9

Продовження таблиці 2.7

Перша приватна броварня (ППБ)						
Критерій	Фінансовий директор	Маркетолог	Галузевий аналітик	Директор виробництва	Ключовий клієнт	Середній бал
Якість продукції	—	10	8	10	9	9,3
Ціноутворення	10	8	8	9	7	8,4
Асортимент продукції	9	8	7	7	7	7,6
Маркетинг	9	10	9	—	8	9
Репутація бренду	9	9	9	—	8	8,8
Лояльність споживача	—	9	8	—	9	8,7
Інновації	9	8	7	7	7	7,6
Фінансова стабільність	7	—	6	—	—	6,5
Експортний потенціал	7	—	6	7	—	6,7
Логістика	8	8	8	8	8	8
Varvar Brewery (крафтове пиво)						
Критерій	Фінансовий директор	Маркетолог	Галузевий аналітик	Директор виробництва	Ключовий клієнт	Середній бал
Якість продукції	—	9	7	9	9	8,5
Ціноутворення	7	8	7	8	8	7,6
Асортимент продукції	7	8	7	7	7	7,2
Маркетинг	8	9	8	—	8	8,3
Репутація бренду	8	8	6	—	8	7,5
Лояльність споживача	—	8	7	—	8	7,7
Інновації	7	7	7	7	7	7
Фінансова стабільність	7	—	6	—	—	6,5
Експортний потенціал	7	—	6	7	—	6,7
Логістика	8	8	7	8	7	7,6

Зведена таблиця експертних оцінок, а саме середній бал, вагу балу та обґрунтування, наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Середній бал експертних оцінок

Критерій	Середній бал				Вага балу	Обґрунтування
	Микулинецький Бровар	Carlsberg Ukraine	Перша приватна броварня (ППБ)	Varvar Brewery (крафтове пиво)		
Якість продукції	9,3	8,5	9,3	8,5	15%	Рівень якості, відповідність стандартам.
Ціноутворення	8,4	7,6	8,4	7,6	10%	Конкурентоспроможні ціни.
Асортимент продукції	8,4	9	7,6	7,2	15%	Наявність широкого вибору пива різних сортів.
Маркетинг	8,3	8,8	9	8,3	15%	Реклама, стратегія, цифрова присутність.
Репутація бренду	8,3	8,5	8,8	7,5	5%	Історія/позитивні відгуки споживачів.
Лояльність споживача	8,3	7,7	8,7	7,7	10%	Прихильність споживача, наявність адвокатів бренду.
Інновації	7,6	8,2	7,6	7	5%	Нові продукти/технології.
Фінансова стабільність	8,5	9,5	6,5	6,5	10%	Рентабельне виробництво.
Експортний потенціал	7,7	9	6,7	6,7	5%	Присутність на міжнародних ринках.
Логістика	8,2	9	8	7,6	10%	Налагоджена дистрибуція.

На основі середніх балів побудуємо радар конкурентоспроможності (див. рис.2.3), який наочно показує позиції компанії щодо ключових аспектів конкурентоспроможності, порівнюючи її з основними конкурентами.



Рис.2.3. Радар конкурентоспроможності ТОВ «Микулинецький Бровар»

На основі радарного графіка конкурентоспроможності пивоварень можна зробити такі висновки:

Микулинецький Бровар - демонструє сильні позиції за якістю продукції, лояльністю споживачів та ціноутворенням. Вона має стабільні показники в інноваціях і фінансовій стабільності, що робить її конкурентоспроможною на внутрішньому ринку.

Carlsberg Ukraine - має найвищі оцінки за фінансову стабільність, експортний потенціал, логістику та маркетинг, що підтверджує її лідерство серед великих гравців ринку. Водночас показники якості продукції та лояльності споживачів залишаються на середньому рівні.

Перша приватна броварня (ППБ), отримала високі оцінки за якість продукції, маркетинг та репутацію бренду свідчать про успішну роботу з клієнтами. Однак слабшими є фінансова стабільність та експортний потенціал, що вказує на обмежений масштаб операцій.

Varvar Brewery - крафтова пивоварня має сильні позиції в маркетингу та інноваціях, що характерно для цього сегмента. Проте обмежений асортимент

продукції, фінансова стабільність і логістика свідчать про її зосередженість на вузькому ринковому сегменті.

Отже, підсумуємо вище сказане Carlsberg Ukraine займає лідируючі позиції завдяки своїм масштабам, фінансовій стабільності та високому експортному потенціалу. Микулинецький Бровар успішно утримує позиції серед регіональних виробників, пропонуючи якісну продукцію за привабливими цінами. Перша приватна броварня вирізняється сильною репутацією та ефективним маркетингом, однак стикається з труднощами у масштабуванні. Varvar Brewery демонструє успішний крафтовий підхід, фокусуючись на інноваціях і залученні лояльної аудиторії, проте поступається в аспектах фінансів і логістики.

Радар конкурентоспроможності допомагає візуально оцінити сильні та слабкі сторони кожного виробника у ключових категоріях. Проте, для більш об'єктивного порівняння доцільно використати розрахунок інтегральної оцінки (див. табл. 2.9). Це дозволить звести всі критерії до єдиного числового показника, враховуючи їхню важливість. Такий підхід дає змогу визначити загальний рівень конкурентоспроможності кожної компанії та виявити лідерів і аутсайдерів ринку.

Формула інтегральної оцінки конкурентоспроможності враховує середні бали кожного критерію та вагові коефіцієнти, які визначають важливість цих критеріїв.

Загальний вигляд формули:

$$I = \frac{\sum_{i=1}^n w_i \cdot x_i}{\sum_{i=1}^n w_i} \quad (2.8),$$

де:

I — інтегральна оцінка;

x_i — середній бал за i -м критерієм;

w_i — ваговий коефіцієнт для i -го критерію;

n — кількість критеріїв.

Таблиця 2.9

Розрахунок інтегральної оцінки

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності (I)	Розрахунок	Оцінка
Carlsberg Ukraine	$(8,5*15\%)+(7,6*10\%)+(9*15\%)+(8,8*15\%)+(8,5*5\%)+(7,7*10\%)+(8,2*5\%)+(9,5*10\%)+(9*5\%)+(9*10\%)$	8,6
Микулинецький Бровар	$(9,3*15\%)+(8,4*10\%)+(8,4*15\%)+(8,3*15\%)+(8,3*5\%)+(8,3*10\%)+(7,5*5\%)+(8,5*10\%)+(7,7*5\%)+(8,2*10\%)$	8,4
Перша приватна броварня (ППБ)	$(9,3*15\%)+(8,4*10\%)+(7,6*15\%)+(9*15\%)+(8,8*5\%)+(8,7*10\%)+(7,6*5\%)+(6,5*10\%)+(6,7*5\%)+(8*10\%)$	8,2
Varvar Brewery	$(8,5*15\%)+(7,6*10\%)+(7,2*15\%)+(8,3*15\%)+(7,5*5\%)+(7,7*10\%)+(7,5*5\%)+(6,5*10\%)+(6,7*5\%)+(7,6*10\%)$	7,6

Відповідно до проведеного аналізу завдяки масштабам і фінансовій стабільності Carlsberg Ukraine лідирує (8,6). Перша приватна броварня (ППБ) з показником 8,2 виділяється маркетингом і репутацією, але має простір для вдосконалення. Varvar Brewery (7,6) – сильний у крафтовій ніші, однак поступається за фінансовими і логістичними показниками. ТОВ "Микулинецький Бровар" посідає друге місце з інтегральною оцінкою 8,4. Це свідчить про його сильні позиції серед регіональних виробників. Компанія виділяється високою якістю продукції та конкурентними цінами, що дозволяє їй утримувати високий рівень довіри споживачів.

Однак для подальшого зміцнення своїх позицій "Микулинецький Бровар" може зосередитися на розширенні асортименту та підвищенні інноваційності, що допоможе краще конкурувати з національними та міжнародними гравцями та активізувати рекламу через сучасні діджитал-канали.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ, ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «МИКУЛИНЕЦЬКИЙ БРОВАР»

Конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринкового середовища є ключовим фактором його стійкого розвитку. ТОВ «Микулинецький Бровар», як представник пивоварної галузі, стикається з численними викликами, серед яких посилення конкуренції, зміни у вподобаннях споживачів, екологічні вимоги та глобалізація ринку. Для забезпечення довгострокового успіху компанії необхідно впроваджувати сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю. Для удосконалення конкурентоспроможності ТОВ "Микулинецький бровар" можна запропонувати модель, що базується на трьох ключових складових: продуктивній інновації, ефективному маркетингу та операційній ефективності — які взаємодіють для досягнення конкурентних переваг (див. рис. 3.1).



Рис. 3.1. Модель конкурентоспроможності ТОВ «Микулинецький Бровар»

Для реалізації моделі удосконалення конкурентоспроможності проаналізуємо ключові складові, цілі та заходи, які повинна реалізовувати пивоварня (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

**Ключові складові, цілі та заходи для моделі удосконалення
конкурентоспроможності ТОВ "Микулинецький Бровар"**

Складова	Мета	Ключові заходи
Продуктова інновація	Підвищення унікальності продукції	Аналіз ринку та вподобань споживачів
	Підвищення довіри до продукції	Сертифікація стандартів якості
	Екологічність виробництва	Інвестиції в екологічні технології
Операційна ефективність	Оптимізація витрат	Автоматизація виробничих процесів
	Ефективне управління запасами	Довгострокові контракти з постачальниками
	Використання «зелених технологій»	Встановлення сонячних батарей або іншого відновлювального обладнання
Ефективний маркетинг	Посилення взаємодії з клієнтом	Активне використання соціальних мереж та контент-маркетингу
	Збільшення впізнаваності бренду	Організація локальних заходів
	Розширення ринків збуту	Вихід на міжнародні ринки, онлайн-продаж

Розглянемо запропоновані складові моделі удосконалення конкурентоспроможності ТОВ "Микулинецький Бровар" більш детально, акцентуючи увагу на ключових аспектах кожного напрямку та можливостях їх практичного застосування.

Продуктова інновація. Одним із важливих інструментів підвищення конкурентоспроможності є інновації у продуктах. Сучасний споживач висуває високі вимоги до якості, екологічності та різноманітності продукції, тому ТОВ

«Микулинецький Бровар» необхідно спрямувати зусилля на розробку нових рішень, які задовольнятимуть ці потреби.

Перш за все, компанія має регулярно проводити аналіз ринку та споживчих уподобань. Це дозволить виявити нові тренди, такі як попит на безалкогольне пиво, крафтові сорти чи екологічно чисті напої. На основі цих даних можна розробляти нові продукти, що відповідатимуть змінним очікуванням споживачів.

Розширення асортименту також є важливим завданням. Компанія може запроваджувати нові лінійки продукції, які вирізнятимуться унікальним смаком, натуральними інгредієнтами чи ексклюзивним дизайном упаковки. Окрім того, сертифікація стандартів якості за міжнародними вимогами (наприклад, ISO 22000) сприятиме підвищенню довіри споживачів і відкриттю нових ринків.

Важливою складовою є також екологічність виробництва. Використання ресурсозберігаючих технологій, переробка відходів і зменшення вуглецевого сліду не лише зменшать витрати компанії, а й покращать її репутацію серед екологічно свідомих споживачів.

Операційна ефективність. Для забезпечення стабільної роботи підприємства необхідно удосконалювати внутрішні операційні процеси. Одним із ключових завдань є автоматизація виробництва. Використання сучасного обладнання, систем контролю та роботизованих рішень дозволить підвищити точність, зменшити витрати та скоротити час виробництва.

Іншим важливим аспектом є управління запасами за допомогою ERP-систем. Це допоможе оптимізувати процеси постачання сировини, зменшити кількість надлишкових запасів і забезпечити безперебійну роботу виробництва.

Також необхідно звернути увагу на впровадження «зелених» технологій. Наприклад, використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні панелі чи біогазові установки, сприятиме зменшенню екологічного впливу виробництва.

Оптимізація логістики дозволить зменшити витрати на транспортування продукції та прискорити доставку до кінцевого споживача. Для цього можна

використовувати сучасні системи управління логістикою, які автоматизують процеси планування перевезень.

Маркетинг відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності сучасного підприємства. Для ТОВ «Микулинецький Бровар», що працює у сфері пивоваріння, розробка ефективної маркетингової стратегії є основою для зміцнення бренду, збільшення продажів і розширення частки ринку. У сучасних умовах успіх маркетингових зусиль залежить від здатності підприємства адаптуватися до нових трендів, використовувати інноваційні підходи та орієнтуватися на конкретні потреби цільової аудиторії. У цьому контексті рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства можна структурувати за кількома основними напрямками.

В умовах посилення цифровізації ключовою стає активна присутність компанії в Інтернеті. Основні аспекти цифрового маркетингу для пивоварні включають:

Просування через соціальні мережі. Соціальні платформи, такі як Facebook, Instagram та TikTok, є потужними каналами для взаємодії з цільовою аудиторією. Підприємство може більш посилено створювати вірусний контент, що стимулюватиме зацікавленість до бренду. Наприклад, відео про процес виробництва пива, історію компанії або співпраця з локальними блогерами або фуд-ентузіастами для дегустацій і оглядів, рекламних кампаній сприятимуть підвищенню впізнаваності бренду.

Контекстна реклама та SEO-оптимізація. Вдосконалення офіційного сайту (<https://brovar.org/>) є необхідним елементом стратегії. Важливо забезпечити оптимізацію сайту для пошукових систем (SEO), щоб потенційні клієнти легко знаходили компанію за ключовими словами, такими як «крафтове пиво» або «українська пивоварня». Контекстна реклама в Google Ads дозволить привернути увагу споживачів, які активно шукають подібну продукцію.

Електронна комерція та інтеграція з маркетплейсами. Підприємству варто розглянути можливість продажу своєї продукції через онлайн-платформи. Інтеграція з популярними маркетплейсами, такими як Rozetka або Prom.ua,

дозволить збільшити охоплення аудиторії, а створення власного інтернет-магазину забезпечить більш тісний контакт із клієнтами.

Розширення локальних ініціатив є ефективним засобом для формування лояльності споживачів та створення позитивного іміджу компанії. ТОВ «Микулинецький Бровар» має значний потенціал у використанні таких заходів:

Проведення пивних фестивалів та дегустацій. Організація фестивалів пива на місцевому або регіональному рівні дозволить не лише презентувати продукцію, а й залучити нових клієнтів. Проведення дегустацій у супермаркетах, ресторанах та на відкритих майданчиках допоможе потенційним клієнтам оцінити якість продукції і створить емоційний зв'язок із брендом.

Спонсорство та партнерство. Підприємству доцільно розвивати співпрацю з іншими бізнесами, наприклад, ресторанами, готелями або туристичними агентствами. Спонсорство культурних чи спортивних подій на місцевому рівні також сприятиме популяризації бренду серед цільової аудиторії.

Акцент на історичній унікальності. Використання історії пивоварні як елементу маркетингової стратегії може бути надзвичайно ефективним. Упор на традиції, багаторічний досвід і регіональну самобутність дозволить позиціонувати бренд як частину національної культурної спадщини. Використовувати зв'язок з Микулинцями для створення аутентичного іміджу ("Пиво з серця Поділля").

Розробити унікальну айдентику для різних лінійок продукції, щоб підкреслити їх ексклюзивність (наприклад, крафтові сорти пива).

Інноваційні підходи. Впровадити систему відкритих дверей на виробництві, а саме проводити екскурсії для туристів і шанувальників пива. Залучити інноваційні рішення, такі як пиво на замовлення (персоналізоване етикетування, смакові варіації).

ТОВ «Микулинецький Бровар» необхідно звернути увагу на розширення географії своєї діяльності. Цей процес може бути організований у кілька етапів:

Вихід на нові внутрішні ринки. Важливо розвивати присутність у тих регіонах України, де продукція компанії представлена недостатньо. Для цього

необхідно укласти договори з новими дистриб'юторами та торговими мережами.

Розширити експорт, що може стати значущим кроком для компанії, особливо враховуючи зростання інтересу до крафтового пива у світі. Почати можна з української діаспори за кордоном (Польща, Канада, США). Для цього необхідно адаптувати продукцію до місцевих вимог, зокрема упаковку, маркування та смакові характеристики.

Інвестувати у холодний ланцюг постачання, щоб продукція зберігала якість під час транспортування.

Розробити індивідуальну стратегію для різних ринків. Для кожного нового ринку слід розробити окрему маркетингову стратегію, враховуючи культурні особливості, економічні умови та уподобання місцевих споживачів.

Ще одним важливим елементом ефективного маркетингу є формування партнерських відносин. ТОВ «Микулинецький Бровар» може розвивати співпрацю з наступними групами партнерів:

Укладання угод із закладами громадського харчування дозволить збільшити обсяги продажу продукції. Програми співпраці можуть включати ексклюзивні пропозиції, спільні акції або дегустаційні вечори.

Співпраця з великими супермаркетами дозволить значно розширити охоплення клієнтів. Для цього слід розробляти спеціальні пропозиції, наприклад, акції «1+1», знижки на великі обсяги чи подарункові упаковки.

Партнерство з екологічними організаціями або ініціативами сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства. Наприклад, підтримка програм переробки відходів або участь у кампаніях з озеленення регіону додасть бренду соціальної значущості.

Завдяки впровадженню цієї моделі ТОВ "Микулинецький бровар" зможе закріпити свою позицію на ринку та розвиватися в умовах сучасної конкуренції.

Крім зазначених напрямів, важливим елементом конкурентоспроможності є розвиток персоналу. Інвестування у навчання

співробітників, створення мотиваційних програм і формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації, забезпечить додаткові конкурентні переваги.

Також, для підтримки конкурентоспроможності підприємству слід постійно моніторити ринок і конкурентів, проводячи SWOT-аналіз і впроваджуючи ключові показники ефективності (KPI). Це дозволить оперативно реагувати на зміни та коригувати стратегію розвитку.

Запровадження комплексного підходу до маркетингової діяльності дозволить ТОВ «Микулинецький Бровар» не лише підвищити впізнаваність бренду, але й значно зміцнити свої позиції на ринку. Основними очікуваними результатами є збільшення продажів, підвищення лояльності споживачів і вихід на нові ринки. Важливо пам'ятати, що маркетингова стратегія має бути гнучкою і постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Отже, запропонована модель удосконалення конкурентоспроможності ТОВ "Микулинецький бровар" дозволяє адаптувати діяльність підприємства до умов ринкової конкуренції, забезпечуючи довгостроковий успіх. Продуктова інновація передбачає впровадження нових сортів пива з унікальними смаковими властивостями, сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів якості, а також використання екологічних технологій виробництва. Ефективний маркетинг спрямований на підвищення впізнаваності бренду через активну цифрову присутність, локальні ініціативи, такі як пивні фестивалі, та розширення ринків збуту, зокрема шляхом експорту продукції. Операційна ефективність досягається за рахунок автоматизації виробничих процесів, оптимізації управління запасами та застосування відновлюваних джерел енергії. Реалізація цієї моделі сприятиме підвищенню якості продукції, зміцненню позицій бренду на ринку та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

ВИСНОВОК

У магістерській роботі було всебічно розглянуто теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. Для практичної частини дослідження обрано ТОВ «Микулинецький Бровар», зважаючи на актуальність тематики та конкурентну динаміку пивного ринку України. Проведене дослідження дозволило визначити конкурентоспроможність цього підприємства, яка є ключовим фактором його життєздатності в умовах постійно змінюваного ринкового середовища. Для компаній, що працюють у галузі виробництва пива, рівень конкуренції залишається надзвичайно високим, адже сучасні споживачі вимагають не лише якісної продукції, а й інновацій, екологічності, доступності та різноманітності асортименту. Особливістю українського пивного ринку є домінування як великих міжнародних гравців, так і локальних виробників, зокрема крафтових пивоварень, які все більше привертають увагу споживачів.

В рамках дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Микулинецький Бровар» було проведено оцінку підприємства за ключовими критеріями, побудовано радар конкурентоспроможності та здійснено SWOT-аналіз. Ці заходи допомогли ідентифікувати основні чинники, що впливають на конкурентоспроможність пивоварні. ТОВ "Микулинецький Бровар" є одним із лідерів українського пивного ринку, що має довгу історію виробництва, високоякісну продукцію та лояльну базу споживачів. Однак, з огляду на сучасні ринкові умови, підприємству необхідно систематично переглядати стратегії розвитку та впроваджувати інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю. Це дозволить не лише закріпити позиції компанії на внутрішньому ринку, але й активно розвивати експортний напрямок.

На основі інтегральної оцінки конкурентоспроможності було встановлено, що ТОВ "Микулинецький Бровар" має високий середній бал (8.42), який поступається лише Carlsberg Ukraine (8.61). Основними перевагами підприємства є висока якість продукції (9.3), широка маркетингова діяльність (8.3), розгалужений асортимент (8.4) та стабільний фінансовий стан (8.5).

Ці сильні сторони свідчать про високий рівень операційного управління та увагу до якості, які забезпечують позитивну репутацію бренду. Проте, слабкі місця, такі як недостатня інноваційна активність (7.6) та відносно низький експортний потенціал (7.7), обмежують конкурентні можливості компанії у міжнародному масштабі.

На основі даних аналізу, щодо позицій конкурентоспроможності ТОВ «Микулинецький Бровар», було розроблено ряд рекомендацій, які спрямовані на їх покращення, а саме:

1. Інноваційна діяльність. Сьогодні споживачі все частіше надають перевагу продуктам, які поєднують традиційні цінності з інноваційними рішеннями. У цьому контексті ТОВ "Микулинецький Бровар" має зосередитися на впровадженні технологій зі зменшенням використання пластику, застосування відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні батареї. Це дозволить не лише знизити операційні витрати, але й позиціонувати бренд як екоорієнтований. Працювати над створенням нових сортів пива з унікальними смаковими властивостями, що відповідають сучасним трендам. Наприклад, пиво з локальними інгредієнтами або обмежені сезонні серії можуть привернути увагу молодшої аудиторії.

2. Розвиток маркетингової стратегії. Ефективний маркетинг є необхідною умовою для підвищення впізнаваності бренду. Пропонуємо посилювати цифровий маркетинг. Інтеграція сучасних інструментів, таких як реклама в соціальних мережах, просування бренду через відеоконтент, включаючи виробничі процеси та історію компанії. Організовувати благодійні фестивалі, дегустації та екскурсій на виробництво. Це не лише підвищить лояльність клієнтів, але й створить додаткові канали комунікації з потенційними споживачами.

3. Підвищення експортного потенціалу. З огляду на низькі оцінки у сфері експорту (7.7), необхідно звернути увагу на аналіз міжнародних ринків. Визначення перспективних регіонів для експорту, наприклад, країни ЄС чи Азії, де українське пиво може викликати зацікавлення. Встановлювати довгострокові

відносини із дистриб'юторами у цих регіонах. Приймати участь у світових виставках пивоварів, що дозволить зміцнити бренд на зовнішніх ринках.

4. Операційна ефективність, а саме впровадження сучасних ERP-систем для управління виробничими процесами. Це сприятиме зниженню витрат і підвищенню точності у виробництві. Підвищувати ефективність транспортних систем, що дозволить зменшити час і витрати на доставку.

5. Розробляти стратегію розвитку бренду, висвітлювати традиції та історію компанії. Цей підхід дозволить зміцнити імідж підприємства як надійного виробника.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ "Микулинецький Бровар". Зокрема, очікується зростання впізнаваності бренду, розширення ринків збуту, збільшення лояльності споживачів та зниження операційних витрат. Завдяки інтеграції сучасних технологій і розширенню асортименту продукції підприємство зможе зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку та успішно конкурувати на міжнародній арені.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю продукції залишається стратегічним завданням для ТОВ «Микулинецький Бровар». Завдяки сильним сторонам, таким як якість продукції, ефективний маркетинг і фінансова стабільність, підприємство має всі можливості для стійкого розвитку. Водночас впровадження запропонованих заходів допоможе ефективно реагувати на виклики сучасного ринку та забезпечити тривалий успіх.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб.; за заг. ред. І. В. Сіменко, Т. Д. Косової. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 384 с.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг: підручник, 2-ге вид., переробл. і доповн.. К. : Знання-Прес, 2004. 645 с.
3. Безалкогольний тренд та конкуренція з крафтом. Як зараз розвивається ринок пива в Україні. URL:<https://delo.ua/agro/bezalkogolnii-trend-ta-konkurenciya-z-kraftom-yak-zaraz-rozvivajetsya-rinok-piva-v-ukrayini-430243/>
4. Белова Т. Г. Маркетингові дослідження: конспект лекцій для студ. за напрямом підготовки 6.030507 «Маркетинг» усіх форм навчання. К. : НУХТ, 2010. 131с.
5. Борисова Т., Дудар В., Галько Л., Крупник А. Дослідження доступності до інклюзивної медицини через призму маркетингового аналізу. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 84. № 5. С. 123-131. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/84/1220.pdf>.
6. Борисова Т., Монастирський Г., Окрепкий Р., Галько Л. Маркетингове дослідження стану гендерної політики в системі публічного управління регіону. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 120-129.
7. Борисова Т.М, Хрупович С.Є., Галько Л.Р. Маркетингове дослідження доступності послуг для людей з обмеженими можливостями у територіальних громадах України. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 87. № 2. С. 188-198. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.181.
8. Борисова Т.М., Окрепкий Р.Б., Дудар В.Т. Використання інструментів маркетингових досліджень при виявленні потреб людей з обмеженими можливостями. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2023. №1 (314). С. 154-159.
9. Борисова Т.М., Процишин Ю.Т. Маркетингове дослідження потреб жінок та дівчат – внутрішньо переміщених осіб. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 80. №1. С. 76-85 URL:

[https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40938/2/GEB_2023v80n1_Borysova T-Marketing_research_of_female_76-85.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40938/2/GEB_2023v80n1_Borysova_T-Marketing_research_of_female_76-85.pdf)

10. Борисова Т.М., Процишин Ю.Т., Галько Л.Р. Управління маркетингом та заходи для зменшення сприйманого ризику в бізнесі: аналіз взаємозв'язку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. Вип. 5 (322). URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-15>.

11. Галько Л.Р. Бізнес-планування розвитку компанії: базові технології та методологічні проблеми. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/42>.

12. Гетьман О. О., Шаповал В. М.. Економічна діагностика: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. К. : Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.

13. Іванечко Н., Дудар В., Павелко В. Пошуковий маркетинг. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 158-162. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.158

14. Іванечко Н., Оконський М. Управління продажами у сфері послуг. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 85. № 6. С. 158-162. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.167

15. Іванечко Н.Р., Оконський М.В. Рекламно-комунікаційна індустрія України: вплив факторів макросередовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2023. №6 (324). С. 215-219. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-36>

16. Іванечко Н.Р., Окрепкий Р.Б., Павелко В.І. SEO оптимізація: семантичне ядро. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Випуск 1 (87). С. 109-114. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-1-16>

17. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В.. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. КНЕУ, 2006. 527 с.

18. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г.. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

19. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 274-282 URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/33818>.
20. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42757>
21. Матвеев В.В. Методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2630>
22. Найбільші світові виробники пива у 2024 році. URL:<https://biz.liga.net/ua/all/infographic-of-the-day/infografica/naibilshi-svitovi-vyrobnyky-pyva-u-2024-rotsi9>
23. Обсяги виробництва пива за 12 місяців 2023 року. URL:<http://ukrpivo.com/obsyag-virobnitstva-piva-za-12-misyatsiv-2023-roku/10>
24. Окрепкий Р.Б., Дудар В.Т. Упровадження концепції маркетингового управління в діяльність підприємств міського електротранспорту. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 1. С. 118-131.
25. Офіційний сайт ТОВ «Микульнецький Бровар» URL: <https://brovar.org/>
26. Павленко А. Ф., Войчак А. В.. Маркетинг: підручник. К. : КНЕУ, 2003. 246 с.
27. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Д. : Вид-во ДУЕП, 2006. 276 с.
28. Процишин Ю.Т. Креативність у маркетингу – найбільш затребуваний soft skill сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 2, Том 2. С. 66-72. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/vknu-es-2022-n2t2304_11.pdf
29. Процишин Ю.Т. Термінологія з маркетингу соціальних мереж (SMM). Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 49 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49380>

30. Словник понять і термінів з маркетингу / Борисова Т.М., Галько Л.Р., Дудар В.Т, Іванечко Н.Р., Окрепкий Р.Б., Процишин Ю.Т., Хрупович С.Є. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 112 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49382>.

31. Сумець О. М., Сомова О. Є., Пеліхов Є. Ф.. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: навчально-практичний посібник, 2-ге вид., переробл. і доповн. К. : «Видавничий дім «Професіонал»», 2009. 280 с.

32. Хрупович С.Є., Дудар В.Т., Окрепкий Р.Б. Використання штучного інтелекту для моделювання портрету споживача в цифровому маркетингу. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1 (74). С. 162-170. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38699>

33. Хрупович Світлана, Мазур Олександр, Сливяк Антон. Технології використання штучного інтелекту у B2B маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 3. С. 354-357. URL: <http://surl.li/wkyufv>

34. Хрупович Світлана, Процишин Юлія. Студії креативного маркетингу: електронний навч. посібник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2021. 146 с.

35. Хрупович Світлана. Інтеграція маркетингових досліджень з технологіями віртуальної реальності на основі штучного інтелекту. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2023. Том 81 № 2. С. 140–146. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41207/2/GEJ_2023v81n2_Khrupovych_S-Integration_of_marketing_140-146.pdf

ДОДАТКИ