

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет

Факультет менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти – другий (магістр)

Спеціальність 075 “Маркетинг”

Освітньо-професійна програма “Маркетинг”



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: Управління маркетинговою діяльністю та підвищення її
ефективності в ТОВ «Кривоозерська харчосмакова фабрика»

ШИФР КРМ.МПіТ.1.503-03.І.1.5

Здобувача _____ Веселовського В.В.

2 курсу групи ЕМ-683

Керівник _____ доц. Бахчиванжи Л.А.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від « 15» грудня 2023 р., протокол № 5 .

Завідувач кафедри маркетингу,
підприємництва і торгівлі _____ проф. Володимир ЛАГОДІЄНКО

Одеса – 2023 рік

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г.Е. Вейнштейна

Факультет менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти другий (магістр)

Спеціальність 075 "Маркетинг"

Освітньо-професійна програма "Маркетинг"

ЗАТВЕРДЖУЮ

зав. кафедри МПіТ _____
професор Володимир ЛАГОДІЄНКО
«15» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

здобувачеві

Владиславу ВЕСЕЛОВСЬКОМУ

1. Тема проекту (роботи) Управління маркетинговою діяльністю та підвищення її ефективності в ТОВ «Кривоозерська харчосмакова фабрика» та керівник к.е.н., доц. Бахчиванжи Л.А. затверджені наказом ОНТУ від «15» листопада 2022 року № 844-03 та у редакції, затвердженій наказом від «05» вересня 2023 року № 503-03
2. Строк подання студентом проекту (роботи) 15.12.2023 року
3. Вихідні дані до проекту (роботи) інформаційно-аналітичні дані фінансової та статистичної звітності ТОВ «Кривоозерська харчосмакова фабрика», аналітика ринку харчосмакової галузі, дані власних спостережень про організацію маркетингової діяльності товариства: організаційна структура підприємства, функціональні обов'язки управлінського персоналу в сфері маркетингової діяльності, результативність маркетингової діяльності підприємства.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи управління маркетинговою діяльністю підприємства. Розділ 2. Аналіз маркетингового середовища підприємства та стан управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Кривоозерська харчосмакова фабрика». Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Кривоозерська харчосмакова фабрика» Висновки та пропозиції. Список використаних джерел.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) табличний матеріал з відображенням показників діяльності ТОВ «Кривоозерська харчосмакова фабрика», графічно-аналітичний матеріал оцінки маркетингового середовища підприємства та результативності маркетингової діяльності, графічний матеріал - презентація до захисту роботи.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 15.11.2022 р.

Керівник _____

к.е.н., доц. Бахчиванжи Л.А.

Завдання прийняв до виконання _____

Веселовський В.В.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір робочого варіанту теми і призначення наукового керівника кваліфікаційної роботи.	10 – 25 жовтня 2022 р.	виконано
2.	Затвердження робочого варіанту теми кваліфікаційної роботи	26 жовтня – 05 листопада 2022 р.	виконано
3.	Формування подання кафедри до наказу на затвердження теми та керівника. Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання кваліфікаційної роботи, затвердження його керівником та завідувачем кафедри.	06 – 15 листопада 2022 р.	виконано
4.	Огляд матеріалу наукових літературних джерел, аналіз статистичних даних за темою кваліфікаційної роботи. Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	грудень 2022 р. – серпень 2023 р.	виконано
5.	Проходження дослідницької практики, збір даних підприємства. Уточнення теми кваліфікаційної роботи.	14 серпня – 17 жовтня 2023 р.	виконано
6.	Обробка та узагальнення зібраного матеріалу за темою роботи	18-29 жовтня 2023 р.	виконано
7.	Підготовка першого варіанту роботи і подання його на прочитання науковим керівником.	30 жовтня – 07 листопада 2023 р.	виконано
8.	Доопрацювання тексту роботи з урахуванням зауважень наукового керівника, доповнення роботи матеріалами результатів дослідження, що проводились під час практики, подання тексту роботи на друге читання.	09-22 листопада 2023 р.	виконано
9.	Подання кваліфікаційної роботи для малого захисту на кафедрі, перевірка оформлення роботи та перевірка на плагіат.	22-30 листопада 2023 р.	виконано
10.	Подання роботи на зовнішнє рецензування	01 - 05 грудня 2023 р.	виконано
11.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	05-18 грудня 2023 р.	виконано
12.	Захист виконаної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії.	20 грудня 2023 р.	

Керівник проекту (роботи) _____

(підпис)

Бахчиванжи Л.А.

(прізвище та ініціали)

Здобувач-дипломник _____

(підпис)

Веселовський В.В.

(прізвище та ініціали)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____

Веселовський В.В.

АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи здобувача СВО «магістр» Веселовського В.В.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування заходів з удосконалення та підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Кривоозерська харчосмакова фабрика».

Об'єктом дослідження виступає процес управління розвитком маркетингової діяльності підприємства сфери харчової промисловості, що переважно функціонує на ринку мінеральної води.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Кривоозерська харчосмакова фабрика».

Методи наукових досліджень: загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукції, дедукції, статистичний, формалізації), економіко-статистичний, *матричні та експертні методи:* PEST-аналіз, модель п'яти конкурентних сил М. Портера, SWOT-аналіз, логічно-абстрактний метод.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці заходів з удосконалення управління розвитком маркетингової діяльності та обґрунтуванні науково-методологічних підходів і практичних рекомендацій з формування механізмів щодо їх реалізації.

Практична значущість одержаних результатів полягає в розробці заходів з підвищення ефективності маркетингової діяльності досліджуваного підприємства агропромислового сектору.

Обсяг і структура роботи. Магістерська дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, загальних висновків і пропозицій, списку використаних джерел.

Ключові-слова: маркетинг, стратегія, управління, маркетингова діяльність, комплекс маркетингу, маркетинговий аналіз, агропромисловий сектор.

SUMMARY

to the thesis of the degree of higher education «Master» student

Veselovsky Vladislav

The purpose of the qualification work is the development and substantiation of measures to improve and increase the efficiency of management of the marketing activities of Kryvozersk Food Factory LLC.

The object of the study is the process of managing the development of management of the marketing activity of an enterprise in the field of agro-industrial complex.

The subject of the study is the theoretical, methodical and practical principles of management of marketing activities of Kryvozersk Kharchosmakova Factory LLC.

Methods of scientific research: general scientific methods (analysis, synthesis, induction, deduction, statistical, formalization), economic-statistical, matrix and expert methods: PEST analysis, M. Porter's five competitive forces model, SWOT analysis, logical-abstract method.

The scientific novelty of the obtained results lies in the development of measures to improve the management of the development of marketing activities and the substantiation of scientific and methodological approaches and practical recommendations for the formation of mechanisms for their implementation.

The practical significance of the obtained results lies in the development of measures to increase the effectiveness of the marketing activity of the studied enterprise in the agro-industrial sector.

Scope and structure of work. The master's thesis consists of an introduction, three sections, general conclusions and proposals, a list of used sources.

Keywords: marketing, strategy, management, marketing activity, marketing complex, marketing analysis, agro-industrial sector.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність і принципи управління маркетинговою діяльністю о підприємства та формування стратегій маркетингу.....	9
1.2 Методичні підходи до класифікації маркетингових стратегій управління підприємством.....	15
1.3 Особливості механізму реалізації стратегій маркетингового управління в системі управління конкурентоспроможністю підприємств.....	21
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА	
АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВАРИСТВА З	
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КРИВООЗЕРСЬКА ХСФ»....	34
2.1 Організаційно-економічна характеристика та стан маркетингової діяльності ТОВ «Кривоозерська ХСФ».....	34
2.2 Аналіз макросередовища ТОВ «Кривоозерська ХСФ».....	42
2.3 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Кривоозерська ХСФ».....	57
Висновки до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	
МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ «КРИВООЗЕРСЬКА ХСФ»...	72
3.1 Удосконалення моделі маркетингових комунікацій ТОВ «Кривоозерська ХСФ» та управління брендом.....	72
3.2 Впровадження маркетингового аналізу в маркетингову діяльність ТОВ «Кривоозерська ХСФ».....	79
3.3 Формування моделі маркетингового управління та організація служби маркетингу в ТОВ «Кривоозерська ХСФ».....	83
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
Додатки	

ВСТУП

В Україні протягом останнього десятиліття більшість підприємств харчової промисловості змушені застосувати захисну очікувальну стратегію управління, спрямовану на збереження ролі та впливу підприємства на ринках збуту продукції. Відсутність комплексного підходу при обґрунтуванні та визначенні пріоритетних напрямів стратегій розвитку, приводить до поразки підприємств в конкурентній боротьбі. Подолання спаду в українській економіці від воєнного стану на пряму залежить від того, як скоро будуть засвоєні та використовуватися в практичній діяльності новітні методи стратегічного управління на засадах маркетингу.

Швидкоплинні зміни в оточуючому середовищі, постійне удосконалення інформаційних технологій, підвищення попиту споживачів, виникнення нових пропозицій на цільовому ринку зумовлюють стратегічні перспективи розвитку підприємства. Саме стратегія зумовлює вибір можливих шляхів розвитку та способів дії підприємства на довготривалий період. Саме тому, актуальним завданням для функціонуючих суб'єктів господарювання і стратегічних перспектив їх розвитку є дослідження на основі стратегічного аналізу існуючої позиції підприємства та вивчення впливу на факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на їх розвиток. На основі постійного стратегічного моніторингу ефективності нині діючої стратегії можливим є обрання альтернатив її розвитку, або й заміна її на більш ефективну на даному етапі господарської діяльності підприємства.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є наукове і методичне обґрунтування удосконалення та підвищення ефективності маркетингової діяльності на основі обґрунтування маркетингових заходів.

Відповідно до поставленої мети в дослідженні визначені та виконані наступні завдання:

– визначити сутність та зміст управління маркетинговою діяльністю підприємства на основі маркетингових стратегій;

- розглянути систему управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- вивчити методику оцінки стратегій маркетингу щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств;
- провести аналіз маркетингового середовища підприємства;
- розробити перспективні напрями підвищення ефективності маркетингової діяльності досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах невизначеності та трансформаційних змін в економіці.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування механізму управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Кривоозерська харчосмакова фабрика».

Методи дослідження. Теоретичною й методичною базою дослідження є загальнометодологічні підходи, зокрема діалектичний та системний до вивчення економічних та управлінських явищ і процесів. У роботі використані наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з питань теорії й практики маркетингового менеджменту, як однієї з важливих категорій ринкової економіки. У процесі роботи використані методи економічних досліджень: монографічний та абстрактно-логічний – для обґрунтування теоретичних засад прийняття маркетингових управлінських рішень підприємств в умовах трансформаційних змін в економіці; економіко-статистичний та матричні експертні методи – для обґрунтування прийняття управлінських рішень в системі маркетингового менеджменту підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці заходів методичного та прикладного характеру з удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства, що функціонує на ринку питної мінеральної води ТОВ «Кривоозерська харчосмакова фабрика». Апробація результатів дослідження здійснена на науковій конференції здобувачів вищої освіти ОНТУ, де була представлена стендова доповідь на тему « Організація та планування в системі маркетингового менеджменту підприємств

агропромислового комплексу» (Програма наукової конференції здобувачів вищої освіти, м. Одеса, 28-30 березня 2023 року <https://ontu.edu.ua/download/konfi/2023/Conference-program-Student-conference-and-Food-Technologies-23.pdf>).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці заходів з удосконалення управління розвитком маркетингової діяльності в умовах ринкових трансформацій та обґрунтуванні науково-методологічних підходів і практичних рекомендацій з впровадження аналізу маркетингової діяльності та формування функціональної моделі маркетингового управління підприємства, що функціонує на ринку мінеральних питних вод.

Інформаційною базою дослідження є роботи провідних вчених з маркетингу та фахівців-практиків, монографії, аналітичні огляди ринку питної мінеральної води. При написанні роботи використано матеріал теоретичного та методичного характеру з наукових публікацій щодо питання управління розвитком маркетингової діяльності, фінансова звітність ТОВ «Кривоозерська харчосмакова фабрика», огляд стану ринку мінеральної питної води в Україні та світі, викладений у монографіях, зведеннях Державної служби статистики та оглядах консалтингових фірм.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Зміст роботи представлений на 104 сторінках друкованого тексту. Текст роботи містить 19 таблиць, 11 рисунків, 1 додаток. Бібліографічний список нараховує 74 джерела, з яких 71 – становлять наукові публікації та інформаційні джерела, 3 – законодавчі акти.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і принципи управління маркетинговою діяльністю підприємства та формування стратегій маркетингу

В менеджменті підприємств гостро назріла проблема переходу на управління з позиції маркетингового підходу. Маркетингова ланка має координувати роботу всіх ланок підприємства, а маркетинговий менеджмент стає пріоритетною підсистемою менеджменту підприємства в цілому. З метою обґрунтування економічної доцільності реалізації підприємством певного проекту, повного або часткового перепрофілювання його діяльності в системі менеджменту обґрунтовують стратегії управління. Це в повній мірі стосується і маркетингового менеджменту. Водночас згадані процеси свідчать про те, що суб'єкти підприємництва за відсутності чітко сформульованих цілей свого розвитку та економічної стратегії – напряму руху – намагаються розробляти тактику, уточнюючи певні його деталі [3, с. 87].

В умовах жорсткої конкурентної боротьби і посилення впливу змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі, організації мають концентрувати увагу не тільки на внутрішньому стані справ, а й виявляти та враховувати у своїй діяльності можливі зміни оточення. При цьому основною залишається проблема збалансування внутрішніх можливостей організації та змін у зовнішньому середовищі з метою виживання в конкурентній боротьбі сьогодні й у перспективі. Ця обставина сприяє зміні певних стереотипів господарювання, появи та впровадженню системи стратегічного менеджменту, один з постулатів якого доволі красномовний: «Хто не дивиться вперед, опиняється позаду».

У маркетинговому менеджменті термін "стратегія" тлумачиться як програма дій стосовно маркетингу, що визначає довгостроковий курс і розвиток підприємства, і відповідне управління, а також досягнення поставлених цілей. Стратегія може тлумачитись як перспективні орієнтири діяльності

підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища. Основними компонентами планування і реалізації стратегії підприємства є тактика, політика, процедури і правила.

Стратегічне управління — це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найістотніші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [22, с. 98]. Таке визначення цілком є прийнятним і для маркетингового стратегічного управління.

У науковій і методичній літературі представлена велика кількість варіантів визначень стратегічного управління, які акцентують увагу на тих або інших аспектах цього складного управлінського процесу. Проте всі вони зводяться до одного з трьох підходів (або їх комбінації): аналіз оточення, що акцентує увагу на параметрах організаційного оточення; цілі і засоби, що ґрунтуються на визначенні довгострокових цілей організації і шляхів їх досягнення; дієвий підхід, що ставить основною задачею діяльність по реалізації стратегії.

Стратегічне маркетингове управління являє собою одну з підсистем маркетингового менеджменту підприємств, що виконує велику кількість завдань стосовно стратегічного аналізу, розробки, реалізації і контролю реалізації стратегії організації.

Поняття стратегія займає центральне місце в теорії стратегічного управління. Щодо терміну «стратегія підприємства (фірми)», то тут існує чимало визначень. Її розуміють як:

- систему організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства;
- обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища;

- генеральний напрямок розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів;
- ефективну ділову концепцію досягнення конкурентних переваг підприємством;
- план дій, що визначає пріоритети розв'язання проблем і ресурси для досягнення основної мети;
- сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства.

Для розробки напрямів підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства необхідним є чітке розуміння стратегічного планування та поняття стратегії, у яке вкладається різний зміст» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Тракткування поняття «стратегія» різними вченими

Автор	Визначення
О.С. Мельнічук [36]	Стратегія – це найважливіша частина військового мистецтва.. Стратегія – це мистецтво керування суспільною, політичною боротьбою
Ш.М. Остер [50]	Стратегія – це зобов'язання діяти певним чином
А.Д. Чандлер[6]	Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і задач підприємства, прийняття курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей.
М. Мескон, М Альберт, Ф.Хедоурі[37]	Стратегія – це загальний, усебічний план досягнення цілей.
А.А.Томпсон, А.Дж.Стрікленд [9]	Стратегія - це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і поширення ресурсів компанії.
Дж.Ф.Нейман, О.Моргенштерн[29]	Стратегія – це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента.
З.Є. Шершньова, С.В.Оборська [51]	Стратегія – це конкретизована в конкретних показниках позиція, яку займає підприємство в середовищі; це своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба визначити шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів внутрішнього середовища і їхніх комбінацій. Стратегія – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.
П. Дойль [50]	Стратегія – це комплекс прийнятих менеджером рішень стосовно розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.
Б.Д.Хендерсон[28]	Стратегія – це обережне дослідження плану дій, що дасть можливість збільшити конкурентну перевагу в бізнесі і примножити її.

Джерело: сформовано та узагальнено автором за даними наукових публікацій

Аналізуючи відомі трактування стратегії (табл.1.1), необхідно визнати, що нині ще немає єдиного визначення. У науковій і методичній літературі представлена велика кількість варіантів визначень і стратегічного управління, які акцентують увагу на тих або інших аспектах цього складного управлінського процесу.

Лише в комплексі всі визначення найбільш повно відображають суть поняття «стратегія підприємства». Глибинну суть цього поняття можна зрозуміти, відповівши принаймні на чотири питання:

У якому фінансово-економічному стані і середовищі перебуває підприємство нині?

Який стан підприємства очікують у перспективі: бажаний чи реально можливий?

Які альтернативні напрямки розвитку підприємства можливі (з урахуванням його сильних і слабких сторін, загроз і можливостей середовища)?

Якими методами і засобами можна реалізувати вибрану стратегію? [60, с.16]

Урахування цього дозволяє запропонувати наступне, найбільш повне визначення стратегії підприємства. Стратегічне управління - це управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення його цілей в довгостроковій перспективі [42, с.16].

Отже, необхідність розробки підприємствами стратегії викликана, нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство.

Саме за таких умов необхідно розглядати стратегічний контекст в діяльності підприємства, яка здійснюється за двома напрямками:

а) поточна, операційна діяльність, спрямована на поточну прибутковість;

б) стратегічна діяльність, спрямована на майбутню прибутковість.

В умовах ринку, коли зовнішнє середовище достатньо турбулентне, слабо передбачуване і переважно не залежить від зусиль підприємства, ігнорування ним стратегічного контексту діяльності може спричинити катастрофічні наслідки. Діяльність кадрів за принципом «сьогодні - на сьогодні» без заходів, які нині не дадуть віддачі, а забезпечать успіх підприємства в майбутньому, явно веде до банкрутства.

Сутність стратегічного управління можна розкрити, застосувавши різні підходи до характеристики його складових.

Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація (підприємство). Найчастіше за зразок беруть процвітаючу фірму, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися її досвідом. Наприклад, такий підхід використовувала свого часу японська фірма «Камацу», що вивчала діяльність американської фірми «Катерпіллер». «Катерпіллер» займала 60–70% світового ринку сільськогосподарських, транспортних, будівельних та інших видів техніки. Нині «Камацу» є головним конкурентом свого «зразка» і витісняє інших з ринків.

З іншого боку, стратегію як мету управління можна визначити як ідеальну модель підприємства, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT-аналізу [14, с.56-62].

У сучасній літературі можна також виокремити дві основних концепції стратегії — філософську та організаційно-управлінську. Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства.

Стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися організація, що її має. З цієї точки зору стратегія це: позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур; відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно.

Стратегію можна визначити також як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу [15, с. 33-37].

Стратегія — це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану .

У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» наводиться таке поняття стратегії: «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності» [2, с.85].

Стратегія — це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності:

- місію;
- конкурентні переваги;
- особливості організації;
- ринки збуту, де діє підприємство;
- продукцію (послугу);
- ресурси;структуру;
- виробничу програму;
- організаційну культуру.

Підбиваючи загальний підсумок щодо стратегії, треба констатувати, що немає загально прийнятого та узгодженого визначення. Тут, на наш погляд, дуже доречний вислів Г. Мінцберга: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток узагалі» [37, с.85].

Найважливіша проблема будь-якого українського підприємства, що працює в ринкових умовах, – це проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі правильно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства, а у її складі – маркетингової стратегії.

1.2 Методичні підходи до класифікації маркетингових стратегій управління підприємством

Перевірка погодженості стратегії з організаційними традиціями й оточенням – керівництво фірми зобов'язане перевірити відповідність обраної стратегії структурі управління організацією, організаційній культурі, загальним цілям організації, а також визначити, чи враховує стратегія сильні і слабкі сторони організації, можливості і загрози, що існують у зовнішньому середовищі.

В сучасних умовах процес формування, аналізу, узгодження і відбору стратегічних альтернатив доцільно проводити за участю експертів, що спеціалізуються на розробці стратегії підприємств. При цьому головна роль і відповідальність повинна «лягати на плечі» не залучених експертів, а керівників підприємства. На нашу думку, найбільш всеохоплюючим є підхід до стратегічного управління як до системи взаємопов'язаних елементів, які включають мету, завдання, планування, аналіз, комунікацію, мотивацію, контроль, оцінку, прийняття рішень, спрямовані на реалізацію загальної концепції розвитку підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Етапи розробки стратегії діяльності підприємства

Джерело: розроблено за [22]

При цьому результативність стратегічного управління забезпечується дотриманням процесу його здійснення, який включає декілька взаємопов'язаних етапів, зокрема [22, с. 215]:

- розроблення місії підприємства;
- визначення цілей організації;
- оцінка й аналіз зовнішнього середовища;
- визначення сильних та слабких сторін;
- аналіз стратегічних альтернатив;
- вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- оцінка стратегії.

У загальному вигляді місія підприємств харчової промисловості полягає у задоволенні продовольчих потреб країни (для внутрішнього споживання та експорту) якісною сільськогосподарською продукцією, що має вартісні параметри достатні для забезпечення підприємству розширеного відтворення на засадах відповідного типу розвитку.

Наступним етапом в управлінні стратегічним розвитком підприємств є

визначення впливу негативних та позитивних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на стан підприємства. Нестабільність зовнішнього середовища, яка на сьогодні спостерігається в аграрному секторі, є джерелом соціально-економічних, технологічних та екологічних проблем для підприємств. Аналіз зовнішнього середовища в умовах невизначеності дає можливість встановити межі, у яких буде функціонувати аграрне підприємство; визначити можливі сприятливі ситуації та загрози; виокремити сильні й слабкі сторони конкурентів, напрямів їх розвитку. Аналіз внутрішнього середовища розкриває можливості, потенціал, на який може розраховувати підприємство в конкурентній боротьбі в процесі досягнення власних цілей [21, с. 154].

Визначення типу розвитку підприємства, на якому воно знаходиться в даний час, а відповідно і перспективи на майбутнє, є третім етапом стратегічного управління розвитком. Нами обстоюється позиція, що тип розвитку підприємства безпосередньо залежить від співвідношення між основними факторами виробництва й результативними показниками. При діагностиці типу розвитку аграрних підприємств потрібно враховувати стан і розмір сільськогосподарських угідь, кількість трудових ресурсів, основних виробничих фондів. За умов кризи стало очевидним, що розвиток економіки країни залежить від рівня інноваційної активності окремого підприємства, а саме перенесення акценту на використання принципово нових прогресивних технологій, прогресивних організаційних і управлінських рішень. Таким чином, інноваційний тип розвитку є головним чинником довгострокового успіху підприємств та, як наслідок, розвитку країни в цілому [17, с. 172].

Формування портфеля стратегічних альтернатив та вибір стратегії розвитку підприємства відповідно до типу розвитку дає змогу визначити напрямок поведінки його на ринку з урахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність і стратегічні конкурентні переваги підприємства;

визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей, та забезпечити їх найбільш ефективне використання [28].

Відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям підприємства – оцінюється відповідність обраної стратегії можливостям персоналу, технологіям, матеріально-технічним і фінансовим ресурсам.

Оцінка здійснення – на основі вищенаведених оцінок формується узагальнена оцінка виконання стратегії, суть якої полягає у визначенні ймовірності досягнення цілей фірми.

Ділова стратегія фірми – за А.А. Томпсоном й А. Дж. Стріклендом, терміном «ділова стратегія» («бізнес-стратегія») позначають план управління окремою сферою діяльності компанії. Розробка ділової стратегії пов'язана найбільшою мірою з розробкою конкурентних підходів, які нейтралізували б конкурентні заходи противників.

Вид конкурентної переваги і сферу, в якій вона досягається, об'єднує поняття базової конкурентної стратегії (БКС). Виділяють п'ять БКС:

1. Стратегія лідерства за витратами – спрямована на зниження витрат виробництва товару (послуги) порівняно з конкурентами.
2. Стратегія диференціації – передбачає надання товару відмітних властивостей, які важливі для покупця і які вирізняють даний товар від товарів фірм-конкурентів).
3. Стратегія оптимальних витрат – ця стратегія може спиратися і на диференціацію, і на лідерство за витратами.
4. Сфокусована стратегія низьких витрат – орієнтована на конкретний сегмент покупців, де фірма випереджає конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва.
5. Сфокусована стратегія диференціації орієнтована на споживачів цільового сегмента такими товарами (послугами), що відповідають їхнім смакам і вимогам.

Стратегія лідерства за витратами є ефективним конкурентним підходом у тому випадку, якщо на ринку більша частина покупців чутлива до ціни.

Лідерство за витратами – це низькі витрати виробництва щодо конкурентів.

Можливі шляхи досягнення переваг за витратами такі:

- спрощення розробки товару;
- випуск товару без непотрібних прикрас;
- реінжиніринг основних виробничих процесів;
- використання більш простої і раціональної технології;
- відмова від використання дорогих матеріалів і комплектуючих виробів;
- перенос виробництва ближче до споживача/постачальника, щоб зменшити транспортні витрати та ін.

Стратегія лідерства за «витратами особливо ефективна в таких випадках:

- цінова конкуренція серед фірм-продавців особливо сильна;
- вироблені в галузі товари відрізняються високим ступенем стандартизації, – марки різних виробників практично ідентичні, і покупці не бачать великої різниці між ними, тому різниця в ціні для них істотна;

Існує кілька способів диференціації товару з метою залучення покупця.;

- 1) якщо витрати покупців на переключення з одного товару на інший відносно низькі, то це дозволяє їм вибирати товар з більш низькою ціною;
- 2) якщо зусилля значної частини покупців спрямовані на погодження ціни, то товари з низькими цінами будуть швидше реалізовуватися.

Конкуренти можуть скопіювати навички лідера за витратами, що може різко скоротити тривалість життя переваги. Працюючи над проблемою зниження витрат, фірма може не помітити інші можливості, використання яких дозволило б їй вийти в лідери. Зміна смаків і переваг покупців також може позбавити фірму придбаних переваг.

Однією з об'єктивних передумов упровадження стратегії диференціації є збільшення різноманітності споживчих запитів і переваг, тобто коли запити споживачів не можуть задовольнятися існуючими стандартними товарами.

Підходи компаній до диференціації дуже різноманітні, наприклад: відмітні смакові якості або специфічні властивості; доставка пошти за

обмежений час (протягом ночі); постачання запасних частин не більш ніж за 48 годин по усьому світі; більше цінності товару за ті ж гроші; престижність і відмітність; надійність і безпека; якість виконання; найвищий імідж і репутація й ін.

Можливість диференціації існує по всьому галузевому ланцюжку цінностей. Перелічимо сфери, де існують можливості для диференціації:

1. Матеріально-технічне забезпечення тих ланок, що справляють найсильніший вплив на якість кінцевого продукту компанії.
2. Дії, пов'язані зі створенням товару на базі досягнень науки і техніки, дозволяють поліпшити дизайн виробу і його характеристики, розширити сферу кінцевого використання і застосування товару.
3. Удосконалення виробничого процесу дозволяє скоротити брак, збільшити термін життя товару, забезпечити більшу безпеку, поліпшити економічність використання.
4. Забезпечення оптимізації вантажно-розвантажувальних робіт і дії щодо розподілу продукції дозволяють прискорити постачання, більш акуратно виконувати замовлення, знизити запаси готової продукції.
5. Дії по обслуговуванню клієнтів, проведенню маркетингових досліджень і забезпеченню продажів можуть створити такі відмітні характеристики, як допомога покупцю, швидке обслуговування або виконання замовлення.

Виділяють три підходи до створення купівельної цінності:

Перший підхід полягає в тому, щоб надати товару таких характеристик, що знизять сукупні витрати покупця на дослідження товару.

Другий підхід спрямований на створення таких відмітних рис товару, щоб підвищувалася результативність його застосування споживачем.

Третій підхід полягає в наданні товару таких рис, що підвищують ступінь задоволення споживачів, але не за рахунок економії, а яким-небудь іншим чином. Стратегія оптимальних витрат орієнтована і на низькі витрати, і на диференціацію. Стратегічна мета фірми полягає в тому, щоб створювати товари

(послуги) з низькими витратами і відмітними характеристиками. Така стратегія називається стратегією оптимальних витрат, тому що фірма-виробник має найнижчі витрати щодо товарів конкурентів, її товари відрізняються якістю і привабливістю, при цьому обслуговування покупців дуже високе. Традиційним підходом до розробки складових частин корпоративної стратегії як спеціалізованих видів діяльності є функціональний підхід.

Функціональна стратегія являє собою план дій окремого підрозділу чи ключового функціонального напрямку всередині певної сфери бізнесу.

Відповідальність за розробку функціональних стратегій звичайно покладається на керівників відповідних підрозділів, які зобов'язані скоординувати основні функціональні стратегії, що необхідно для успішної реалізації ділової стратегії.

Продуктово-маркетингова стратегія являє собою ключову стратегію (підсистему корпоративної стратегії), спрямовану на аналіз, розробку і прийняття стратегічних рішень відносно номенклатури, асортименту, якості й обсягу виробництва продуктів, а також реалізації продуктів на відповідних ринках. Трафаретний підхід здійснюється за допомогою реалізації кроків, пов'язаних з формуванням переліку продуктів організації з розбивкою на дві групи: «Традиційні продукти» і «Нові продукти».

Однією з найважливіших підсистем корпоративної стратегії є виробнича стратегія, що являє собою довгострокову програму конкретних дій зі створення і реалізації продукту організації. Виробнича стратегія спрямована на використання і розвиток усіх виробничих потужностей організації для досягнення стратегічної конкурентної переваги.

1.3 Особливості механізму реалізації стратегій маркетингового управління в системі управління конкурентоспроможністю підприємств

Завданням стратегії в економічній сфері є насамперед формування ефективного конкурентоспроможного агропромислового виробництва, здатного

забезпечувати продовольчу безпеку країни та нарощування експорту окремих видів продукції і продовольства, що збільшить внесок в економіку країни. Не менш важливим важелем реалізації інтересу є ставлення суспільства і держави до розвитку окремих галузей і сфер виробництва. Загальним правилом тут має бути забезпечення з боку держави однакових для всіх інституцій економічних "правил гри", їхня суть зводиться до того, щоб стартово на одиницю задіяних ресурсів у грошовому чи матеріалізованому вигляді одержувати рівновелику суму доходів. Так діють у всіх країнах світу. Виключення ресурсу землі з цього правила не дає змоги селянам одержувати належні їм доходи [36, с. 119].

Експерти АПК переконані, що реалізація Стратегії сприятиме заповненню внутрішнього і зовнішнього ринків дешевими якісними продуктами харчування вітчизняного виробництва і створить передумови для сталого розвитку всієї економіки України. А під стійким розвитком аграрного сектора аналітики Уряду і розуміють процес забезпечення матеріального та екологічного благополуччя нинішнього і майбутнього поколінь, яке досягається раціональним використанням наявних ресурсів, якими так багата Україна.

При формуванні стратегії першочергові організаційно-управлінські завдання полягають у розробленні і забезпеченні ефективного, функціонування системи державного, регіонального, галузевого управління сільським господарством та агропромисловим комплексом у цілому; удосконаленні кадрового і зміцненні інформаційного потенціалу системи управління сільським господарством й іншими сферами АПК; програмному забезпеченні практичного втілення Стратегії, включаючи розроблення відповідних цільових регіональних і галузевих програм; удосконаленні моніторингу розвитку земельних та аграрних відносин, екологічного стану навколишнього середовища й основних природних ресурсів сільськогосподарського призначення.

Процес стратегічного планування є основою всіх управлінських функцій, комплексу заходів, дій і рішень, спрямованих на розробку стратегії розвитку господарств для досягнення поставлених цілей, враховуючи адаптацію до

зовнішнього економічного середовища, розподіл виробничих ресурсів, координацію внутрішньогосподарської виробничої структури. Стратегія управління підприємствами харчової промисловості зводиться до управління фінансовими, матеріальними трудовими й інформаційними ресурсами. При формуванні стратегії підприємств ресурсного потенціалу АПК слід враховувати, що функціонування агропромислового виробництва має свою специфічну особливість, яка полягає в неможливості працювати без кредитних ресурсів, що зумовлено сезонністю аграрного виробництва. Основними кредиторами сільгоспідприємств виступають комерційні банки та постачальники матеріально-технічних ресурсів. На сучасному етапі діяльність підприємств здебільшого акцентує увагу на ресурсах, що мають матеріальну форму і не враховуються при цьому такі, як фінансові, інформаційні та енергетичні. Це призводить до однобічного, ресурсномісткого розвитку підприємства, що значною мірою визначає стратегію його екстенсивного, витратного розвитку та втрати конкурентоспроможності. Тільки фінансові та інформаційні ресурси пов'язують між собою інші ресурси і впливають на формування загальної стратегії, яка здебільшого виражається в протиріччях очікуваного ефекту.

М. Й. Малік стверджує, що найважливішим фактором неефективного виробництва є недосконалість економічного механізму господарювання. Якщо для всіх галузей економіки були створені умови для вільного ціноутворення, то для агропромислового сектора були впроваджені орієнтовані ціни на продукцію, які зростали значно повільнішими темпами, ніж на товари і послуги, що споживаються сільським господарством [34, с.3].

У ціну продукції необхідно включити і вартість землі. Земля є основною складовою ресурсного потенціалу в агропромисловому виробництві. П.Т. Саблук вважає, що ігнорування вартісного виразу землі в кругообігу капіталу не лише гальмує запровадження іпотечних операцій, які вирішили б значну частину фінансових проблем товаровиробників, а й не дозволяє реалізувати основний економічний сенс ринку земельних ресурсів – подолання

нееквівалентності міжгалузевих відносин і забезпечення рівномірного розподілу прибутку в економіці країни. За розрахунками, від диспаритету цін селяни за роки незалежності країни втратили 100 млрд. дол. США [51, с.3]. За рахунок неврахування вартості землі у ціну продукції недоплата в цілому по АПК становить понад 20 млрд. грн. щорічно. Це ті кошти, які необхідні для формування матеріально-технічної бази, забезпечення селянам гідної оплати праці, формування, залучення наукових розробок, вирішення питань соціальної сфери [58].

Для виходу із ситуації, що склалась, потрібно шукати шляхи припинення спаду виробництва та поступового його зростання з розробкою подальшої стратегії розвитку. Особливо це стосується підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Формування стратегії розвитку необхідно проводити на підставі трьох взаємопов'язаних компонентів: суспільних потреб; внутрішніх можливостей виробника і ситуації на зовнішньому ринку. Вивчення суспільних потреб, які відобразатимуть майбутнє, повинне бути відправним пунктом у розробці будь-якої стратегії підприємства.

Все, що відноситься до стратегії, повинне бути зрозумілим і прийнятим вищим керівництвом.

Насамперед, стратегія здебільшого формується і розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь усіх рівнів управління. Стратегічний план підприємства повинен постійно комплектуватись новими науковими дослідженнями та їх результатами. Постає необхідність у постійному зборі і аналізі інформації про галузь, конкуренцію та її чинники, щоб ефективно конкурувати в сучасному світі бізнесу. Даний підхід до розробки стратегії подає підприємству визначеність, індивідуальність, що дозволяє залучати нові типи працівників та направляти його співробітників для розвитку підприємства на перспективу [52, с.43].

Агропромислове виробництво до цього часу залишається галуззю з найвищим ступенем інвестиційного ризику в державі. Інвестиційна стратегія України є визначальною в загальній стратегії розвитку даного сектора

економіки, а фінансовий стан галузі завдяки своїй надмірній збитковості і заборгованості не дозволяє розраховувати на суттєві інвестиції з боку виробника. Світовий досвід свідчить про те, що для стабільного економічного росту інвестиції повинні бути на рівні 19 – 25% ВВП.

Ідеальним джерелом поповнення капіталу підприємств є залучення інвестицій та прийняття рішення про вкладення власних (внутрішніх), позичкових і залучених фінансових, майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування [53, с.14].

Важливий момент в прийнятті рішення щодо інвестицій – необхідність проведення змістовних SWOT аналізу не тільки виробничо-збутової діяльності та витрат, але й розроблення сценарного прогнозу з виявленням існуючих можливостей та загроз для розвитку підприємств. Розроблений аналіз та прогноз нададуть підприємству можливість виключити прийняття поспішних імпульсивних рішень. Використовуючи загальні принципи управління, можна нівелювати існуючу уразливість підприємства і забезпечити ефективну інвестиційну діяльність.

Нарешті, стратегічний план повинен бути розроблений так, щоб не тільки залишатися цілісним протягом тривалого періоду, але і бути досить гнучким, щоб при необхідності можна було здійснити його модифікацію і переорієнтацію. Загальний стратегічний план варто розглядати як програму, що направляє діяльність підприємства протягом тривалого періоду часу, даючи собі звіт про те, що конфліктне і постійно мінливе ділове і соціальне оточення робить постійні корегування неминучими [30, с. 38].

Різні фірми і менеджери по-різному формують і виконують завдання, пов'язані з розробкою стратегії. Але існує кілька основних тез (особливостей, передумов), що стосуються стратегій, які повинні бути зрозумілі всім менеджерам фірми, особливо вищої і середньої ланки. У більшості випадків стратегія формулюється і розробляється топ-менеджментом, але в її реалізації беруть менеджери всіх рівнів.

Стратегія повинна розроблятися з урахуванням перспектив розвитку всієї корпорації, а не тільки з урахуванням інтересів конкретного керівника. Стратегія в цілому й окремі її складові повинні обґрунтовуватися спеціальними численними дослідженням і фактичними даними. Стратегія додає фірмі визначеності, індивідуальності, що дозволяє їй залучати висококваліфікованих фахівців для участі в розробці і реалізації стратегії.

Стратегія, представлена у формі стратегічного плану повинна бути гнучкою, щоб можна було проводити необхідні коректування через зміни в зовнішньому середовищі. Розробка стратегії закінчується встановленням загальних напрямків розвитку підприємства, просування, по яких забезпечить зростання і зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Виділяють чотири підходи до розробки стратегії:

Головний стратегічний підхід – при якому керівник підприємства виступає як головний стратег, справляючи сильний вплив на оцінку стану, аналіз альтернативних стратегій і на різні деталі розробки стратегії.

Підхід «делегування повноважень» – передбачає що керівник фірми передає повноваження, що стосуються розробки стратегії іншим підрозділам або менеджерам (наприклад, відділу стратегічного планування, спеціальній комісії довірених одному підлеглому, або одному зі своїх заступників).

Недоліком підходу є те, що керівник фірми може бути настільки віддалений від процесу розробки стратегії, що перестає здійснювати реальне стратегічне керівництво.

Спільний (колабораціоністський) підхід – це проміжний варіант між попередніми двома підходами. Керівник фірми залучає до розробки стратегії своїх підлеглих. Запропонований ними варіант стратегії повинен бути підтриманий основними учасниками.

Ініціативний підхід – коли керівник фірми особисто не зацікавлений ні у розробці деталей стратегії, ні в тому, щоб очолювати групу «генераторів ідей» для розробки погодженої стратегії.

Наступний етап визначення стратегії компанії відбиває основні особливості безпосереднього вибору стратегії. Потрібно визначитись з основними ключовими факторами, які необхідно враховувати при виборі стратегії.

Фінансові ресурси фірми – ця стратегія вимагає певних змін у поведінці фірми, а отже – великих фінансових витрат.

Кваліфікація працівників – стратегія нововведення для фірми, що найчастіше полягає в переході до нових виробництв або до якісного технологічного відновлення існуючого виробництва, тому наявність кваліфікованих кадрів або поінформованість керівництва про те, як залучити потрібні кадри, може сильно вплинути на вибір стратегії.

Зобов'язання фірми – коли фірма при переході до реалізації нової стратегії не може цілком відмовитися від усіх попередніх зобов'язань, тому раніше взяті на себе зобов'язання фірма повинна враховувати при виборі нових стратегій.

Ступінь залежності від зовнішнього середовища – також впливає на вибір стратегії. Обрана стратегія підлягає ретельній оцінці, яка дає підтвердження того, чи приведе обрана стратегія до досягнення цілей фірми.

Аналіз можливих реакцій конкурентів – за якого у процесі розробки стратегії проводиться аналіз конкурентного середовища, в якому функціонує фірма, з метою визначення потенційних загроз з боку конкурентів. На етапі прийняття стратегії керівництву фірми слід спрогнозувати реакцію на неї конкурентів і визначитися щодо своїх відповідних дій.

Оцінка ризику – коли крім потенційних реакцій конкурентів як найважливішого фактора ризику, керівництво фірми повинне враховувати й інші фактори уразливості стратегії: технологічний (обмеженість технологічної бази); продуктово-ринковий (вузька спеціалізація виробничих ліній, орієнтація продукції на невелику кількість ринків); фінансовий (відсутність необхідних фінансових ресурсів); управлінський (відсутність гарантії забезпечення ефективної реалізації стратегії з боку вищого керівництва); виробничий

(недолік виробничих потужностей для здійснення стратегії); зовнішній (можливість виникнення небажаних наслідків реалізації стратегічного плану з погляду суспільства і владних структур).

Дослідження синергічних ефектів – полягає в тому, що результати спільної роботи індивідів вище, ніж проста сума результатів роздільної діяльності цих же індивідів.

Перевірка погодженості стратегії з організаційними традиціями й оточенням – керівництво фірми зобов'язане перевірити відповідність обраної стратегії структурі управління організацією, організаційній культурі, загальним цілям організації, а також визначити, чи враховує стратегія сильні і слабкі сторони організації, можливості і загрози, що існують у зовнішньому середовищі.

Відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям підприємства – оцінюється відповідність обраної стратегії можливостям персоналу, технологіям, матеріально-технічним і фінансовим ресурсам.

Оцінка здійснення – на основі вищенаведених оцінок формується узагальнена оцінка виконання стратегії, суть якої полягає у визначенні ймовірності досягнення цілей підприємства.

Ділова стратегія фірми – за А.А. Томпсоном й А. Дж. Стріклендом, терміном «ділова стратегія» («бізнес-стратегія») позначають план управління окремою сферою діяльності компанії. Розробка ділової стратегії пов'язана найбільшою мірою з розробкою конкурентних підходів, які нейтралізували б конкурентні заходи противників.

Вид конкурентної переваги і сферу, в якій вона досягається, об'єднує поняття базової конкурентної стратегії (БКС). Виділяють п'ять БКС:

1. Стратегія лідерства за витратами – спрямована на зниження витрат виробництва товару (послуги) порівняно з конкурентами.

2. Стратегія диференціації – передбачає надання товару відмітних властивостей, які важливі для покупця і які вирізняють даний товар від товарів фірм-конкурентів).

3. Стратегія оптимальних витрат – ця стратегія може спиратися і на диференціацію, і на лідерство за витратами.

4. Сфокусована стратегія низьких витрат – орієнтована на конкретний сегмент покупців, де фірма випереджає конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва.

5. Сфокусована стратегія диференціації орієнтована на споживачів цільового сегмента такими товарами (послугами), що відповідають їхнім смакам і вимогам.

Стратегія лідерства за витратами є ефективним конкурентним підходом у тому випадку, якщо на ринку більша частина покупців чутлива до ціни. Лідерство за витратами – це низькі витрати виробництва щодо конкурентів. Можливі шляхи досягнення переваг за витратами такі: спрощення розробки товару; випуск товару без непотрібних прикрас; реінжиніринг основних виробничих процесів; використання більш простої і раціональної технології; відмова від використання дорогих матеріалів і комплектуючих виробів; перенос виробництва ближче до споживача/постачальника, щоб зменшити транспортні витрати та ін.

Стратегія лідерства за «витратами особливо ефективна в таких випадках:

- цінова конкуренція серед фірм-продавців особливо сильна;
- вироблені в галузі товари відрізняються високим ступенем стандартизації, – марки різних виробників практично ідентичні, і покупці не бачать великої різниці між ними, тому різниця в ціні для них істотна;

Існує кілька способів диференціації товару з метою залучення покупця.;

3) якщо витрати покупців на переключення з одного товару на інший відносно низькі, то це дозволяє їм вибирати товар з більш низькою ціною;

4) якщо зусилля значної частини покупців спрямовані на погодження ціни, то товари з низькими цінами будуть швидше реалізовуватися.

Конкуренти можуть скопіювати навички лідера за витратами, що може різко скоротити тривалість життя переваги. Працюючи над проблемою зниження витрат, фірма може не помітити інші можливості, використання яких

дозволило б їй вийти в лідери. Зміна смаків і переваг покупців також може позбавити фірму придбаних переваг.

Однією з об'єктивних передумов упровадження стратегії диференціації є збільшення різноманітності споживчих запитів і переваг, тобто коли запити споживачів не можуть задовольнятися існуючими стандартними товарами.

Підходи підприємств до диференціації дуже різноманітні, наприклад: відмітні смакові якості або специфічні властивості; доставка пошти за обмежений час (протягом ночі); постачання запасних частин не більш ніж за 48 годин по усьому світі; більше цінності товару за ті ж гроші; престижність і відмітність; надійність і безпека; якість виконання; найвищий імідж і репутація й ін.

Можливість диференціації існує по всьому галузевому ланцюжку цінностей. Перелічимо сфери, де існують можливості для диференціації:

6. Матеріально-технічне забезпечення тих ланок, що справляють найсильніший вплив на якість кінцевого продукту компанії.

7. Дії, пов'язані зі створенням товару на базі досягнень науки і техніки, дозволяють поліпшити дизайн виробу і його характеристики, розширити сферу кінцевого використання і застосування товару.

8. Удосконалення виробничого процесу дозволяє скоротити брак, збільшити термін життя товару, забезпечити більшу безпеку, поліпшити економічність використання.

9. Забезпечення оптимізації вантажно-розвантажувальних робіт і дії щодо розподілу продукції дозволяють прискорити постачання, більш акуратно виконувати замовлення, знизити запаси готової продукції.

10. Дії по обслуговуванню клієнтів, проведенню маркетингових досліджень і забезпеченню продажів можуть створити такі відмітні характеристики, як допомога покупцю, швидке обслуговування або виконання замовлення.

Виділяють три підходи до створення купівельної цінності:

- Перший підхід полягає в тому, щоб надати товару таких характеристик, що знизять сукупні витрати покупця на дослідження товару.
- Другий підхід спрямований на створення таких відмітних рис товару, щоб підвищувалася результативність його застосування споживачем.
- Третій підхід полягає в наданні товару таких рис, що підвищують ступінь задоволення споживачів, але не за рахунок економії, а яким-небудь іншим чином.

Стратегія оптимальних витрат орієнтована і на низькі витрати, і на диференціацію. Стратегічна мета підприємства полягає в тому, щоб створювати товари (послуги) з низькими витратами і відмітними характеристиками. Така стратегія називається стратегією оптимальних витрат, тому що фірма-виробник має найнижчі витрати щодо товарів конкурентів, її товари відрізняються якістю і привабливістю, при цьому обслуговування покупців дуже високе. Іншими словами, фірма повинна створювати товари, що не поступаються за якістю товарам конкурентів, але з меншими витратами, пропонувати таке обслуговування, як і в конкурентів, тільки дешевше, такі можливості товару, тільки дешевші та ін.

Відмітною рисою сфокусованих стратегій низьких витрат є їхня орієнтація на окремий сегмент ринку, що може бути визначений виходячи з географічних особливостей, особливих вимог до використання товару або особливих його характеристик, привабливих тільки для даного сегмента.

До ризиків сфокусованої стратегії можна віднести такі:

- конкуренти можуть знайти шляхи наблизитися до дій фірми на цільовому сегменті;
- якщо сегмент дуже привабливий, це може викликати інтерес великої кількості конкурентів, які, почавши працювати на ньому, знизять його прибутковість;
- якщо переваги споживачів цільового сегмента згодом поширяться на весь ринок, то переваги обслуговуючої цей сегмент фірми можуть різко зменшитися.

Традиційним підходом до розробки складових частин корпоративної стратегії як спеціалізованих видів діяльності є функціональний підхід.

Функціональна стратегія являє собою план дій окремого підрозділу чи ключового функціонального напрямку всередині певної сфери бізнесу.

Відповідальність за розробку функціональних стратегій звичайно покладається на керівників відповідних підрозділів, які зобов'язані скоординувати основні функціональні стратегії, що необхідно для успішної реалізації ділової стратегії.

Продуктово-маркетингова стратегія являє собою ключову стратегію (підсистему корпоративної стратегії), спрямовану на аналіз, розробку і прийняття стратегічних рішень відносно номенклатури, асортименту, якості й обсягу виробництва продуктів, а також реалізації продуктів на відповідних ринках. Продуктово-маркетингова стратегія спрямована на вирішення таких питань:

1. Які продукти будуть вироблятися і продаватися?
2. Кому будуть продаватися продукти?
3. Де (в яких регіонах і місцях) будуть продаватися продукти?

Трафаретний підхід здійснюється за допомогою реалізації кроків, пов'язаних з формуванням переліку продуктів організації з розбивкою на дві групи: «Традиційні продукти» і «Нові продукти».

Однією з найважливіших підсистем корпоративної стратегії є виробнича стратегія, що являє собою довгострокову програму конкретних дій зі створення і реалізації продукту організації. Виробнича стратегія спрямована на використання і розвиток усіх виробничих потужностей організації для досягнення стратегічної конкурентної переваги.

У кінцевому підсумку ефективність виробничої стратегії залежить не тільки від її власного змісту, але і від того, наскільки вона органічно взаємозалежна з іншими функціональними стратегіями.

Стратегія виробництва повинна починатися з чіткого уявлення про ринки як підприємство бере участь у конкуренції, які впливають звідси завдання

виробництва і послідовність капіталовкладень, що повинні забезпечити можливість реалізації стратегії.

Висновки до розділу 1.

1. В умовах жорсткої конкурентної боротьби і посилення впливу змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі, підприємства мають концентрувати увагу не тільки на внутрішньому стані справ, а й виявляти та враховувати у своїй діяльності можливі зміни оточення. При цьому основною залишається проблема збалансування внутрішніх можливостей підприємства та змін у зовнішньому середовищі з метою виживання в конкурентній боротьбі сьогодні й у перспективі.

2. Для впровадження концепції маркетингового управління і практику менеджменту підприємства кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності як місія; конкурентні переваги; особливості організації; ринки збуту, де діє підприємство; продукцію (послугу); ресурси; виробничу структуру; виробничу програму; організаційну культуру.

3. Трансформаційні зміни, яких вимагає сьогодні діяльність та система управління будь-якого підприємства, вимагають інвестиційного забезпечення. Важливий момент в прийнятті рішення щодо інвестицій – необхідність проведення змістовних SWOT аналізу не тільки виробничо-збутової діяльності та витрат, але й розроблення прогнозу з виявленням існуючих можливостей та загроз для розвитку підприємств. Здійснений аналіз та розроблений прогноз нададуть підприємству можливість виключити прийняття поспішних необґрунтованих рішень. Використовуючи загальні принципи управління, можна нівелювати існуючу уразливість підприємства і забезпечити ефективну інвестиційну діяльність в реалізацію маркетингових проєктів.

4. Впровадження концепції управління в практику менеджменту підприємств харчової промисловості вимагає належного методичного забезпечення: проведення маркетингового аналізу, вибір ефективної моделі просування, інвестиційне обґрунтування створення служби маркетингу.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КРИВООЗЕРСЬКА ХСФ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та стан маркетингової діяльності ТОВ «Кривоозерська ХСФ»

Проблема управління маркетинговою діяльністю досліджувалась на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Кривоозерська харчосмакова фабрика» [42]

За даними державної реєстрації підприємства його скорочена назва: ТОВ «Кривоозерська ХСФ». Підприємство зареєстроване як товариство 30.05.1996 , тобто функціонує у формі господарського товариства понад 27 років.

У статутних документах товариства регламентована значна кількість видів діяльності, що дає можливість здійснювати диверсифіковане виробництво.

Основний вид діяльності, регламентований при реєстрації підприємства: 08.99 Добування інших корисних копалин та розроблення кар'єрів, н. в. і. у. (основний).

Інші:

09.90 Надання допоміжних послуг у сфері добування інших корисних копалин і розроблення кар'єрів

10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

71.11 Діяльність у сфері архітектури

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання

послуг технічного консультування в цих сферах

Розташоване підприємство за адресою: 55104, Миколаївська обл., Кривоозерський р-н, селище міського типу Криве Озеро, вул. Індустріальна, будинок 2

Для комунікацій у сфері комерційної діяльності підприємство має контактні дані: телефон: +380513323254 та Web-сайт: <https://krivoozerska.ua/> [44].

«Кривоозерська Харчосмакова фабрика», де випускається вся лінійка продукції ТМ «Кривоозерська» і ще ряд продовольчих товарів, - потужне підприємство з сучасним обладнанням і новітніми технологіями, однак і з великою історією і славними традиціями.

Як зазначено на сайті підприємства «перший камінь в появу сьогоденішнього промислового гіганта був закладений в 1958 році: Кривоозерський Райхарчкомбінат почав будівництво млина потужністю 4 тонни борошна на добу і маслоцеха потужністю 10 тонн рослинного масла на добу, а також дизельного відділення для енергетичних потреб підприємства [44].

За 2 роки, в 1960 році, були введені в експлуатацію цех з виробництва гречаної і пшоняної круп. А через десятиліття, в 1970-му, завершилося будівництво цеху безалкогольної продукції, і було розпочато виробництво квасу (хлібного розливного в скляній ємності 0,5 л). У 1970 - 1980-их підприємство значно розширило асортимент продукції введенням в експлуатацію і запуском виробництв соків і плодоовочевих консервів, гірчиці і томатних соусів, плодовоаягідних і виноматеріалів.

У 1987 році відбулася подія, яке є ключовим у великій історії «Кривоозерської харчосмакової фабрики»: вода з місцевої свердловини була відправлена на дослідження в Одеський науково-дослідний інститут медреабілітації і курортології. Експерти підтвердили високу якість води, на підставі чого була отримана ліцензія на виробництво мінеральної природної води «Кривоозерская».

Завдяки команді того покоління, до 1993 року на «Кривоозерській ХСФ» вироблялося, крім мінеральної води, понад 20 найменувань безалкогольних напоїв. Однак і такий виробничої потужності виявилось недостатньо, щоб чинити опір загальній постперебудовній кризі 1990-их. Довгі 13 років підприємство перебувало в занепаді.

Точкою відліку новітньої історії «Кривоозерської» можна вважати 2006 рік. Завдяки наполегливості та працьовитості нової команди і прогресивного керівництва почався процес відродження фабрики, впровадження нових комплексних підходів у виробництві та маркетингу.

Сьогодні ТОВ «Кривоозерська ХСФ» - одне з найпотужніших та розвинутих підприємств півдня України, а його «візитна картка» - природна мінеральна вода «Кривоозерська» - заслужено завоювала визнання всієї країни.

Безцінна за складом, але доступна за ціною, «Кривоозерська» впевнено зайняла власну нішу і досягла чи не більшої популярності в південному регіоні, ніж імениті українські та іноземні бренди.

Історія підприємства вказує на секрети успіху. По-перше, вода дійсно чиста і природно збагачена за складом. На кордоні Одещини та Миколаївщини розташовано мальовниче селище Криве Озеро. Ще в давнину, 200 та більше років тому, воно було відоме в тому числі своїми «шипучими водами». Але й тоді цей продукт не мав такої якості, як зараз, бо видобуток сучасної «Кривоозерської» проводиться з свердловини глибиною 80 метрів! Тобто джерело, з якого підприємство отримує воду, захищене від зовнішнього техногенного впливу і попадання в нього ґрунтових вод гігантським шаром граніту – з 80-ох метрів глибини свердловини, 40 складає граніт, який формувався мільярди років тому, в докембрійську еру.

«Кривоозерська» як продукція підприємства – це результат високої якості управління виробництвом. Але ж «Кривоозерська» не потрапляє до нашого столу прямо зі свердловини, тобто кожне природне диво стає доступним завдяки людській праці. Виробництво налагоджене таким чином, що з надр землі воду піднімають за допомогою екологічно чистих насосів, далі

транспортують у цех по трубопроводах з нержавіючої харчової сталі, здійснюють фільтрацію, після чого автоматично розливають у пляшки.

Весь цей процес ретельно контролюють працівники лабораторії, завдяки чому вода відповідає всім необхідним стандартам, що підтверджується сертифікатами відповідності і посвідченнями якості. Зберігати «Кривоозерську» можна протягом року.

Мінеральну воду «Кривоозерську» включено до ДСТУ 878-93 «Води мінеральні». Протоколом № 2001-18 Міністерства охорони здоров'я України підтверджена її радіаційна безпека і відповідність НРБУ-97 [43, 44, 45].

«Кривоозерська», як запевняє підприємство, - це запорука здоров'я споживачів. Отже, підприємство робить доступним те, що насправді безцінне. Що стосується смакових якостей, то мінеральна природна столова вода «Кривоозерська» представлена на ринку в сегменті «Столові води». Таку воду можна вживати щодня, використовувати для приготування їжі, при цьому отримуючи необхідні для організму мінерали. Такими перевагами не може похвалитися вода з високим рівнем мінералізації та повністю очищена штучним способом. «Кривоозерська» вода не має протипоказань, а тому може вживатися людьми будь-якого віку і стану здоров'я. Вона сприяє процесам травлення, виводить шлаки, благотворно впливає на організм, забезпечує його необхідними мінеральними речовинами і мікроелементами природного походження.

«Кривоозерська» має перспективи. За прогнозами аналітиків, популярність мінеральної природної столової води ТМ «Кривоозерська» буде неухильно зростати, адже вже зараз відомо, що українські споживачі віддають перевагу локальним торгівельним маркам, залишаючи в меншості світові торгові гіганти. На підтвердження цьому виробничі показники продажу води з Кривого Озера: тільки за останні кілька років обсяги виробництва збільшено більш ніж у п'ять разів. Співробітництво ТМ «Кривоозерській» пропонують дистриб'ютори з досить віддалених регіонів і така співпраця вже має приклади. Але підприємство залишається вірним

своєму багаторічному споживачеві – з міст та селищ півдня – і по-перше турбується, щоб щодня забезпечити споживачів улюбленою водою – «Кривоозерською» [44].

Обсяг статутного капіталу ТОВ «Кривоозерська ХСФ» становить 1254360,00 грн. Підприємство діє на підставі установчих документів, затверджених засновниками (учасниками). Останніми роками спостерігається послаблення господарського потенціалу, на що вказує зменшення суми активів на 1,18 % (табл. 2.1). Тобто у підприємства скорочується обсяг наявного у розпорядженні майна. Той факт, що активи скорочуються менш швидко, ніж дохід від продажу товарів і послуг, вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів.

Таблиця 2.1 Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Кривоозерська ХСФ»

Показник	В середньому		Абсолютний приріст, +,-	Відносний приріст, %
	2017 - 2019 р.р	2020-2022 р р.		
Незавершені капітальні інвестиції	23215	20937	-2278	-9,81
Основні засоби	44742	45659	917	2,05
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	68327	66859	-1468	-2,15
Запаси	19678	23357	3679	18,7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	8738	9609	871	9,97
ОБОРОТНІ АКТИВИ	37181	37409	228	0,61
РАЗОМ АКТИВІВ	105508	104268	-1240	-1,18

Джерело: розраховано за даними фінансового звіту (додаток А)

Скорочується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зменшенням короткострокових (-71,66%) і довгострокових зобов'язань (-14088 тис. грн.) (табл. 2.2).

Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників.

Скорочення загальної суми зобов'язань призводить до підвищення незалежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів, хоча стримує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії.

Спостерігається підвищення фінансової незалежності компанії, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії. На кінець 2020р. підприємство спроможне самостійно профінансувати 97,38% своїх активів.

Таблиця 2.2 - Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування) ТОВ «Кривоозерська ХСФ»

Показник	В середньому		Абсолютний приріст, +,-	Відносний приріст, %
	2017 - 2019 рр.	2020 -2022 рр.		
Зареєстрований (пайовий капітал)	14610	29311	14701	100,62
Додатковий капітал	58828	58828	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	7228	12405	5177	71,62
Власний капітал	81768	101533	19765	24,17
Довгострокові кредити банків	14088	0	-14088	-100
Довгострокові зобов'язання	14088	0	-14088	-100
Короткострокові зобов'язання	9652	2735	-6917	-71,66
БАЛАНС	105508	104268	-1240	-1,18

Джерело: розраховано за даними додатку А

Значення поточної ліквідності знаходиться вище нормативної межі (1,5), що вказує на низьку імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі.

Відбувається зниження чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 8,8%, що вказує на низьку конкурентоспроможність в динамічному середовищі (табл. 2.3).

Сума чистого прибутку компанії є додатною (5177 тис. грн у 2020 році), що може вказувати на продуману бізнес-модель. Хоча для кращого розуміння здатності менеджменту досягати поставлених цілей слід розглянути показники рентабельності.

Рентабельність активів у 2020р. нижча інфляції, що свідчить про реальне знецінення вартості наявних у компанії активів.

Таблиця 2.3 - Динаміка фінансових результатів ТОВ «Кривоозерська ХСФ», тис. грн.

Назва показника	В середньому		Середнє за 2020 -2022р. до середнього за 2017 - 2019 р.	
	2017 - 2019 рр.	2020-2022 рр.	абсолютний приріст, тис. грн	темп зростання, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	68086	62097	-5989	91,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	54193	44625	-9568	82,3
Валовий: прибуток	13893	17472	3579	125,8
Інші операційні доходи	8757	6581	-2176	75,2
Адміністративні витрати	1673	2343	670	140,0
Витрати на збут	9214	10562	1348	114,6
Інші операційні витрати	3485	4170	685	119,7
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	8278	6978	-1300	84,3
Інші доходи	852	350	-502	41,1
Фінансові витрати	2089	1015	-1074	48,6
Інші витрати	6	0	-6	0,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	7035	6313	-722	89,7
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1120	1136	16	101,4
Чистий фінансовий результат: прибуток	5915	5177	-738	87,5

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності з відкритих джерел (Додаток А)

Для визначення привабливості компанії як об'єкту інвестування доцільно співставити рентабельність власного капіталу та рентабельність альтернативних напрямків вкладення капіталу власниками. Для простоти розрахунку використовуються дані Національного банку України щодо середньої доходності депозитів за 2020р. Таким чином, перевищення доходністю за альтернативним інструментом рентабельності власного капіталу вказує, що спостерігається значний недоотриманий прибуток, що міг би бути

згенерований у випадку продажу частки компанії та спрямування вивільнених коштів на фінансовий ринок.

Показник валової рентабельності демонструє додатне значення у середньому за 2020 - 2022 рр. Це вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату.

Мінеральна вода “Кривоозерська” є сульфатно-хлоридно-гідрокарбонатна, магнієво-кальцієво-натрієвої і призначена для щоденного вживання та приготування їжі. Асортимент води ТМ «Кривоозерська» складається з води різного ступеня насиченості вуглекислим газом та обсягом тари (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Асортимент мінеральної води ТМ «Кривоозерська» [44]

Найменування	Обсяг, л							
	0,5	0,75	1,0	1,5	2,0	7,0	6,0	9,0
Мінеральна вода «Кривоозерська» сильногазована	*		*	*	*			
Мінеральна вода «Кривоозерська» слабогазована	*		*	*	*			
Мінеральна вода «Кривоозерська» негазована	*	*	*	*	*		*	*

Джерело: сформовано за даними сайту компанії [44]

Переваги Кривоозерської води полягають у наступному. Природна мінеральна столова вода «Кривоозерська» багата життєво важливими макро- мікроелементами. Завдяки її регулярному вживанню, як запевняє підприємство,:

- збалансується обмін речовин і приводиться в норму вага;
- поліпшується робота серцево-судинної, нервової, травної та шкірної систем і опорно-рухового апарату;
- споживач стане енергійнішим, витривалішим, бадьорішим і щасливішим.

«Кривоозерська» – ідеальний вибір для спортсменів і аграріїв, для будівельників і мореходів, для всіх, хто працює під відкритим небом і тренує витривалість. Але при цьому «Кривоозерська» – чудовий вибір для самих маленьких і їхніх батьків. «Кривоозерська» – для всіх.

«Кривоозерська» має безліч нагород і титулів, а також гарячих шанувальників серед експертів – лікарів, кулінарів, геологів, хіміків, біологів. Люди різних професій, але з високим рівнем розуміння теми, однакові в тому, що «Кривоозерська» – найкращий вибір [42-45].

Основні документи, що регулюють роботу виробників мінеральних вод, що визначені, як «Водний кодекс», «Кодекс про надра», Закони України «Про питну воду і питне водопостачання», «Про якість і безпеку харчових продуктів» та інші нормативно-правові акти, характеризуються нечіткістю та неоднозначністю положень, що створює відповідні передумови для використання різних методів формування конкурентної поведінки на ринку.

2.2 Аналіз макросередовища ТОВ «Кривоозерська ХСФ»

Вода є однією з головних хімічних сполук на нашій планеті, без якої було б неможливе життя в тому вигляді, в якому вона існує в даний час. Особливо цінна вода, в якій в розчиненому вигляді містяться мінерали, необхідні для нормальної роботи організму людини. Галузь видобутку мінеральної води в нашій країні має відмінну базу для розвитку завдяки її значним запасам, різноманітності мінерального складу і властивостей різних видів продукту. За кількістю розвіданих джерел мінеральної води (1000) Україна всього ненабагато відстала від світового лідера в цій сфері - Франції з її 1200 джерелами.

Ринок мінеральної води в нашій країні ще має значний потенціал для розвитку. На сьогоднішній день споживання цієї продукції в Україні в три рази менше в порівнянні з іншими європейськими країнами (40-46 л проти 120-170 л). Варто очікувати, що споживання мінералки українцями буде збільшуватися під впливом світового тренду на здоровий спосіб життя. Додатковим стимулом

для підвищення попиту на мінеральну воду є погіршення загальної екологічної обстановки і зниження якості питної води з джерел масового користування.

Негативно вплинуло на український ринок і зниження купівельної спроможності населення, особливо під час воєнного стану. Разом з тим, підвищення цього показника в майбутньому дасть додатковий поштовх для зростання продажів, а значить, і доходів виробників. Розуміючи це, компанії, що займаються видобутком мінеральної води, намагаються завоювати якомога більшу частку ринку за допомогою посилення реклами своїх торгових марок. Так, за даними Всеукраїнської рекламної коаліції, витрати на всі види реклами в 2016 році збільшилися на 30% у порівнянні з роком раніше [46].

Ще одним драйвером для збільшення продажів української мінеральної води стане припинення воєнного стану та зростання економіки країни. Для нових компаній, які збираються займатися видобутком і продажем мінеральної води, важливо враховувати поточні особливості цього ринку.

Головними з них є:

1. сезонні коливання попиту.

Найбільше споживання мінеральної води в нашій країні відбувається у весняно-літній період - з квітня по серпень. Крім бажання споживача втамувати спрагу в жарку погоду, важливим є і фактор частого загострення у весняний період шлунково-кишкових захворювань, для лікування яких також використовується мінеральна вода. Взимку рівень споживання мінералки в Україні мінімальний.

2. незначна частка імпортової продукції.

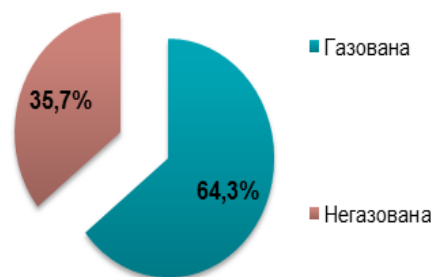
Аналітиками компанії Pro-Consulting було проведено дослідження ринку столових та мінеральних вод в Україні, під час якого виявили основні тенденції. У звіті представлена динаміка виробництва та зовнішньої торгівлі столовими та мінеральними водами, а також динаміка реалізації сировини, географічна структура експорту та імпорту, структура виробництва вод в Україні, споживчі переваги щодо мінеральної води

Україна має значні запаси мінеральних вод. Завдяки їх чисельності та

різноманітності, країна займає одне з провідних місць у світі, налічується близько 1000 розвіданих джерел (для порівняння, у Франції, яка вважається найбільшим виробником мінеральної води, кількість джерел становить близько 1200).

Як свідчать дослідження компанії, понад 64 % ринку мінеральної води займає негазована вода (рис. 2.1)

**Структура ринку мінеральної води за типом води в Україні, 2021 р.,
натуральний вираз, %**



Джерело: за даними Державної служби статистики України, оцінка Pro-Consulting

Рис. 2.1 - Структура ринку мінеральної води в Україні за типом води

Джерело: [45] дані компанії Pro-Consulting[46]

Мінеральна вода є товаром, для якого характерні сезонні коливання та залежність обсягів реалізації від клімату території. Загалом для України з її помірним кліматом пік виробництва мінеральної води припадає на весняно-літній період – з квітня по серпень, коли збільшується попит. Серед основних причин, з яких споживач купує мінеральну воду, є бажання вгамувати спрагу в спеку. Аналіз ринку мінеральних вод показує, що Україна має тенденцію до стабільності. Ринок мінеральних вод України розвинений. Попит майже повністю забезпечується внутрішнім виробництвом.

Глобальні зміни, що відбуваються у світовій економіці, обумовлюють нову роль ринку мінеральної води, що полягає у забезпеченні первинних потреб населення, врахуванні впливу економічних процесів у суспільстві, формуванні експортного потенціалу та сприяттві створенню позитивного іміджу країни.

Нині Україна посідає четверте місце в Європі за обсягом розвіданих водних запасів – 2,4 млн/м³, а також входить до групи світових лідерів за запасами мінеральної води: її ресурси значно перевищують внутрішні потреби. Вона також є однією з лідируючих європейських країн з видобутку мінеральних вод, їх розливу і реалізації. Якщо розглянути динаміку видобутку, прибутковості та рентабельності підприємств з використання підземних вод за останні 10–15 років, то можна пересвідчитися, що головними їх регуляторами є зовнішні чинники – курс облікової ставки Національного банку та Податковий кодекс, кон'юнктурний і сезонний попит на воду чи тісно пов'язану з нею продукцію на ринках збуту, механізми нарахування та обсяги ресурсних податків [цитуються за 57]

Безумовно, український ринок мінеральної води України перебуває у фазі активного перерозподілу, спостерігається інтенсивне інвестування, формування показників безпеки та якості води, контроль відповідності норм показників безпечності споживання води, боротьба з фальсифікацією мінеральних вод, державна підтримка науково-технологічних можливостей підприємств з вироблення, виробництва та розливу мінеральної води. Становлення й розвиток ринку мінеральної води відбувається у поєднанні із загальними економічними змінами, являє собою складну систему господарювання, що передбачає тісну взаємодію ринкових закономірностей, численних регулюючих державних інститутів. Ринок мінеральної води вважається найбільш динамічним у харчовій галузі. Обґрунтуванням правомірності такого умовиводу є той факт, що щорічне споживання мінеральної води становить 97 млрд л [цитуються за 57].

Про посилення значимості ринку мінеральної води свідчить той факт, що, за даними міжнародних маркетингових досліджень [57], об'єм мінеральної води у вартісному виразі досягне до 2023 р. 70 млрд дол. США і буде продовжувати зростати у зв'язку зі збільшенням чисельності населення, змінюванням моделей споживчих витрат, підвищенням рівня усвідомлення населенням значущості здоров'я порівняно з іншими ціннісними орієнтаціями. Водні споживчі ресурси

є найважливішими природними ресурсами України, ефективне використання яких не лише дозволяє забезпечити первинні потреби населення, але й підвищує експортний потенціал країни, сприяє формуванню її позитивного іміджу. Україна є однією з провідних європейських держав з видобутку, розливу та реалізації мінеральних вод і справедливо може вважати їх справжнім багатством, яке вимагає господарського ставлення щодо їх використання, збереження і примноження

Україна за запасами мінеральної води входить до складу глобальних лідерів. Обсяг внутрішнього ринку мінеральної води в Україні оцінюється в 1 млрд USD. Фахівці вважають, що рентабельність для невеликої організації, яка функціонує на цьому ринку, становить до 30% [57]. Висока рентабельність, а також той факт, що цей сегмент у державі освоєний усього лише наполовину, робить ринок бутильованої води особливо привабливим для інвесторів. Загалом український ринок мінеральних вод досить консолідований. Понад 50% ринку в сегменті газованих вод і більше 70% в сегменті негазованих займають 10 великих компаній. Іншу частину ринку займають місцеві виробники.

Аналіз публікацій з дослідження світового ринку мінеральної питної води вказує на те, що Європа є найбільшим споживачем цієї продукції (рис. 2.2)[57].

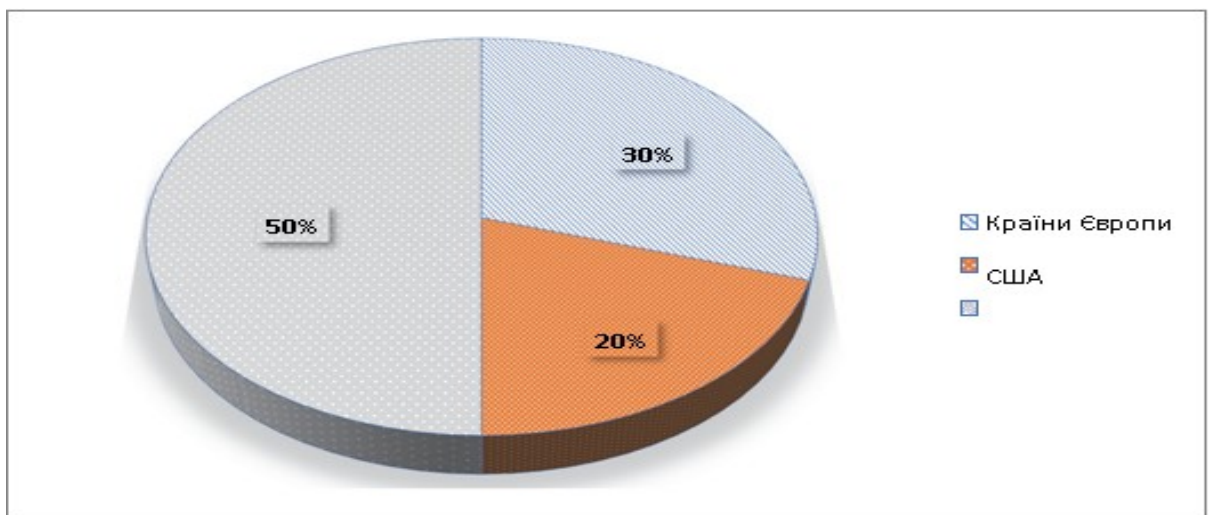


Рис. 2.2 - Розподіл об'єму споживання мінеральної води на світовому ринку

Джерело: [57]

Види мінеральної води на світовому ринку розрізняються за низкою ознак. Класифікаційні ознаки та відповідні види мінеральної води представлено в таблиці 2.5.

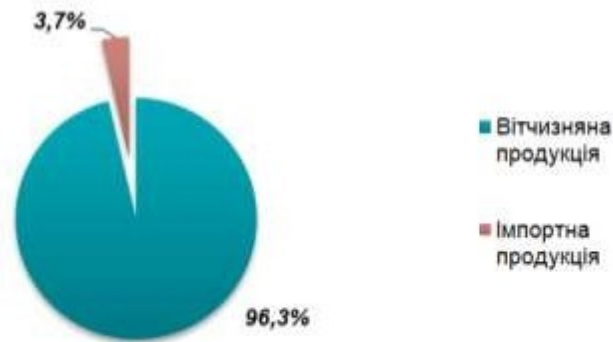
Таблиця 2.5 - Класифікація мінеральних вод

Класифікаційна ознака	Види		
За походженням	– природні; – штучні		
За хімічним складом	– гідрокарбонатні, – хлоридні; – сульфатні; – змішані; – біологічно-активні; – газовані		
За концентрацією мінеральних солей	– Природні столові (води з мінералізацією менше 1 г/дм ³ , застосовуються як столовий освіжаючий напій); – лікувально-столові (води з мінералізацією від 1,0 до 8,0 г/дм ³ усіх хімічних груп і від 1,0 до 15,0 г/дм ³ , застосовуються як лікувальні відповідно до призначення лікаря і як столові напої не систематично); – лікувальні (води з мінералізацією більше ніж 8 г/дм ³ для всіх хімічних груп і більше ніж 15 г/дм ³ , вони мають виражену лікувальну і профілактичну дію на організм людини і застосовуються тільки за призначенням лікаря		
За ступенем газациї	– Газовані, за наявністю карбон діоксиду:		
	Сильногазовані	слабогазовані	негазовані
За температурою води при виході з джерела	– Дуже холодні (0–4 °С); – холодні (до 20 °С); – теплі (20–35 °С); – гарячі (35–42 °С); – дуже гарячі (понад 42 °С)		

Джерело: [57]

Виробництво мінеральної води в Україні покриває внутрішній попит більш ніж на 96% (рис. 2.3). Приблизно 3,7 % припадає в Україні на імпортовані мінеральні води.

Для характеристики національного ринку доцільно проаналізувати низку особливостей ринку, зокрема сезонні коливання, у тому числі за видами води, що переважають у споживанні.



Джерело: Державна служба статистики України, ЗЕД, оцінка Pro-Consulting

Рис. 2.3 – Структура ринку мінеральної води в залежності від походження продукції у 2018 р, натуральне вираження, %

Джерело: [44-45].

Аналіз ринку столових і мінеральних вод виявив кілька особливостей ринку, наприклад сезонність (рис. 2.4) [44-45].

Сезонність виробництва газованої та негазованої мінеральної води (по місяцях в 2019 році), тис. дал



Джерело: Державна служба статистики України, Митна служба України, оцінка Pro-Consulting

Рис. 2.4 – Динамка сезонних коливань продажу мінеральної води

Джерело: [44-45].

На графіку динаміки простежуються і вподобання споживачів, ці зміни переваг у споживачів виникають через вплив здорового способу життя на культуру споживання в цілому. Оскільки газована вода слабо втамовує спрагу відзначається збільшення попиту на негазовану воду. Тренди здорового способу життя і збалансованого харчування зачіпають також питання шкоди газованих напоїв на тлі користі споживання великої кількості води, оскільки правила здорового способу життя свідчать - потрібно пити як мінімум 1,5-2 літра води в день. Ритм життя часто змушує пити воду «на ходу», для чого більше підходять бутильовані води. Фактором впливу на споживання води в пляшках також є популярність спортивних занять, відвідування яких викликає підвищену потребу в рідині.

Аналіз консолідації ринку показав, що в даний час український ринок характеризується високим рівнем конкуренції. Великі виробники намагаються утримати позиції і, по можливості, розширити свою частку на ринку. Регіонами-лідерами з видобутку води є Львівська, Закарпатська, Полтавська і Дніпропетровська області. Такий стан ринку може створити додаткові труднощі для входження нових виробників, але розвивається культура споживання продукту і зростаючий попит все-таки надають хороші можливості для цього [45].

Потребує галузь і посилення державного регулювання для запобігання появи в продажу фальсифікату низької якості під виглядом товару відомих брендів.

Більше половини загального обсягу української мінеральної води проводиться в чотирьох областях - Закарпатській, Львівській, Полтавській та Дніпропетровській. За популярністю серед покупців лідирує газована вода, яка мала співвідношення на ринку з негазованою 62% на 38% в 2018 році.

Вітчизняні виробники мінеральної води в даний час зосереджені на внутрішньому ринку. Експортний потенціал реалізований поки дуже слабо, хоча він досить значний і може дати великий економічний ефект, в основному завдяки лікувальним водам. В цілому ринок прийшов норми після кризи 2014-

2015 років і поступово нарощує темпи виробництва. Ситуація почала поліпшуватися ще в 2016-му - з тих пір щорічно обсяги збільшуються на 5- 10% - рис. 2.4 [43].

Найбільш перспективне експортний напрям - країни Євросоюзу, з яким в Україні підписано договір про вільну торгівлю. Виробникам України необхідно тільки пройти процедури сертифікації своєї продукції.

Як результат, ринок мінеральної води в Україні має ряд проблем, але разом з тим великий потенціал розвитку. Серйозні зміни на ринку мінеральної води можуть відбутися після впровадження українськими компаніями чіткої стратегії просування.

Інвестиційний ринок мінеральних вод раніше цікавив тільки українських інвесторів, але зважаючи на зростання культури споживання харчових продуктів, в тому числі і питної води, очікується наплив іноземних інвестицій, а також поліпшення матеріально-технічної бази вітчизняних виробництв. Мода і бажання вести здоровий спосіб життя збільшило попит на негазовану воду, тому практично всі виробники включили її в асортимент: співвідношення столових газованих і негазованих вод - 91% і 9% [45].

Макросередовище створює загальні умови існування підприємства. В більшості випадків макросередовище не має специфічного характеру стосовно окремо взятого суб'єкта господарювання, воно чинить загальний вплив на всі суб'єкти. Тим не менше ступінь впливу макросередовища на різні організації неоднакова, що обумовлено наступними обставинами: по-перше, специфікою бізнесу, в якому діє підприємство; по-друге, внутрішнім потенціалом організації.

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні. Аналіз макросередовища (загального) ТОВ «Кривоозерська ХСФ» доцільно проводити використовуючи методику PEST-аналізу.

У економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього загального середовища як правило проводиться методом PEST-аналізу.

PEST – аббревіатура назв різних середовищ:

P – political and legal environment (політико-правове середовище);

E – economic environment (економічне середовище);

S – sociocultural environment (соціокультурне середовище);

T – technological environment (технологічне середовище).

PEST-аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).

Розглянемо детальніше стратегічну оцінку зовнішнього середовища шляхом оцінювання вказаних факторів.

Політичні. Внутрішній ринок завжди знаходиться під впливом політичних подій та рішень. Відповідно до цього політичні фактори відбиватимуться на операціях у галузі міжнародного бізнесу. Соціальна напруга може порушувати процес виробництва та обмежувати збут, якщо політичні рішення спрямовані проти якоїсь компанії або продукту. Політичні дії проти уряду або раптова зміна режиму як мінімум збільшують невизначеність для експортера чи іноземного інвестора. Слід зазначити, що такі події – виключення, а не правила. Майже в усіх країнах поточний політичний процес характеризується певними змінами у державній політиці, а не переворотами. Проте навіть незначні зміни у політиці позначаються на бізнесі. Тому політичні фактори фірма повинна врахувати для прийняття рішень щодо вкладення капіталів або прийняття на себе зобов'язань щодо збуту. Зазвичай треба уникати будь-якого ризику. Але у деяких випадках, коли це неможливо і фірма має залишитись на ринку, необхідно спрямовувати зусилля на зниження ризиків.

Політичні фактори повинні вивчатися в першу чергу, щоб вище керівництво фірми мало чітке уявлення про політичні наміри органів державної влади і конкретних засобах і методах для здійснення цієї політики. Оскільки уряд постійно здійснює різні політичні і економічні ініціативи, то в рамках стратегічного планування необхідно слідкувати за нормативними документами

республіканських і муніципальних органів влади, фінансово-кредитною політикою держави, укладеними урядом міжнародними угодами в галузі тарифів і торгівлі, направленими проти інших країн або укладеними з іншими країнами. Тут важливо знати, яка ідеологія є домінуючою, наскільки ефективно уряд може проводити свою політику, ступінь громадського невдоволення політикою уряду і наскільки є сильною опозиція тощо.

Правові. Займаючись будь-якою діяльністю, фірма підпадає під дію численних законів та регулюючих актів. Кожна компанія має відповідний правовий статус (приватна компанія, холдинг, корпорація, концерн, консорціум, акціонерне товариство тощо). Саме цей фактор визначає, яким чином організація має вести справи, які податки виплачувати та за що відповідати. Як би керівництво не ставилось до законів, воно змушене чи дотримуватись їх, чи відповідати за їх недотримання, а в крайньому разі навіть припиняти діяльність фірми. Безумовно, розібратись у діючому законодавстві нашої країни може лише кваліфікований юрист, до того ж українська законодавча база досить недосконала.

Економічні. Дослідження економічної компоненти зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як формуються і розподіляються ресурси. Поточний і прогнозований стан економіки здійснює вирішальний вплив на діяльність суб'єктів господарювання і може мати драматичні наслідки. Керівництво повинно вміти оцінювати зміни в економіці і приймати рішення щодо подальшої діяльності організації. До економічних факторів, які можуть впливати на справи компанії, можна віднести такі: рівень заробітної плати, транспортні тарифи, обмінний курс, рівень інфляції, ставки банківського процента, ВВП, податкову систему, рівень економічного розвитку країни. Є ще й інші, які не носять суто економічного характеру. Це: чисельність населення, якість та кількість природних ресурсів, рівень розвитку технології тощо.

Соціокультурні. Виходячи з того, що організація здійснює свою діяльність у певному культурному середовищі, на неї впливає ряд соціокультурних факторів: рівень освіченості та професійної підготовки

населення, життєві цінності, традиції. Наприклад, у деяких країнах хабарництво не переслідується законом, проте це вважається аморальним та неетичним. Вивчення соціокультурних факторів важливо з двох причин. По-перше, тому, що вони проникають у всі галузі життя людини, тобто обумовлюють внутрішнє середовище підприємства. По-друге, тому, що вони впливають на інші компоненти зовнішнього середовища і таким чином спричиняють додатковий опосередкований вплив на фірму. Соціокультурні фактори впливають також на продукцію та послуги, які є результатом діяльності компанії. Показовим є виробництво одягу: люди віддають перевагу речам відомих модельєрів та готові за них заплатити значно більше, ніж вони того варті. Вони вважають, що це робить їх вагомими у суспільстві. Від соціокультурних факторів залежать і способи ведення бізнесу деякими компаніями. Від уявлень споживачів щодо якісного обслуговування залежить щоденна практика магазинів роздрібною торгівлі та ресторанів. Результатом соціокультурного впливу на організацію стала зростаюча увага до соціальної відповідальності. Керівництво має не тільки відслідковувати соціальний вплив на організацію, а й передбачати зміни в суспільстві та враховувати ці зміни більш ефективно, ніж конкуренти.

В спрощеній формі методика проведення PEST-аналізу є наступною, оцінимо напрям впливу факторів макросередовища на ТОВ «Кривоозерська ХСФ» (табл. 2.6).

Технологічні. Аналіз цієї сфери зовнішнього середовища дозволяє своєчасно виявити можливості, які відкриває для виробництва розвиток науки і техніки. Мова йде як про можливість вдосконалення як продукції, так і технології її виготовлення. До технологічних факторів слід віднести державні та недержавні витрати на науку і техніку, патентно-ліцензійний захист технологій, нові тенденції в трансферті технологій, темпи розробки нової продукції, інноваційні процеси.

1. Для кожної з чотирьох груп факторів обираються часткові фактори, які на думку експерта мають найбільший вплив на підприємство (або будуть мати в

майбутньому). Кожен з факторів записується у відповідну строку спеціальної PEST-таблиці.

2. Кожен з часткових факторів оцінюється з точки зору його впливу на підприємство (+ -“позитивний”; – - “негативний”).

Таблиця 2.6 - PEST-аналіз тенденцій макросередовища, що мають істотне значення для ТОВ «Кривоозерська ХСФ»

Політика	Оцінка	Економіка	Оцінка
Зміни законодавства	+	Зниження податкового тиску	+
Посилення державного галузевого регулювання	+	Підвищення рівня платоспроможного попиту	+
Політична стабільність	+	Корупція	–
Зміна політичного курсу країни	–	Високі проценти по кредитах	–
Громадське невдоволення політикою уряду	–	Підвищення мінімального рівня зарплати	+
Воєнний стан в країні	–	Зростання ВВП	+
Недосконалість законодавчої бази	–	Розвиток ринкової інфраструктури	+
Вплив опозиції на прийняття рішень президентом	–	Посилення державного контролю за ціноутворенням	–
Соціально-культурні чинники	Оцінка	Технологія	Оцінка
Скорочення чисельності населення в регіоні	–	Прискорення темпів науково-технічного прогресу	+
Мода на нові продукти, що довго зберігаються	–	Відсутність перспективи виробництва вітчизняної техніки	–
Освіта	+	Недостатність інноваційно-інвестиційного досвіду	–
Відданість покупців вітчизняній продукції	+	Підвищення рівня наукомісткості продукції	–
Культурний рівень	+	Скорочення життєвого циклу технологій	–

Джерело: розроблено автором

3. Підраховуються всі позитивні і негативні оцінки, що встановлені по кожній групі факторів. Якщо позитивних оцінок більше – фактор макросередовища є позитивним для підприємства і необхідно розробляти шляхи по використанню його позитивного впливу. Якщо негативних оцінок

більше – фактор макросередовища є несприятливим для підприємства і необхідно розробляти шляхи по зниженню його негативного впливу.

З таблиці 2.6 можна зробити висновок, що політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику. Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності. Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів й ін. Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології. Аналіз ТОВ «Кривоозерська ХСФ» показав, що на підприємство в більшій мірі чинять такі чинники, як політичні та економічні фактори, оскільки серед визначених найбільш впливових з них, більшість отримали негативну оцінку. Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність в країні.

Реалізація стратегічних цілей розвитку харчової галузі потребує забезпечення економічної стійкості як окремих суб'єктів господарювання, так і збалансованого та стабільного розвитку галузі в цілому.

Результат PEST-аналізу, що полягав у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства, наведено у таблиці 2.7.

Дивлячись на оцінку зовнішніх факторів впливу на підприємство, можна зробити висновок, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають політичні та економічні фактори, зокрема, нестабільна політична ситуація в країні, поширення воєнних дій, рівень безробіття, і як наслідок – зниження

купівельної спроможності громадян.

Таблиця 2.7 - PEST-аналіз ТОВ «Кривоозерська ХСФ»

Фактор	Можливості	Загрози	Реакція підприємства
Політичні фактори			
Нестабільна політична ситуація в Україні		Загроза неможливості використовувати виробничі потужності в повній мірі	Аналіз та діагностика кризових ситуацій
Воєнний стан та загроза його тривалого періоду		Суттєвий ризик припинення діяльності підприємства	Реакція на воєнні події та план евакуації підприємства у разі поширення воєнних дій на територію розташування підприємства.
Високий рівень корупції в країні	Можливість боротьби з корупцією та запобігання її появи в підприємстві	Загроза банкрутства	Заходи боротьби з корупцією
Свобода інформації і незалежність ЗМІ	Можливість покращення іміджу підприємства	Погіршення іміджу підприємства	Проведення PR – акцій для покращення іміджу
Економічні фактори			
Висока інфляція та зниження доходів і платоспроможності населення	Ринок в Україні має потенціал та перспективи розвитку	Зниження попиту в умовах зниження платоспроможності населення	Проведення промо-акцій в торгових мережах для переконання покупців у високій якості продукції підприємства
Соціально-культурні фактори			
Вплив мінеральної води на здоров'я людей	Зростання популярності вживання бутильованої мінеральної води	Використання пластикової упаковки не подобається споживачам, прагнуть до чистоти довілля	Екскурсії на завод, які переконують споживача у високій якості продукту. Застосування альтернативних матеріалів пакування.
Негативне ставлення щодо вживання газованої і штучно мінералізованої води		Падіння обсягів продажу	Випуск лінійки корисної природної мінеральної води

Продовження табл. 2.7

	Фактор	Можливості	Загрози	Реакція підприємства
Технологічні фактори				
	Розвиток технологій видобутку та бутильовання води	Придбання інноваційного обладнання		Капітальні вкладення в інноваційне обладнання, формування сучасного відділу закупівель.
	Управління якістю	Впровадження стандартів якості серії ISO 9001, Систем НАССР	Випуск фальсифікату	Встановлення максимально прозорого контролю якості за виробництвом, створення відділу контролю якості

Джерело: сформовано за даними спостережень автора чинників зовнішнього середовища та опитування фахівців підприємства

Тобто, зміни в політичній ситуації та економічному становищі країни нерозривно пов'язані між собою і являються визначальними факторами для нормального функціонування підприємства. Аналізуючи описані фактори можна дійти висновку, що ринок мінеральної води в Україні має достатньо перспектив для росту. Навіть незважаючи на нестабільну економічну, політичну та соціальну ситуацію в країні, можна стверджувати, що у майбутньому споживання бутильованої води буде зростати. До таких висновків можна прийти через те, що вода є невід'ємним компонентом, який людина має споживати, а зважаючи на економічну ситуацію, використання бутильованої, очищеної води з кожним роком стає все більш актуальніше.

З огляду на стан і динаміку ринку мінеральних вод, у підприємства є перспективи, тому доцільною загальною корпоративною стратегією для ТОВ «Кривоозерська ХСФ» є стратегія зростання.

2.3 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Кривоозерська ХСФ»

Аналіз зовнішнього макросередовища показав, що у сегменті ринку, на якому функціонує ТОВ «Кривоозерська ХСФ» існує велика конкуренція і

тому підприємства, що використовують застаріле обладнання та технології, ризикують втратити свої позиції на цьому ринку. Це може призвести до поглинання їх великими компаніями або до банкрутства.

На українському ринку мінеральної води, за дослідженнями, здійсненими Файвішенко Д.С., присутні потужні національні бренди, що у сукупності займають близько 60% ринку (рис. 2.5).

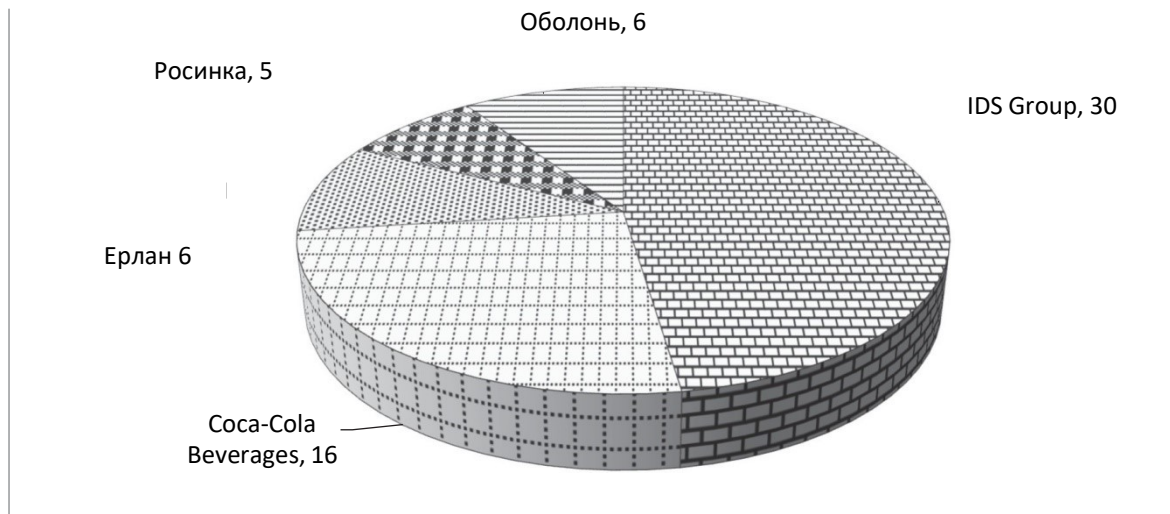


Рис. 2.5. - Структура ринку мінеральної води за виробниками (станом на 2018 р.)

Джерело: цитується за [57]

Лідером галузі є IDS Vorjomi Ukraine (входить до холдингу IDS Vorjomi International), що представлена на ринку такими брендами (торговельними марками) мінеральної води: «Vorjomi», «Моршинська», «Моршинка», «Миргородська», «Миргородська Лагідна», «Трускавецька», «Aqua Life», «Аква Няня», «Аляска».

На сьогодні українська група компаній «IDS Vorjomi Ukraine» функціонує на основі стратегічного партнерства таких підприємств: Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», Миргородський завод мінеральних вод, Трускавецький завод мінеральних вод, Дистрибуційна компанія «IDS Aqua Service».

Компанія «The Coca-Cola Company» представлена на ринку мінеральної води брендом (торговельною маркою) «BonAqua», а «PepsiCo» – торговельною маркою «Аква Мінерале Лайф». «Карпатські мінеральні

води»: «Карпатська Джерельна», «Фруджі».

Ще одним гравцем на ринку мінеральної води в Україні є корпорація «Українські мінеральні води», що виробляє природні мінеральні води для профілактики та лікування захворювань, які представлені на ринку брендами (торговельними марками): «Куяльник», «Поляна Квасова», «Свалява», «Лужанська», «Тонус Кислород».

Корпорація «Оболонь» на ринку мінеральної води представлена такими брендами (торговельними марками): «Оболонська», «Прозора», «Збручанська», «Живчик», «Регіональна вода», «Аквабаланс».

Компанія «Росинка» виробляє мінеральну воду під брендами «Софія Київська», «Росинка», компанія «Біола» – «Каліпсо», «Знаменівська», «Два океани».

Крім цього, з 2015 р. на ринку закріпила свої позиції компанія «Еконія», що спеціалізується на продажах мінеральної натуральної води для дітей під торговельними марками «Малятко», «Аквуля» та доставкою води додому під торговельною маркою «Чистий ключ».

На формування кінцевої ціни впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори ціноутворення. Так, внутрішні фактори ціноутворення показують мінімально допустиму ціну на продукцію у середньостроковій перспективі. Тому підприємства з розливу мінеральної води можуть працювати збитково короткий час, але це має забезпечити можливість отримання прибутку на довгострокову перспективу. Якщо ринкова ціна буде нижчою ніж ціна, яка формується під впливом внутрішніх факторів упродовж довгострокового періоду, то підприємство з розливу мінеральної води буде змушене припинити свою діяльність [57]. Серед факторів, що впливають на діяльність підприємств з розливу мінеральної води, – підвищення цін на мінеральну воду. Економічна криза, інфляція і девальвація гривні призвели до підвищення цін практично на всі види товарів і послуг в країні. Це, відповідно, спричинило збільшення собівартості виробництва мінеральної води. На підставі даних, наведених вище, можна зробити висновок, що ціни

на мінеральну воду почали підвищуватися у 2014 р. і в 2015 р. Отже, ринок мінеральних вод в Україні має сприятливі перспективи для подальшого розвитку як на вітчизняному, так і на міжнародному рівнях. Незважаючи на те, що кількість підприємств з виробництва мінеральної води з кожним роком зменшується, обсяги виробництва мінеральної води зростають. Україна має перспективні регіони з великою кількістю мінеральних натуральних джерел, що використовуються не тільки для розливу мінеральної води, але й для лікування, що також впливає на туристичний потенціал країни. Потрібно шукати нові ринки для експорту продукції, а також підвищувати продажі на внутрішньому ринку країни. На національному ринку присутні великі потенційні компанії, що володіють унікальними водами та мають виробничі потужності і здатні впливати на економіку країни.

Український ринок мінеральної води на даний час характеризується високим рівнем конкуренції. Великі виробники намагаються утримати позиції і, по можливості, розширити свою частку на ринку. Регіонами-лідерами з видобутку води є Львівська, Закарпатська, Полтавська і Дніпропетровська області [57].

Тож доцільно буде розглянути конкуренцію серед існуючих виробників. Український ринок мінеральних вод представлений понад 120 компаніями, найбільшими з яких є: IDS Group (ТМ «Миргородська», «Старий Миргород», «Моршинська», «Аляска», «Сорочинська»); CocaCola Company (ТМ Bon Aqua і «Юрське Джерело»); корпорація «Українські мінеральні води» (ТМ «Поляна Квасова», «Свалява», «Лужанська»); ПАТ «Оболонь» (ТМ «Оболонська», «Прозора»); ЗАТ «Ерлан» (ТМ «Біола Знаменська», «Два океани»); ВАТ «Київський завод безалкогольних напоїв «Росинка» (ТМ «Софія Київська», «Доктор»).

За даними дослідження ACNielsen Ukraine основну частку ринку займають виробники ТМ «Моршинська», ТМ «Миргородська» (IDS Group) та ТМ «Bon Aqua» (CocaCola Company) 28,5 і 12,2 % відповідно [57]. Можливість і

готовність знижувати ціни з боку існуючих лідерів на ринку є вагомою перевагою по відношенню до інших гравців. Попит на питну воду є досить високим і постійно зростаючим, відповідно лідери ринку за рахунок економії на масштабах виробництва встановлюють свою ціну, яка є орієнтиром для конкурентів.

Охарактеризуємо діяльність основних гравців на ринку.

1. IDS Group (Україна) – українська група компаній, частина міжнародної групи IDS Borjomi International, яка є одним з трьох найбільших гравців на ринку мінеральних вод СНД та Прибалтики є лідером в категорії природних бутильованих вод. Сьогодні до IDS Borjomi International входять:

IDS Borjomi Georgia (Грузія), IDS Group (Україна), IDS Borjomi Russia (Росія), IDS Borjomi Europe (Литва) [30].

2. ІП КокаКола Беверіджиз Україна – входить до складу CocaCola Hellenic Group. Єдине підприємство в Україні, яке уповноважене виготовляти напої під товарними знаками, що належать The CocaCola Company. На ринку мінеральних вод підприємство представлене виробництвом ТМ «Bon Aqua». BonAqua зобов'язана своїм ім'ям словосполученню двох слів: французького bon – «гарна» та латинського aqua – «вода». Вперше вона була випущена в Австрії у 1970 році. З тих пір вона завоювала неабияку популярність. В Україні BonAqua з'явилася на полицях магазинів у 1999 році.

3. На ринку України представлена негазована, середньогазована та сильногазована BonAqua. Рівень насичення води газом не змінює мінеральний склад води і не впливає на якісні характеристики. Виробництво BonAqua, як і виробництво будь якої продукції ІП «КокаКола Беверіджиз Україна», жорстко контролюється за багатьма показниками безпеки. Під час видобутку та розливу води використовується найсучасніше обладнання та новітні технології. Крім того, BonAqua повністю відповідає жорстким інтернаціональним стандартам якості групи компаній CocaCola Hellenic, що діють у 206 світу [57].

Українським споживачам BonAqua доступна у скляних 0,25 л пляшках, а також у ПЕТпляшках об'ємом 0,5 л, 1 л та 1,5 л.

4. ПАТ «Оболонь» — національна корпорація з випуску пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. До складу компанії входять головний завод у Києві, відокремлені цехи в Олександрії (Кіровоградська обл.) та Чемерівцях (Хмельницької області), два дочірніх підприємства — «Пивоварня Зіберта» (Фастів, Київська обл.) та «Красилівське» (Красилів, Хмельницька обл.), а також підприємства з корпоративними правами в Бершаді, Коломиї, Охтирці, Рокитному, Севастополі та Чемерівцях. На ринку мінеральних вод підприємство представлено торговими марками «Оболонська», «Прозора» та питна вода "Аквабаланс".

5. Корпорація «Українські мінеральні води» («УМВ»), до складу якої входять ПАТ «Свалявські мінеральні води» та ПАТ «Одеський завод мінеральної води «Куяльник». Основною продукцією корпорації є відомі з радянських часів мінеральні води «Лужанська», «Свалява», «Карпатська джерельна», «Куяльник», а також питна вода «Поляна джерельна» та «Сімейна».

6. Група компаній "Карпатські мінеральні води" заснована у 1997 році, до її складу входять такі підрозділи: ТОВ «Карпатські мінеральні води», ТОВ «Торговий дім «Карпатські мінеральні води»» і Львівська філія ТОВ «Торговий дім «Карпатські мінеральні води»». Група компаній випускає мінеральну воду під торговою маркою «Карпатська джерельна» та безалкогольні напої на основі мінеральної води під торговою маркою «Соковинка» [57].

Продукція лідерів ринку відповідає кодексу ЄС Codex Standard 108-1981 for Natural Mineral Waters, що дає змогу експортувати її.

Аби ефективно дослідити конкурентне середовище даного ринку в Україні, виконаємо дослідження 5-ти сил конкурентного середовища за М. Портером. Основними завданнями даного дослідження є аналіз основних тенденцій на ринку мінеральних вод та вплив різних факторів на його розвиток. Аналіз 5-ти сил конкурентного середовища даного ринку за М. Портером

надано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз 5-ти конкурентних сил ринку за М. Портером

Параметр	Сила впливу	Опис параметру
Тиск постачальників	Низька	Однією з особливостей ринку мінеральних вод є відсутність великої кількості постачальників, оскільки ринок є орієнтованим на сировину з природних надр. Ця галузь не є пріоритетною для постачальників і реалізація в ній своїх ресурсів не забезпечує значущою прибутковості і доходу для постачальника.
Тиск з боку споживача	Середня	Важливим показником є рівень вживання води в найбільших містах України. За даними дослідження Nielsen Retail Audit за 2019 рік вживання на душу населення складало 95,3 л в Києві, 83,9 л в Одесі, 70,2 л в Дніпропетровську, 65,5 в Харкові, 60,6 у Львові. Це створює значний потенціал для розвитку та розширення ринків збуту та збільшення кількості споживачів шляхом дослідження та задоволення їхніх потреб.
Вплив конкурентів, що діють в галузі	Висока	<p>Суперництво проявляється в:</p> <ul style="list-style-type: none"> - встановленні більш низьких цін, - поліпшенні характеристик товарів, - оновленні асортименту продукції. <p>Одним з важливих методів нецінової конкуренції є проведення високоефективної рекламної кампанії. За даними дослідження, проведеного ММІ Ukraine, при виборі мінеральної води на бренд звертають увагу 8,7 % споживачів. Даний показник не є найсуттєвішим, але в сучасних умовах ринкової економіки доцільним є донесення до споживача необхідності придбання мінеральної води тієї чи іншої марки. Як показує досвід, ефективна рекламна кампанія є одним з найважливіших факторів запоруки підвищення рівня довіри до бренду та збільшення кількості споживачів.</p> <p>Одним з найсуттєвіших факторів, що впливає на діяльність підприємств, є сезонність споживання продукції. Це зумовлює необхідність пристосовуватись до коливань попиту на ринку та проведення додаткових акцій для залучення споживачів у сезони низького продажу.</p>

Джерело: побудовано автором за даними опитування фахівців підприємства

Продовження табл. 2.8

Параметр	Сила впливу	Опис параметру
Можливість входу в галузь потенційних конкурентів	Середня	<p>В галузі присутні наступні бар'єри:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Капіталомісткість. Для придбання виробничого обладнання і допоміжних об'єктів необхідні значні фінансові витрати 2. Трудові ресурси. Маючи сучасне обладнання без кваліфікованих робітників неможливо створити якісний продукт. 3. Для створення власної торгової мережі будуть потрібні не тільки фінансові вкладення, але і час на створення власної клієнтської бази. 4. Прихильність споживача до певних марок товару. 5. Нормативно-правове забезпечення галузі. Нова продукція має відповідати існуючим стандартам, що регламентуються Законами України (а саме ЗУ від 23.12.1997 771/97ВР "Про безпечність та якість харчових продуктів", та ЗУ від 10.01.2002 № 2918ІІІ "Про питну воду та питне водопостачання") [1,2] 6. Вже існуючі підприємства економлять за рахунок масштабу виробництва. Чим більша частка ринку, тим більше те чи інше підприємство економить в перерахунку на 1 одиницю продукції.
Загроза появи продуктів заміників	Висока	<p>На ринку присутня безліч продукції-аналогів (виробники солодкої води, соків, тощо). Основний напрямок для захисту від товарів-аналогів - це виробництво продукції високої якості, розширення асортименту.</p>

Джерело: сформовано на основі табл. 2.6

Ключовими чинниками споживчого вибору на ринку мінеральних столових вод України виступають смак (28 %), впевненість у якості (20 %), ціна (15 %), лікувальні властивості (14 %), відомість марки (11 %). Найменше споживачів звертають увагу на мінеральний склад (7 %), на зовнішній вигляд і оформлення (3 %) та на інші чинники (2 %) [45, 57].

На ринку безалкогольних напоїв досить багато учасників із безліччю торгових марок і брендів. Однак в українців вже склалися традиційні переваги і тому дрібні або нові бренди йдуть із ринку, під тиском великих брендів. Так майже 50 % всього ринку газованої води і майже 70 % ринку негазованої води належать 10 великим виробникам.

Сфера постачання виробників мінеральних вод – ще одна сила конкуренції – має свою специфіку, оскільки сировинні ресурси зосереджені на певних територіях, і розлив води (основного компонента ціни продукції) здійснюється власниками підприємств, не вдаючись до послуг постачання.

Незважаючи на те, що модель М. Портера в різних літературних джерелах піддається критиці, можна сказати, що в даному випадку вона несе певну інформацію для того, щоб у стратегічному аспекті скорегувати поведінку ТОВ «Кривоозерська ХСФ» щодо конкурентів. Саме тому для підприємства буде доцільним притримуватися стратегії сфокусованої диференціації у сегменті недорогої мінеральної води.

Ринок мінеральних вод України характеризується високою привабливістю, проте варто врахувати, що наявність значного числа гравців цього ринку з великою кількістю торговельних марок і брендів створює високі поріг входження в цей бізнес. Враховуючи орієнтацію розливу води, насамперед, на сировинну базу і відносно сталі переваги населення України, дрібні й нові бренди найчастіше не витримують конкуренції та покидають ринок, витісняючись потужнішими брендами.

Одним із найпопулярніших інструментів стратегічного управління, який дозволяє побудувати стратегічний баланс і проаналізувати можливі стратегії поведінки господарюючого суб'єкта у ринковому середовищі є SWOT-аналіз. Стратегічний баланс, тобто поєднання негативних та позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як зовні, так і з середини, допомагає правильно оцінити можливості господарюючого суб'єкта у майбутньому.

SWOT-аналіз доцільно проводити в розрізі окремих суб'єктів конкуренції та для конкурентного середовища в цілому. Результати SWOT-аналізу для окремого підприємства в значній мірі можуть бути абстраговані для оцінки інших підприємств конкурентів. Як правило, показники аналізу є характерними для конкурентного середовища в цілому та відображають його територіальні особливості, розвиток ринкової інфраструктури, систему організаційно-

управлінських взаємозв'язків суб'єктів конкуренції, функціональні та соціальні завдання.

На першому етапі проведення SWOT-аналізу здійснимо оцінку зовнішнього середовища ТОВ «Кривоозерська ХСФ». Для цього визначимо основні сприятливі можливості та загрози зовнішнього середовища господарюючого суб'єкта.

На нашу думку сприятливими можливостями розвитку ТОВ «Кривоозерська ХСФ» є:

- впровадження інноваційних технологій, ліній з розливу води;
- інтенсивний розвиток НТП і можливість реалізації його проєктів;
- наявність бази постійних покупців та можливості з її розширення;
- дотримання Європейських стандартів якості;
- збільшення кількості торгових точок в стратегічній зоні господарювання та вихід на нові сегменти ринку, в тому числі Європейські;
- вигідне географічне розташування та наявність ресурсної бази;
- збільшення кількості висококваліфікованих фахівців та зростання їх продуктивності праці.

До загроз, на які, в першу чергу необхідно звернути увагу при формуванні стратегії підприємства, слід віднести: зниження купівельної спроможності споживачів; зростання конкуренції в стратегічній зоні господарювання; підвищення інфляційних процесів; жорстке державне регулювання цін; сезонність виробництва; несприятливі демографічні зміни; соціально-політична нестабільність та воєнний стан і воєнні події в країні.

Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища. Найчастіше проводиться аналіз п'яти функціональних сфер діяльності господарюючого суб'єкта: маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, організація управління. Для виявлення сильних і слабких сторін ТОВ «Кривоозерська ХСФ» використовуємо результати проведеного фінансово-економічного аналізу. Таким чином, до сильних сторін

підприємства ринку питних мінеральних вод можна віднести:

- досвід роботи, висока репутація та конкурентні переваги на ринку;
- впровадження інноваційних технологій, ліній з розливу води;
- забезпечення достатнім обсягом основних засобів;
- низький рівень залежності від позикових джерел фінансування;
- достатній рівень фінансової автономії підприємства;
- сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів та

їхній лояльності;

- активність використання методів стимулювання продажу товарів.

Слабкими сторонами ТОВ «Кривоозерська ХСФ» можна визнати:

- застарілість основного технологічного обладнання;
- значна вартість необоротних активів;
- недостатність абсолютних джерел фінансування підприємства;
- неефективне управління формуванням та використанням товарних запасів;
- незадовільна організація маркетингової діяльності.

Проведений аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Кривоозерська ХСФ», дозволив сформулювати конкретний перелік сильних та слабких сторін господарюючого суб'єкта, а також його можливостей та загроз.

Заключним етапом проведення SWOT-аналізу є встановлення зв'язків між слабкими і сильними сторонами підприємства, загрозами і можливостями зовнішнього середовища. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу в якій розглядаються можливі напрями реалізації стратегій з метою розвитку сильних сторін, реалізації можливостей, пом'якшення загроз та подолання слабких сторін підприємства (рис. 2.6).

Складові SWOT-аналізу		Можливості	Загрози
			<ul style="list-style-type: none"> - впровадження інноваційних технологій і сучасного облажнання, ліній зрозливу води; - інтенсивний розвиток НТП і можливість реалізації його проектів; - наявність бази постійних покупців та можливості з її розширення; - дотримання Європейських стандартів якості; - збільшення кількості торгових точок в стратегічній зоні господарювання та вихід на нові сегменти ринку,; - вигідне географічне розташування та наявність ресурсної бази; - збільшення кількості висококваліфікованих фахівців та зростання їх продуктивності.
Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> - досвід роботи, висока репутація та конкурентні переваги на ринку; - впровадження інноваційних технологій, ліній з розливу води; - забезпечення достатнім обсягом основних засобів; - низький рівень залежності від позикових джерел фінансування; - високий рівень фінансово стійкості підприємства; - сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів та їхній лояльності; - активність використання методів стимулювання продажу товарів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення обсягів реалізації шляхом розширення ринків збуту, в особливості виходу на нові ринки Європейського простору; 2. Привернення уваги можливих клієнтів та зростання якості обслуговування; 3. Зростання фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства; 4. Впровадження прогресивної технології товаропросування і форм продажу товарів; 5. Збільшення розміру постійного мінімального розміру прибутку та здатність формування резервів розвитку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження системи знижок, участь у добродійних та гуманітарних акціях; 2. Формування асортиментної політики, її диверсифікація і розширення товарної структури; 3. Збільшення питомої ваги активної частини основних засобів.
	Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> - застарілість основного технологічного обладнання; - значна вартість необоротних активів; - недостатність абсолютних джерел фінансування підприємства; - неефективне управління формуванням та використанням товарних запасів; - незадовільна організація маркетингової діяльності. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оновлення основних засобів підприємства з використанням новітніх технологій; 2. Збільшення частки абсолютних джерел фінансування шляхом підвищення рівня прибутковості; 3. Впровадження заходів корпоративної системи управління товарним забезпеченням; 4. Використання договірної вертикальної маркетингової системи товарного кредитування. 5. Розвиток маркетингових комунікацій

Рисунок 2.6 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Кривоозерська ХСФ»

У полі «Сила-Можливості» (СiМ) ТОВ «Кривоозерська ХСФ» передбачається:

- збільшення обсягів реалізації шляхом розширення ринків збуту, в особливості виходу на нові ринки Європейського простору;
- привернення уваги можливих клієнтів та зростання якості обслуговування;
- зростання фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства;
- впровадження прогресивної технології товаропросування і форм продажу товарів;
- збільшення розміру постійного мінімального обсягу прибутку та здатність формування резервів розвитку.

У полі «Слабкість-Можливості» (СлМ) орієнтує керівництво підприємства на оновлення основних засобів підприємства з використанням новітніх технологій, збільшення частки абсолютних джерел фінансування шляхом підвищення рівня прибутковості, впровадження заходів корпоративної системи управління товарним забезпеченням, а також використання договірної вертикальної маркетингової системи товарного кредитування.

Поле «Сила-Загрози» (СiЗ) націлює управлінські дії керівництва на впровадження системи знижок, участь у доброчинних та гуманітарних акціях; формування асортиментної політики, її диверсифікація і розширення товарної структури, а також на збільшення питомої ваги активної частини основних засобів.

Поле «Слабкість-Загрози» (СлЗ) задає необхідність розробки таких управлінських дій, які б дозволили господарюючому суб'єкту зменшити кількість зайвого устаткування або того, що не використовується у виробництві, здійснити переорієнтацію на платоспроможних споживачів, удосконалити систему товарного кредитування, а також провести раціоналізацію асортиментного портфелю, скорочення терміну та забезпечення ритмічності постачання продукції.

Отже, забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Кривоозерська ХСФ» можливе при збільшенні обсягів діяльності, виходу на нові ринки збуту, оновленні матеріально-технічної бази, збільшенні розміру мінімального прибутку, та впровадженні системи маркетингових досліджень за рахунок наявності передових технологій, високій репутації господарюючого суб'єкта, високої кваліфікації персоналу, наявності бази постійних покупців та стійкого фінансового стану.

Висновки до розділу 2.

1. ТОВ «Кривоозерська ХСФ» займає одне з провідних місць на регіональному ринку столової мінеральної води на півдні України, поступаючись виробникам, що обіймають загальнонаціональний ринок.

2. Аналіз факторів макросередовища за допомогою PEST-аналізу дозволив встановити, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають політичні та економічні фактори, проте, ринок мінеральної води в Україні має достатньо перспектив для росту, тому що вода є невід'ємним компонентом, який людина має споживати, а зважаючи на екологічну ситуацію, використання бутильованої, очищеної води з кожним роком стає все більш актуальним.

3. Проведений аналіз стану, тенденцій та оцінка перспектив ринку свідчить, що доцільною загальною корпоративною стратегією для ТОВ «Кривоозерська ХСФ» є стратегія зростання.

4. За допомогою SWOT-аналізу було визначено найбільш актуальні рішення, що дозволять забезпечити розвиток ТОВ «Кривоозерська ХСФ» та підвищення його конкурентоспроможності на ринку, зокрема такі як:

- збільшення обсягів реалізації шляхом розширення ринків збуту і виходу на нові ринки Європейського простору особливо в контексті Євроінтеграції;

- привернення уваги нових потенційних клієнтів та стимулювання посередників;

- впровадження інноваційних методів товаропросування і форм продажу

товарів;

- впровадження системи знижок, участь у доброчинних та гуманітарних акціях; формування асортиментної політики, її диверсифікація і розширення товарної структури.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ «КРИВООЗЕРСЬКА ХСФ»

3.1. Удосконалення моделі маркетингових комунікацій ТОВ «Кривоозерська ХСФ» та управління брендом

Одним із основних напрямів маркетингової діяльності ТОВ «Кривоозерська ХСФ», що вимагає вдосконалення є комунікації та комунікаційна політика. Більшість підприємств сьогодні стикаючись з проблемами низького рівня споживання своєї продукції і, працюють над удосконаленням ланцюгів постачання. Підприємства розширюють інструменти маркетингових комунікацій в мережі Інтернет, посилюють заходи щодо присутності і доставляння своєї продукції, намагаються пристосуватися до бізнес-середовища. Одним із таких заходів є впровадження каналу поширення D2C (Direct-to-Consumer). Останні дослідження показують, що споживачі воліють робити покупки безпосередньо у виробника бренду, а не в роздрібних продавців. Величезною перевагою стратегії електронної комерції D2C є те, що виробники отримують повний контроль над усією своєю діяльністю, від упаковки до маркетингу. Це означає, що вони також можуть створити багатоканальний досвід для своїх кінцевих споживачів. У традиційній бізнес-моделі роздрібною торгівлі виробник практично не контролює, коли його продукція продається роздрібними торговцями. Стратегія електронної комерції D2C повертає виробнику контроль над його маркетинговими зусиллями та стратегіями продажів, а також забезпечує прямий контакт компанії з кінцевим споживачем.

Прямий продаж споживачеві дає виробникам повний контроль над досвідом клієнтів від фази дослідження до покупки. Виробники, які мають традиційну бізнес-модель роздрібною торгівлі, рідко взаємодіють із споживачами, які придбали їхні товари. Отже, вони не мають багато можливостей познайомитися зі своїми кінцевими споживачами, окрім проведення цільового дослідження ринку, щоб спробувати краще зрозуміти їхні симпатії та антипатії. Прямий продаж

кінцевим користувачам дає більше розуміння даних клієнтів і, отже, більше інформації, яку можна використовувати для покращення взаємодії з клієнтами. Електронна комерція D2C також означає, що виробникам потрібно почати стежити за своїми маркетинговими стратегіями та стратегіями продажів. Для цього часто потрібно найняти нову команду або перерозподілити ресурси для розробки нових стратегій (наприклад, моделей роздрібної торгівлі) і виходу на нові ринки. D2C – це майбутнє. Особливо, якщо в ланцюгах постачання постійно відбуваються збої. Більше виробників звертатимуться до D2C та онлайн-магазинів для прямого продажу кінцевим споживачам.

Як відзначає Файвішенко Д. С., досліджуючи ринок мінеральної води, «зміни у поведінці покупця і динамічному зрушенні в бік онлайн-каналів і каналів поширення D2C (Direct-to-Consumer) можуть мати серйозні наслідки для зміни стратегії підприємства» [57]. Аналіз факторів, актуальна інформація про стан ринку, прогнозні дані, робота підприємств-виробників зі споживчою аудиторією на пряму стають все більш актуальними. Бренди D2C розвивають свої власні канали дистрибуції, скорочують відстань між виробником та споживачем.

Яскравим прикладом є міжнародна компанія VOSS (оновлений сайт у мережі Інтернет, VR технології, тісний взаємозв'язок із клієнтом, персональний підхід та кастомізація) [57]. Файвішенко Д. С. у своїй монографії відзначає, які компанії запроваджують зазначену модель - французькі бренди мінеральної води «Evian», «Perrier» та український бренд «Моршинська» (швидкість онлайн - оформлення та доставка бренда, зворотний зв'язок, відгуки та бренд-спільноти в інтернет-середовищі – відмінні особливості цієї моделі, що дають суттєві переваги компаніям) [57].

Бренди D2C використовують прозорість та щирість при формуванні відносин зі споживачем: реагують на потреби клієнта, соціально відповідальні, займаються благодійницькою діяльністю та підтримкою у кризовий період. Так, компанія LARQ Water Bottles (задовольняє потреби споживача через інноваційні технології самоочищення води у пляшці, надає інтерв'ю від провідних експертів та фахівців) направляє 1% для збереження навколишнього середовища [цитуються

за 57]. Простежується персоналізований підхід до клієнта у бренда Coca-Cola.

Оновлені сторінки за допомогою інструментів медіа-дизайну в соціальних мережах та вдалий контент значно привертають увагу, де відразу можна зробити замовлення з доставкою у зручний час та за місцем: «Vitel», «VOSS», «Evian». Основна стратегія D2C-брендів полягає у швидкості інноваційного впровадження на основі упорядкування споживчої аудиторії даних. Бренди відносно легко можуть впровадити модель D2C і отримати конкурентну перевагу, особливо на швидко зростаючих ринках.

На сьогодні D2C-бренди представлені майже в усіх категоріях бізнесу, особливо на міжнародному ринку мінеральної води. Загалом за 2018 р. прямі продажі (direct-to-consumer, D2C) становили 15% від виручки підприємств. У сегменті мінеральної води частка D2C-продажу досягає 19 %. Так, компанія Nestle продає воду і через власний сервіс доставки Ready Refresh [57]. В IDS Borjomi Ukraine для забезпечення безперебійного водопостачання якісного продукту всі кур'єри працюють у напрямі НОД через сервіс доставки <https://mywatershop.ua/>.

Дослідники зазначають, що більша частина брендів, які обрали D2C як основну бізнес-модель маркетингових комунікацій, застосовують принцип мобільності, омніканальності, персоналізації [57]. Саме сучасні підприємства вибудовують омніканальну комунікацію за допомогою покупців, використовуючи ATL / BTL-активність з просуванням цифрового каналу.

Слід зазначити, що у запровадженні даної моделі спостерігається тенденція застосування саме digital-інструментів та їх суттєвий вплив на формування стратегії управління брендом [57].

Загалом в основу діяльності підприємств покладено стратегію маркетингових комунікацій, під якою розуміють діяльність підприємства, спрямованого на розробку та впровадження маркетингових комунікацій для зв'язку зі споживчою аудиторією.

Згідно з аналітичними даними спостерігається приріст витрат на маркетингові комунікації. Експерти відзначають, що суми коштів, що виділяються підприємствами на маркетингові комунікації, постійно зростають.

Підприємства використовують рекламу, стимулювання збуту, що базуються на системі заходів коротко-строкового характеру, маючи на меті формування потреби, інформування, переконання, нагадування, стимулювання потенційних і реальних споживачів щодо здійснення купівлі продукції підприємства. З метою удосконалення інструментарію маркетингових комунікацій, доцільно розглянути інструменти маркетингових комунікацій відомими брендами мінеральної води на ринку України (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 Використання інструментів маркетингових комунікацій відомими брендами мінеральної води на ринку України та ТОВ «Кривоозерська ХСФ»

Бренди мінеральної води на ринку України	Інструменти МК				
	Інтернет-реклама	PR	Реклама (друкована, зовнішня, на ТБ, радіо)	Прямий маркетинг	Спонсорство
«Ворґомі»	+	+	+++	-	+
«Моршинська»	+	+	+	-	+
«Миргородськ»	-	-	+	-	+
«МиргородськаЛагідна»	-	-	+	-	-
«Трускавецька»	-	+	+	-	+
«Aqua Life»	-	-	-	+	-
«ВопАqua»	-	-	+	-	+
«Аква Мінерале»	-	-	+	-	-
«Карпатськаджерельна»	+	+	+	-	+
«Куяльник»	-	-	+	-	-
«Поляна Квасова»	-	+	+	-	-
«Свалява»	-	+	+	-	-
«Лужанська»	-	+	+	-	-
«Тонус Кислород»	-	+	-	-	-
Кривоозерська мінеральна	+	-	+	-	+

Джерело: побудовано за даними [57] та доповнено автором

Основний огляд інструментів маркетингових комунікацій найактивніших лідерів ринку мінеральної води представлено у таблиці 3.2. Як показують дані наведеної таблиці, ключові гравці ринку використовують та віддають перевагу таким каналам, як власний сайт та соціальні мережі: Facebook, Instagram. На сайті ТОВ «Кривоозерська ХСФ» є посилання на ці соцмережі, але підприємство їх використовує не досить активно.

Таблиця 3.2 - Загальний аналіз діяльності відомих брендів мінеральної води та ТОВ «Кривоозерська ХСФ» у мережі Інтернет в період 2019 – 2020 рр.

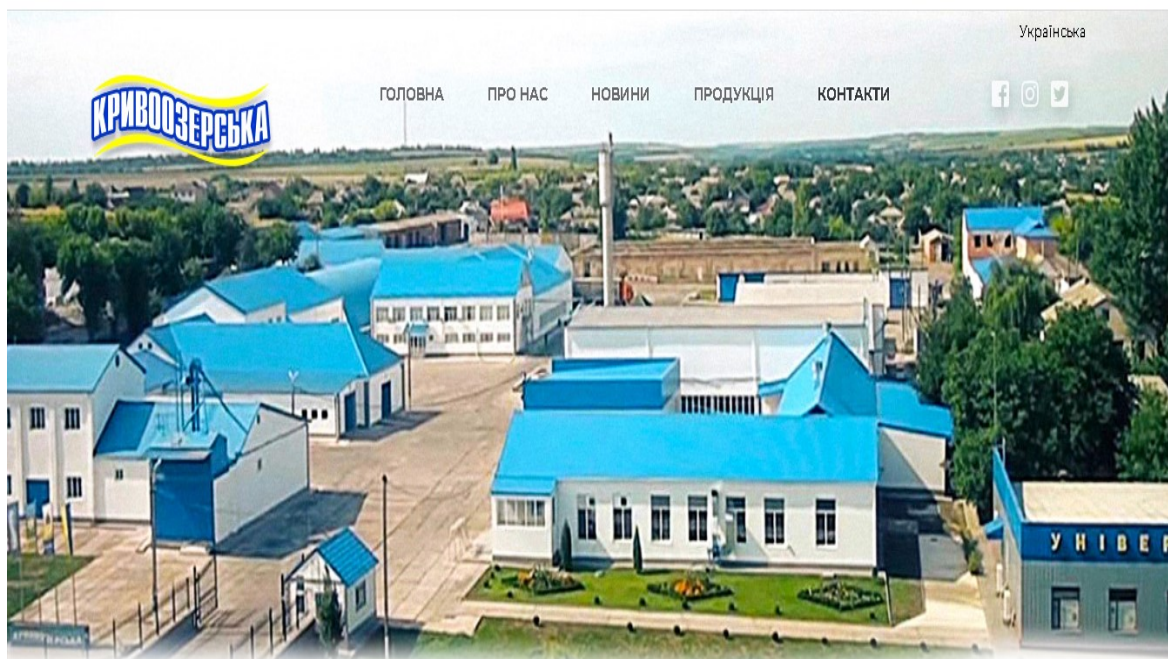
Бренд	Канали комунікації	PR-публікації	Ключові слова
«Воржомі»	Вебсайт Facebook Instagram	+	Воржомі, боржомі, боржомі
«Моршинська»	Вебсайт Facebook	+	Моршинська, Моршинськавода, Моршинська бренд
«Карпатська Джерельна»	Вебсайт Facebook Instagram	+	Карпатська джерельна, водаКарпатська джерельна, Карпатський дід
«Кривоозерська»	Вебсайт Facebook Instagram	-	Кривоозерська мінеральна

Джерело: доповнено та цитується за [57]

ТОВ «Кривоозерська ХСФ» використовує канали комунікації, як і відомі бренди ринку, але їх ефективність недостатня. Так само вимагає удосконалення і комунікаційна функція сайту ТОВ «Кривоозерська ХСФ», оскільки ойого характеристики значно поступаються сайтам відомих брендів на ринку мінеральної води (рис. 3.1, 3.2, 3.3, табл.3.3).



Рис. 3.1 – Головна сторінка сайту ТОВ «Кривоозерська ХСФ» <https://krivoozerska.ua/> Джерело: наведено за [44]



Контакти - ТОВ «Кривоозерська харчосмакова фабрика»

Рис. 3.2 - Сторінка розділу «Контакти» сайту ТОВ «Кривоозерська ХСФ»

Джерело: наведено за [44]



Рис. 3.3 - Сторінка розділу «Продукція» сайту ТОВ «Кривоозерська ХСФ»

Джерело: наведено за [44]

Інформація, представлена на сайті, не відповідає в повній мірі очікуванням споживачів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Комунікативна характеристика сайтів підприємств на ринку мінеральної води та наповненість сайту ТОВ «Кривоозерська ХСФ»

Характеристика показника	Критерій наповненості вебресурсу	Комунікативні можливості	Наповненість вебресурсу ТОВ «Кривоозерська ХСФ»
Інформація про підприємство	Достатня кількість інформації для ознайомлення з діяльністю підприємства	Впливає на імідж підприємства серед потенційних клієнтів	Достатня наповненість розділу «Про нас», визначена місія підприємства «Ми робимо доступним те, що насправді безцінне»
Релевантність інформації	Швидко знаходять пошукові системи, контент не завжди відповідає очікуванню	Надати можливість швидко знайти потрібну інформацію та сайт	Контент вебресурсу не завжди відповідає очікуванням споживачів, новини не оновлювались з вересня 2022 р.
Легкість, зручність використання	Чіткість та послідовність надання інформації, багато сайтів, відсутність інформації, велику кількість контенту неструктуровано	Структурованість, логічність інформації	Наявні розділи «Головна», «Про нас», «Новини» «Продукція», «Контакти», але обсяг інформації обмежений
Мова сайту	Багато сайтів російськомовні (українська мова відсутня), пропонують вибір мови, версія англійської мови майже відсутня	Необхідно пропонувати на вебсайті тримови (українську, російську, англійську)	Сайт українськомовний, версія англійської мови відсутня
Дизайн сайту	Естетичні, трендові	Естетичність, привабливість, поєднання кольорів, композиційна вибудованість	Естетичність, привабливість поєднання кольорів, що ототожнюються з прозорістю та чистотою води
Зворотній зв'язок	Надання номера телефона, e-mail та адреси для листування або відвідування	Надання даної інформації для пошуку нових партнерів та нових можливостей на ринку	Контактні дані для комунікацій наведені

Джерело: побудовано і доповнено автором за джерелом [57]

Таким чином, впровадження моделі D2C, удосконалення вебресурсу та комунікаційної політики має стати основою для організаційних трансформацій в маркетинговій діяльності ТОВ «Кривоозерська ХСФ». А створення служби маркетингу має сприяти розробці бренду продукції підприємства для впровадження даної перспективної моделі бізнесу та маркетингового просування продукції.

3.2 Впровадження маркетингового аналізу в маркетингову діяльність ТОВ «Кривоозерська ХСФ»

Маркетингова діяльність підприємства в сучасних умовах господарювання повинна швидко і гнучко реагувати на постійні зміни маркетингового середовища. Використання маркетингу у вітчизняних підприємствах набуло широкої популярності та є невід'ємною частиною діяльності більшості підприємств, але, на жаль, при цьому спостерігається фрагментарне застосування лише деяких функцій маркетингу, що знижує загальну ефективність маркетингової діяльності. Така ж ситуація має місце і в досліджуваному підприємстві. Для виправлення ситуації в ТОВ «Кривоозерська ХСФ» доцільним є впровадження служби маркетингу, яка би виконувала функції маркетингового управління. Тому доцільно розглянути економічну і фінансову спроможність такого кроку.

Проблематичність впровадження служби маркетингу в підприємствах України обумовлена низкою чинників, які є характерними і для ТОВ «Кривоозерська ХСФ». Це такі фактори, які обумовлені з одного боку загрозами зовнішнього середовища, а з іншого - внутрішніми факторами:

1. Низький рівень платоспроможності та обізнаності вітчизняного споживача.
2. Сильний тиск розподільчих структур, що призводить до необґрунтованого підвищення цін.
3. Формування прошарку професійних маркетологів знаходиться в стадії зародження.

4. Менталітет вітчизняного споживача породжує недовіру до рекламних акцій, стимулювання збуту.

5. Неврегульованість нормативно-правової та законодавчої бази з питань захисту прав споживачів, реклами, недоброякісної конкуренції, реєстрації патентів та винаходів, реєстрації та охорони прав на товарні знаки для товарів та послуг.

Впровадження служби маркетингу вимагає й розробки системи показників, за якою слід оцінювати ефективність діяльності маркетингового відділу. Пропонується така система показників в розрізі окремих функцій маркетингової діяльності ТОВ «Кривоозерська ХСФ» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Кількісні критерії оцінки ефективності діяльності маркетингового відділу, що пропонується впровадити в ТОВ «Кривоозерська ХСФ»

Функції маркетингового відділу	Показники оцінки ефективності діяльності маркетингового відділу
Маркетингові дослідження	Прибуток, обсяг продажу (в грошовому та натуральному вигляді)
Прогнозування обсягу продажу	Обсяг продажу
Планування виробничої стратегії та випуску продукції	Обсяг продажу
Розробка нових продуктів і вдосконалення тих, що випускаються	Обсяг продажу
Ціноутворення	Частка ринку, прибуток
Упаковка, вибір торгової марки	Збільшення обсягу продажу
Товарні запаси	Кількість оборотів товарних запасів, оборот товарних запасів у днях
Розподіл товарів	Обсяг продажу
Стимулювання продажу	Збільшення обсягу продажу
Збут продукції - підтримка зацікавленості працівників маркетингових відділів	Обсяг продажу
Реклама	Збільшення обсягу продажу

Джерело: сформовано на основі матеріалу наукових публікацій [31] та власних досліджень

Кінцевою метою функціонування маркетингової служби ТОВ «Кривоозерська ХСФ» має стати підпорядкування всієї господарської та комерційної діяльності підприємства законам існування і розвитку ринку. У цьому зацікавлені як виробники, так і споживачі продукції. Можна виділити чотири етапи розвитку відділів маркетингу, кожен з яких зустрічається в діяльності сучасних компаній, тому доцільно розглянути, який саме доцільно

обрати для ТОВ «Кривоозерська ХСФ» (табл. 3.5). Як свідчить характеристика зазначених етапів, для досліджуваного підприємства найбільш оптимальним є четвертий етап, який полягає в орієнтації всіх сфер діяльності компанії на вимоги маркетингу. Маркетинг розглядається як головна функція компанії (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Вибір варіанту розвитку відділу маркетингу для ТОВ «Кривоозерська ХСФ»

Етап	Опис етапу розвитку відділів маркетингу	Ступінь прийнятності для ТОВ «Кривоозерська ХСФ»
Перший етап. Маркетинг як функція розподілу	Збут товарів на цьому етапі відносно простий. Маркетинг обмежується завданнями розподілу. Важливу роль відіграє відділ продажів. Дослідження ринку, планування збуту і реклами не мають великого значення.	неефективно
Другий етап. Організаційна концентрація завдань маркетингу як функції продажів	Виникнення проблем зі збутом привели до істотних організаційних змін. Діяльність по збуту стала переходити під егіду одного керівника.	малоефективно
Третій етап. Виділення маркетингу в самостійну службу	Характеризується появою спеціалізованої служби маркетингу, що має рівні права з іншими підрозділами підприємства. Служба маркетингу стала відповідати не тільки за планування і розвиток продукту, але також за ціноутворення. Однак кожен відділ переслідує свої інтереси, які можуть істотно різнитися.	доцільно впровадити, але забезпечить незначну ефективність маркетингової діяльності
Четвертий етап. Маркетинг як головна функція компанії	Полягає в орієнтації всіх сфер діяльності компанії на вимоги маркетингу. Маркетинг розглядається як головна функція компанії.	доцільно до впровадження та функціонування в стратегічній перспективі

Джерело: побудовано за даними джерел [31] та доповнено автором

Створення служби маркетингу вимагатиме планування її діяльності та звітування. При цьому у звітах слід відображати відповідні оцінні характеристики, так звані метрики. Найбільш часто з звітах європейських компаній використовують у річних звітах метрики, наведені у таблиці 3.6, які цілком можуть бути рекомендовані досліджуваному підприємству.

Найбільш популярний у маркетологів показник – «обізнаність, проте він найменше цікавить директорів. І навпаки, рівень лояльності представляє найбільший інтерес для управлінців. Це не дивно, так як даний показник є індикатором стійкості і перспектив для бізнесу в цілому. Вчені пропонують використовувати дев'ять показників, які дозволяють всебічно оцінити результативність маркетингу»

Таблиця 3.6 - Рекомендовані маркетингові метрики для відображення у звіті маркетингової служби ТОВ «Кривоозерська ХСФ»

Показник	Частка застосування, %	Частка володіння інформацією вищим керівництвом, %
Обізнаність	78	28
Частка ринку (обсяг або вартість)	78	33
Відносна вартість компанії	70	35
Рівень незадоволеності	69	30
Задоволеність споживачів	68	36
Загальне число споживачів	65	38
Репутація	64	32
Лояльність	64	50

Джерело: сформовано за даними [31]

Комплекс показників, які дозволяють всебічно оцінити результативність маркетингу» [33] охоплюють:

- обізнаність про бренд (brand awareness) - характеризує відсоток споживачів, які підтвердили, що їм відома дана торгова марка.
- споживачі, які спробували продукт до покупки (test-drive);
- рівень відтоку клієнтів (churn rate) - співвідношення тих клієнтів, хто пішов до кінця певного моменту часу до тих, хто прийшов на початку цього періоду;
- рівень задоволеності (CSI, customer satisfaction index) - оцінка рівня задоволеності клієнта після взаємодії з компанією. CSI відображає наскільки успішним був клієнтський досвід споживача

- прибуток (profit);
- чиста дисконтована вартість (NPV);
- внутрішня норма прибутковості (IRR);
- окупність інвестицій (payback);
- довічна цінність клієнта (CLTV, customer lifetime value) - це передбачуваний обсяг валового прибутку, яку може принести клієнт протягом свого життя.

Використання окресленого методичного підходу та комплексу маркетингових критеріїв в аналізі оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства та виявлення найефективніших шляхів проведення маркетингу, дозволить мінімізувати витрати ТОВ «Кривоозерська ХСФ» та досягти максимального результату діяльності. Для цього необхідно оцінити витрати маркетингу, його функції та неекономічні показники з використанням чітко визначених алгоритмів методів та моделей. Потрібно оцінити кінцеві результати маркетингової діяльності (прибуток, частку на ринку, обсяг реалізації товарів чи послуг) та прийняти ефективні управлінські рішення щодо реалізації маркетингу.

3.3 Формування моделі маркетингового управління та організація служби маркетингу в ТОВ «Кривоозерська ХСФ»

Формування служби маркетингу в підприємстві повинне здійснюватись на основі розробленого алгоритму:

- аналіз існуючої структури управління підприємства, в тому числі структурних елементів, які займаються маркетинговою діяльністю;
- розробка і побудова структури управління маркетингом;
- підбір фахівців з маркетингу;
- розподіл обов'язків, прав і відповідальності в системі управління маркетингом;
- створення умов для результативної роботи співробітників маркетингових підрозділів;

- організація ефективної взаємодії служби маркетингу з іншими відділами.

Служба маркетингу повинна охоплювати такі складові частини, як заготівля, зберігання, транспортування, виробництво, оптова та роздрібна торгівля. Конкуренція і інші принципи функціонування ринкових відносин обумовлюють необхідність розширення і істотного поліпшення роботи кожної складової частини системи маркетингу на основі впровадження досягнень науки і передового досвіду.

Після здійснення аналізу існуючого стану організації маркетингового управління в підприємстві, було знайдено основні маркетингові проблеми підприємства. На основі цих проблем було запропоновано напрямки удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Для подолання виявлених в ході аналізу проблем пропонується здійснити наступні заходи:

1. Створення маркетингового підрозділу з кваліфікованими спеціалістами, які будуть здійснювати ефективну маркетингову діяльність для підприємства, стимулюючи не тільки рівень продажів, а й підвищуючи пізнаваність підприємства, розширюючи асортимент.
2. Постійний, глибокий та якісний маркетинговий аналіз задля забезпечення більш ефективної роботи відділу маркетингу.
3. Окрім збуту продукції дилерами, впровадження комплексу маркетингових заходів - реклама в журналах, газетах, тощо.
4. Використання соціальних мереж задля підвищення економічних та соціальних показників підприємства, формування іміджу соціально відповідального бізнесу.

На ринку України існує певна тенденція – відсутність або неповноцінність маркетингового відділу, коли функції маркетингової діяльності розподілені нерівномірно. Часто виконанням маркетингової діяльності займається відділ збуту. Така ж ситуація в досліджуваному підприємстві, де виконання маркетингових і збутових завдань здійснюється під керівництвом директора, або ж для виконання маркетингових функцій залучаються рядові менеджери. З цього

можна зробити висновок, що якщо маркетингова діяльність і здійснюється на підприємстві, то неякісно, оскільки цим займаються не кваліфіковані спеціалісти. Така проблема і спостерігається у підприємства ТОВ «Кривоозерська ХСФ».

Організаційна структура досліджуваного підприємства потребує певних змін, а саме створення маркетингового підрозділу. Організація маркетингової діяльності у ТОВ «Кривоозерська ХСФ» передбачає:

- 1) побудову підрозділу маркетингу, її подальші вдосконалення;
- 2) забезпечення належних умов праці новоствореного підрозділу для найефективнішого його функціонування;
- 3) створення ефективного каналу взаємодії створеного підрозділу з іншими підрозділами в підприємстві.

Маркетингова діяльність у ТОВ «Кривоозерська ХСФ» повинна забезпечити:

- Своєчасну та достовірну інформацію про ринок, його споживачів, їх мотивацію при виборі продукції, їх смаки, вимоги, переваги. Тобто все, що стосується зовнішніх умов функціонування підприємства;
- Створення набору продукції підприємства, які будуть задовольняти потреби ринку, більше ніж товари конкурентів;
- Забезпечення необхідного впливу на клієнтів, на їх попит, ринок та забезпечення максимально можливого контролю сфери збуту.

ТОВ «Кривоозерська ХСФ» в умовах ринку необхідно вирішити проблему вибору конкурентної стратегії з метою збереження та підвищення позиції на ринку внаслідок диверсифікації виробництва продукції, відшкодування витрат і одержання прибутку, достатньої для подальшого розвитку. У зв'язку із цим для розвитку підприємства необхідно велику увагу приділяти проблемі стимулювання попиту. Продажу товарів повинні передувати маркетингове дослідження, що містить характеристики: самого товару, його ціни, методів його розповсюдження та стимулювання збуту, націлені на підвищення конкурентоспроможності і якості товарів і обслуговування, забезпечення росту долі ринку.

Організаційна структура досліджуваного підприємства потребує певних змін, а

саме створення маркетингового підрозділу. Організація маркетингової діяльності у ТОВ «Кривоозерська ХСФ» передбачає:

- 4) побудову підрозділу маркетингу, її подальші вдосконалення;
- 5) забезпечення належних умов праці новоствореного підрозділу для найефективнішого його функціонування;
- 6) створення ефективного каналу взаємодії створеного підрозділу з іншими підрозділами в підприємстві.

Організація служби маркетингу повинна здійснюватись на основі потенційних можливостей і фінансових ресурсів підприємства, цілей і завдань, що стоять перед маркетингом. Для ТОВ «Кривоозерська ХСФ» вважаємо за доцільне формування служби маркетингу на основі функціональної моделі (рис. 3.4).



Рис. 3.4 - Функціональна модель побудови служби маркетингу в ТОВ «Кривоозерська ХСФ» (проект)

Джерело: побудовано автором на основі узагальнення власних спостережень та джерела [38]

Прагнення до більш ефективних умов ведення підприємницької діяльності викликає необхідність здійснювати регулярний облік використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів підприємства. Отже, необхідно провести розрахунок витрат на утримання служби маркетингу, величина яких відіб'ється на загальному стані товариства (табл. 3.7).

Для ефективної роботи маркетингової служби має бути розглянуто її оснащення сучасним офісним обладнанням. Робота фахівців служби маркетингу

неприпустима без комп'ютерів, без використання послуг Internet, оскільки така робота передбачає бробку великих обсягів інформації. Кількість комп'ютерів, необхідних службі маркетингу - 2 одиниці.

Таблиця 3.7 - Розрахунок капітальних витрат на створення служби маркетингу ТОВ «Кривоозерська ХСФ»

Перелік витрат	Кількість, шт.	Ціна, грн.	Сума, грн.
Витрати на ремонт офісу для служби маркетингу	-	-	20450
Витрати на придбання офісних меблів	-	-	32000
Витрати на придбання ПЗ та комп'ютерної техніки	2	24000	48000
Витрати на придбання оргтехніки	3	2800	8400
ВСЬОГО витрат на обладнання офісу та АРМ маркетолога, грн	x	x	108850

Джерело: розрахунки автора

Реклама маркетингової служби вимагає розробки і друку рекламної продукції. У таблиці 3.7 наведені капітальні витрати на створення служби маркетингу, у якій підсумковий обсяг витрат буде орієнтиром для керівництва підприємства як показник мінімальних одноразових витрат на створення престижного і сучасного відділу маркетингу.

Загальна сума витрат має включати і результати розрахунку заробітної платні менеджерів новостворюваної маркетингової служби.

Річний фонд оплати праці персоналу служби маркетингу розрахуємо за формулою:

$$\text{ФОП} = \text{З}_{\text{пр.}} + \text{З}_{\text{дод.}} \quad (3.1)$$

де ФОП - фонд оплати праці служби маркетингу, грн, що включає;

$\text{З}_{\text{пр.}}$ - пряма ЗП менеджера, грн.;

$\text{З}_{\text{дод.}}$ - додаткова ЗП менеджера, грн.

Розмір прямої ЗП менеджера визначається відповідно до посадового окладу,

який в свою чергу залежить від категорії менеджера:

$$З.пр. = О \times \Phi. \text{ річ} \quad (3.2)$$

де З.пр. - пряма ЗП менеджера, грн.;

О. - посадовий оклад менеджера, грн.;

Φ. річ. - річний дійсний фонд часу менеджера, міс.

Додаткова заробітна платня розраховується за формулою:

$$З.дод.= Н.дод. \times З.пр. \quad (3.3)$$

де З. дод. - додаткова ЗП менеджера, грн.;

Н. дод. - норматив доплат менеджерам, 30 %.

Розрахунок річного фонду ЗП відділу маркетингу, приведений в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Розрахунок витрат на оплату праці персоналу служби маркетингу

Посада	Кількість, осіб	Місячний оклад, грн.	Річний фонд часу, міс.	Заробітна платня		Фонд оплати праці, ФОП грн.
				Пряма Зрп, грн.	Додаткова З дод, грн.	
Керівник служби	1	22000	12	264000	79200	343200
Менеджер	3	14500	36	522000	156600	678600
ВСЬОГО	4	36500	48	786000	235800	1021800

Джерело: розраховано автором

Для визначення кошторису витрат, витрати у розрахунках групуватимуться за наступними статтями:

- витрати на оплату праці персоналу;
- відрахування на соціальні заходи;
- витрати на електроенергію;
- витрати, пов'язані з придбанням спеціальної літератури і

періодичних видань з маркетингу і реклами;

- інші витрати.

Для визначення кошторису витрат, витрати групуватимуться за наступними статтями:

- витрати на оплату праці персоналу;

- відрахування на соціальні заходи;
- витрати на електроенергію;
- витрати, пов'язані з придбанням спеціальної літератури і періодичних видань з маркетингу і реклами;
- інші витрати.

2. Відрахування на соціальні заходи. Відрахування на соціальні заходи складають 37,5 % від витрат на оплату праці.

Таким чином, відрахування на соціальні заходи складуть:

$$З \text{ від.} = \text{ФОП} \times 37,5 : 100 \quad (3.4)$$

Витрати на соціальні заходи працівників відділу маркетингу:

$$З \text{ від.} = 59000 \times 0,375 = 383175 \text{ грн}$$

3. Витрати на електроенергію розраховуються за потужністю електроустановок

$$З_e = W_n \times T_n \times K_n \times C_z, \quad (3.5)$$

де W_n - потужність використовуваного устаткування, кВт;

T_n – час роботи певного виду устаткування;

K_n – коефіцієнт використання устаткування;

C_z – вартість 1 кВт/год. електроенергії, грн

$$C_z = 2,64 \text{ грн./Квт} - \text{год};$$

$$W_n = 10 \text{ кВт}$$

$$T_n = 1930 \text{ год.}$$

$$K_n = 0,9.$$

$$З_e = 10 \times 1930 \times 0,9 \times 2,64 = 45856,8 \text{ грн}$$

4. Витрати на спеціалізовану літературу приймаються в розмірі 1% від фонду оплати праці персоналу: $1021800 \text{ грн} \times 0,01 = 102180 \text{ грн.}$

Структура річних витрат на функціонування служби маркетингу приведена в таблиці 3.9.

У структурі витрат найбільшу частку, за даними таблиці 3.9, становлять витрати на оплату праці та витрати підприємства на соціальні заходи. На капітальні вкладення припадає лише 6,5 % зазначених інвестицій. Це розрахунок

планових витрат на створення і функціонування відділу маркетингу. Але у зв'язку з загрозами маркетингового середовища: підвищенням тарифів, вартості послуг, виявлення нових статей витрат в реальності, - сума витрат може виявитись вищою, ніж розрахована. Таким чином, слід приділити увагу управлінню ризиками щодо реалізації даного проєкту у маркетингу.

Таблиця 3.9 – Склад і структура витрат на створення служби маркетингу в ТОВ «Кривоозерська ХСФ»

Найменування статей витрат	Сума, грн.	Структура, %
Витрати на обладнання офісу служби маркетингу	108850	6,5
Витрати на оплату праці 4-х працівників	1021800	61,1
Відрахування на соціальні заходи	383175	22,9
Витрати на електроенергію	45856,8	2,7
Витрати на купівлю спеціальної літератури та підписка на періодичні видання з маркетингу і реклами	102180	6,1
Інші витрати	10218	0,6
ВСЬОГО	1672079,8	100,0

Джерело: розраховано автором

Загальна сума інвестицій є досить суттєвою для суб'єкту малого підприємства, яким є ТОВ «Кривоозерська ХСФ», тому доцільно проаналізувати ефективність проєкту та оцінити термін його окупності (табл. 3.10).

За оцінками експертів – фахівців ТОВ «Кривоозерська ХСФ», виходячи з середньорічних темпів зростання показників доходу від реалізації, собівартості реалізованої продукції і перспектив розвитку ринку, у 2024 р. слід очікувати прибуток підприємства у обсязі 5632576 грн, з яких 775909 грн або 13,8 % буде отримано за рахунок здійснення маркетингових заходів та становитиме ефект маркетингових інвестицій. При цьому рентабельність маркетингових інвестицій становитиме 46,4 %. Для порівняння рентабельність реалізації, визначена за валовим прибутком становитиме 25,6 %, всієї діяльності, визначена за чистим прибутком і витратами всієї діяльності становитиме 17,6 %.

Таким чином. у підприємства є потенціал щодо забезпечення рентабельної діяльності і розширеного відтворення.

Таблиця 3.10 – Оцінка ефективності інвестиційних витрат на формування функціональної моделі маркетингового управління в ТОВ «Кривоозерська ХСФ»

Показники	Проект на 2024 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	68086
Собівартість реалізованої продукції, тис грн	54193
Валовий прибуток, тис. грн.	13893
Очікуваний прибуток від операційної діяльності, тис. грн	8278
Очікуваний чистий прибуток, тис. грн	5633
Приріст річного прибутку від операційної діяльності за рахунок реалізації маркетингових заходів, грн	776
Витрати всієї маркетингової діяльності, тис. грн	18865
Рівень рентабельності витрат на маркетинг, % (ROI)	43,8
Рентабельність маркетингових інвестицій за прибутком операційної діяльності, % (ROMI)	46,4
Рівень рентабельності реалізації продукції,%	25,6
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	17,6

Джерело: розраховано автором за даними експертних оцінок та очікувань

Таким чином, з розрахунку на 1 грн маркетингових інвестицій буде отримано 0, 46 грн додаткового прибутку. Це значно вищий показник, ніж рентабельність витрат на маркетингову діяльність в цілому та рентабельність витрат всієї діяльності. Таким чином, запропонований проєкт слід вважати ефективним і доцільним до впровадження.

Висновки до розділу 3.

1. Позитивний досвід ключових гравців ринку мінеральної води свідчить про доцільність запровадження моделі D2C у просування продукції ТОВ «Кривоозерська харчосмакова фабрика», що дозволить бути більш обізнаними у вподобаннях споживачів.
2. З метою переходу на модель D2C доцільно запровадити в управління маркетинговою діяльністю управління формуванням і розвитком бренду та

управління ризиками маркетингової діяльності. Оновити сайт товариства відповідно очікувань споживачів продукції підприємства та партнерів, підвищити його комунікаційну спрямованість.

3. Посилити аналітичне забезпечення управління маркетинговою діяльністю на основі формування системи показників та маркетингових індикаторів, що мають аналізуватись та контролюватись в плані виконання планів та змін у динаміці, виявлення факторів, що обумовили їх варіацію.

4. Створити сучасну службу маркетингу з обладнанням автоматизованих робочих місць маркетолога (АРМ) за функціональною моделлю управління.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. З метою виживання підприємств на висококонкурентних ринках в практику менеджменту має бути запроваджене управління з позиції маркетингу. Маркетинговий менеджмент має стати провідною концепцією управління.

2. Для впровадження концепції маркетингового управління в практику менеджменту підприємства кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності як місія; конкурентні переваги; особливості організації; ринки збуту, де діє підприємство; продукцію (послугу); ресурси; виробничу структуру; виробничу програму.

3. Трансформаційні зміни, яких вимагає сьогодні діяльність та система управління будь-якого підприємства, вимагають інвестиційного забезпечення. Важливий момент в прийнятті рішення щодо інвестицій – необхідність проведення змістовних SWOT аналізу не тільки виробничо-збутової діяльності та витрат, але й розроблення прогнозу з виявленням існуючих можливостей та загроз для розвитку підприємств. Здійснений аналіз та розроблений прогноз нададуть підприємству можливість виключити прийняття поспішних необґрунтованих рішень. Використовуючи загальні принципи управління, можна нівелювати існуючу уразливість підприємства і забезпечити ефективну інвестиційну діяльність в реалізацію маркетингових проектів.

4. Впровадження концепції управління в практику менеджменту підприємств харчової промисловості вимагає належного методичного забезпечення: проведення маркетингового аналізу, вибір ефективної моделі просування, інвестиційне обґрунтування створення служби маркетингу.

5. ТОВ «Кривоозерська Харчосмакова фабрика», де випускається вся лінійка продукції ТМ «Кривоозерська» і ще ряд продовольчих товарів, - потужне підприємство з сучасним обладнанням і новітніми технологіями, однак і з великою історією і славними традиціями.

6. Діяльність підприємства розпочиналась з виробництва круп, згодом почали вироблятися безалкогольні напої, на даний час основна стратегічна зона

господарювання підприємства - добування і бутильовання питної мінеральної води.

7.ТМ «Кривоозерська» впевнено зайняла власну нішу і досягла чи не більшої популярності в південному регіоні, ніж імениті українські та іноземні бренди.

8. В підприємстві запроваджена система управління якістю. Мінеральну воду «Кривоозерська» включено до ДСТУ 878-93 «Води мінеральні». Протоколом № 2001-18 Міністерства охорони здоров'я України підтверджена її радіаційна безпека і відповідність НРБУ-97.

9.Обсяг статутного капіталу ТОВ «Кривоозерська ХСФ» - 1254 тис грн., що становить основу його власного капіталу та формує його фінансовий потенціал. Останніми роками спостерігається послаблення господарського потенціалу, на що вказує зменшення суми активів. У той же час активи скорочуються менш швидко, ніж дохід від продажу товарів і послуг, що вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів.

10. Показник валової рентабельності демонструє додатне значення у середньому за 2020 - 2022 рр. Це вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату.

11. Окремі нормативні документи, які регулюють роботу виробників мінеральних вод, що визначені, як «Водний кодекс», «Кодекс про надра», Закони України «Про питну воду і питне водопостачання», «Про якість і безпеку харчових продуктів» та інші нормативно-правові акти, характеризуються нечіткістю та неоднозначністю положень, що створює відповідні передумови для використання різних методів формування конкурентної поведінки на ринку.

12. Ринок мінеральної води в Україні ще має значний потенціал для розвитку. На даний час споживання цієї продукції в Україні в три рази менше в порівнянні з іншими європейськими країнами (40-46 л проти 120-170 л). Варто очікувати, що споживання мінеральної води українцями буде збільшуватися під

впливом світового тренду на здоровий спосіб життя.

13. Україна за запасами мінеральної води входить до складу глобальних лідерів. Обсяг внутрішнього ринку мінеральної води в Україні оцінюється в 1 млрд USD.

14. Висока рентабельність, а також той факт, що цей сегмент у державі освоєний усього лише наполовину, робить ринок бутильованої води особливо привабливим для інвесторів. В цілому український ринок мінеральних вод досить консолідований. Понад 50% ринку в сегменті газованих вод і більше 70% в сегменті негазованих займають 10 великих компаній. Іншу частину ринку займають місцеві виробники.

15. Аналіз факторів макросередовища за допомогою PEST-аналізу дозволив встановити, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають політичні та економічні фактори, проте, ринок мінеральної води в Україні має достатньо перспектив для росту, тому що вода є невід'ємним компонентом, який людина має споживати, а зважаючи на екологічну ситуацію, використання бутильованої, очищеної води з кожним роком стає все більш актуальним.

16. Проведений аналіз стану, тенденцій та оцінка перспектив ринку свідчить, що доцільною загальною корпоративною стратегією для ТОВ «Кривоозерська ХСФ» є стратегія зростання.

17. За допомогою SWOT-аналізу було визначено найбільш актуальні рішення, що дозволять забезпечити розвиток ТОВ «Кривоозерська ХСФ» та підвищення його конкурентоспроможності на ринку, зокрема такі як:

- збільшення обсягів реалізації шляхом розширення ринків збуту і виходу на нові ринки Європейського простору особливо в контексті Євроінтеграції;

- привернення уваги нових потенційних клієнтів та стимулювання посередників;

- впровадження інноваційних методів товаропросування і форм продажу товарів;

- впровадження системи знижок, участь у добродійних та гуманітарних акціях; формування асортиментної політики, її диверсифікація і розширення

товарної структури.

18. З практики світового досвіду є доцільним запровадити модель D2C у просування продукції ТОВ «Кривоозерська харчосмакова фабрика», що дозволить бути більш обізнаними у вподобаннях споживачів.

19.3 метою переходу на модель D2C доцільно запровадити в управління маркетинговою діяльністю управління формуванням і розвитком бренду та управління ризиками маркетингової діяльності. Оновити сайт товариства відповідно очікувань споживачів продукції підприємства та партнерів, підвищити його комунікаційну спрямованість.

20. Посилити аналітичне забезпечення управління маркетинговою діяльністю на основі формування системи показників та маркетингових індикаторів, що мають аналізуватись та контролюватись в плані виконання планів та змін у динаміці, виявлення факторів, що обумовили їх варіацію.

21. Створити сучасну службу маркетингу з обладнанням автоматизованих робочих місць маркетолога (АРМ) за функціональною моделлю управління.

22. Розрахунками обґрунтовано проектні показники фінансових результатів на 2024 р. Слід очікувати прибуток підприємства у обсязі 5632 тис. грн, з яких майже 776 тис. грн або 13,8 % прибутку буде отримано за рахунок здійснення маркетингових заходів та становитиме ефект маркетингових інвестицій. При цьому рентабельність маркетингових інвестицій становитиме 46,4 %.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підруч. – 2-ге вид, доповн. і переробл. / В.Г.Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2002. – 624 с.
2. Амонс С. Е. Стан та перспективи розвитку виробництва органічної продукції в Україні. Сільське господарство та лісівництво. 2021. No 3 (22). С. 221–236
3. Білоченко А. М. Стан та стратегічні напрямки розвитку аграрного сектора економіки на сучасному етапі. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Pav_2014_25_13.pdf
4. Білоусова Н. П'ять основних тенденцій у АПК на 2013 рік.../ Н. Білоусова // [Електронний ресурс]. URL: <http://www.dau.kiev.ua/uk/article/ekonomika/pYat-osnovnih-tendenciv-u-apk-na-2013-rik>.
5. Білоченко А.М. Розвиток галузей АПК: стан та перспективи розвитку аграрного сектра економіки на сучасному етапі. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe/Pav_2014_25_13.pdf
6. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / О.Г. Бровкова. – К.: ЦУЛ, 2012. – 224 с.
7. Волошина М. Аналіз ринку мінеральної води [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/analiz-rynka-mineralnoi-vody-2016.html>
8. Голубьонкова О.О., Светікова О.І. Методичні підходи до визначення стратегічних зон господарювання на прикладі води ТМ «Кривоозерська» // Матеріали доповідей економічної наукової інтернет-конференції «Світ економічної науки. Випуск 26». Тернопіль, ГО «Наукова спільнота». 2020 р.- с. 56-58
9. Гуторова О.О. Основи менеджменту: навч. посібник Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2009. 329 с.

10. Данько Ю. І. Проблеми розвитку маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств / Данько Ю. І. // Національний менеджмент організацій: інтеграційний вимір : [Монографія] / [Михайлова Л.І., Турчіна С.Г., Калачевська Л.І. та ін.]. – Суми: Видавництво «Козацький вал», ВАТ «Сумська обласна друкарня», 2009. – 352 с.

11. Данько Ю.І. Маркетингові аспекти товарної політики аграрних підприємств. Агроінком. 2009. № 1. С. 43–45.

12. Дем'яненко С. Стратегія адаптації аграрних підприємств України до глобальних змін клімату. Економіка України. 2012. № 6. С. 66-72.

13. Державна підтримка у забезпеченні економічної стійкості сільськогосподарських підприємств / О.В. Олійник, Т.В. Калашнікова, О.В. Клепчева .Економіка АПК. 2014. № 2. С. 51

14. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навч. посібник. Реком. МОНУ для студ. ВНЗ / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К.: ЦУЛ, 2011. – 440 с.

15. До питання про стратегію розвитку аграрного сектору економіки України / С. І. Дем'яненко // Економіка АПК. - 2014. - № 1 - С. 14

16. Єранкін О. О. Періодизація еволюції маркетингу в АПК України та перспективи його розвитку . Економіка АПК. 2011. № 1. С. 131–140.

17. Єранкін О.О. Вплив аграрної політики на маркетингову діяльність підприємств АПК в Україні. Економіка АПК. 2011. №.6 с. 29 – 39.

18. Захарова І.В. Основи інформаційно-аналітичної діяльності: навчальний посібник / І.В. Захарова, Л.Я. Філіпова. – К.: ЦУЛ, 2013. – 336с.

19. Збарський В.К. Економіка сільського господарства: навчальний посібник / В.К. Збарський, В.І. Мацибора, А.А. Чалий. – К.: КАРАВЕЛА, 2009. – 312 с.

20. Економіка і організація сільськогосподарського виробництва. Навчальний посібник / С. Писаренко. – Полтава: РВВ ПДАА, 2010. – 352 с.

21. Економіка аграрного підприємства: Підруч. і / С.І. Михайлов, В.В. Ярова, Г.В. Заєць та ін. – К.: Укр. Центр духов, культури, 2004. – 396 с.

22. Євчук Л.А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю

сільськогосподарських підприємств: [монографія] / Л.А. Євчук. – Миколаїв: Видавець Т.Ю. Прокопчук, 2010 – 340 с.

23. Інвестиційне кредитування підприємств аграрного сектору / Л.М. Коваль // Економіка АПК. - 2015. - № 1 - С. 35

24. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. / І.А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.

25. Карпов Н.В. Особливості діяльності підприємств агропромислового комплексу / Н.В. Карпов // Маркетинг в Україні. – 2012. – № 5. – С. 56–59.

26. Кузик О. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах / О. В. Кузик // Стратегія економічного розвитку України. – 2014. – № 34. – С. 130–135.

27. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник, / Г.І. Кіндрацька. - К.: Знання, 2006. – 366 с.

28. Корецький М.Х. Стратегічне управління / М.Х. Корецький. Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2007. – 240 с.

29. Кісіль М.Ю. Основні стратегії розвитку підприємств сільського господарства / М.Ю. Кісіль // Міжнародна науково-практична конференція (Київ, 17-18 червня 2011 р.) – К.: Аналітичний центр «Нова економіка», 2011. – С. 74-75.

30. Кісіль М.І. Стратегічні напрями інвестиційного забезпечення розвитку сільського господарства / М.І. Кісіль // Економіка АПК. – 2012. – № 9. – С. 36–39.

31. Куриленко І. І. Формування системи стратегічного маркетингу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 6. С. 47-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_6_14

32. Курган В.П. Економіка аграрних підприємств: Навчально-методичний посібник. Суми: ВТД “Університетська книга”, 2008. 270 с.

33. Левків Г. Я. Ефективне управління ризиками маркетинг-менеджменту підприємств. Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип.5. - С. 129-134.

34. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: Монографія / М.Й. Малік, О.А. Нужна. – К.: ННЦ ІАЕ, 2007. – 270 с.

35. Малишева Н. Ю. Вплив поведінки споживачів на функціонування та

розвиток ринку мінеральних вод України. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2202>

36. Мельничук А.Ю. Формування і реалізація стратегічного управління аграрними підприємствами як чинника підвищення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. Економіка та управління АПК. 2009. Вип. 1(66). С.113-119.

37. Management: Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. - New York: Harper & Row, 1988.

38. Мельничук О. І. Економічна сутність системи маркетингу підприємств, її складові та функції [Електронний ресурс] . Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2015. № 3. С. 259-267. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2015_3_32

39. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г.В. Осовська, О.Л. Іщук, І.В. Жалінська. - К. : Кондор, 2003. - 194 с

40. Особливості ринку мінеральної води України [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/osobennosti-rynka-mineralnoj-vody-ukrainy>

41. Офіційна сторінка ТОВ «Кривоозерська ХСФ» в соціальній мережі Інстаграм [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.instagram.com/krivoozerska/>

43. Офіційна сторінка ТОВ «Кривоозерська ХСФ» в соціальній мережі Фейсбук [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.facebook.com/Krivoozerska/>

44. Офіційний сайт ТОВ «Кривоозерська ХСФ» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://krivoozerska.ua/>

45. Офіційний сайт Державної служби статистики України : [Веб-сайт]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.09.2023)

46. Ринок столової та мінеральної води в Україні 2020 рік. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-stolovoj-i-mineralnoj-vody-v-ukraine-v-2020-god>

47. Stelzner M. Scaling Your Facebook Ads: A Proven Strategy : Social Media Examiner. Social Media Examiner. URL: <http://surl.li/fdstl>

48. Сільськогосподарська продукція: проблема якості / А.І. Литвинов // Економіка АПК. - 2014. - № 6 - С. 23

49. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент / О.М. Скібіцький. – Навч. посібник. – К. ЦУЛ, 2006. – 312 с.

50. Сладкевич, В.П. Стратегічний менеджмент організацій: підручник / В.П. Сладкевич. – К. : Вид. дім „Персонал”, 2008. -496с.

51. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка. - К.: ННЦ "ІАЕ", 2012. - 182 с.

52. Стратегічне управління інтеграційними процесами в агропродовольчому комплексі України / О.А. Дікарев // Економіка АПК. - 2014. - № 6 - С. 87

53. Сучасний рівень інвестиційної активності сільськогосподарських підприємств / Н. І. Кравчук. // Економіка. Управління. Інновації . - 2014. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_58.pdf

54. Танклевська Н. Стан та перспективи розвитку державного фінансування сільськогосподарських підприємств України [Електронний ресурс] / Н. Танклевська, О. Супрун // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2013. — Вип. 1 (8). — С. 262-270. — Режим доступу до журн. : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13tnsspu.pdf>.

55. Тенденції розвитку аграрного сектору економіки України / К.В. Бондаревська. // Економіка АПК. - 2014. - № 11 - С. 36

56. Удосконалення організаційно-економічного механізму фінансово-кредитного забезпечення сільського господарства України / А.М. Білоченко // Економіка АПК. - 2014. - № 5 - С. 43

57. Файвіщенко Д. С. Ринок мінеральної води: потенціал, конкуренція, управління брендом : монографія / Д. С. Файвіщенко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – 436 с. 58. Формування стратегій розвитку аграрного сектору економіки в умовах глобалізації / В.В. Столяров // Економіка АПК. - 2014. - № 4 -

С. 18

59.Черевко Г.В. Економіка підприємств : навч. посібн. / за заг. ред. Г.В. Черевка / Черевко Г.В., Горбонос Ф.В., Іваницька Г.Б., Павленчик Н.Ф. – Львів : Вид-во "Апріорі", 2004. – 384 с.

60. Шкляєва Г. О. Інтерактивні маркетингові комунікації у менеджменті підприємства / Г.О. Шкляєва // Економічний нобелівський вісник. – 2014. – № 1 (7). – С. 509–515.

61.Шаповал М. І. Менеджмент якості: Підруч. — К.: Т-во "Знання", КОО, 2003. — 475 с.

62.Шинкаренко В.Г. Управління результатами діяльності робітників АТП / В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко. – Харьков : Изд-во ХГАДТУ, 1999. – 143 с.

63.Шпичак О. М. Економічні механізми державного регулювання ринків сільськогосподарської продукції та їх проблеми / О. М. Шпичак // Економіка АПК. – 2011. Шпичак № 2. – С. 150–155.

64.Юрченко О. А. Переваги використання маркетингу на підприємствах АПК / О. А. Юрченко // Маркетинг в Україні. – 2011. – № 2. – С. 22–30.

65.Янишин Я. Маркетингове забезпечення інвестиційної привабливості переробних підприємств АПК / Я. Янишин, Т. Вітчук // Аграрна економіка. – 2011. – Т. 4. – № 1-4. – С. 58-61.

66. Cotriss D. Small Business Guide to Social Media. Business News Daily. 2023. URL: <https://goo.su/IVvbfP>

67. Evans D., McKee J., Bratton S. Social Media Marketing: The Next Generation of Business Engagement. Paperback, 2010. 408 p.

68.Levinson J., Forbes C., Adkins F. Guerrilla Marketing for Nonprofits: 250 Tactics to Promote, Motivate, and Raise More Money. Entrepreneur Press, 2010. 336 p.

69.Trattner C., Kappe F. Social Stream Marketing on Facebook: A Case Study. International Journal of Social and Humanistic Computing. 2013. Vol. 2, no. 1/2. P. 86–103.

70. Schaefer M. Belonging to the Brand: Why Community is the Last Great Marketing Strategy. Schaefer Marketing Solutions, 2022. 195 p.

71. Shaw A. Council Post: How Social Media Can Move Your Business Forward. Forbes. URL: <https://cutt.ly/B8shatX>

Закони України

1. Про внесення змін до деяких законів України щодо безперебійного виробництва та постачання сільськогосподарської продукції під час воєнного стану. Закон України від 12.05.2022 № 2246-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2246-20#Text>.

2. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів. Закон України від 23.12.1997 771/97ВР: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/771/97-вр/ed20200116>

3. Про питну воду, питне водопостачання та водовідведення. Закон України від 10.01.2002 № 2918III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2918-14>

ДОДАТКИ

«ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КРИВООЗЕРСЬКА ХАРЧОСМАКОВА ФАБРИКА»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р.

<https://krivoozerska.ua/pro-nas/korisna-informatsiya.html>

- [Загальна інформація](#)
- [Фінансовий аналіз](#)
- [Бухгалтерська звітність](#)

Загальна інформація

Назва: «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КРИВООЗЕРСЬКА ХАРЧОСМАКОВА ФАБРИКА»

ЄДРПОУ: 05467783

Організаційно-правова форма: ЗАКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

Дані про початок діяльності: 30.05.1996; 14.09.2004; 1514120000000012

Основний напрямок діяльності: 14.50.0 ІНШІ ГАЛУЗІ ДОБУВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ, НЕ ВІДНЕСЕНІ ДО ІНШИХ ГРУПУВАНЬ

Додаткові(ий) напрямки(ок) діяльності:

15.61.1 ВИРОБНИЦТВО БОРОШНА

15.33.2 ВИРОБНИЦТВО ПЛОДООВОЧЕВИХ КОНСЕРВІВ (КРИМ КАРТОПЛІ), ВКЛЮЧАЮЧИ М'ЯСО-РОСЛИННІ ТА САЛО-БОБОВІ

15.41 ВИРОБНИЦТВО НЕРАФІНОВАНИХ ОЛІЇ ТА ЖИРІВ

15.41.0 ВИРОБНИЦТВО НЕРАФІНОВАНИХ ОЛІЇ ТА ЖИРІВ

15.61.2 ВИРОБНИЦТВО КРУП

15.81.0 ВИРОБНИЦТВО ХЛІБА ТА ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ

15.85.0 ВИРОБНИЦТВО МАКАРОННИХ ВИРОБІВ

15.98.0 ВИРОБНИЦТВО МІНЕРАЛЬНИХ ВОД ТА ІНШИХ БЕЗАЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ

51.21.0 ОПТОВА ТОРГІВЛЯ ЗЕРНОМ, НАСІННЯМ ТА КОРМАМИ ДЛЯ ТВАРИН

52.11.0 РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ В НЕСПЕЦІАЛІЗОВАНИХ МАГАЗИНАХ З ПЕРЕВАГОЮ ПРОДОВОЛЬЧОГО АСОРТИМЕНТУ

15.61.0 ВИРОБНИЦТВО ПРОДУКТІВ БОРОШНОМЕЛЬНО-КРУП'ЯНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

51.38.0 ОПТОВА ТОРГІВЛЯ ІНШИМИ ПРОДУКТАМИ ХАРЧУВАННЯ

60.24.0 ДІЯЛЬНІСТЬ АВТОМОБІЛЬНОГО ВАНТАЖНОГО ТРАНСПОРТУ

Поточний стан: припинено

Дані про завершення діяльності: 09.02.2011; 15141120012000012; Державна реєстрація припинення юридичної особи в результаті її реорганізації

Офіційна адреса: Україна, 55104, Миколаївська обл., Кривоозерський р-н, селище міського типу Криве Озеро, ВУЛ.ІНДУСТРІАЛЬНА, будинок 2

Контактні дані: 8 05133 2 17 44; 8 05133 2 12 54; 8 05133 2 17 44

Засновник(и):

ГОНЧАРЕНКО КАТЕРИНА ОЛЕКСАНДРІВНА, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.

ГРИНЕВИЧ ГЕННАДІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.

ОПАНЮК АНАТОЛІЙ ІВАНОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 70,00 грн.

МОГИЛІН ВОЛОДИМИР ВОЛОДИМИРОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.

ТАРНАВСЬКА ЯНА ОЛЕКСАНДРІВНА, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.

БОНДАРЕНКО ВІКТОР ФЕДОРОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
БАЛАНОВСЬКИЙ ВОЛОДИМИР ВАЛЕРІЙОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 240,00 грн.
БАЛАНОВСЬКА НАДІЯ ВІТАЛІЇВНА, розмір внеску до статутного фонду - 270,00 грн.
БАЙРАК ВОЛОДИМИР АНДРІЙОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 300,00 грн.
ЗЛОЧЕВСЬКИЙ ВОЛОДИМИР ОЛЕКСАНДРОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
ЗЛОЧЕВСЬКИЙ АНАТОЛІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 50,00 грн.
ЗАГОРОДНЮК АНАСТАСІЯ СЕРГІЇВНА, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
ЗАВАЦЬКИЙ ВОЛОДИМИР ВОЛОДИМИРОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
СІНЧУК МИКОЛА ОЛЕКСІЙОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 360,00 грн.
СІНЧУК ВАСИЛЬ ОЛЕКСІЙОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 240,00 грн.
СТЕЦЕНКО ВАСИЛЬ СТЕПАНОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 450,00 грн.
СКРИПНІЧЕНКО ЮРІЙ СЕРГІЙОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
СКРИПНІЧЕНКО МИХАЙЛО СЕРГІЙОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 1203410,00 грн.
СИДОР СЕРГІЙ ЮРІЙОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
ТУРУНДА СВІТЛАНА ВАЛЕНТИНІВНА, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
ДІДОВИК АРТЕМ СЕРГІЙОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
КОЗАВЧИНСЬКА АНТОНІНА СЕРГІЇВНА, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
КОВАЛЬЧУК СЕРГІЙ ВАСИЛЬОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 280,00 грн.
КЕРНАСОВСЬКИЙ ЮРІЙ ПАВЛОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 50,00 грн.
КЕРНАСОВЬКИЙ ОЛЕКСАНДР ЮРІЙОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
КЕРНАСОВСЬКА ТЕТЯНА ВОЛОДИМИРІВНА, розмір внеску до статутного фонду - 50,00 грн.
КЕРНАСОВСЬКА ОЛЕНА ЮРІЇВНА, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
ЛЩЕНКО ВАЛЕНТИН ЄВГЕНІЙОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 80,00 грн.
ЛИСИШИН ВЯЧЕСЛАВ МИХАЙЛОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 770,00 грн.
КУРЧЕНКО МИХАЙЛО ІВАНОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
КУЛИК ЯРОСЛАВ ОЛЕКСІЙОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 520,00 грн.
КРОХМАЛЬ ВАСИЛЬ ІЛЛІЧ, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
АЧКЕВИЧ ІГОР ВОЛОДИМИРОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 50,00 грн.
АЧКЕВИЧ ЛАРИСА АНДРІЇВНА, розмір внеску до статутного фонду - 400,00 грн.
АЧКЕВИЧ ВІТАЛІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 50,00 грн.
АНЧИПОЛОВСЬКИЙ АРТУР ОЛЕКСАНДРОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 2560,00 грн.
ЯРЬОМЕНКО ІННА АНАТОЛІЇВНА, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
ШПИЧКА КАТЕРИНА ПОРФІРІЇВНА, розмір внеску до статутного фонду - 910,00 грн.
ЗАВАЦЬКА ОЛЕНА ДМИТРІВНА, розмір внеску до статутного фонду - 280,00 грн.
ВЕРДЕШ ОЛЕНА ВАСИЛІВНА, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
СКРИПНІЧЕНКО ЛЕСЯ ВІТАЛІЇВНА, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
ІСФЕНДІЯРОВА ІРИНА РАГІМІВНА, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
ТУРУНДА НАТАЛІЯ РОМАНІВНА, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
ТУРУНДА ВОЛОДИМИР ДМИТРОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 480,00 грн.
ТУРУНДА ГАННА ЕДУАРДІВНА, розмір внеску до статутного фонду - 50,00 грн.
ТУРУНДА ВОЛОДИМИР ВАЛЕНТИНОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
ТУРУНДА ВАЛЕНТИН ВОЛОДИМИРОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
ШОЙХЕТ НАУМ ІСАКОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
ШОЙХЕТ АННА ШИМОВНА, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
ШИГИДА БОРИС ДМИТРОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 5630,00 грн.

ЦЕГЕЛЬНИК ОЛЕКСАНДРА ОЛЕКСАНДРІВНА, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
 ФЕДОРКОВА ЛІЛЯ МИКОЛАЇВНА, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
 ФЕДОРКОВ МИКОЛА ПЕТРОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 200,00 грн.
 ІВАНЮК ЛЮБОВ МИХАЙЛІВНА, розмір внеску до статутного фонду - 18000,00 грн.
 ІВАНЮК ВЛАДИСЛАВ ЛЕОНІДОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
 ЯЩУК АНАТОЛІЙ ДАНИЛОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 470,00 грн.
 ЯСИНСЬКА ВАЛЕНТИНА ОЛЕКСІЇВНА, розмір внеску до статутного фонду - 410,00 грн.
 КРИЖАНІВСЬКА ГАННА ЙОСИПІВНА, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
 КОЗАВЧИНСЬКИЙ СЕРГІЙ МИХАЙЛОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 360,00 грн.
 СЕКІРАШ ОЛЕНА СЕРГІЇВНА, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
 РОЛЬЯН АНАТОЛІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
 ПАВЛОВА ВАЛЕНТИНА ВОЛОДИМИРІВНА, розмір внеску до статутного фонду - 600,00 грн.
 ПАВЛОВ ВОЛОДИМИР ВАСИЛЬОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 270,00 грн.
 ГОНЧАРЕНКО КАТЕРИНА ОЛЕКСАНДРІВНА, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
 ГРИНЕВИЧ ГЕННАДІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.
 МОВЧАН ІВАН ОЛЕКСАНДРОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду - 500,00 грн.

Посадові особи:

СКРИПНІЧЕНКО МИХАЙЛО СЕРГІЙОВИЧ; - керівник
 СКРИПНІЧЕНКО МИХАЙЛО СЕРГІЙОВИЧ; - представник

Обсяг статутного капіталу (грн.): 1254360,00

Статутна інформація: Діє на підставі установчих документів, затверджених засновниками (учасниками)

Звітність складена: у тисячах гривень

Форма звітності: повна

Фінансовий аналіз за 2019-2020 рр.

Фінансовий аналіз проведено на основі звітностей підприємств, що опубліковані Державною податковою службою України на порталі відкритих даних.

Таблиця А1. Горизонтальний аналіз активів «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КРИВООЗЕРСЬКА ХАРЧОСМАКОВА ФАБРИКА» .», тис. грн.

Показник	2017 - 2019	2020-2022
Незавершені капітальні інвестиції	23215	20937
Основні засоби	44742	45659
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	68327	66859
Запаси	19678	23357
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	8738	9609
ОБОРОТНІ АКТИВИ	37181	37409
АКТИВИ	105508	104268

Таблиця А 2. Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КРИВООЗЕРСЬКА ХАРЧОСМАКОВА ФАБРИКА» .», тис. грн.

Показник	2017 - 2019	2020-2022
Зареєстрований (пайовий капітал)	14610	29311
Додатковий капітал	58828	58828
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	7228	12405
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	81768	101533

Довгострокові кредити банків	14088	0
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	14088	0
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	9652	2735
БАЛАНС	105508	104268

Таблиця А 3. Показники стійкості та платоспроможності «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КРИВООЗЕРСЬКА ХАРЧОСМАКОВА ФАБРИКА» рр., частка

Показник	одиниці	
	2017 -2019	2020 -2022
Фінансова автономія	0,78	0,97
Поточна ліквідність	7,08	24,45

Бухгалтерська звітність за 2017-2022 рр.

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Активи

Назва показника	Код	2020-2022
Нематеріальні активи	1000	263
первісна вартість	1001	723
накопичена амортизація	1002	460
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20937
Основні засоби	1010	45659
первісна вартість	1011	244618
знос	1012	198959
I.Всього необоротних активів	1095	66859
Запаси	1100	23357
Виробничі запаси	1101	18590
Готова продукція	1103	4162
Товари	1104	605
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9609
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2125
з бюджетом	1135	285
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	111
Гроші та їх еквіваленти	1165	1689
Рахунки в банках	1167	1689
Витрати майбутніх періодів	1170	86
Інші оборотні активи	1190	147
II.Всього оборотних активів	1195	37409
БАЛАНС	1300	104268

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Пасиви

Назва показника	Код	2020
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	29311
Капітал у дооцінках	1405	960
Додатковий капітал	1410	58828
Резервний капітал	1415	29
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12405
I.Всього власного капіталу	1495	101533
Довгострокові кредити банків	1510	0
II.Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	1595	0

товари, роботи, послуги	1615	1248
розрахунками зі страхування	1625	53
розрахунками з оплати праці	1630	145
за одержаними авансами	1635	887
із внутрішніх розрахунків	1645	22
Доходи майбутніх періодів	1665	50
Інші поточні зобов'язання	1690	330
ІІІ.Всього поточних зобов'язань і забезпечень	1695	2735
БАЛАНС	1900	104268
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)		
Назва показника	Код	2020-2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	62097
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	44625
Валовий: прибуток	2090	17472
Інші операційні доходи	2120	6581
Адміністративні витрати	2130	2343
Витрати на збут	2150	10562
Інші операційні витрати	2180	4170
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6978
Інші доходи	2240	350
Фінансові витрати	2250	1015
Інші витрати	2270	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6313
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1136
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5177
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0
Назва показника	Код	2020-2022
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5177
Операційні витрати		
Назва показника	Код	2020
Матеріальні затрати	2500	41194
Витрати на оплату праці	2505	4415
Відрахування на соціальні заходи	2510	1027
Амортизація	2515	9347
Інші операційні витрати	2520	4170
Разом	2550	60153
Інші дані		
Назва показника	Код	2020- 2022
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0

Джерела інформації:

1. Інфляція URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/ct/is_c/arh_isc/arh_iscgr10_u.html
2. Дані дохідності альтернативних інструментів - URL: https://bank.gov.ua/files/4-Financial_markets.xlsx
3. Звітність підприємства - URL: <https://data.gov.ua/dataset>

https://zvitnisk.com/05467783_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDPOVDALNSTU_KRYVOO_ZERSKA#zvit