

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

_____ Надія АНТИПЕНКО

“ _____ ” _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 075 «МАРКЕТИНГ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ»

Тема: «Розробка та реалізація маркетингової стратегії підприємства в умовах глобалізаційних трансформацій ринку»

Виконавець: Король Ігор Сергійович

Керівник: Кучмійов Андрій Володимирович

Нормоконтролер: Кіреєва Надія Владиславівна

КИЇВ 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра маркетингу
Спеціальність: 075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма: «Міжнародний маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач випускової кафедри
_____ Тетяна КНЯЗЄВА
« ____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання кваліфікаційної роботи
Короля Ігоря Сергійовича
(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Розробка та реалізація маркетингової стратегії підприємства в умовах глобалізаційних трансформацій ринку» затверджена наказом ректора від 07.07.2023 р. № 1077/ст.
2. Термін виконання роботи: з 02.10.2023 р. по 31.12.2023 р.
3. Вихідні дані роботи: статистичні дані, нормативно-правова база, електронні інформаційні джерела, матеріали періодичних видань
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретичні аспекти маркетингової стратегії розвитку підприємства; аналіз маркетингової діяльності міжнародної групи компаній «Т.В. Fruit»; розробка та реалізація маркетингової стратегії для групи компаній «Т.В. Fruit»; висновки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: структура ринку соків в Україні; розподіл продажів соків за об'ємом упаковки; основні показники виробництва «Т.В. Fruit»; комплекс маркетингу компанії «Т.В. Fruit»; структура асортименту Т.В. Fruit; побудована матриця БКГ для Т.В. Fruit; маркетингова політика розподілу «Т.В. Fruit»; основні методи просування продукції Т.В. Fruit; аналіз конкурентоспроможності Т.В. Fruit; SWOT-аналіз компанії Т.В. Fruit; запропоновані чинники щодо формування структури маркетингового потенціалу групи компаній Т.В. Fruit; виявлені чинники-активатори, що мають вплив на формування маркетингового потенціалу групи компаній Т.В. Fruit; запропоновані функції управління конкурентоспроможністю ТМ «Галіція»; запропонована вдосконалена схема процесу управління конкурентним потенціалом ТМ «Галіція»; запропонована стратегія підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТМ «Галіція»; запропоновані дії для вдосконалення управління конкурентним потенціалом ТМ «Галіція»; Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності групи компаній Т.В. Fruit

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	02.10.2023	
2.	Збір та обробка статистичної інформації	03.10.2023-08.10.2023	
3.	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	09.10.2023-15.10.2023	
4.	Написання теоретичної частини	16.10.2023-29.10.2023	
5.	Написання аналітичної частини	30.10.2023-12.11.2023	
6.	Написання практичної частини	13.11.2023-26.11.2023	
7.	Написання вступу та висновків	27.11.2023-28.11.2023	
8.	Оформлення пояснювальної записки, наочного та графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	29.11.2023-03.12.2023	
9.	Проходження перевірки на плагіат та нормоконтролю	04.12.2023-10.12.2023	
10.	Оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	11.12.2022-15.12.2022	

7. Дата видачі завдання: 02.10.2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Андрій КУЧМІЙОВ
(підпис керівника)

Завдання прийняв(ла) до виконання _____ Ігор КОРОЛЬ
(підпис здобувача)

АНОТАЦІЯ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Розробка та реалізація маркетингової стратегії підприємства в умовах глобалізаційних трансформацій ринку» становить 135 с., 46 рис., 47 табл., 70 літературних джерела.

СТРАТЕГІЯ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, ГЛОБАЛІЗАЦІЯ, ТРАНСФОРМАЦІЯ, КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГУ

Об'єкт дослідження є система формування маркетингової стратегії розвитку для групи компаній T.V. Fruit., а предметом дослідження - розробка маркетингової стратегії підприємства в умовах глобалізаційних трансформацій ринку та основні заходи щодо її реалізації.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних підходів до розробки та реалізації маркетингової стратегії підприємства в умовах глобалізаційних трансформацій ринку.

Методи дослідження: факторний аналіз, економіко-математичні методи, експертні методи, методи з використанням графіків, абсолютних та відносних величин, методи порівняння, групування показників, аналітичних таблиць, фінансовий аналіз, SWOT-аналіз та інші маркетингові інструменти аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці та впровадженні заходів щодо реалізації маркетингової стратегії групи компаній T.V. Fruit в умовах глобалізаційних трансформацій ринку.

Рекомендації щодо використаних результатів: результати дослідження будуть застосовуватися в практиці і допоможуть групі компаній T.V. Fruit та іншим підприємствам в умовах глобалізаційних трансформацій ринку знайти нові шляхи для посилення свого місця в конкурентному середовищі та виявити головні стратегічні цілі для майбутнього розвитку з використанням конкретних маркетингових інструментів.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Сутність, види і значення маркетингової стратегії розвитку підприємства.....	10
1.2 Особливості формування маркетингових стратегій розвитку підприємства.....	18
1.3 Особливості формування і реалізації маркетингової стратегії в умовах глобалізації.....	29
Висновок до першого розділу.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ГРУПИ КОМПАНІЙ «Т.В. FRUIT».....	39
2.1 Аналіз ринку соків України.....	39
2.2 Загальна характеристика діяльності МГК Т.В. Fruit.....	54
2.3 Дослідження маркетингової діяльності та конкурентної позиції компанії Т.В. Fruit.....	67
Висновок до другого розділу.....	83
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ГРУПИ КОМПАНІЙ «Т.В. FRUIT»	84
3.1 Визначення маркетингового потенціалу розвитку групи компаній Т.В. Fruit в умовах глобалізації	94
3.2 Виявлення перспектив розвитку нових напрямків діяльності групи компаній Т.В. Fruit.....	81
3.3 Обґрунтування маркетингових змін в діяльності групи компаній Т.В. Fruit	110
Висновок до третього розділу.....	122
ВИСНОВКИ.....	124
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	129

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації економіки спостерігається зростання конкуренції на ринку, що спонукає підприємства створювати нові конкурентні переваги для своєї продукції, а управління конкуренцією потребує пошуку нових методів та настанов з метою досягнення найкращих показників маркетингової діяльності бізнесу. Компанії, які займаються сталим розвитком, намагаються краще використовувати свої виробничі потужності, задовольняти потреби клієнтів, збільшувати частку ринку, розширювати ринки збуту та отримувати вищі прибутки. Щоб досягти запланованих результатів, компанії часто обирають вдосконалення своєї діяльності, особливо сектор маркетингу, який є важливим орієнтиром для вдосконалення конкурентоспроможного менеджменту компанії.

З розвитком ринкових відносин важливу роль відіграє конкурентне середовище між бізнес-організаціями, тому створення хорошого маркетингової стратегії є необхідною умовою успішної діяльності на ринку. У сучасному мінливому середовищі компанії повинні враховувати всі зміни, які відбуваються, і відповідним чином реагувати. По-перше, необхідно ретельно вивчити дії потенційних конкурентів і використовувати конкурентні переваги у своїй діяльності з метою отримання більшого економічного прибутку та залучення більшої кількості клієнтів. Адже грамотне управління діяльністю компанії передбачає реальну оцінку своїх позицій на ринку.

Сучасний розвиток підприємства відбувається під впливом несприятливих викликів зовнішнього середовища. Саме тому особливої уваги потребує розробка процесу управління маркетинговою діяльністю підприємств на базі постійного моніторингу кон'юнктури ринку, позицій конкурентів на ньому та розробка нових методів вдосконалення управлінських процесів.

У сучасному світі лише довгострокове стратегічне бачення та ефективна бізнес-операція можуть дати конкурентну перевагу. Вибір стратегії розвитку

спрямований на те, щоб забезпечити унікальність бізнесу, виділити його на тлі інших компаній у тій же галузі та задовольнити специфічні потреби клієнта.

Маркетингові стратегії, включають різні методи і напрямки, розроблені менеджерами компанії для досягнення успіху в певній галузі. Вони виступають як засіб ділової конкуренції на цільовому ринку як своєчасна реакція на зміни у сфері діяльності та економіці загалом. Розробка конкурентних заходів і практики допоможе забезпечити більшу перевагу серед конкурентів.

Зрозуміло, що в контексті посилення процесів глобалізації та посилення конкурентного тиску виробники повинні взяти під особливий контроль вплив ринкових умов на виробничо-збутову діяльність і планувати маркетингові стратегії, які сприятимуть у посиленні конкурентних переваг продукції та створенні бізнес-середовища для виходу на зовнішні ринки.

Процес, алгоритм і функції створення якісної маркетингової стратегії є предметом дослідження в наукових працях великої кількості вчених.

Над цією проблемою працювало багато відомих економістів. Такі дослідники, як Ф. Котлер, М. Портер, І. Ансоффа, Дж. Дж. Ламбен, А. А. Томпсон, А. Літл, Л. Сіваченко та багато інших зробили важливий внесок у розробку теоретичних аспектів, методів і практик створення маркетингових стратегій. Хоча сучасна наука з вивчення методів маркетингу досить розвинулася, але в умовах сучасної глобалізації вона не може дати однозначних відповідей. Тому необхідно продовжувати та вдосконалювати наукові методи та практики оцінки, розробки та впровадження маркетингових стратегій бізнесу.

Актуальними завданнями, які постають на сучасному рівні розвитку світової економіки перед кожним підприємством чи компанією є задоволення потреб клієнтів, захоплення значної частки ринку порівняно з основними конкурентами, задоволення потреб клієнтів. Достовірну інформацію та , головне отримання великого прибутку.

Саме завдяки маркетинговій діяльності компанії можуть краще планувати свою діяльність, особливо в зарубіжних країнах, і досягати важливих результатів у просуванні продукції на внутрішніх та зовнішніх ринках. Тому створення ефективної маркетингової стратегії для бізнесу є найкращим інструментом боротьби зі зростаючою конкуренцією та діяльності в турбулентному зовнішньому середовищу.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних підходів до розробки та реалізації маркетингової стратегії підприємства в умовах глобалізаційних трансформацій ринку.

Для досягнення цієї мети в роботі необхідно було вирішити наступні завдання:

- розглянути сутність, види і значення маркетингової стратегії розвитку підприємства;
- обґрунтувати особливості формування маркетингових стратегій розвитку підприємства;
- виявити особливості формування і реалізації маркетингової стратегії в умовах глобалізації;
- проаналізувати ринку соків України;
- охарактеризувати загальну характеристику діяльності міжнародної групи компаній T.V. Fruit;
- дослідити маркетингову діяльність та конкурентну позицію компанії T.V. Fruit;
- визначити маркетинговий потенціал розвитку групи компаній T.V. Fruit в умовах глобалізації
- виявити перспективи розвитку нових напрямків діяльності групи компаній T.V. Fruit;
- обґрунтувати маркетингові зміни в діяльності групи компаній T.V. Fruit.

Предмет дослідження: розробка маркетингової стратегії підприємства в умовах глобалізаційних трансформацій ринку та основні заходи щодо її реалізації.

Об'єкт дослідження: система формування маркетингової стратегії розвитку для групи компаній T.V. Fruit.

Основні методи дослідження: факторний аналіз, економіко-математичні методи, експертні методи, методи з використанням графіків, абсолютних та відносних величин, методи порівняння, групування показників, аналітичних таблиць, фінансовий аналіз, SWOT-аналіз та інші маркетингові інструменти аналізу.

Інформаційною базою для проведення дослідження стали наукові напрацювання дослідників в сфері маркетингу, матеріали спеціалізованої періодики та інтернет-ресурсів, дані фінансово-економічної звітності групи компаній T.V. Fruit.

Наукова новизна: розробка та впровадження заходів щодо реалізації маркетингової стратегії групи компаній T.V. Fruit в умовах глобалізаційних трансформацій ринку.

Методологічна база дослідження: законодавча та нормативна база України, наукові праці українських та зарубіжних авторів з теми дослідження, Інтернет ресурси.

Практична значущість даної роботи полягає в тому, що результати дослідження будуть застосовувані в практиці і допоможуть групі компаній T.V. Fruit та іншим підприємствам в умовах глобалізаційних трансформацій ринку знайти нові шляхи для посилення свого місця в конкурентному середовищі та виявити головні стратегічні цілі для майбутнього розвитку з використанням конкретних маркетингових інструментів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, види і значення маркетингової стратегії розвитку підприємства

Стратегічна концепція важлива в процесі стратегічного управління бізнесом, оскільки є сполучною ланкою цілей, можливостей (потенціалу) розвитку та кон'юнктури ринку.

Базуючись на загальних цілях бізнесу, стратегія визначає, як бізнес може перетворити стратегічні напрямки та ключові моменти та конкурентні переваги, беручи до уваги фактори, що впливають на бізнес-середовище, реагуючи повністю на зміни ринку в контексті невизначеності. Проблема ускладнюється невідповідністю процесів у внутрішній системі господарювання підприємства потребам ринку та незавершеністю побудови системи управління.

Чітко визначена стратегія допомагає компанії обрати найкращий шлях розвитку та створити найважливіші конкурентні переваги в процесі виходу на ринок і утвердження на ньому: готує бізнес до змін зовнішнього середовища; залучає доступні ресурси для змін середовища; виявлення проблем у ринкових операціях; координує роботу структурних підрозділів; вдосконалює систему управління. Враховуючи вищевикладене, для досягнення високого рівня ефективності бізнесу необхідно науково обґрунтувати стратегію розвитку діяльності.

Поняття «стратегія» міцно увійшло в лексику управлінської діяльності як у розвинутих країнах, так і в країнах, що розвиваються. В останні тридцять років воно активно використовується в теорії та практиці менеджменту. З точки зору сучасних концепцій менеджменту, стратегія — це не щось

абстрактне, це базовий науковий метод разом із реальними практиками, які можуть привести до визначеної бізнес-концепції у створенні реальної конкурентної переваги [24].

Тому, можна вважати, що автори описують основну ідею та інструменти реалізації стратегії.

Наведемо деякі варіанти формулювання основного поняття «стратегія»:

- процес постановки довгострокових цілей – А. Чандлер;
- ідея досягнення цілей – Ю. Д. Морозова, І. В. Тараненко;
- перелік принципів прийняття рішень – І. Ансофф, К. Боумен, Р. Румельт;
- модель дії, система дії - М. Портер, Б. Карлофф, В. Ф. Оберемчук;
- детальний комплексний план - А. Стрікленд, А. Томпсон;
- комплекс прийнятих рішень – П. С. Дойл;
- набір напрямів діяльності - А. Наливайко, Дж. Джонсон, К. Шоулз;
- функціональний засіб – Колпаков В. М.;
- координуючий фактор – Куденко Н.В.

З точки зору процесу можна сказати, що стратегію, з одного боку, можна розглядати як сукупність (послідовність) кроків, необхідних для досягнення мети, а з іншого боку, як результат - модель дій або система дій.

Інструментами реалізації стратегії багато вчених вважають вибір орієнтирів впливу на клієнта та створення комплексів заходів щодо розміщення, розподілу та управління ресурсами компанії з урахуванням її позиції на ринку.

Тому ідею «стратегії» можна визначити як довгостроковий план або процес дій, який включає використання певних правил для контролю за прийняттям рішень щодо вибору видів діяльності та розподілу бізнес-ресурсів для досягнення цілей і зміцнення конкурентних позицій.

Стратегія - це не тільки спосіб досягнення довгострокових цілей і завдань бізнесу, науки і техніки, економіки, організації та соціальної сфери, це не тільки питання координації ділової діяльності в процесі досягнення намічених

цілей, але і засоб постійного зв'язку із зовнішнім маркетинговим середовищем.

Зосереджуючись на випереджальному розвитку «стратегії» економічного сектора, можна зробити висновок, що стратегія є найважливішою частиною процесу планування, організації господарської роботи та управління сучасним бізнесом. Це план, який закладає основу бізнес-концепції, її мети, бачення ринку та можливостей розвитку. Останнє стосується:

- 1) постановка довгострокових цілей і створення робочих місць;
- 2) визначення способу виконання діяльності для досягнення цілей;
- 3) правильний розподіл необхідних ресурсів для вирішення роботи для швидкого досягнення поставлених цілей;
- 4) забезпечення конкурентної переваги [9].

Стратегічне маркетингове планування, і його результат – маркетингова стратегія – дуже важливі, оскільки дозволяють бізнесу швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Кожен бізнес повинен керувати власною маркетинговою моделлю, враховуючи унікальний характер операційної ситуації, ринкові можливості, цілі та наявні ресурси.

Сила конкурентних дій компаній, насиченість ринку, зростання потреб, очікувань і запитів покупців за рахунок покращення їх розуміння вимагають швидкого реагування на зміни ринку.

Підсумовуючи, можна помітити, що сучасна фрагментація ринку та посилення конкурентного тиску вимагають ефективного використання маркетингових стратегій, тобто стратегій, заснованих на вивченні поточних і очікуваних потреб клієнтів, сегментації та правильній позиції.

Стратегічний маркетинг — це процес аналізу та розрахунків, який дозволяє точно спланувати маркетингову стратегію. У сучасному бізнес-середовищі кожен ринково-орієнтований бізнес визнає необхідність забезпечення ефективного управління маркетинговою діяльністю.

Зокрема, менеджери повинні знати, якими методами слід досліджувати ринкові можливості, як вибрати цільові сегменти та визначити цільову

аудиторію, розробити ефективний комплекс маркетингу та успішно керувати реалізацією маркетингових зусиль. Підприємства використовують стратегічний маркетинг для прийняття управлінських рішень, спрямованих на задоволення попиту та отримання довгострокової переваги над конкурентами.

Стратегічний маркетинг - це ефективний і довгостроковий процес планування, спрямований на перевищення середньогалузевих і середньострокових показників шляхом планування, постійного дослідження ринку, використання нових, інноваційних методів, які забезпечують клієнтів продуктами і послугами більшої вартості, ніж конкуренти.

Стратегічний маркетинг перетворює бізнес на економічні можливості, які відповідають його ресурсам, і надає можливості для зростання та більшої прибутковості.

Прийняття правильних стратегічних рішень у процесі стратегічного маркетингового планування сприятиме стабільній роботі в складному бізнес-середовищі. Головним результатом і основною категорією стратегічного маркетингового планування є маркетингова стратегія.

Вибір стратегії залежить від ринкової ситуації, в якій знаходиться бізнес, тому короткострокові та довгострокові маркетингові стратегії вимагають розробки та реалізації маркетингового плану, який за поточної ситуації буде більше відповідати поточній економіці, політиці, законам, важливим соціальним і культурним тенденціям, і водночас забезпечить бізнесу необхідну ефективність, достатній рівень прибутку, матеріальної зацікавленості працівників у результатах праці.

Підприємства багатьох галузей сьогодні використовують маркетингові методи. Функція стратегічного маркетингу полягає в тому, щоб адаптувати бізнес до нових бізнес-можливостей, які відповідають його ресурсним можливостям і наявному рівню знань, і забезпечує прибуткове зростання. Процес стратегічного маркетингу має сферу дії середньо- та довгострокового планування, здійснює «визначення місії компанії, цілей, розробку загального

плану розвитку та забезпечує збалансовану структуру продуктового портфеля» [35].

Маркетинговий стратегія є важливою частиною бізнес-плану компанії, яка спрямована на розробку, виробництво та реалізацію продукції та послуг клієнту, що найкращим чином відповідає його потребам [59]. На думку Я. С. Ларіна та К.С. Завальнюка, «в сучасних економічних умовах маркетингова стратегія, яка визначає основний напрямок розвитку ринку, є пріоритетом у стратегічній роботі бізнесу... Без розумного використання маркетингових стратегій функціонування будь-якого виробництва та бізнесу неможливо» [21]. Цю думку підтверджують і інші вчені, зазначаючи, що «маркетингова стратегія займає особливе місце серед бізнес-стратегій, визначаючи основний напрямок виробничо-збутової діяльності» [11].

Серед інших функціональних стратегій М. Г. Саєнко вважає головною - маркетингову стратегію [5]. Стратегія маркетингу визначає найкращі маркетингові заходи, що забезпечують реалізацію корпоративної, конкурентної (маркетингової) та ефективної бізнес-стратегії. Це заходи щодо просування товарів і послуг, реалізація товарної та цінової політики, каналів збуту, організаційної форми маркетингового просування, проведення рекламних кампаній тощо. Тобто, на думку автора, маркетингова стратегія є основним інструментом розвитку ділових навичок і водночас є орієнтиром для вирішення операційних питань.

Маркетингова стратегія допомагає визначити продукти, послуги та ринки, де ці продукти/послуги будуть пропонуватися. Визначає структуру відповідного елемента маркетингового комплексу (товарна і цінова політика, канали збуту, просування, супровід товару). Маркетингова стратегія передбачає обґрунтування вибору: цільовий ринок, імідж цільової аудиторії, оформлення найменувань товарів і асортименту, вигідні ціни, організація збуту, просування, реклама тощо.

Таблиця 1.1

Визначення «маркетингова стратегія» вітчизняними і зарубіжними вченими

Автор	Маркетингова стратегія (визначення)	Елементи критичного аналізу
Я.С. Ларіна, С.С. Завалинок	основний напрям, орієнтир, який дає змогу приймати рішення на певних етапах, або узагальнена модель дій підприємства для досягнення маркетингових цілей	Довгостроковий характер, зв'язок з місією та цілями, має комплексний характер
І.В. Балабанова	основний напрям зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації	Визначення потребує конкретизації
Ф. Котлер, Г.І. Лук'янець	раціональна, логічна побудова (маркетингова логіка - Г. Лук'янець), керуючись якою організація планує досягати цілей і вирішувати маркетингові задачі. Вона включає конкретні стратегії за окремими цільовими ринками, комплексом маркетингу	Максимально повне визначення стратегії
М. Мак-Дональд	засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу	Стратегія і засоби - це різнорівневі категорії
Ж.-Ж. Ламбен	вимагає розробки комунікаційної програми, з двома взаємозалежними цілями: інформувати потенційних покупців про товари і послуги та переконати їх здійснити покупки	Визначення концентрується на комунікаційних аспектах маркетингової стратегії
Г. Ассель	основний метод впливу на покупців і спонукання їх до купівлі	Стратегія і метод - це різнорівневі категорії
С.М. Гончаров	Основні форми та методи перспективних дій, пов'язаних із вирішенням основних проблем, реалізацією стратегічних програм, досягненням значних, перспективних цілей	Змішування понять стратегія, форма і метод
В.В. Гриненко	Довгостроковий курс розвитку підприємства, способи досягнення цілей, який воно визначає для себе, керуючись власними міркуваннями	Доцільно конкретизувати, на чому базується прийняття рішення
М. Корецький	основа дій організації в конкретних ринкових умовах, що визначає способи застосування маркетингу для розширення цільових ринків та досягнення ефективних результатів	Не точно трактування маркетингової стратегії, оскільки основою дій організації може бути також план, програма
О.В. Мазур	формування та реалізація цілей і задач підприємства за кожним окремим ринком та за кожним окремим товаром на певний період часу для здійснення комерційної діяльності	Змішування змісту категорій «стратегія», «цілі» та «задачі»
З.С. Шершньова	ідеальна модель підприємства, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT-аналізу	Методи формування стратегії обмежені SWOT-аналізом
Х. Хершген	принципові, середньо- або довгострокові рішення, які надають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення встановлених цілей	Стратегія - це не готові рішення, а лише орієнтир напрямку ринкового руху

Маркетингова стратегія - це набір довгострокових рішень про найкращі шляхи задоволення потреб існуючих і потенційних клієнтів з використанням внутрішніх ресурсів компанії та її зовнішніх можливостей. Метою розробки будь-якої стратегії є визначення основних напрямів розвитку бізнесу з

урахуванням потреб клієнтів, наявних ресурсів і тенденцій ринкового попиту. Стратегія має бути спрямована на використання максимальних ресурсів і можливостей бізнесу та «запобігання небезпечним, негативним діям, які призведуть до зниження його ефективності» [51].

Маркетингова стратегія - це довгостроковий план маркетингових заходів, спрямованих на найбільш ефективний вихід на цільовий ринок. Визначення «маркетингової стратегії» вітчизняних і зарубіжних дослідників і науковців наведено в табл. 1.1.

Тому, якщо проаналізувати визначення поняття «маркетингова стратегія», наведене в табл. 1.1 можна зробити висновок, що вона зводяться до таких основних напрямів:

- спосіб досягнення маркетингових цілей (С. Гаркавенко, Х. Гершген, М. Мак-Дональд);
- спосіб переконати замовника (Г. Ассель, Ж.-Ж. Ламбен);
- Довгострокові та/або середньострокові рішення щодо комплексу маркетингу (Ж.-Ж. Ламбен, Х. Гершген, М. Мак-Дональд, Н. В. Куденко, С. Е. Чернов, Д. Хассі, С. В. Ковальчук);
- філософія бізнесу та концентрація зусиль (Л. В. Балабанова, Я. С. Ларіна);
- логічна структура та логіка вирішення маркетингових завдань (Ф. Котлер, Т. І. Лук'янець);
- найважливіша функціональна стратегія (І. Л. Решетнікова).

Основні способи визначення терміну «маркетингова стратегія» наведено на рис. 1.1.

Враховуючи сучасний стан сфери маркетингу та системні вимоги, на нашу думку, найбільш точно визначення маркетингової стратегії дається в економічному словнику як «загальна схема довгострокових маркетингових дій для досягнення мети та досягнення цілей бізнесу за допомогою комплексу збутових, організаційних, технічних і фінансових заходів для збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції, підвищення її

конкурентоспроможності, збільшення частки ринку, впливу на споживачів». Вибір стратегії маркетингу закладає основу майбутнього успіху бізнесу, тому важливо, щоб цей вибір базувався на науці.

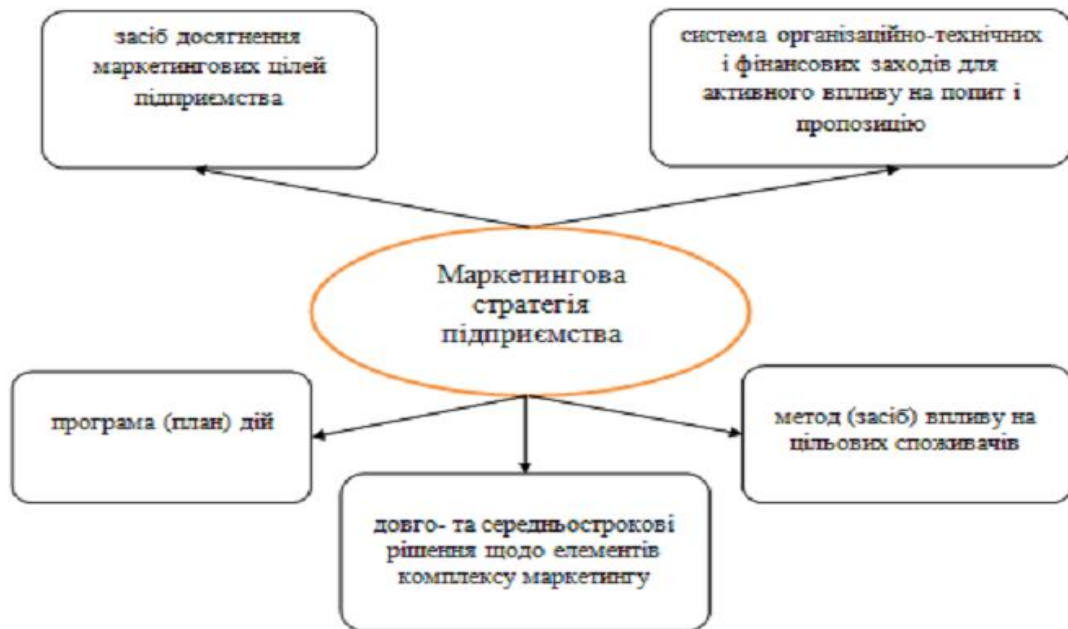


Рис. 1.1. Багатоваріантність підходів до визначення терміну «маркетингова стратегія»

Маркетингова стратегія у сучасних умовах є основою загальної стратегії організації.

Подібним є також визначення: «маркетингова стратегія - встановлення та реалізація цілей і завдань виробника і продавця на кожному ринку (галузі) і кожному продукті в певний час реалізації продукції та комерційної діяльності в повному обсязі, дослідження продуктів, клієнтів, конкурентів і логічної структури, керуючись якою бізнес сподівається вирішити свої маркетингові завдання» [8]. Отже, розробка стратегії означає чітку послідовність дій з урахуванням усіх факторів, які можуть вплинути та визначенням етапів реалізації.

1.2. Особливості формування маркетингових стратегій розвитку підприємства

Вибір і підготовка маркетингової стратегії повинні базуватися на принципах маркетингу.

Стратегія маркетингу буває довгостроковою і середньостроковою. У довгостроковій перспективі необхідне початкове коригування генерального плану, яке, відповідно до ресурсів і можливостей компанії, можна розділити на три основні типи: стратегія зростання, стабільність, скорочення і четвертий варіант - змішаний тип.

Залежно від загального економічного та фінансового стану підприємства розрізняють потужність ресурсів та його маркетингову спрямованість.

1. Стратегія виживання - це план захисту, придатний в умовах кризи, коли компанія знаходиться на межі банкрутства. Її мета - вийти з неприємностей шляхом коригування комплексу маркетингу.

2. Стратегія стабілізації, яка може бути використана у разі раптового чи неочікуваного погіршення основних показників господарської діяльності та наступних змін у виконанні стратегії зростання.

3. Стратегія росту, яка включає збільшення продажів, прибутку, капіталу та інших показників ефективності [65].

Ці загальноприйняті стратегії є основою, на якій маркетингові стратегії визначають успіх на ринку, але існує низка характеристик, за якими можна конкретно класифікувати маркетингові стратегії (табл. 1.2).

У стратегічному маркетингу прийнято виділяти наступні етапи структури маркетингової стратегії.

а) Ділова стратегія.

Маркетингова стратегія компанії включає розробку стратегічних цілей і оцінку її можливостей, цінності, клієнтоорієнтованості та здатності задовольняти різні потреби клієнтів. Ця стратегія визначає пріоритетність

розподілу таких ресурсів, як капітал, досвід, робоча сила та виробничі потужності.

Таблиця 1.2

Класифікація маркетингових стратегій за різними ознаками

Класифікаційна ознака	Види стратегій
Термін реалізації	- довгострокові та середньострокові
Етап життєвого циклу товару	- на етапі виведення товару на ринок - стратегії на етапі зростання - на етапі насичення ринку - на етапі спаду
Стан ринкового попиту	- конверсійного маркетингу - креативного маркетингу - стимулюючого маркетингу - розвиваючого маркетингу - синхромаркетингу - підтримуючого маркетингу - ремаркетингу - демаркетингу - індивідуального маркетингу - протидіючого маркетингу
Приналежність до елементів маркетингу-мікс	- товарна - цінова - розподільча - комунікаційна
Наявні конкурентні переваги (за М. Портером)	- цінового лідерства - диференціації - фокусування (концентрації)
Залежно від виду диференціації	- товарна - сервісна - іміджева - за персоналом
Залежно від конкурентних позицій підприємства, масштабів діяльності та маркетингових спрямувань	- ринкового лідера - челенджерів - послідовників - ринкової ніші
Залежно від ринкової позиції за матричними методами	- розвитку - підтримання конкурентних переваг - збирання врожаю - елімінації
Залежно від ступеня охоплення ринку	- товарної спеціалізації - сегментної спеціалізації - односегментної спеціалізації - вибіркової спеціалізації - повного охоплення
Залежно від глибини сегментації ринків	- недиференційованого маркетингу - диференційованого маркетингу - концентрованого маркетингу

Існують різноманітні маркетингові стратегії для компаній. Стратегії зростання (плани зміцнення ринкових позицій, розвитку ринку, розвитку продукту, інтегровані плани зростання (плани диверсифікації) і стратегії скорочення (план видалення, план скорочення витрат тощо).

Насправді компанія може використовувати кілька стратегій одночасно. У цьому випадку компанія використовує комплексну стратегію зростання або комплексну стратегію скорочення. Крім того, будь-яка маркетингова діяльність так чи інакше пов'язана з однією або кількома стратегіями.

б) Конкурентні стратегії.

Конкурентні стратегії - це комплекс заходів щодо підвищення лояльності споживачів і посилення конкуренції. Як зазначає М. Портер, «для того, щоб компанія могла генерувати стійке зростання доходу, вона повинна досягти лідерства в одній із трьох сфер: у виробництві, вартості або на вузькому ринку» [43]. При цьому він підтвердив три основних типи конкурентних стратегій: стратегію диференціації, стратегію захоплення ринку за часткою продажів, стратегію фокусування на галузі.

в) Функціональні стратегії. Ці стратегії маркетингової діяльності розробляються на завершальній стадії стратегічного планування для кожного маркетингового інструменту, який є частиною стратегічного комплексу.

Маркетингові стратегії є основою всіх складних стратегічних планів і визначаються маркетинг-міксом компанії. Зрозуміло, що тут виділяють наступні типи маркетингових стратегій, заснованих на концепції 4P: продуктова стратегія, цінова стратегія, стратегія розподілу та стратегія просування.

У процесі проведеного дослідження нами побудовано логічну схему основних елементів маркетингової стратегії (рис. 1.2).

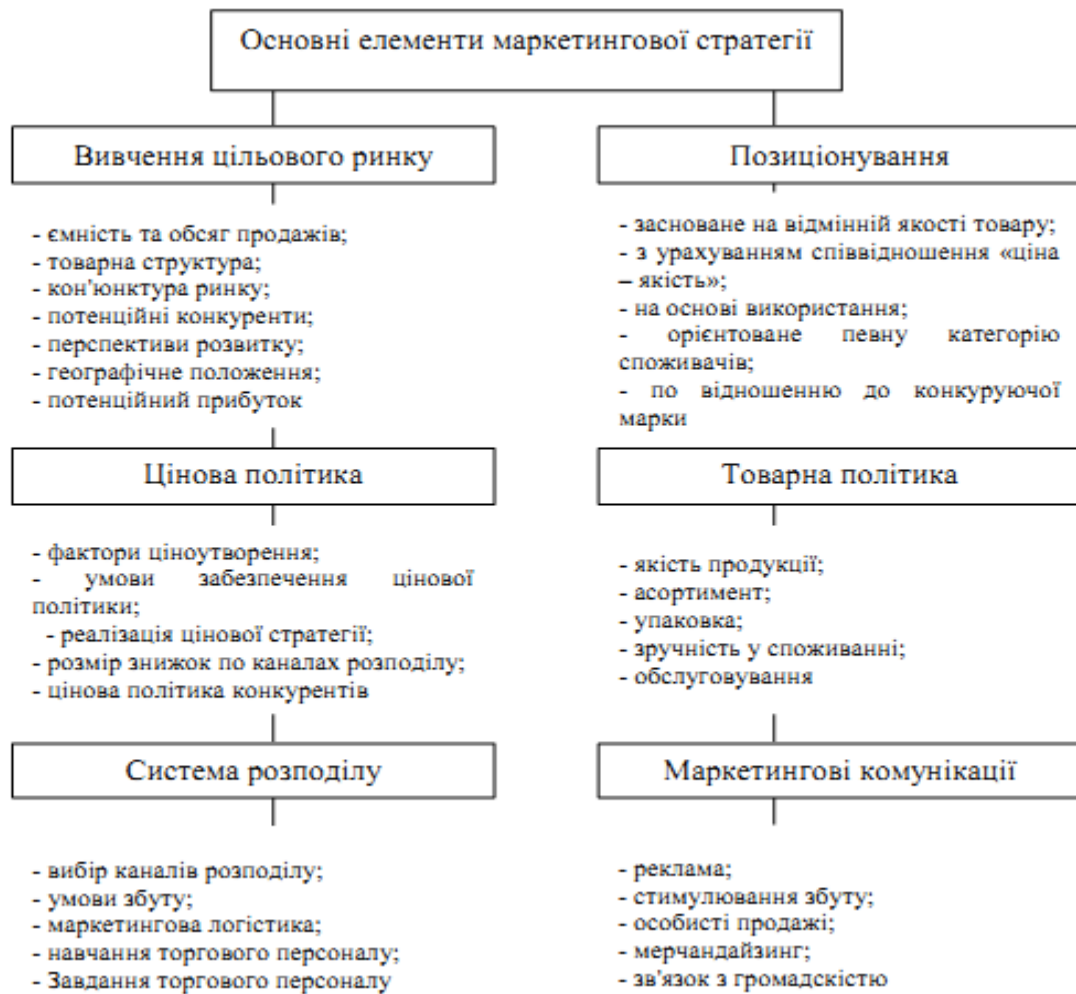


Рис.1.2. Логічна схема основних елементів маркетингової стратегії

Елементи, зображені на рис. 1.2 визначають сутність маркетингової стратегії, включаючи цілі та завдання маркетингової діяльності підприємства, аналіз зовнішніх і внутрішніх умов, а також спеціальні заходи у сфері маркетингу, які відображені в комплексі маркетингу. Деякі фактори не тільки розкривають значення слів «маркетингова стратегія» як повного плану досягнення маркетингових цілей, але й служать конкретними пунктами плану маркетингу.

Таким чином, стратегія маркетингу поєднує різні елементи комплексу маркетингу, що забезпечує реалізацію ефективних маркетингових заходів, спрямованих на досягнення маркетингових цілей.

Тобто маркетингова стратегія бізнесу трансформується в інтегровану систему каналів виробництва, ціни, збуту та комунікації, що важливо, оскільки при покупці клієнт розглядає товар як сукупність усіх його активів.

При виборі маркетингової стратегії другого порядку, яка є логічним продовженням стратегії зростання, часто використовується створена І. Ансоффом матриця «продукт-ринок» (рис. 1.3), яка дає чотири варіанти розвитку: проникнення на ринок, розвиток ринку, розробка товару та диверсифікація.

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Розвиток товару
Новий	Розвиток ринку	Диверсифікація

Рис. 1.3. Види стратегій зростання за матрицею Ансоффа

Стратегія глибокого проникнення на ринок використовується, якщо компанія рекламує продукт на ринку, відомому споживачам. Така стратегія рекомендована в ситуаціях, коли ринок ще не повністю сформований і може розвиватися, і спрямована на підвищення рівня продажів продукції за допомогою цільових маркетингових кампаній, різних видів стимулювання збуту та оптимізації.

Стратегія розвитку товару добре працює, коли нові види продуктів і послуг пропонуються лояльним клієнтам, які вже знають про компанію, про яку йде мова, і їх загальне ставлення до них позитивне. Тут задіяні традиційні методи маркетингу, але необхідно розуміти, що важливо використовувати допоміжні маркетингові заходи, які інформують цільову аудиторію про вдосконалення або нові можливості продукту [13].

Стратегія розвитку ринку забезпечує важливі результати відбору непрацюючих секторів на ринку, де буде високий попит на наявні товари та послуги і, відповідно, планований обсяг отриманого прибутку. Цю стратегію можна реалізувати шляхом виходу на нові регіональні ринки, посилення експортної діяльності тощо.

Для вибору тієї чи іншої стратегії важливо оцінити наявні ресурси компанії, проаналізувати готовність до викликів ринку та можливість зниження ризиків. Рівень ризику в залежності від того, яка стратегія буде обрана, завжди різний. Якщо компанія не хоче ризикувати, але має велику кількість ресурсів, вона може обрати стратегію розвитку ринку.

Ефективність стратегії маркетингу залежить від якості та актуальності вхідної інформації. Маркетингова стратегія повинна бути розроблена на основі оцінки продуктивності товарно-збутової діяльності, фінансових показників, оцінки інвестиційної привабливості бізнесу та його конкурентів, детального аналізу конкурентної ситуації, аналізу бізнесу.

Сьогодні в інтересах будь-якої компанії ефективно управляти маркетинговою діяльністю. Наприклад, компанія повинна розуміти, як аналізувати ринкові можливості, визначати ключові сегменти ринку з урахуванням загальної історії, працювати над ефективними планами та ефективно управляти. Дуже важливо продумати, як буде реалізовуватися маркетингова стратегія. Керівник повинен розуміти, що стратегічне планування - це безперервний процес і, як правило, цілі і завдання, поставлені перед компанією, повинні переглядатися кілька разів. Це залежить від ситуації, що змінюється, тому що менеджер повинен вносити свої корективи.

Розробка нових завдань і цілей, постійний перегляд прогнозу розвитку компанії, аналіз змін на ринку - все це включає в себе підготовку основної стратегії розвитку.

Під час розробки стратегії маркетингу використовується імовірнісний підхід. Визначається найбільш перспективний тип стратегії з використанням

математичних та економічних моделей. Але потрібно розуміти, що цей метод дуже складний і в деяких випадках не використовується.

Під час розробки маркетингової стратегії дуже легко використовувати сценарний метод. Його суть полягає в тому, що визначено три умови, за якими може розвиватися ринок: оптимістичний, реалістичний і песимістичний. Для цього вибору враховуються майбутні перспективи компанії, діяльність конкурентів, включаючи інші фактори, які можуть вплинути на ринок.

З огляду на все, можна розділити резервні та основні типи маркетингових стратегій. Вибір стратегій визначається за принципом максимального задоволення потреб платоспроможних клієнтів і високої успішності бізнесу [18].

Найважливішою вимогою в розробленому стратегії маркетингу буде вміння справлятися з несподіваними ситуаціями, що виникають. Причин їх появи декілька: від появи великої кількості конкурентів, створення нових технологій і змін ринку до зміни економічної ситуації та законодавства.

Розробка та реалізація маркетингової стратегії – складний і тривалий процес, який вимагає не тільки попереднього аналізу для визначення внутрішньої ситуації бізнесу та його позиції на ринку, а й розуміння зовнішніх факторів, що впливають на нього. Проте маркетингова стратегія не може залишатися незмінною у своєму існуванні, оскільки протягом тривалого часу кількість параметрів досягає максимуму і неможливо заздалегідь передбачити, як зміниться зовнішнє середовище, а іноді й пояснити поведінку компанії в несподіваних ситуаціях. Тому перед бізнесом стоїть завдання не тільки скласти маркетингову стратегію, але й знати, якими методами слід скорегувати свої сегменти чи змінити курс в цілому.

Маркетингова стратегія є частиною загального бізнес-плану, який включає багато пов'язаних елементів. Тому узгодження маркетингової стратегії залежить від великої кількості факторів і вимагає певного рівня аналізу та підготовки.

Основними цілями розробки маркетингової стратегії є цілі представлені на рис. 1.4.



Рис.1.4. Цілі розробки маркетингової стратегії

Цілі розробки маркетингової стратегії:

1. Ринкові цілі (або зовнішні цілі): частка ринку; кількість клієнтів; обсяг продажів у ціновому та натуральному вираженні.
2. Виробничі цілі (внутрішні програмні цілі) є результатом ринкових цілей [48].
3. Організаційні цілі - структура компанії, співробітники, організаційне управління..
4. Фінансові цілі. У них всі цілі об'єднані у вартісному відношенні [2]: кількість витрат; залишковий обсяг продажів; великий прибуток і прибуток; прибуток від реалізації тощо.

При розробці маркетингової стратегії будь-який бізнес повинен враховувати всі фактори, пов'язані з його позицією на ринку. Загалом процес розробки маркетингової стратегії компанії включає основні етапи, наведені на рис. 1.5.

Етап 1. Аудит бізнес-ринків, що включає аналіз та ідентифікацію ринку, конкурентів і самого бізнесу. На етапі маркетингового аудиту вирішується комплекс завдань з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу. При аналізі зовнішнього середовища здійснюється оцінка стану та розвитку очікувань найважливіших факторів середовища та факторів бізнесу: бізнесу,

ринку, постачальників та сукупності факторів глобального середовища, на які бізнес не може безпосередньо впливати. При аналізі внутрішнього середовища вивчаються сильні і слабкі сторони компанії, оцінюються її сильні сторони, на які можна спиратися в конкурентному середовищі для досягнення поставлених цілей.

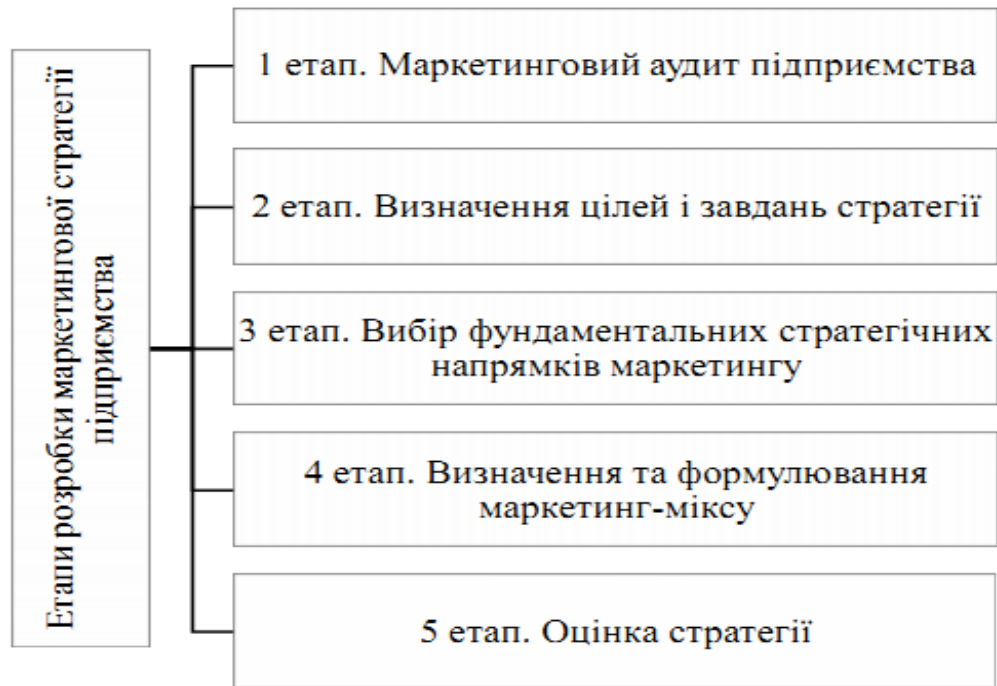


Рис.1.5. Етапи розробки маркетингової стратегії підприємства

Аналіз продуктового портфеля є частиною аналізу внутрішнього середовища компанії, він включає в себе вивчення продуктової сфери компанії, визначення прибуткових сфер бізнесу. Після аналізу факторів, компанія повинна визначити цільові ринки, на яких вона повинна зосередити свої маркетингові зусилля.

У бізнес-маркетинговій діяльності використовуються різні аналітичні методи. Таким чином, можна запропонувати розділити всі методи на методи аналізу зовнішнього середовища, методи аналізу внутрішнього середовища та методи комплексного аналізу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи стратегічного аналізу

Напрямок аналізу	Методи
Зовнішнє середовище	PEST (STEP)-аналіз, матриця Портера, експрес-аналіз конкурентоспроможності, профіль середовища.
Внутрішнє середовище	PIMS-аналіз, бенчмаркінг, SNW-аналіз, метод Р. Гранта, модель BCG, трьохфакторна модель оцінки ефективності маркетингової діяльності.
Комплексний аналіз	SWOT-аналіз, SCP-аналіз, SPACE-аналіз

Використання аналітичних методів дозволяє аналізувати фактори навколишнього середовища, визначати сильні позиції та оцінювати потенційні можливості для бізнесу. Разом вони мають можливість забезпечити наявність достатньої кількості інформації, на основі якої можна здійснювати маркетингове планування та приймати рішення щодо розробки варіантів у маркетинговій стратегії плані компанії.

Етап 2. Визначення цілей і завдань. Перш ніж щось планувати, компанія повинна провести повний маркетинговий аналіз і визначитися зі своїми цілями і планами розвитку. Слід розуміти, що бізнес-цілі мають бути: конкретними, досяжними, узгодженими, вимірними, пов'язаними в часі і цілі повинні відповідати загальному напрямку бізнесу [6].

Етап 3. Вибір стратегічних маркетингових напрямків, де, знову ж таки, важливо визначити цільовий сектор, місцезнаходження та торговельну політику бізнесу. Створювати маркетинг-мікс відразу після аналізу-діагностики ситуації та встановлення загальних цілей маркетингового процесу недоцільно, оскільки для ефективності важливо, щоб усі його елементи були включені в загальні базові концепції. Ці ідеї, які є п'ятьма основними пунктами маркетингової стратегії, впливають на вибір джерел обсягу продажів, цільових груп, позиціонування, політики бренду та основного стратегічного напрямку розвитку.

Етап 4. Визначення та створення комплексу маркетингу, де важливо чітко визначити основу всіх основних принципів, перерахованих вище, і, нарешті,

створити те, що називається комплексом маркетингу, тобто набір продуктів, цін, розподілу і комунікацій. Оцінка комплексу маркетингу - це розуміння чи досягнута мета, яка була поставлена перед компанією в рамках маркетингової стратегії. Цю оцінку можна і потрібно робити, з одного боку, якісно, з іншого – кількісно [21].

Етап 5. На останньому етапі важливо оцінити розроблений і реалізований план маркетингу. Оцінити ефективність маркетингової діяльності (дослідження ринку, постановка цілей тощо) та діяльності з управління маркетингом можна лише за допомогою експертної оцінки. Фахівці відділу маркетингу компанії повинні діяти як професіонали. Аналіз якості та результативності маркетингового менеджменту в бізнесі повинен базуватися на розрахунку різних показників, які можуть показати рентабельність комерційної діяльності підприємства та його конкурентоспроможність [56].

При виборі маркетингової стратегії необхідно:

1) порівняння кількох ринкових умов із чітким описом маркетингових процесів, а також економічною оцінкою господарської діяльності та прогнозами продажів;

2) оцінити ризики і вибрати найбільш прийнятну маркетингову стратегію бізнесу.

Для ефективною реалізації маркетингової стратегії важливо створити та забезпечити стратегічний план, де необхідно поєднати маркетинговий план із загальним планом розвитку організації.

Стратегічний план має базуватися на дослідженнях і реальних даних. Зараз, щоб бути успішною компанією, бізнес повинен продовжувати збирати та аналізувати велику кількість даних про ринок та його сегменти, про конкурентів тощо.

Стратегічний план дозволяє компанії управляти визначеністю та індивідуальністю, відкривати нові горизонти, мотивувати працівників і забезпечувати ефективний маркетинг.

Стратегічні плани повинні бути розроблені таким чином, щоб вони не тільки підтримували стабільну структуру в часі, але також мали гнучкі елементи, щоб їх можна було модифікувати або змінити в будь-який час. Загалом стратегічний план можна розглядати як процес, який керує діяльністю організації в довгостроковій перспективі, оскільки соціальне та бізнес-середовище постійно змінюється, і це не дозволяє запобігти частим коригуванням [63].

Отже, основою для створення та реалізації стратегії маркетингу є потреби клієнта. Маркетингова стратегія є одним із основних інструментів управління бізнес-планом і містить багато важливих елементів, а саме планування маркетингової діяльності, просування продукції на ринку, досягнення цілей продажів, вибір цільового ринку, задоволення потреб клієнтів тощо.

Отже, розробка успішної маркетингової стратегії може принести бізнесу наступні результати: значне збільшення клієнтської бази та обсягу продажів; успішний маркетинговий запуск нових продуктів/послуг; вихід на нові ринки та розширення ринків збуту; підвищення конкурентоспроможності продукції/послуг; створити інструмент для залучення більшої кількості клієнтів; обрати найкращу цінову та виробничу політику; створити систему моніторингу збутової діяльності; покращити якість обслуговування клієнтів.

1.3. Особливості формування і реалізації маркетингової стратегії в умовах глобалізації

Глобалізаційні процеси – це новий крок у розвитку світової економіки, який з кожним роком стрімко зростає і є своєрідним «каталізатором» інновацій та дій на національному та міжнародному рівнях. При цьому однією з найважливіших проблем для місцевого бізнесу є успішний вихід на зовнішній ринок, що, зокрема, неможливо без створення ефективної стратегії міжнародного розвитку компанії. Тому в сучасному зовнішньому середовищі найкращим і

найефективнішим способом боротьби зі зростаючою конкуренцією є стратегія міжнародної маркетингової діяльності підприємства [29].

Маркетингова міжнародна стратегія – це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення мети компанії і водночас орієнтований на зовнішніх замовників продукту, посередників і постачальників з урахуванням різноманіття їх інтересів і географічного розташування [36].

Реалізація міжнародної маркетингової стратегії в будь-якому бізнесі сприяє ефективному розвитку конкурентоспроможного бізнесу в глобальному ринковому середовищі.

У науковій літературі існує велика кількість способів трактування сутності поняття «міжнародна маркетингова стратегія». Основні з них наведені в табл. 1.4.

Тому, проаналізувавши наведену вище інформацію, варто зазначити, що міжнародна маркетингова стратегія бізнесу певною мірою відрізняється від маркетингової стратегії компанії на внутрішньому рівні.

У загальному вигляді стратегію міжнародного маркетингу можна визначити як довгострокову стратегію маркетингової діяльності бізнесу на зовнішніх ринках, спрямовану на вибір цільових сегментів іноземних клієнтів. Крім того, вона інтегрує всі аспекти маркетингового комплексу, на основі якого компанія здійснює свою найкращу міжнародну маркетингову діяльність з метою досягнення цілей продажів.

Загалом, маркетингова стратегія у зовнішньоекономічній діяльності – це процес планування, впровадження, контролю та аналізу заходів, спрямованих на міжнародний ринок і координацію його ділової ситуації, що діє в кількох країнах. Водночас у рамках застосування міжнародного маркетингу компанія повинна провести повний аналіз ринку з використанням різних маркетингових інструментів [20].

Для того, щоб успішно розробити і реалізувати стратегію міжнародного маркетингу, компанія повинна спочатку будувати свою діяльність за кордоном відповідно до реальних умов світового ринку, а також на основі певної

інформації про потреби і запити іноземних клієнтів. Саме завдяки різним інструментам міжнародного маркетингу компанії можуть отримати таку інформацію.

Таблиця 1.4

Основні підходи до визначення сутності
поняття «стратегія міжнародного маркетингу»

№	Стратегія міжнародного маркетингу	
	Автор	Визначення
1	М.В. Корж	Елемент маркетингової концепції прогнозування, організації й керування всіма аспектами та напрямками міжнародної підприємницької діяльності в сфері виробництва, обороту й споживання готової продукції..
2	Г.Л. Багієв	Система взаємопов'язаних, достатньо довгострокових, значних та реалізованих на рівні всієї компанії цілей і завдань, що формалізуються у вигляді маркетингової програми, яка підпорядковується місії компанії, узгоджується з міжнародним маркетинговим середовищем і забезпечена ресурсами
3	Т.В. Співаковська	Спосіб реалізації компанією власного потенціалу для досягнення успіху в зовнішньому середовищі
4	О.Л. Каніщенко	Формування міжнародної маркетингової стратегії - це складний процес, який містить елементи невизначеності та ризику. Головна проблема - правильно обрати основні альтернативні, зрозуміти та врахувати найважливіші фактори та умови, які впливають на цей вибір

Місце і роль міжнародної маркетингової стратегії у зовнішньоекономічній діяльності підприємства широко вказують на її основні цілі:

- збільшення обсягів продажів за рахунок забезпечення виходу на нові ринки;
- підвищення рівня знань місцевого населення про продукцію підприємства;
- отримання найбільшого доходу;
- формування гарного іміджу та прихильності продукції компанії серед іноземних клієнтів;
- отримання кращої позицію на цільовому ринку шляхом забезпечення конкурентних переваг [54].

Тому основою будь-якої стратегії міжнародного маркетингу є основні цілі розвитку бізнесу. Крім того, реалізація цієї стратегії включає первинну оцінку та аналіз іноземних клієнтів, створення цінової політики, яка враховує місцеве економічне середовище, планування продукції компанії та її просування на зовнішньому ринку, розробку дій в особливих (іноді несподіваних) ситуаціях.

Залежно від поставлених цілей і засобів їх досягнення можна виділити кілька типів стратегій міжнародного маркетингу:

- стратегія завоювання або збільшення частки ринку – здійснюється за рахунок випуску та впровадження нових товарів на зовнішній ринок, а також за рахунок виходу конкуренції з ринку, використання точних і прихованих методів конкуренції;

- стратегія диференціації продукту – передбачає модифікацію та вдосконалення традиційних продуктів компанії шляхом використання нових технічних принципів, які можуть задовольнити нові потреби іноземних клієнтів і створити нові сфери використання продукту;

- інноваційна стратегія – включає розробку нових продуктів, орієнтованих на нові потреби та цінності на зовнішньому ринку (можливе також копіювання інновацій конкурентів);

- стратегія зниження витрат - вимагає контролю за витратами, легкого доступу до сировини, впровадження більш економічних технологій та інструментів, зниження продажів і витрат на НДДКР;

- стратегія індивідуалізації споживача – часто використовується виробниками виробничого обладнання, з метою виконання індивідуальних замовлень замовника, тобто розробки елементів спеціальних проектів;

- стратегія очікування – передбачає припинення реалізації продукції на зовнішньому ринку з метою детального аналізу дій конкурентів і стану зовнішнього ринку [62].

Також стратегію міжнародного маркетингу можна представити як набір правил і методів прийняття рішень на всіх рівнях управління бізнесом, , за

якими визначаються: види продукції, що випускається, і технології її виробництва; відносини між бізнесом і його зовнішнім середовищем; ділові відносини; конкурентна та рекламна політика; результати бізнесу зараз і в майбутньому [41].

Отже, в ході проведеного дослідження можна зробити висновок, що під стратегією міжнародного маркетингу слід розуміти систему ділових практик, згідно з якою внутрішня ситуація відповідає ситуації зовнішнього ринку. При цьому вибір міжнародної бізнес-стратегії може бути зумовлений різними причинами, наприклад, з метою посилення ринкової влади для збільшення виробничих потужностей і ефекту масштабу, або необхідністю продовження життєвого циклу продукції, або споживанням.

Характерною рисою міжнародних маркетингових стратегій є те, що вони повинні враховувати більшу кількість факторів. Тому будь-яка стратегія міжнародного маркетингу повинна враховувати наступні чинники: національне законодавство, політичну систему, економічну політику, національні фінансові системи, культуру, мову, релігію, традиції та звичаї.

Крім того, стратегія міжнародного маркетингу має такі особливості: високий попит на маркетингову інформацію; можливість вибору зовнішнього ринку; посилення контролю за бюджетом міжнародної маркетингової діяльності; підвищена складність розуміння причинно-наслідкових зв'язків; необхідність урахування особливостей глобалізації при розподілі зовнішніх ринків; великі труднощі в розвитку та утриманні частки ринку через сильну конкуренцію; характер багатьох маркетингових цілей щодо деяких іноземних ринків; необхідність забезпечення високої гнучкості системи управління маркетингом за рахунок використання принципу реагування на маркетингові рішення; необхідність вивчення та розгляду проблем не лише внутрішнього та зовнішнього ринків, а й міжнародного середовища світової економічної системи в цілому [23].

Коли компанія переходить з внутрішнього ринку на міжнародний, виникають певні відмінності в процесі здійснення міжнародної маркетингової

діяльності. Тому, враховуючи велику кількість ринків, неконтрольовані фактори міжнародного ринку дуже складні та численні. Це означає, що керівники компаній повинні набути нових навичок і вміння розробляти нові інструменти та вдосконалювати інструменти та технології, які вони використовували на місцевому ринку [19].

Відповідно, у процесі розробки маркетингової стратегії міжнародного бізнесу рекомендується враховувати параметри та елементи всіх рівнів процесу міжнародних відносин, оскільки при розробці нового зовнішнього ринку важливо вивчити незвичайні фактори. Лише характер ринку, а й стан економіки країни, де розташований цільовий ринок, зокрема, політичні ризики, митний контроль, баланс міжнародних розрахунків та багато іншого.

Крім того, важливо відзначити, що міжнародні маркетингові стратегії складаються за певних умов конкуренції на зовнішньому ринку, тому компанія разом із своїм міжнародною маркетинговою стратегією та забезпеченням доброї конкуренції повинна розробити міжнародну конкурентну стратегію, який забезпечить конкурентні переваги з точки зору витрат, пов'язаних з виробництвом і маркетингом продукції, для задоволення потреб клієнтів [2].

Приймаючи рішення про освоєння нового зовнішнього ринку, бізнес повинен в першу чергу оцінити можливість виходу на цільовий зовнішній ринок і можливу діяльність на ньому. Важливо також враховувати як вигоди, які компанія може отримати під час своєї міжнародної діяльності, так і негативні наслідки [48].

Слід зазначити, що основною проблемою розробки ефективної стратегії міжнародного маркетингу є неповне розуміння реального змісту та функцій систем управління. Як правило, це є причиною відсутності досвіду використання інструментів міжнародного маркетингового планування у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Під реалізацією стратегії міжнародного маркетингу компанії розуміють процес розробки плану міжнародного маркетингу на ранніх етапах розвитку

міжнародного бізнесу та встановлення відповідних організаційних заходів для його ефективної реалізації, а також впровадження певних методів і моделей [7].

Огляд джерел [1, 12, 33, 58] дає змогу підтвердити, що розробка маркетингової стратегії міжнародного бізнесу є особливим процесом, який звужує планування міжнародної маркетингової діяльності та передбачає наявність певної логіки. і відповідні дії під час маркетингової діяльності.

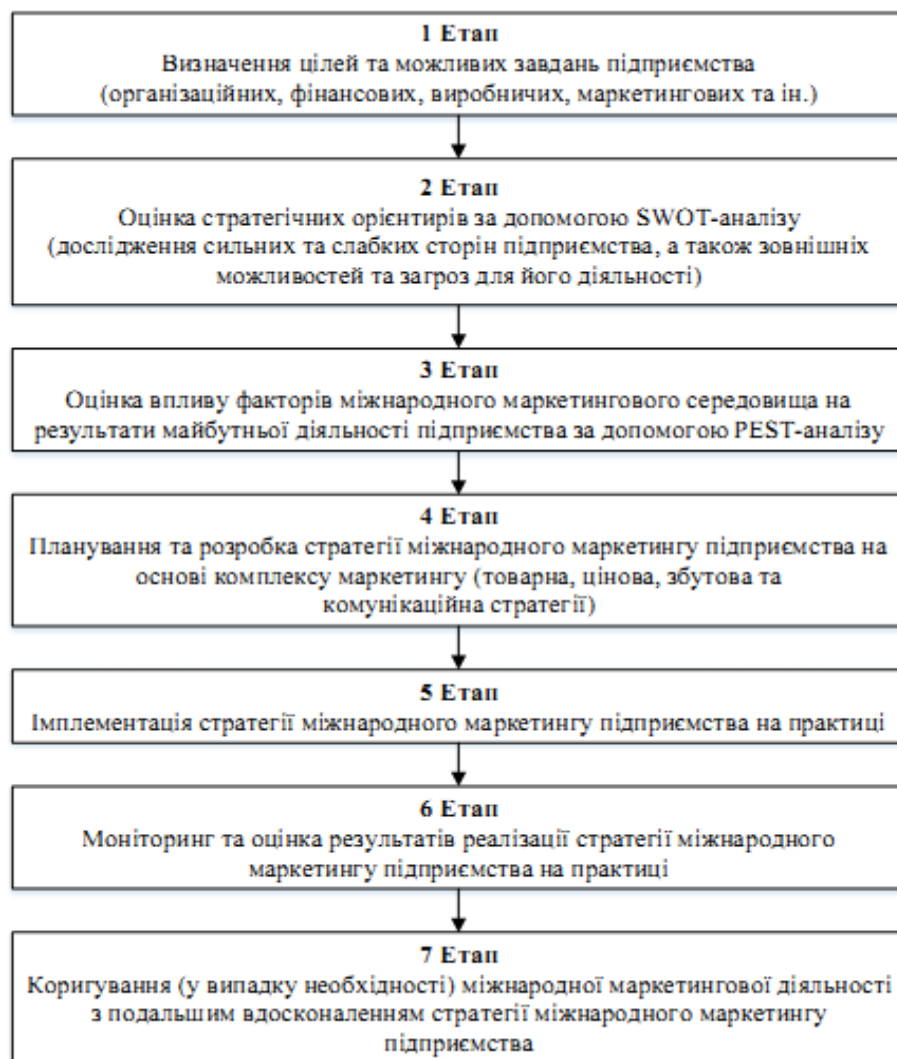


Рис. 1.6. Процедура розробки стратегії міжнародного маркетингу підприємства в умовах глобалізаційних змін

На рис. 1.6. показано глобальний процес створення маркетингової стратегії міжнародного бізнесу. Важливо відзначити, що процес розробки маркетингової стратегії міжнародного бізнесу повинен починатися з

формулювання цілей бізнес-стратегії та можливих заходів. Тому перед виходом на міжнародний ринок компанія повинна визначитися не тільки зі маркетинговою діяльністю, а й з організацією, виробництвом і фінансами.

Далі за допомогою SWOT-аналізу оцінюється стратегічний напрямок компанії. Під час дослідження аналізуються сильні та слабкі сторони компанії, зовнішні можливості та загрози її діяльності, а також розвивається міжнародна конкурентоспроможність компанії.

Наступним кроком у процесі розробки міжнародної маркетингової стратегії компанії є аналіз факторів міжнародного маркетингового середовища за допомогою аналізу PEST. Однак, використовуючи цей метод, слід пам'ятати, що крім чотирьох основних груп (політичних, економічних, соціальних і технологічних) насправді рекомендується аналізувати ширший набір факторів. Не слід ігнорувати демографічні, культурні, правові, екологічні та інші тенденції, оскільки всі вони впливають на вибір міжнародної маркетингової стратегії компанії.

Щоб зрозуміти зовнішній ринок, а потім зміцнити на ньому свої позиції, компанія відчуває, що їй необхідно чітко розуміти поведінку іноземних клієнтів і посередників, дії конкурентів і місцевих державних органів і т. д. Тому саме з розуміння того, що здатність бізнесу виходити на зовнішній ринок – це гарантія ефективної роботи на ньому.

Логічним розвитком цього процесу після отримання знань і розуміння маркетингових можливостей бізнесу та ринкової ситуації є планування та безпосередня розробка міжнародної маркетингової стратегії на основі комплексу маркетингу. Щоб здійснювати свою діяльність на зовнішньому ринку, компанія повинна приймати рішення щодо використання продуктів, цін, стратегій розподілу і комунікацій відповідно до внутрішніх умов і високої продуктивності.

Після цього розроблена маркетингова стратегія міжнародного бізнесу втілюється в життя. Далі відбувається контроль та оцінка результатів роботи. У разі виявлення збою або неточності розробленого плану коригуються заходи

міжнародного маркетингу. При цьому за результатами оцінки ефективності міжнародних маркетингових стратегій удосконалюється міжнародний маркетинговий план компанії.

Слід зазначити, що описані кроки впливають на встановлення міжнародної маркетингової стратегії компанії в усіх сферах конкуренції на міжнародному ринку [64].

Таким чином, процес розробки міжнародної маркетингової стратегії включає низку кроків, на яких приймаються відповідні рішення:

- оцінка поточної діяльності на місцевому ринку в порівнянні з діяльністю основних конкурентів;
- оцінка стану та напрямку розвитку зовнішнього ринку (тобто доступність, місткість, стабільність, прийняття та можливості зростання);
- аналіз ринкових можливостей і бізнес-ризиків;
- вибір перспективних зовнішніх ринків для бізнесу;
- вибір форми присутності на іноземних цільових ринках (це може бути спільне підприємство, уповноважені органи без інвестицій, торгова одиниця з елементами інвестування або дочірня компанія);
- дослідження конкуренції на зовнішньому ринку;
- створення маркетингової стратегії щодо цілей зовнішнього ринку;
- оцінка результатів роботи та подальше коригування та вдосконалення маркетингової стратегії міжнародної компанії [70].

Отже, міжнародну маркетингову стратегію можна загалом визначити як план майбутньої роботи бізнесу з метою досягнення конкретної мети.

Висновок до першого розділу

З точки зору системи стратегію можна розглядати як набір кроків, необхідних для досягнення мети, а з іншого боку, як результат - модель дії або процес дії. Посилення конкуренції, поширення та фрагментація ринку, збільшення попиту, зміна потреб споживачів, скорочення життєвого циклу

товару; збільшення кількості торгових марок; розвиток інформаційних технологій; пошук каналів розповсюдження реклами - все це вимагає від бізнесу швидкого реагування на зміни ринку, що можливо за наявності маркетингових стратегій, заснованих на результатах ринку і дослідженнях клієнтів.

Маркетингова стратегія визначається як частина загальної бізнес-стратегії, яка є основним індикатором ринкового потоку та визначає послідовність дій, за допомогою яких бізнес повинен використовувати обмежені ресурси, доступні для її досягнення, щоб досягнути найвищі результати зростання продажів і прибутковості в довгостроковій перспективі, досягнути високого рівня задоволеності клієнтів і лояльності.

Встановлено, що стратегія маркетингу - це план управління, спрямований на задоволення потреб споживачів, досягнення поставлених цілей і зміцнення позицій компанії на ринку. Насправді ця програма є типовим прикладом дій, спрямованих на довгострокове бачення, реалізація якого необхідна для досягнення цілей шляхом координації та розподілу наявних у бізнесі ресурсів.

Виявлено, що розробка та реалізація маркетингової стратегії є складним процесом і вимагає не тільки попереднього аналізу для визначення внутрішньої ситуації бізнесу та його позиції на ринку, але й розуміння зовнішніх факторів, які на нього впливають.

Багато дослідників вважають конкуренцію основним рушієм процесу глобалізації, оскільки вона визначає необхідність створення та розвитку міжнародної маркетингової стратегії для бізнес-планування освоєння зовнішніх ринків. Це добре спланована глобальна маркетингова стратегія, яка дозволить підприємствам максимально використати свої конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ГРУПИ КОМПАНІЙ «Т.В. FRUIT»

2.1. Аналіз ринку соків України

Людський організм може деякий час проіснувати без їжі, але без води не більше десяти днів. З досліджень відомо, що добова потреба у воді дорослої людини становить 1740-2200 г. Цю потребу покривають різними напоями.

Для вгамування спраги і потреби організму у воді соки і напої мають певну дію, яка безпосередньо залежить від їх смакових особливостей, відновних властивостей, поживності та інших властивостей.

Натуральний сік - це сік, отриманий шляхом віджиму стиглих фруктів або овочів. Продукт має важливі властивості, містить багато корисних речовин і вітамінів, які позитивно впливають на організм людини.

Сік – найпопулярніший напій в Україні незалежно від віку споживача.

За способом виробництва сокової продукції можна розділити на 5 груп (табл. 2.1):

- свіжовичавлений сік - сік, який вичавлюють безпосередньо перед вживанням, натуральний і більш корисний.

- сік прямого віджиму - фруктовий або овочевий сік, пастеризований і розлитий у скляну тару або асептичну упаковку. Внаслідок термічної обробки при пастеризації сік втрачає харчову цінність, але повністю зберігає колір, смак і запах.

- концентрований сік – це сік, отриманий шляхом видалення надлишку води з соку, який був безпосередньо вичавлений.

- відновлений сік - сік, отриманий з концентрованого соку або отриманий з концентрованого соку або соку прямого віджиму і питної води, продається в асептичній упаковці;

- дифузійний сік - сік виготовлений шляхом вилучення екстрактивних речовин зі свіжих фруктів.

Таблиця 2.1

Основні категорії соків

№	Категорія	Опис
1	Свіжовичавлений сік	Дану категорію соків виготовляють в момент купівлі споживачем
2	Сік прямого типу віджиму	Після віджимання відбувається пастеризування соку, потім сік розливають в асептичну упаковку
3	Відновлений сік	Виробник отримує дану категорію соку після змішування соку концентрованого типу та питної води. Частка маси фруктової основи має становити не менше 25%
4	Концентрований сік	сік, вироблений шляхом фізичного видалення з соку типу прямого віджиму частини води з метою збільшення вмісту розчинних сухих речовин
5	Дифузійний сік	сік, вироблений шляхом вилучення з допомогою питної води екстрактивних речовин зі свіжих фруктів. Такий сік може бути підданий концентруванню, а потім відновленню

За видом сировини соки можна поділити на (табл. 2.2):

- фруктові (апельсини, вишні, виноград, яблука, абрикоси, сливи та інші);
- овочеві (морква, помідори, капуста та інші);
- соки дерев (береза, клен).

Таблиця 2.2

Види соку за походженням сировини

Вид	Походження
Фруктовий	Апельсиновий, вишневий, виноградний, яблучний, абрикосовий, сливовий
Овочевий	Морквяний, томатний
Соки дерев	Березовий, кленовий

Український ринок пропонує різноманітні соки та сокову продукцію різної якості та торгових марок. Крім сокової продукції, представлені також нектари, морси та соковмісні напої.

Ринок можна розділити на чотири основні категорії, а саме: саме сік, нектар, морс та смузі. Їх емність на українському ринку показано на рис. 2.1.

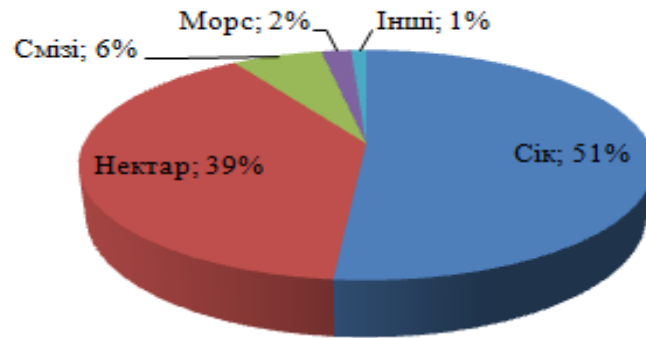


Рис. 2.1. Структура ринку соків в Україні, %

Отже, найбільша частина ринку припадає на сік. Нектар займає велику частку ринку, але має тенденцію до зменшення виробництва. Смзі та фруктові соки займають менше частку на ринку.

В останні роки український ринок соків продовжує розвиватися. Виробництво щорічно збільшуватиметься на 10-40%, а експорт – приблизно на 45%. Українці споживають 8 літрів соку щороку, європейці – 30 літрів, американці – 60 літрів. Тому місцеві виробники фруктових соків і морсів мають великі можливості для розвитку.

На жаль, статистичні дані за 2022 рік Національний комітет статистики не оприлюднив. У табл. 2.3 наведено інформацію щодо обсягів виробництва напоїв за 2016-2021 рр.

Як показано в табл. 2.3, кількість переробки та пакування плодоовочевої продукції за 2016-2021 роки демонструє щорічне зростання за винятком 2020 року, коли в країні були введені карантинні заходи, що спричинило порушення виробничих процесів та ланцюгів поставок. Частка обсягу виробництва соків в обсязі переробки та консервування плодів і овочів з 53-62%, суттєвих змін у структурі не спостерігається.

На рис. 2.2. графічно показано обсяги виробництва напоїв за 2016-2021 роки в млн. грн.

Таблиця 2.3

Обсяги виробництва напоїв в Україні за 2016-2021 рр.

№	Показник	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	Перероблення та консервування фруктів і овочів, всього тис. грн.	18586517,2	22448599	24431005	25986859,8	18205825,1	20305506
	Темп приросту, %		21%	9%	6%	-30%	12%
2	Виробництво напоїв у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	0.6	0.8	1	1.1	1.17	1.2
3	Виробництво фруктових і овочевих соків, всього тис. грн.	10334384,8	14005805	14075669	14734549,5	9685499,0	11797499,0
	Темп приросту, %		36%	0,5%	5%	-34%	22%
4	Виробництво фруктових і овочевих соків у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	0,2	0,1	0,2	0,1	0,2	0,3
5	Частка обсягу виробництва соків в обсягу перероблення та консервування фруктів і овочів, %	56%	62%	58%	57%	53%	58%

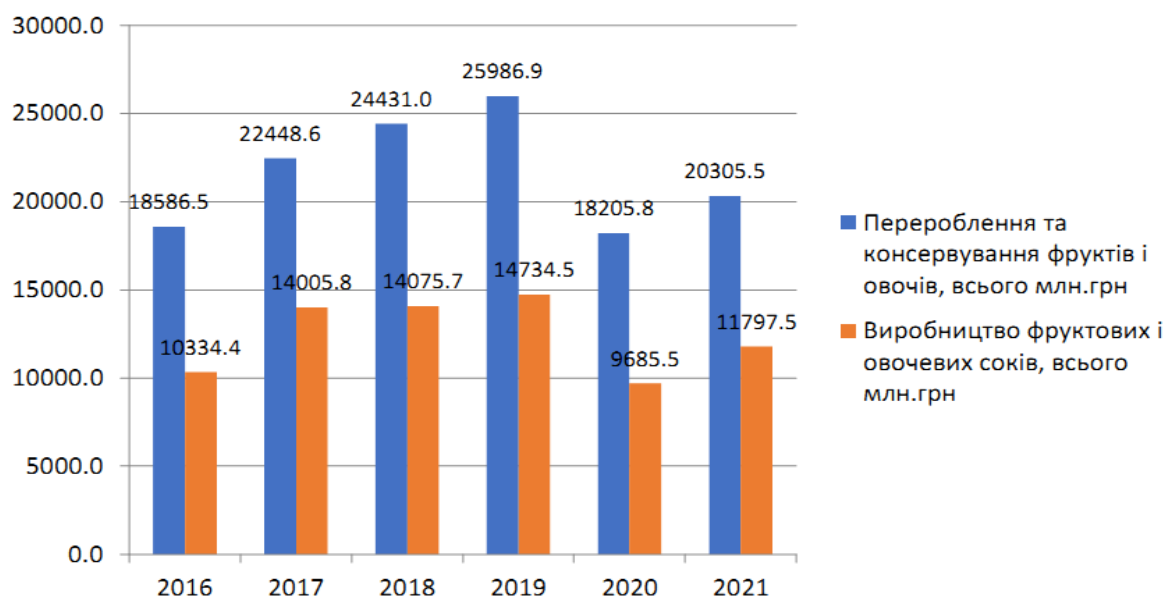


Рис.2.2. Обсяги виробництва напоїв в Україні за 2016-2021 рр., млн..грн.

Приріст обсягів щорічно збільшувався на 15-20%. Що стосується фінансової перспективи зростання, то вона вища, і це пов'язано з інфляційними процесами в країні (рис.2.3).

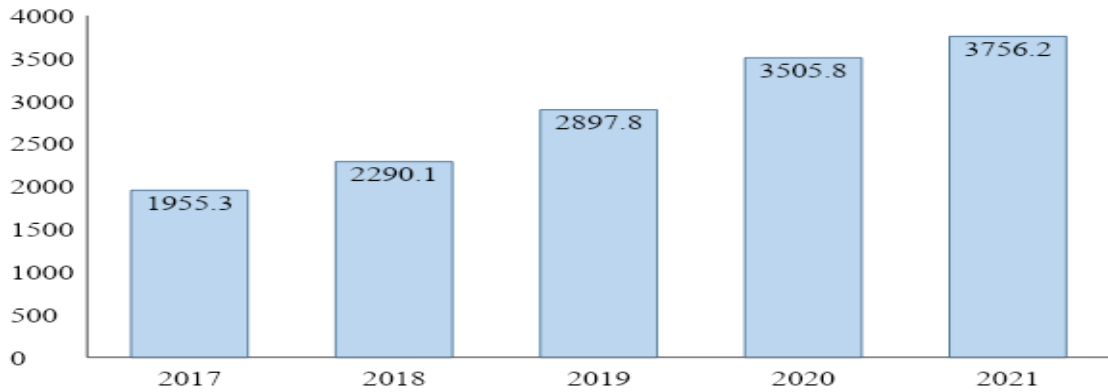


Рис. 2.3. Обсяги продажу соку в Україні, млн. грн.

За даними Державної служби статистики України, у 2021 році продажі соку зросли на 21% порівняно з попереднім роком у грошовому еквіваленті, загалом ринок після кризи відновлюється та розвивається. За оцінками експертів, зростання продажів у натуральному вираженні зменшується, але в грошовому – хороші тенденції, це пов'язано зі зростанням цін на продукцію.

Також нами проаналізовано обсяги продажу соків у натуральному вираженні (рис. 2.4).

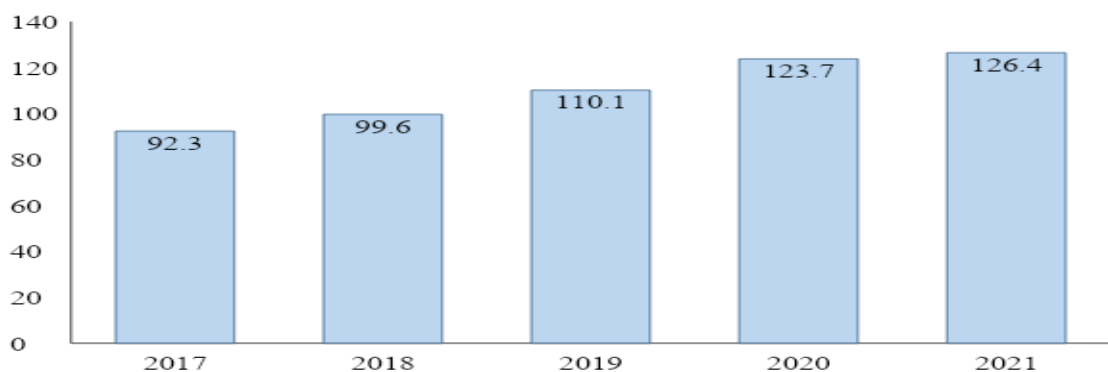


Рис. 2.4 Обсяги продажу соку в Україні, млн. л.

Як видно з отриманих даних, фінансове зростання більш значне ніж в натуральному вираженні, це пов'язано з інфляційними процесами.

Українські виробники соків експортують соки оптом до таких країн як: Польща; Молдова; Казахстан; Австрія; Німеччина та інші країни. Важливо підкреслити, що український ринок соків на 95% складається з продукції вітчизняного виробництва. Імпортні соки займають не більше 5% ринку (соки з незвичайними смаками).

2020 рік став непростим для ринку соків, як і для всієї переробної промисловості України в цілому: карантинні обмеження наклали відбиток на обсяги виробництва, а отже, і на збут в цілому. Також скоротилися обсяги експорту, в тому числі яблучного концентрату, який є основною статтею сокового експорту України.

У 2021 році продажі соку з України сягнули 62,7 млн. дол., що майже на 60% більше, ніж за 2020 рік. Водночас імпорт товарів в Україну скоротився і досяг 23 млн. дол., що на 18% менше, ніж за 2020 рік. Сальдо торгового балансу позитивне і сягає 39,8 млн. дол., тобто Україна, є експортером соку.

В 2022 році Україна експортувала 127 тис. тонн соку, з яких 97% – яблучний. З цією якістю наша країна торік посіла 18 місце серед країн-експортерів товарів.

У першому кварталі 2023 року Україна експортувала на зовнішні ринки 29 тис. тонн соку на суму понад 48 млн. дол., причому 85% цієї вартості склали продажі в США, Польщу та Австрію. Якщо така ситуація збережеться, можна очікувати повторення обсягів експорту минулого року. Раніше аналітики EastFruit прогнозували, що в сезоні 2022/23 Україна встановить рекорд продажів яблук.

Основним покупцем українських соків були США, куди було експортовано соків на 25,6 млн. дол., що становить 40,8% усіх експортованих з України соків. До Австрії було відправлено 13,1% (більше 8 млн. дол.), до Канади – 12,7% (близько 8 млн. дол.).

У структурі виробництва соків Україна найбільше продає яблучного соку 64,9 тис. тонн (91,2% від загального обсягу експорту) та томатного соку – 3,1 тис. тонн (4,4%).

Зниження імпорту соків свідчить про те, що Україна поступово витісняє іноземних конкурентів на внутрішньому ринку, наповнюючи його власною продукцією. Водночас збільшення експорту зміцнило позиції України на світовому ринку.

У табл. 2.4 наведено аналіз ситуації на ринку соків в Україні.

Таблиця 2.4

Аналіз факторів макросередовища на ринку соків в Україні

Група факторів	Фактор	Одиниці виміру	Значення показника		Відхилення	
			2021 рік	2022 рік	абсолютне	відносне
Економічні фактори	Валовий внутрішній продукт	млн. грн	5459574	3821701	-1637873	-30%
	Темп інфляції	%	10.00	26.60	16.6	166%
	Валютний курс	грн./ дол.	27.24	36.57	9.33	34%
	Дефіцит бюджету	млрд. грн.	197.9	91 1.1	713.2	360%
	Рівень безробіття	%	10.3	26.0	15.7	152%
	Норми оподаткування (податок на прибуток)	%	18.0	18.0	0	0%
	Мінімальна заробітна плата	тис. грн.	6,50	6,70	0,2	3%
Політико-правові фактори	Політична нестабільність	2022 рік: Політична нестабільність в Україні через початок повномасштабної війни				
	Встановлення податкових пільг	2022 рік: Встановлення податкових пільг на період воєнного стану				
Демографічні фактори	Чисельність населення	млн. осіб.	40,997	37,289	-3,708	-9%
	Рівень народжуваності	тис. пологів	188	152	-36	-19%
Природні фактори	Наявність природних ресурсів	2022 рік: неможливість до повноцінного відновлення природи їх ресурсів через активні бойові дії на території України, що знижує врожайність фруктів і овочів для виробництва соків				
	Рівень забруднення природного середовища	2022 рік: погіршення стану забруднення атмосферного повітря через активні бойові дії на території України				
	Екологічний стан в країні	2022 рік: погіршення екологічного стану через активні бойові дії на території України				
Міжнародні фактори	Експорт продукції (експорт української продукції до ЄС)	млрд. дол.	8,3	2022: Скорочення через активні бойові дії на території України		

Воєнна ситуація в Україні негативно позначається на всіх галузях економіки, в тому числі на виробництві соків [57]. Зменшення чисельності

населення призводить до зменшення кількості споживачів соку, підвищення курсу валюти призводить до зростання собівартості продукції (імпортних товарів), також негативно впливає на збільшення рівень інфляції.

Ринок соків і виробництва соків, який сьогодні існує в Україні, є дуже конкурентним. В Україні 78 підприємств, які виробляють сік і сокову продукцію. 6 підприємств виробляють соки для дитячого харчування, 2 підприємства виробляють концентровані соки, 1 – сухий концентрат, 69 – сокову продукцію загального вживання.

Багато продукції випускають такі виробники, як: PepsiCo (ТМ «Сандора», «Садочок», «Сандорик»); Вітмарк (ТМ Jaffa, «Соковита», «Джусік», «Наш сік», «Прямо сік»); Coca-Cola (ТМ Rich, Rich kids,); Ерлан (ТМ «Соки Біола та «Соки Літо»); Т.В. Fruit (ТМ Galicia, ТМ Filvarok, ТМ «Світанок»); Private Label (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Частка основних виробників соків в Україні в 2022 році

Виробник	Частка, %	Торгові марки
PepsiCo	26	Sandora. Сандора Ексклюзив, Сандора Сік до сніданку, Сандора Овочевий коктейль. Миколаївський соковий завод. Бонус, Садочок, Сандорик
Vit mark	22	«Jaffa», «Чудо Чадо», «Наш Сік», «Джусік», «Соковита», «Просто фрукти»
Coca-Cola	13	«Rich», «Добрий», «Botaniq», «BotaniQ Kids»
Ерлан	10	«Соки Літо», «Біола»
Т.В. Fruit	14	«Galicia», «Filvarok», «Світанок»
Інші	15	«Чумак», «Галичина», «Апі» та інші

Сукупна частка двох виробників-лідерів в натуральному вираженні становить близько 48% як зазначено на рис. 2.5.

Бачимо, що найбільшу частку ринку зберігає компанія «Pepsi Co» – 26%, «Т.В. Fruit» наразі займає 14% ринку, однак у секторі соків прямого віджиму відповідна частка ринку становить 90%. Ці компанії виробляють сік і нектар, залишаючи недоторканим сегмент соків прямого віджиму. Тому невеликі оператори ринку поступово набирають популярності, адже в них можна

купити та випити свіжовичавлений сік. Сегмент фрешів привабливий, але недоліком є висока ціна фрешів.

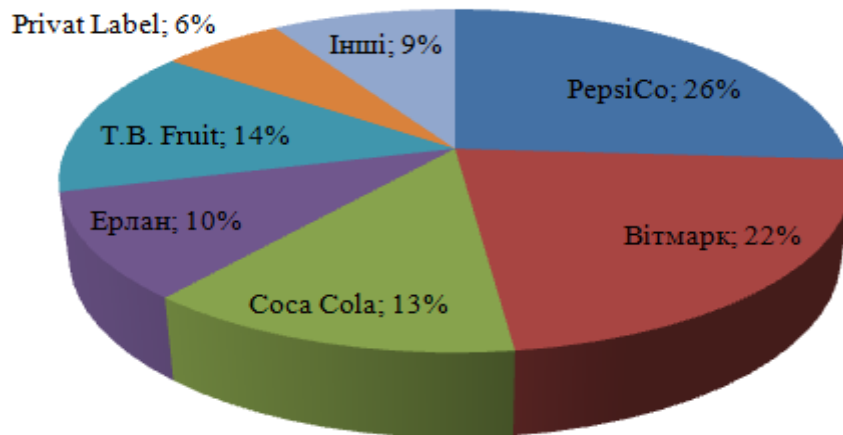


Рис. 2.5. Основні гравці на ринку соків в 2022 році, %

З початком повномасштабного вторгнення на ринку соків продажі найбільших виробників скоротилися. Продажі PepsiCo, що виробляє сік Sandora, різко впали - на 64%. Виробничі потужності компанії розташовані в Миколаївській області – в селах Миколаївське та Мішково-Погорілове.

Гравці «другого ешелону» ринку соків збільшили продажі на 46%. Зокрема, Вінницька Екосфера на 155%.

Сьогодні в Україні спостерігається зростання попиту на мінеральну воду та частково на соки. Така тенденція пояснюється бажанням споживачів купувати більш здорові напої, і при цьому відмовлятися від небезпечних газованих напоїв з високим вмістом цукру (висока калорійність, негативний вплив на шлунок та інші ризики зловживання цим видом напоїв). З кожним роком зростає кількість українців, які стежать за своїм здоров'ям і ретельно вивчають склад усіх продуктів харчування. Тому склад і смак соку впливає на вибір потенційного клієнта.

Якщо порівняти якість соків, вироблених 20-30 років тому, з продуктами, які виробляються сьогодні, то можна побачити велику різницю. Якщо за Радянського Союзу сік можна було зберігати відкритим 2 дні, то сьогодні,

завдяки смаковим добавкам, які стали важливою частиною будь-якого соку, мінімум 2 тижні. У споживачів цей факт може викликати сумніви щодо того, чи можна вважати такі продукти корисними, тому серед споживачів здорового харчування великою популярністю користуються свіжовичавлені соки та фреші.

За останні роки ситуація на полицях магазинів сильно змінилася: вибір став більшим, упаковка – зручнішою та ефективнішою, а технологія виробництва тепер зовсім інша.

Велика кількість різноманітної продукції на ринку соків, а також зростання попиту українських споживачів призвели до того, що переконати споживача купити той чи інший товар стає все важче. Тому виробники активно випробовують нові смаки: комбінують «Яблуко-чорниця», «яблуко-гранат-виноград», «мандарин-яблуко», «яблуко-малина», «яблуко-буряк» та багато інших. Поява багатьох нових смаків може призвести до зворотного процесу: ті позиції, які отримали підтримку споживачів, продовжують виготовляти, ті, які використовувалися мало - відправляються на доопрацювання рецептури або взагалі припиняють виробництво.

На ринку найбільше купують соки і нектари, які займають в сумі більше 98%, морси, смузі - це більш «нішева» категорія. Щодо переваг об'єму, клієнти віддають перевагу великим об'ємам, близько 1 літра і більше, оскільки продукти в герметичній упаковці зберігаються довше, і чим більший об'єм, тим нижча ціна за літр.

Масово реалізація соків та аналогічної продукції здійснюється у великих мережових магазинах. Незважаючи на те, що соки швидко споживаються протягом року, навесні їх виробництво збільшується майже на 20%.

Українці частіше купують сік кілька разів на тиждень (близько 40%), кілька разів на місяць (25%) і щодня (більше 20%), купують сік лише у свята (8%) і близько 3% не купують сік. Це свідчить про те, що сік – популярний напій в Україні (рис.2.6).



Рис. 2.6. Частота купівлі соків на ринку України, %

До сих пір в українців може бути негативна думка про соки, а саме про їх склад у порівнянні зі свіжовичавленим соком. Але, з іншого боку, ціна на свіжі соки дуже висока, термін їх зберігання невеликий, і так само соки поступаються безалкогольним напоям. Нами проаналізовано розподіл продажів соків за обсягом упаковки (рис. 2.7).

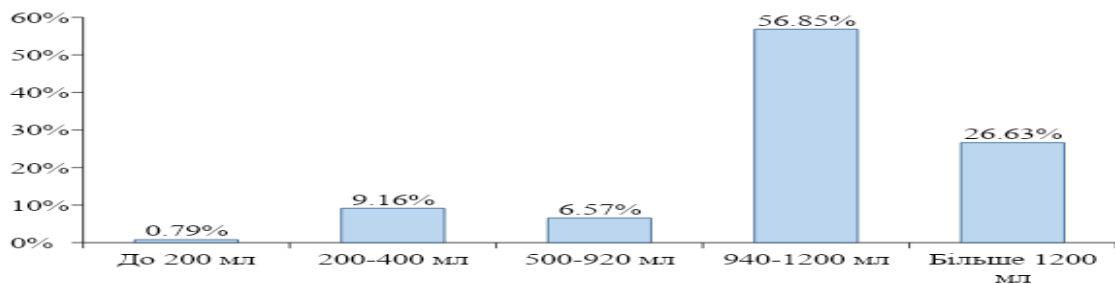


Рис. 2.7. Розподіл продажів соків за об'ємом упаковки, %

Станом на 2022 рік можна виділити популярні смаки соків, які найчастіше обирають в Україні (рис. 2.8).

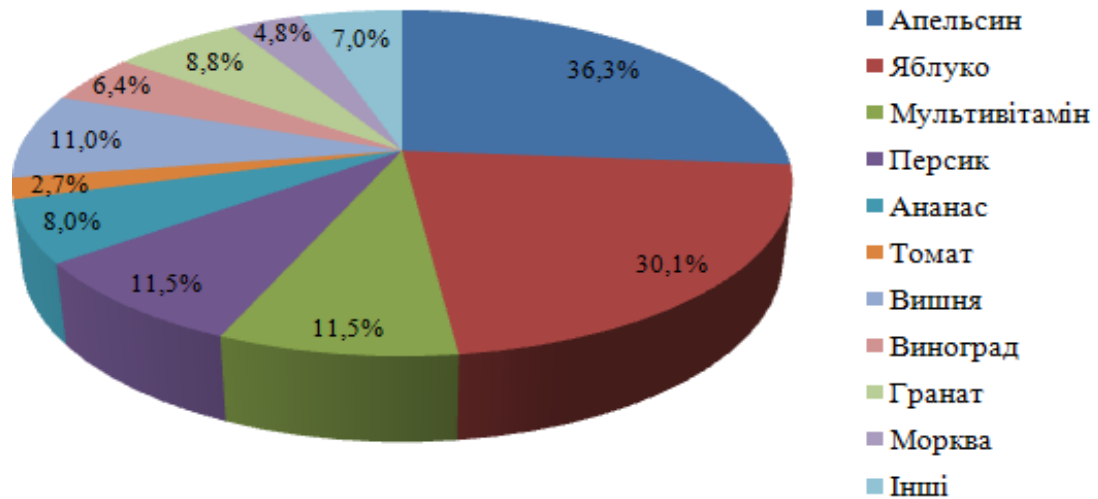


Рис. 2.8. Популярні смаки соків в 2022 році в Україні

З рис. 2.8 видно, що найбільш популярними соками серед українського населення є апельсиновий, яблучний та мультівітамінний.

Найбільше купують сік в картонній упаковці, найменше - в пластиковій пляшці (рис. 2.9).



Рис. 2.8. Популярне пакування соків при купівлі в Україні

На вибір соків в більшій мірі впливає його смак, далі - якість продукції, ціна, торгова марка або бренд та привабливість упаковки (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Ключові фактори, що впливають на вибір соку в Україні в 2022 році

Зі статистики можна зробити висновок, що споживачі при виборі соку в першу чергу звертають увагу на смак продукту. Важливо, щоб клієнти мали різноманітні смаки. На другому місці – якість обраного продукту. Тобто споживачам важливо знати склад соку, де виготовлені фрукти, чи є в напої домішки. У свою чергу, це стимулює споживачів платити більше саме за високу якість напою та його поживні властивості. Також основну роль при виборі соку відіграє ціна. Бренд не має достатньо сильного впливу на вибір, тому що на ринку працює велика кількість підприємств, які випускають якісну продукцію. Привабливість упаковки не завжди відіграє велику роль при покупці соку і стоїть на останньому місці. Тому можна сказати, що компанії повинні зосередитися на якості продукції та розширенні її асортименту.

Мотивацією до покупки може бути користь, яку надає сік. Часта реклама разом з інформаційними повідомленнями, які підтверджують користь вживання соків для організму, залишаються в підсвідомості споживачів і можуть бути одним із головних мотиваційних факторів. Тому не дивно, що при виборі соку споживачі віддають перевагу популярним маркам. Також при виборі товару велику роль відіграє уявлення клієнта про якість товару.

Привабливість упаковки, хоч і відіграє важливу роль у виборі невеликої частини покупців, з часом стає менш важливою, оскільки технологія пакування вдосконалюється.

В середньому українець випиває 10 літрів соку на рік. Це дуже низький показник. Так, наприклад, житель Європи випиває соку в три рази більше, а американець - в п'ять разів більше. Низьке споживання соку і його повільне зниження пояснюється тим, що: вітчизняні соки не асоціюються з продукцією високої якості; збільшується використання мінеральної води; низький рівень доходів населення.

Щоб збільшити споживання та залучити нових клієнтів, виробники соків постійно оновлюють асортимент, створюючи нові комбінації. На українському ринку дуже великий вибір соків і нектарів з різними смаками, які відрізняються від іноземних. Водночас продуктів преміум-сегменту на нашому ринку небагато.

Зазвичай український споживач обирає відомі бренди. На ринку є 5-10 компаній-лідерів, які виробляють основні обсяги. За споживчими вподобаннями лідером є сік виробництва ТОВ «Сандора», що входить до складу PepsiCo. На другому місці знаходиться продукція Rich (рис. 2.10).

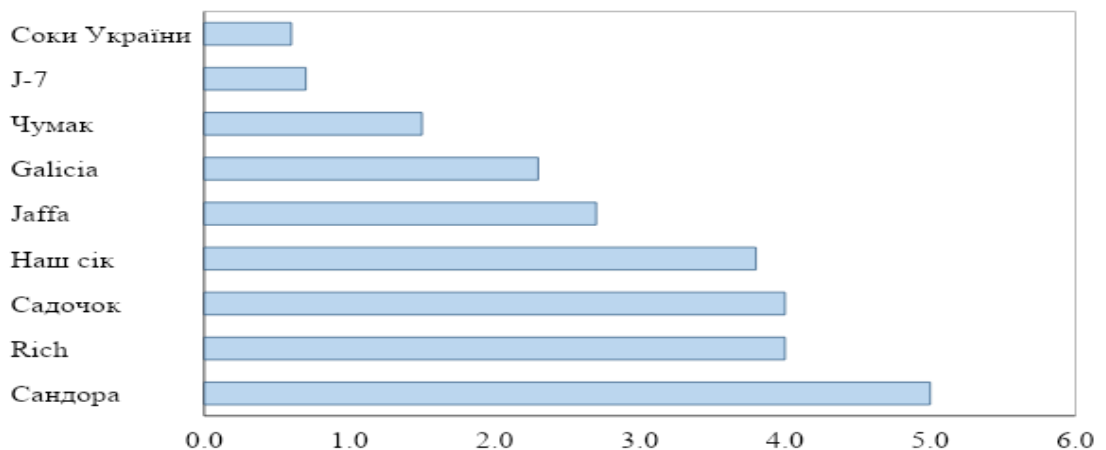


Рис. 2.10. Рейтинг торгових марок соків серед споживачів

Отже, на основі аналізу можна визначити основні тренди ринку соків:

1. Велика кількість конкурентів у бізнесі. Особливо зросла конкуренція між дешевими напоями, наприклад, такими як солодка і мінеральна вода,

освіжаючий чай, квас. Через зниження демографічної стабільності, через коронавірус та війну споживачі віддають перевагу дешевшим напоям.

2. Високий рівень попиту на пропоновану на ринку продукцію. Щороку підприємствам доводиться вдосконалювати свою продукцію, впроваджувати нові методи виробництва, прискорювати продажі.

3. Частка іноземної продукції на ринку зростає, але це не є великою загрозою для вітчизняних виробників. Зрештою, вітчизняні торгові марки займають велику частку ринку, мають високі конкурентні переваги та продукцію високої якості. Хороший імідж українських компаній стимулює споживачів обирати місцевого виробника.

Отже, можна зробити висновок, що ринок соків в Україні місткий, але через високу залежність від платоспроможності населення він працює нерівномірно. Враховуючи складну політичну та економічну ситуацію в Україні, передбачити, яка ситуація буде розвиватися на ринку соків, дуже складно, однак можна без сумніву сказати, що ціни виробників соків зростатимуть. Однак успіх завжди можливий, якщо у компанії є оригінальна ідея, яка дозволить зайняти вузьку нішу навіть на складному ринку. Споживачі орієнтуються на натуральні, якісні соки від відомих виробників. Як пропозицію, важливо відзначити дуже малий відсоток рекламного впливу на купівлю певних соків. Зрозуміло, що на вибір продукту впливає оцінка споживачем якості соку. Виходячи з цього, для збільшення продажів насамперед необхідно підвищити якість соків.

Є серйозні проблеми, які перешкоджають реалізації української продукції на європейському ринку. Система торгівлі продовольчими товарами характеризується високим рівнем конкуренції і насиченості. Гармонізація українських стандартів і технічних регламентів є однією з головних причин подолання цих перешкод.

2.2. Загальна характеристика діяльності МГК Т.В. Fruit

TBF Group – це міжнародна компанія з більш як 20-річним досвідом, яка спеціалізується на переробці фруктів, овочів та ягід. До складу компанії входить 7 виробничих майданчиків і завод з виробництва пектину. Потужності компанії розташовані в Україні та Молдові.

Група компаній Т.В. Fruit є одним з найбільших виробників соків в Україні. Підприємство було засновано у 2003 році в місті Городок Львівської області. За весь час свого існування компанія стрімко розвивалася. Сьогодні це найбільший виробник концентрованих фруктових соків в Україні та входить до десятки лідерів Європи. Компанія є провідним лідером українського ринку та виробником концентрованих соків в Європі. А також є першим виробником пектину у Східній Європі (рис.2.11).

Власник групи компаній Т.В. Fruit - Тарас Барщевський. Штат налічує понад 2400 співробітників.

Девізом компанії є «Ми зберігаємо все найцінніше, що дає нам природа, щоб забезпечити людей найкращими продуктами для здорового життя».



Рис. 2.11. Основні показники виробництва «Т.В. Fruit»

До цієї групи компаній Т.В. Fruit входять сади (3500 га садів), 7 заводів з виробництва яблучного концентрату та іншої плодово-ягідної продукції (Т.В.

Fruit Городок, Т.В. Fruit Солобківці, Т.В. Fruit Нова Ушиця, Т.В. Fruit Липовець, Т.В. Fruit Зболотів - Україна), Т.В. Fruit Єдинець (Молдова) та Т.В. Fruit Dwikozy (Польща), які виробляють концентровані фруктові соки, пюре та заморожені фрукти, ягоди та овочі. У серпні 2019 року компанія запустила ще один завод у Польщі. До складу групи також входять інжинірингова компанія, яка обслуговує існуючі заводи та будує нові заводи, 2 виробничо-транспортні компанії зі 170 автоцистернами («Tank Trans Україна» та «Tank Trans Polska»). В 2019 році компанія запустила завод з виробництва пектину.

Результат Т.В. Fruit 2022 фінансовому року складе 40 мільйонів євро. Компанія займає 9-12% світового ринку яблучного концентрату. Річна переробна потужність становить 1,045 млн. тонн фруктової сировини.

Т.В. Fruit Україна входить до групи компаній, до якої також входить садовий комплекс «Т.Б. Сад».

Метою господарської діяльності є отримання прибутку за рахунок переробки плодової сировини.

Предметом діяльності є:

- вирощування плодових культур;
- виробництво концентрованих фруктових соків;
- виробництво фруктових пюре;
- виробництво фруктових соків для кінцевого використання, а також експортний бізнес у сфері виробництва фруктових соків.

Цінностями компанії є:

- Якість. Якість у виробництві продукції, наданні послуг та бізнес-процесах.
- Оперативність. Компанія завжди готова в максимально стислі терміни виконувати будь-які вимоги клієнтів.
- Натуральність. Продукти виготовлені з сировини, яка вирощена із ретельним дотриманням екології садівництва у регіонах, де відсутнє промислове виробництво.
- Інновації. Компанія постійно впроваджує новітні технології та

обладнання для оптимального використання природних ресурсів і збереження навколишнього середовища.

- Розвиток та динамічність. Завдяки постійному вдосконаленню, пошуку нових можливостей та реалізації сміливих ідей, компанія досягає більшого.

Виробництво концентрованих соків є ключовим напрямом діяльності компаній TBF Group. Загальна потужність переробних заводів TBF Group становить 700 000 тонн фруктів та овочів на рік.

Перевагою продукції є те, що компанія володіє заводами в різних регіонах, це дозволяє їй забезпечити широку гаму кислотності продукції для клієнтів та конкурентноспроможну ціну.

Компанія продає продукцію по цілому Світу – від Токіо до Каліфорнії: США, Європа, Канада, Мексика, Китай, Індія, Японія, Австралія, виходячи на B2B ринок.

Компанія постійно працює над сталим розвитком та впровадженням безвідходних технологій у виробництві. На усіх заводах впроваджений замкнутий цикл переробки, який забезпечує повне використання усіх компонентів сировини: фруктові вичавки надходять на виробництво пектину, а також використовуються як біопаливо.

Заводи TBF Group обладнанні високотехнологічними лініями та вузлами провідних виробників: Bucher, Voema та ін. Щороку реалізуються проекти з модернізації та розширення виробництва.

Одним з чинників, що впливають на якість продукції, є вода. На всіх етапах виробництва компанія використовує воду, яка пройшла чотириступеневе очищення (піщаний фільтр, іонообмінна смола, вугільний фільтр, зворотній осмос).

Охолоджена продукція зберігається в ємностях з нержавіючої сталі місткістю 100м³ кожна в чистому, сухому приміщенні при температурі від 0 до 10 С, без різких коливань температури і без доступу прямих сонячних променів.

На виробництві впроваджена система управління якістю та безпечністю харчової продукції, що ґрунтується на принципах HACCP.

Департамент контролю якості відстежує відповідність встановленим нормам на всіх етапах виробництва, починаючи з вхідного контролю сировини та матеріалів до відвантаження готової продукції. Показники безпеки продукції перевіряються внутрішніми та зовнішніми лабораторіями, які мають акредитацію згідно з національними та міжнародними стандартами й розташовані в Україні та у країнах Європейського Союзу. Компанія дотримується законодавства України та інших країн, а також вимог BRCGS (міжнародний стандарт безпеки харчових продуктів), A.I.J.N. (Асоціація виробників соків Європейського Союзу) тощо.

Оскільки географія розповсюдження продукції компанії постійно зростає, компанія також відповідає специфічним вимогам клієнтів. Тому отримано сертифікати, що підтверджують відповідність вимогам єврейської релігії (Kosher) та ісламським стандартам харчування (HALAL).

Над контролем якості у компанії працюють понад 40 спеціалістів, які постійно проходять додаткові навчання. Кожен із заводів компанії обладнаний власними, сучасними лабораторіями.

Садівництво – один із найважливіших напрямків роботи «Т.В. Fruit». Наявність сировинної бази дозволяє знизити залежність від сторонніх постачальників і розширити асортимент продукції, що випускається. Т.В. Fruit працює в складі групи компаній. «Т.В. Fruit» — сільськогосподарське підприємство, яке вирощує фрукти та овочі. Плоди використовуються для виробництва соків, а кінцевим споживачам доставляються свіжими.

Підприємство володіє 3 тис. га полів і садів. Під посадку яблунь відведено 450 га, вишні — 650 га, полуниці — 150 га, буряків і моркви — 750 га. Ще 1000 га займають зернові культури. Загальна потужність заводів з переробки Т.В. Fruit дають 220,3 тис. тонн концентрованого соку на рік.

У 2016 р. до складу Т.В. Fruit приєдналася компанія, яка спеціалізується на виробництві піддонів - Т.В. Раск. Виробничі потужності дозволяють виготовляти велику кількість піддонів за короткий час. Піддони продаються в Україні та Європі.

Восьмий завод «Т.В. Fruit» з переробки фруктів і ягід відкрито у селі Бжестовець (Польща). Потужність переробки складе 300 тис. тонн, полуниці – 10 тис. т., вишні – 6 тис. т., малини – 12 тис. т., смородини – 7 тис. т. на рік.

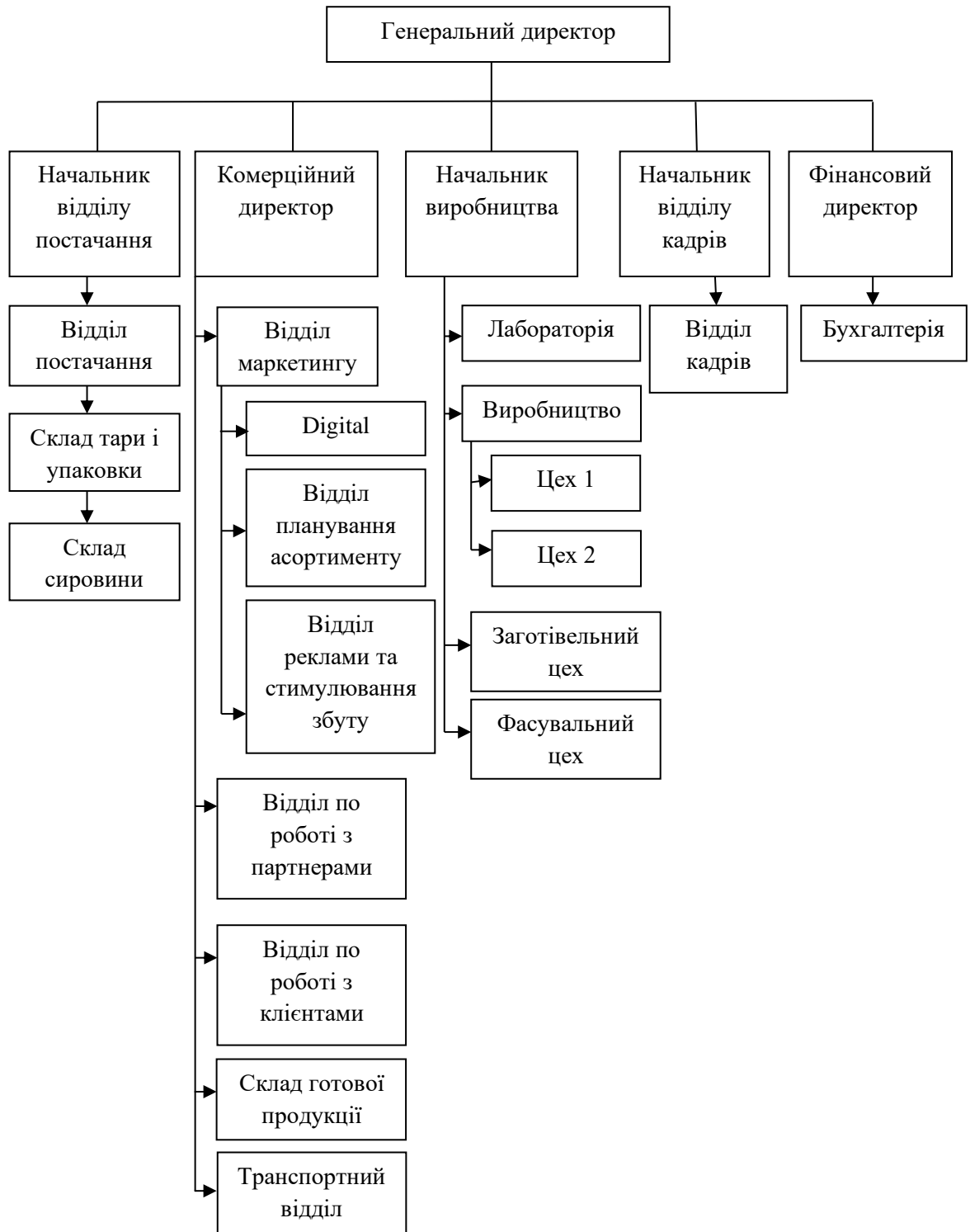


Рис. 2.12. Організаційна структура компанії «Т.В. Fruit»

Організаційна структура компанії показано на рис. 2.12. Кожний окремий завод компанії має свою організаційну структуру, які схожа між собою.

Можна зробити висновок, що компанія має лінійну структуру управління. Такий тип структури управління є вертикальною структурою, де керівнику підпорядкований молодший менеджер, а йому - працівники компанії. Працівники такої ієрархії підпорядковуються лише своєму безпосередньому керівнику, який несе відповідальність за результати їхньої роботи перед вищим керівництвом.

Компанія розвиває дві виробничі лінії - виробництво концентрованих фруктових соків і виробництво соків для кінцевого споживання. Обидва напрямки діяльності орієнтовані на українських клієнтів. Проте відносини компанії з зарубіжними країнами активно розвиваються, особливо в галузі консервованих соків, таким чином компанія виходить на B2B ринок за кордон.

Компанія представлена на ринку концентратів і ринку дорогих 100% натуральних соків. Основною перевагою продукції – це продукт на основі власної сировини, що дозволяє здійснювати високий контроль якості.

До основних продуктів, які виробляє T.V. Fruit відносять:

1) Концентрований сік - сік, отриманий шляхом буквального видалення частини води, що міститься в чистому соку, для збільшення вмісту розчинних твердих речовин щонайменше вдвічі [19].

2) Пюре — шматочок фрукта чи ягоди, подрібнений без кісточок, стебел, гілок та інших неїстівних частин плоду. Для виробництва пюре використовуються різні фрукти і овочі. Для виробництва фруктових пюре використовують кращі плодоовочеві продукти з великою кількістю пектину, органічних кислот, сухих розчинних речовин.

3) Арома-продукти - для збереження запаху продукту використовуються методи уловлювання пахучих речовин, які зазвичай легко виходять. Коли сік концентрується, він розбавляється і виділяється з першою частиною сокової пари. Ці ароматичні речовини вловлюються і перетворюються.

4) Соки прямого віджиму або сік чистого натурального продукту

(міжнародна назва «NfC» - «Not from Concentrate») отримують шляхом вичавлення соку з подрібненої м'язги безпосередньо після збору сировини. Для виробництва відбирають тільки свіжі, неушкоджені та стиглі плоди. Період збору та переробки займає від 20 днів і більше в залежності від сорту плодів і місця розташування. Для отримання соку нещодавно зібрані фрукти або овочі транспортують на плодопереробні підприємства. При обробці сировини використовуються різні технології, зазвичай включають кілька процедур: приймання, очищення, перевірка свіжих плодів (овочів), подрібнення сировини і віджим соку механічними методами, одночасна теплова обробка (пастеризація) і асептичне пакування, шляхом розливу в ємність 200 кг або 1000 кг.

5) Продукти за допомогою технології IQF (Individual Quick Freezing) або «швидкої заморозки». Продукт швидко заморожується, щоб зберегти всі його смакові та корисні властивості.

Загалом «T.V. Fruit» — конкурентоспроможний, перспективний бізнес, який завоював довіру споживачів якістю продукції та іміджем. Компанія має свій логотип, текст якого точно відповідає назві компанії (рис. 2.13):



Рис. 2.13. Логотип компанії «T.V. Fruit»

Товарні знаки всієї продукції компанії завжди розміщені в центрі упаковки товару, це ідеально вписується в загальний дизайн упаковки і відповідає стилю компанії. Упаковка допомагає зберегти продукт свіжим і забезпечує дотримання гігієнічних норм. Упаковка захищає продукт від впливу навколишнього середовища.

Компанія зберігає все необхідне для природи, щоб створювати оригінальні та якісні продукти для клієнтів. Компанія керується головним

принципом – якість на всіх етапах. Зокрема, она ретельно відбирає лише яблука та фрукти, вирощені в Галичині та Закарпатті – найчистіших регіонах України. Потім методом прямого очищення готують соки, які максимально зберігають корисні властивості організму.

Найбільшими покупцями промислових товарів Т.В. Fruit в Україні є: «Pepsi Co», «Кока-кола Беверіджис Україна» та «Вітмарк-Україна».

Зовнішніми клієнтами є:

- «Tymbark» та «Hortex» (Польща);
- «Happy Day» та «Hofer» (Австрія);
- «Valensina», «Hohes C», «Granini», «Punica» (Німеччина);
- «Applesientje», «Coolbest» та «Hero» (Нідерланди);
- «Ocean Spray», «Tropicana» (США);
- «Allen's», «Kiju» (Канада).

Тому група компаній Т.В. Fruit працює на ринку соків переважно в секторі B2B продажів. З 2011 року компанія «Т.В. Fruit» вийшла на український ринок B2C (кінцевий споживач), запустивши торгову марку Galicia (натуральні соки прямого віджиму). Для першої в Україні лінії виробництва неконцентрованих фруктових соків (NFC) виготовлення відбувається на потужностях підприємства Т.В. Fruit, яке є лідером з переробки фруктів і ягід в Україні та входить у десятку найбільших переробників у Європі.

Отже, продукція Т.В. Fruit реалізується під торговими марками Galicia та Filvarok, які позиціонується в дорогому сегменті (100% натуральний сік), на який припадає 20% українського ринку соків. З 2016 року компанія виходять на ринок з новим продуктом в дешевому сегменті. Це нова торгова марка «Світанок».

В Україні у Львівській області розташований основний виробничий підрозділ Т.В. Fruit - ТОВ «Галіція-Трейд», який є першим українським виробником соків прямого віджиму ТМ Galicia. Дивіз компанії повторює загальний девіз групи компаній Т.В. Fruit: «Нічого зайвого – лише натуральні

КОМПОНЕНТИ».

Справжні якісні соки Galicia виготовляють за особливою технологією прямого віджиму без додавання води та цукру, консервантів, барвників чи ароматизаторів. Логотип торгової марки компанії Galicia показано на рис. 2.14. Він має зелений колір, що відповідає загальній концепції компанії.



Рис. 2.14. Логотип торгової марки Galicia групи компаній «Т.В. Fruit»

ТМ Galicia є бренд №4 серед всіх соків та нектарів України. Її потужності передбачають експорт в більше ніж 10 країн та вона має більше 10 років досвіду. Торгова марка вважається брендом №2 в ціновому сегменті «середній+». Обсяги продажу за 2023 рік збільшилися на 42% і вона має більше 50 унікальних позицій натурального соку.

Таблиця 2.6

Основні показники господарської діяльності підприємства Т.В. Fruit

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020-2019	2021-2020	2021-2019
				Абсолютне відхилення, грн.	Абсолютне відхилення, грн.	Абсолютне відхилення, грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт)	10202,6	14396,6	33419,7	4194	19023,1	23217,1
Собівартість реалізованої продукції	-9726	-13769,1	-27027	-4043,1	-13257,9	-17301
Валовий прибуток	476,6	627,5	6392,7	150,9	5765,2	5916,1
Інші операційні доходи	308,8	463,9	2284,3	155,1	1820,4	1975,5
Інші операційні витрати	-735,9	-1288,9	-5424,6	-553	-4135,7	-4688,7
Інші витрати	0	-65,3	-2932,8	-65,3	-2867,5	-2932,8
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	49,6	-262,8	322,4	-312,4	585,2	272,8
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-8,9	0	-66,9	8,9	-66,9	-58
Чистий фінансовий результат прибуток (збиток)	40,7	-262,8	255,5	-303,5	518,3	214,8

У сучасній ситуації, коли суб'єкти господарювання є самостійними у прийнятті та реалізації управлінських рішень, зростає рівень їх господарсько-правової відповідальності за результати фінансово-господарської діяльності. Зростає також роль фінансового аналізу. Саме тому, нами проведено фінансово-економічний аналіз Т.В. Fruit (табл. 2.6).

Першим показником основної діяльності Т.В. Fruit є чистий дохід від реалізації товарів, як видно з табл. 2.6 за останні роки, до війни він зростав, у 2019 році він становив лише 10 202,6 грн., а у 2021 році показник зріс до 33419,7 тис. грн. Далі йде собівартість реалізованої продукції, цей показник зростає відповідно до доходу, якщо в 2019 році вона становила 9726 000 грн., то в 2021 році вона дорівнює 27027 000 грн. Ця зміна зумовлена збільшенням обсягу реалізації продукції та збільшенням обсягу виробництва.

Якщо проаналізувати чистий фінансовий результат, то у 2020 році компанія отримала збиток у розмірі 262,8 тис. грн., в зв'язку з карантинним обмеженнями. Проте це не важливо, адже підприємство за 2019 та 2021 роки отримало прибуток, який становить 40,7 та 255,5 тис. грн.

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості Т.В. Fruit у 2019-2021 рр.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення		
				2020 -2019	2021- 2020	2021- 2019
Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал), тис. грн.	48,00	9 141,4	10 928,1	9 092,6	1 786,7	10 879,3
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,003	-0,008	0,002	-0,011	0,010	-0,001
Коефіцієнт фінансової залежності	0,997	1,008	0,998	0,011	-0,010	0,001
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,953	-43,201	249,50	-44,154	292,701	248,547
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,997	1,008	0,998	0,011	-0,010	0,001
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	0,003	-0,008	0,002	-0,011	0,010	-0,001
Показник фінансового левериджу	0,039	-44,948	259,078	-44,988	304,026	259,039
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,003	0,366	0,477	0,364	0,111	0,475

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є забезпечення сталого розвитку в майбутньому. Це пов'язано із загальним фінансовим станом підприємства та його залежністю від кредиторів.

Фінансова стабільність бізнесу дуже важлива в сучасних умовах. Адже фінансове становище є найважливішим фактором фінансової діяльності підприємства. Вона вказує на конкурентоспроможність бізнесу та його сильні сторони, забезпечуючи правильну реалізацію економічних інтересів усіх учасників фінансових відносин – бізнесу та його партнерів. Аналіз показників фінансової стійкості Т.В. Fruit у 2019-2021 рр. показано в табл. 2.7.

Характеризуючи показники фінансової стійкості можна зробити такі висновки. 2020 рік став найгіршим для компанії, що пов'язують з початком карантину. Власні оборотні кошти у 2019 році склали лише 48 тис. грн. Якщо порівнювати з показниками 2020 і 2021 років, то можна побачити велику цінову різницю. Оборотні кошти не мають хорошого значення, головне, щоб показник був не від'ємний, тому компанія Т.В. Fruit є досить стабільною.

Наступним показником є коефіцієнт фінансової незалежності – цей показник показує, скільки активів компанії можна профінансувати за рахунок її ресурсів. Отже компанія Т.В. Fruit дуже залежна від кредитів. У 2019 і 2021 роках своїми фінансовими ресурсами може бути забезпечено менше 1% активів, а в 2020 компанія опинилася під загрозою банкрутства.

Коефіцієнта ліквідності Т.В. Fruit характеризується низьким рівнем власного капіталу, тому у компанії певні зобов'язання.

Якщо проаналізувати показники фінансової стійкості в цілому, то можна помітити різкий стрибок між позитивними та негативними значеннями показників. Це пов'язано з процедурами банкрутства Т.В. Fruit, які розпочався у листопаді 2019 року у Господарському суді Львівської області.

Обов'язковим показником при аналізі фінансово-економічного стану підприємства є ліквідність. Вона показує, як швидко компанія може конвертувати свої активи в кошти для погашення короткострокових зобов'язань. Показники коефіцієнтів ліквідності Т.В. Fruit наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників ліквідності Т.В. Fruit у 2019-2021 роках

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення		
				2020-2019	2021-2020	2021-2019
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,00	1,57	1,88	0,57	0,31	0,87
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,19	0,62	1,58	0,42	0,97	1,39
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0,05	0,0006	0,05	-0,05	0,00
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,19	0,60	1,54	0,41	0,94	1,35

Коефіцієнт поточної ліквідності, означає, що Т.В. Fruit може оплатити свої поточні зобов'язання за рахунок своїх поточних активів. Нормальне значення цього показника повинно бути > 1 , а бажане - 2-3. Тому значення під час аналізу є нормальними і підвищуються до потрібного рівня.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності у 2019 році є значно нижчим за звичайний, який становить $> 0,5$. Протягом 2020-2021 років кількість високоліквідних активів зростає до 0,62 і 1,58 відповідно. Це свідчить про те, що компанія може легко і вчасно вирішувати свої зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує співвідношення найбільш ліквідної частини активів і короткострокових зобов'язань. Більшість ліквідних активів — це грошові кошти та їх еквіваленти. Коефіцієнт абсолютної ліквідності Т.В. Fruit в 2019 і 2021 роках дорівнює 0 і 0,0006 відповідно, ці значення дуже малі, тому що значення 0,1-0,2 вважається нормальним. А в 2019 році значення не досягло норми.

Щоб покращити ситуацію, компанія може використати позичені кошти, продати частину надлишкових активів, щоб збільшити коефіцієнт ліквідності.

Співвідношення дебіторської заборгованості та короткострокових платежів - цей показник свідчить про якість кредитної політики. Нормальними значеннями вважаються показники, близькі до 1. Отримані результати свідчать, що у 2020 та 2021 роках кредитування на Т.В. Fruit було

збалансованим, але у 2019 році цей показник залишився на рівні 0,19, тобто на кожну гривню дебіторської заборгованості припадає всього 19 копійок кредиторської заборгованості. Через це у Т.В. Fruit було недостатньо грошових запасів та їх еквівалентів

Безперервний фінансовий розвиток підприємства в ринкових умовах значною мірою залежить від його господарської діяльності. Саме тому, нами проаналізовані показники рентабельності Т.В. Fruit. Рентабельність — економічний показник, який показує ефективність виробництва і розраховується як відношення прибутку до собівартості, тобто норма прибутку. Коефіцієнти рентабельності є важливими показниками, які вимірюють фінансові результати та ефективність бізнесу. Вони визначають прибутковість бізнесу з різних позицій і здійснюються групами, виходячи з інтересів усіх учасників фінансово-економічної системи та ринкового обміну. В табл. 2.9 наведено основні показники рентабельності Т.В. Fruit.

Таблиця 2.9

Показники рентабельності Т.В. Fruit у 2019-2021 роках

Показники	2018 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення		
				2020-2019	2021- 2020	2021-2019
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування, %	0,24%	-1,03%	1,4%	-1,28%	2%	1%
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком, %	0,2%	-1,0%	1,1%	-1,24%	2%	1%
Рентабельність власного капіталу, %	79,5%	124,2%	583,3%	44,70%	459%	504%
Рентабельність виробничих фондів, %	0,25%	-1,7%	6,25%	-1,95%	8%	6%
Період окупності капіталу	499,49	-96,63	93,40	-596,12	190,02	-406,09
Період окупності власного капіталу	1,26	0,81	0,17	-0,45	-0,63	-1,09

Рентабельність активів на основі прибутку від звичайної діяльності до сплати податків - показує ефективність компанії в процесі отримання прибутку. Хоча показники рентабельності активів у 2019 та 2021 роках були

незначними (0,24 та 1,4), підприємство отримало прибуток за рахунок обсягу реалізації продукції. А процедури банкрутства призвели до негативного показника у 2020 році, який сягнув 1,03 копійки на кожен гривню, вкладену в майно.

Рентабельність власного капіталу показує величину прибутку на одну гривню власного капіталу. Зазвичай показники аналізованого періоду зростають високими темпами, якщо у 2019 році рентабельність власного капіталу становила 79,5 копійки, то у 2021 році цей показник зріс до 583,3 копійки на кожен вкладену гривню, збільшившись на 504 копійки. В основному це зростання відбувається за рахунок зменшення вартості капіталу. Крім того, така тенденція може привернути увагу нових акціонерів, адже це показник, який впливає на акції та вартість самих акцій.

Таким чином, аналіз фінансових показників діяльності підприємства показав, що більшість показників мають нестабільний стан, зумовлений швидкими стрибками та падіннями.

2.3. Дослідження маркетингової діяльності та конкурентної позиції компанії Т.В. Fruit

Щоб визначити конкурентну позицію компанії на ринку соків України, нами проведено аналіз маркетингової діяльності компанії, визначено цільову аудиторію та проведено аналіз конкурентоспроможності діяльності компанії.

Розглянемо комплекс маркетингу компанії «Т.В. Fruit», для подальшого аналізу маркетингової діяльності (табл. 2.10).

«Т.В. Fruit» достатньо довго існує на українському ринку, це впливає на те, що споживач знає та довіряє цьому бренду. «Т.В. Fruit» займає лідерські позиції на ринку України по виробництву сокової продукції, а саме по виробництву соків та смузі. Підприємство прагне стати лідером на всьому ринку соків. У планах підприємства є розширення асортименту, та виключення з портфелю продукції, яка приносить маленький прибуток. Ціль

компанії на сьогодні: збільшити частку своєї виробленої продукції на даному ринку.

Таблиця 2.10

Комплекс маркетингу компанії «Т.В. Fruit»

Продукт	Має широкий асортимент товарів. Вся продукція ТОВ «Т.В. Fruit» є гармонійною за технологіями виготовлення, призначенням, методами збуту. Основним торговими марками є Galicia та Filvarok та Світанок. Лінійка кожної торгової марки налічує більше 20 смаків від класичного яблука й томата до екзотичного мандарина та апельсина
Ціна	Зважаючи на велику кількість пропонованих продуктів, ціни на них різні. Підприємство використовує стратегію ціноутворення з орієнтацією на витрати. Також ціни встановлюються у відповідності до якості продукції, що пропонуються. Компанія на основні ТМ Galicia та Filvarok використовує політику високих цін. ТМ Світанок це соки середнього та низького цінового сегмента
Місце	Компанія займає провідну позицію на ринку (близько 14%). Компанія збуває свою продукцію, як у супермаркетах, гіпермаркетах, так і невеликих роздрібних магазинах. Компанія використовує однорівневий та дворівневий канали розподілу.
Просування	Компанія використовує такі комунікації, як стимулювання збуту, реклама, продакт плейсмент, зовнішня реклама та реклама в Інтернеті, сторінки в соціальних мережах, рекламу на youtube, друковану рекламу в точках продажу та виставкову діяльність.
Люди	У компанії працюють висококваліфіковані працівники
Процес	Покупка соків компанії не займає багато часу, даний процес не потребує додаткових зусиль або ускладненого пошуку продукції.
Фізичне оточення	Головні офіси знаходяться в центрі, розташовані між собою рівномірно, тому є легкодоступними. Інтер'єр у офісах зручний та комфортний, що позитивно сприяє на укладання договорів.

На рис. 2.15. представлена піраміда класифікації соків та місце компанії Т.В. Fruit з її основною торговою маркою Galicia в даній піраміді.

На першому місці основа будь-якого соку або сокового напою – свіжий фрукт/ягода/овоч. Вони є найкориснішими, адже містять велику кількість вітамінів. Однак важливо врахувати умови зберігання та сезонність.

На другому місці – фреші. Це свіжовичавлений сік, який не проходить жодної температурної обробки. Єдиний мінус цього продукту – його необхідно спожити в перші 20-25 хв після приготування.

На третьому місці знаходяться соки прямого віджиму. Саме такі соки виготовляються Т.В. Fruit під ТМ «Galicia». Їхньою головною перевагою є те,

що до них не додається цукор, вода чи барвники. Це натуральний сік, який можна придбати на полицях магазинів.



Рис. 2.15. Піраміда класифікації соків та місце компанії Т.В. Fruit з її основною торговою маркою Galicía

На четвертому місці – 100% відновлені соки, які виготовляються з концентрованого соку. Концентровані соки – це речовина, яку отримують шляхом випаровування вологи з соків прямого віджиму. З 1 л соку випаровують 800-840 мл вологи та отримують 200-160 мл речовини, яка за консистенцією схожа на рідкий мед. Група компаній TBF Group є лідером виробництва яблучного концентрату у Європі. Завдяки високій якості концентрований сік TBF Group представлений у 40 країнах світу.

На п'ятому місці – нектари. Нектар виготовляють за принципом відновлених соків, тобто відновлюють з концентрату шляхом додавання води. Вміст води у нектарах вже значно більший та становить 900 мл.

На останніх сходинках – сокові напої та соковмісні напої. Їхнє знаходження у піраміді соків є під питанням, оскільки на 1 л напою до концентрату додається не менше ніж 970 мл води. Дуже часто ці напої роблять газованими.

Асортимент компанії Т.В. Fruit представлений втабл. 2.11.

Таблиця 2.11

Асортимент продукції Т.В. Fruit

Соки прямого віджиму	Пюре	Концентровані соки	Заморожені фрукти та овочі	Арома-продукти	Відновлені соки з концентрату
Сік томатний з м'якоттю	Груша	Вишня	Броколі	Вишня	Овочевий сік
Сік яблучний неосвітлений з імбирем	Малина	Горобина	Вишня	Полуниця	Персиково-яблучний сік
Сік яблучно-вишневий	Полуниця	Полуниця	Малина	Чорна смородина	Томатний сік
Сік яблучно-гарбузовий	Чорниця	Смородина	Полуниця	Чорниця	Яблучно-грушевий сік
Сік яблучно-грушевий	Яблуко	Чорниця	Порей	Яблуко	Яблучно-морквяний
Сік яблучно-морквяний		Яблуко	Томат		Мультифруктовий нектар
Сік яблучно-буряковий			Цвітна капуста		Яблучно-виноградний нектар
Яблучний сік			Чорна смородина		Яблучно-вишневий
Яблучний сік з корицею			Чорниця		Яблучний нектар
Яблучний сік з м'якоттю					Ягідний сік з м'якоттю
Яблучно-мандариновий сік					Яблучно-полуничний нектар

Вся структура підприємства зосереджена навколо основної діяльності (переробки фруктової та овочевої сировини). Сьогодні асортимент Т.В. Fruit є не досить широким, але характеризується достатньою глибиною (рис. 2.16). Широкий вибір позицій обґрунтовано бажанням Т.В. Fruit задовольнити потребу споживачів у корисних продуктах та охопити сегмент як B2B так B2C ринку. В структурі асортименту найбільш вагомі групи є соки прямого віджиму та концентровані соки.

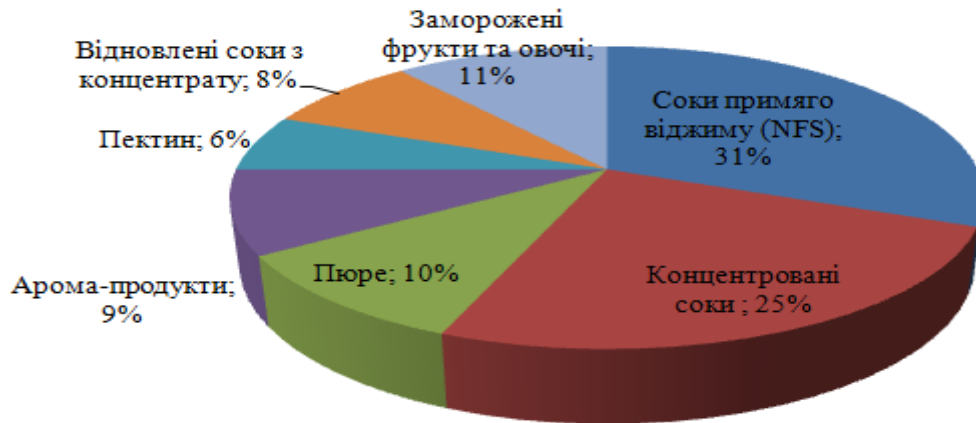


Рис. 2.16. Структура асортименту Т.В. Fruit

Для оцінки асортиментних груп товарів Т.В. Fruit нами побудуємо матрицю БКГ в залежності від їх частки на ринку і темпів зростання (рис.2.17). Матриця розрахована за особистими даними Т.В. Fruit.



Рис. 2.17. Побудована матриця БКГ для Т.В. Fruit

До категорії «Важкі діти» потрапили такі товарні позиції: відновлені соки з концентрату. Ця категорія має високий темп росту, але низьку частку ринку. Ці товари потребують великих інвестицій, щоб встигати рости разом з ринком та зміцнювати становище компанії.

До сектору «Зірки» потрапили соки прямого віджиму, концентровані соки, пюре, арома-продукти, пектин. Це – лідери ринку, що ростуть з високим темпом зростання продажів і високим рівнем прибутку, але мають високі

витрати на просування. Відносно даних товарів зазвичай застосовується стратегія збереження лідерства.

До «Дійних корів» належать: заморожені фрукти та овочі. Це товари - лідери стагнуючого ринку з високим рівнем прибутку, з незначними інвестиціями на розвиток і просування, але без подальшої перспективи зростання. Для цих товарів застосовується стратегія отримання максимального прибутку, що спрямовується на розробку нових товарів і послуг і підтримання товарів-зірок та важких дітей.

Також нами проаналізовано динаміку виробництва продукції у розрізі торгових марок (табл. 12).

Таблиця 2.12

Динаміка структури асортименту продукції за торговими марками Т.В. Fruit

Найменування торгової марки	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення структурі, %
	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	
1. Galicia	887212,80	940578,45	91,04	97,02	5,98
2. Filvarok	84670,85	25449,02	8,69	2,62	-6,07
3. Світанок	2547,07	3373,13	0,26	0,35	0,09
Разом	974430,72	969400,6	100	100	-

Таблиця 2.13

Вихідні дані для побудови матриці БКГ за торговими марками для Т.В. Fruit

Асортиментна лінійка	Темп росту ринку	Відносна частка ринку (компанія/конкурент)
ТМ Galicia	3,5%	1,8
ТМ Filvarok	6,5%	1,4
ТМ Світанок	5,3%	0,5

За даними табл. 2.12 можемо зробити висновок, що у структурі асортименту лідируючу позицію займає ТМ «Galicia», питома вага якої складає більшу частину всієї продукції (у 2020 році – 91,04 %, у 2021 році – 97,02 %). Саме ця продукція користується підвищеним попитом, вживається майже щоденно, тому таке місце у структурі виправдане.

Також нами побудовано матрицю БКГ за торговими марками Т.В. Fruit (табл. 2.13, рис. 2.18).

До групи «Дійні корови» відносяться ТМ Galicia. Ця торгова марка займає лідируючу позицію, так як збут відносно стабільний, вона приносить найбільше прибутку. Стратегія підприємства спрямована на підтримку існуючого становища якомога довше. Основні завдання зводяться до стимулювання лояльних клієнтів до повторних покупок, періодичної реклами і новим ціновим знижкам.

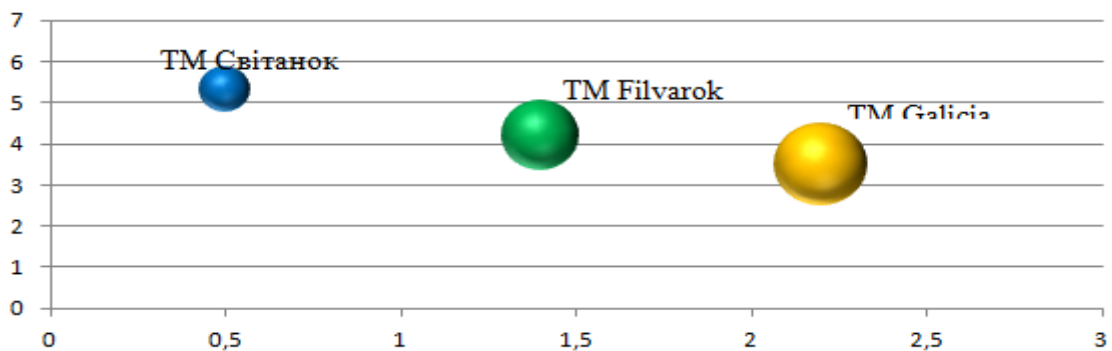


Рис. 2.18. Матриця БКГ торгових марок «Т.В. Fruit»

До групи «зірки» відноситься ТМ Filvarok. Стратегія компанії спрямована на збільшення і підтримання частки на ринку та розширення на регіони України, оскільки дана марка знайома тільки в Західній Україні. Основне завдання полягає в підтримці відмітних переваг продукції в умовах зростаючої конкуренції. Необхідно проводити заходи для збереження та розвиток цієї продукції, додатково фінансувати.

До групи «важкі діти» відноситься ТМ Світанок. Воно знаходяться на ринку не так давно. Тобто для торгової марки ще характерна слабка підтримка покупцями. Провідне положення на ринку займають конкуренти. Стратегія припускає інтенсифікацію зусиль підприємства на даному ринку. Для підтримки або збільшення частки на ринку в умовах сильної конкуренції потрібні великі кошти.

Політика цін підприємства є одним з головних елементів маркетингу і

суттєво залежить від типу ринку. Найбільшої є її роль на ринку монополістичної конкуренції, де кількість конкурентів відносно невелика і їхні сили приблизно однакові. Ціни залежать від вибору певної продукції. Торгова марка ТМ Galicia відноситься до високого цінового сегмента, ТМ Filvarok – до середнього цінового сегменту та «сегмент+», і відповідно нова торгова марка «Світанок» відноситься до середнього та низького цінового сегменту. Основними цілями цінової політики Т.В. Fruit є: максимальне захоплення ринку; отримання достатньої норми прибутку; встановлення ціни у відповідності до платоспроможності сегментів, зниження ціни (шляхом зниження собівартості виробництва). Компанія використовує стратегію ціноутворення– «стратегію відносно показників «ціна-якість».

Стосовно маркетингової політики розподілу компанії, то вона показана на рис. 2.19.

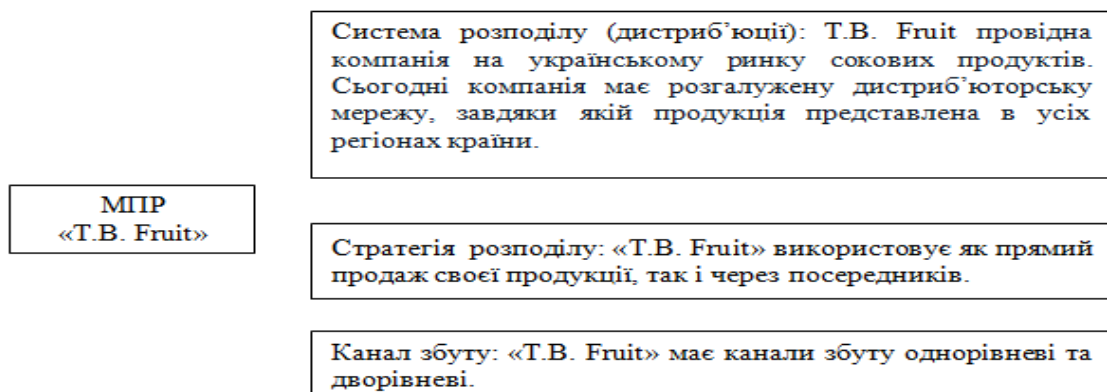


Рис. 2.19. Маркетингова політика розподілу «Т.В. Fruit»

Розглянемо більш детально канали збуту, які застосовує компанія для збуту своєї продукції (рис. 2.20).

Отже, компанія використовує однорівневий та дворівневий канали розподілу.

Стосовно комунікаційної політики Т.В. Fruit використовує такі канали комунікації як: соціальні мережі (Фейсбук, Інстаграм); пошукова реклама; - банерна реклама; роздача листівок; проведення опитування своїх споживачів;

е-мейл-розсилка; участь у виставках та ярмарках.

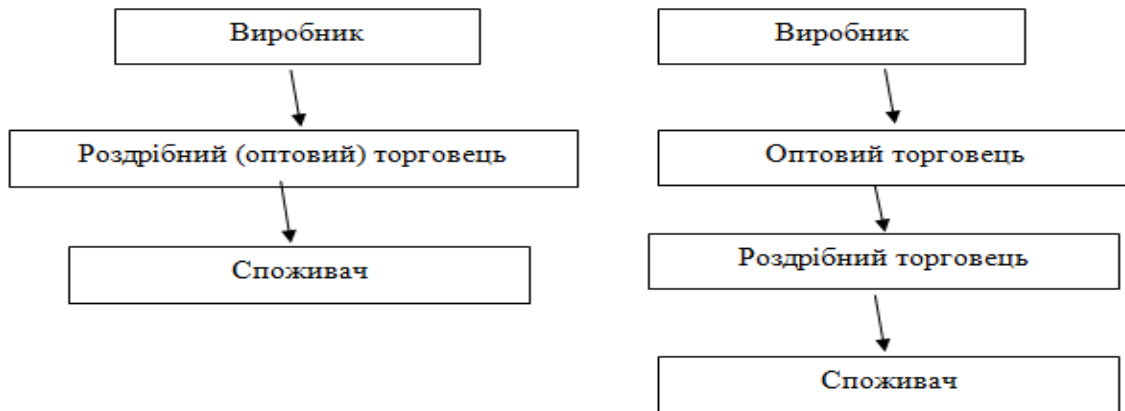


Рис. 2.20. Канали розподілу продукції компанії «Т.В. Fruit»

Сьогодні шляхи просування досить різноманітні та спрямовані на контакт з цільовими аудиторіями, саме тому, для Т.В. Fruit вони включають в себе методи для залучення партнерів та залучення широкого кола споживачів (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Основні методи просування продукції Т.В. Fruit

Метода просування	Значення
Оформлення точок продажу	Оскільки Т.В. Fruit не концентрує свої зусилля на наявності власних магазинів, воно спрямовує зусилля на виділення полиць зі своїми товарами в мережах магазинів. Партнери отримують промо-матеріали та правила викладки.
Просування в Інтернет	Цей шлях залучення споживачів та партнерів є основним для Т.В. Fruit та має високу ефективність в контексті особливостей, а саме: емоційна близькість до споживача, сучасний підхід. При використанні мінімальних ресурсів, компанія максимально тісно контактує зі споживачами, може швидко контактувати з партнерами та оцінювати ефективність своєї діяльності. Офіційними сайтами компанії є https://www.tbfruit.com/ , https://galicia.com.ua/product/
Ярмарки та виставки	Т.В. Fruit приймає участь виставкових заходах. Цей шлях пошуку партнерів та споживачів є досить ефективним для компанії. Ключовою особливістю ярмарок і виставок є можливість вести торгову діяльність прямо на місці, з власними промо-матеріалами та організувати певні виступи для залучення більшої кількості споживачів і партнерів.

Отже, компанія Т.В. Fruit веде активну рекламну діяльність на ринку

соків за рахунок ТМ Galicia. Підприємство веде активну діяльність у соціальних мережах, розміщує телевізійну та зовнішню рекламу, а також виступає спонсором у різних заходах. Т.В. Fruit характеризуються наявністю сайту, сторінки на фейсбук та Instagram.

Отже, дослідивши маркетингову діяльність, можна зробити висновок, що компанія активно працює над власною маркетинговою діяльністю, змінює її в залежності від реакції споживачів, намагається пристосуватися в залежності від дій конкурентів. Тому «Т.В. Fruit» повинна надалі слідкувати за ситуацією на ринку, за поведінкою споживачів та постійно оновлювати технічні та якісні властивості продукції.

Також нами досліджено основні складові мікросередовища Т.В. Fruit (табл. 2.15). Т.В. Fruit має значну кількість постачальників, з якими укладений довготривалий договір за узгодженими умовами поставки деякої сировини та напівфабрикатів. Більшість оптових посередників є місцевими виробниками. Дана стратегія вибору та співпраці з посередниками передбачає уникнення націнок, зниження витрат та сприятливо впливає на обсяги продажу.

Таблиця 2.15

Складові мікросередовища Т.В. Fruit

Елементи	Характеристика
1. Постачальники	Interfruit, S.A. (Аргентина), Ізраїльська компанія «Gan Shmuel Foords Ltd», Миколаївський цукровий завод, ПАТ «Каменський», ПАТ «Плодоовочпром», тощо.
2. Посередники	«Ашан»; «Metro»; «Сільпо»; «Novus»
3. Споживачі	Населення України
4. Конкуренти	ТМ «Сандора», ТМ «Jaffa», ТМ «Садочок», ТМ «Rich».

Досліджуючи споживачів, нами виявлені основні характеристики портрету споживача компанії Т.В. Fruit, а саме ТМ Galicia. Нами було проведено анкетування, кількість респондентів склала 65 осіб. В якості методу було обрано - опитування споживачів, яке є основним інструментом визначення показників попиту та основним методом аналізу і діагностики

ринку У ході обробки та аналізу первинної інформації використовувалися статистичні методи групування та класифікації.

Як показав аналіз отриманих результатів за місцезнаходженням споживачів. Основними споживачами ТМ Galicia. є люди, які проживають у великих містах (45%), найменше купують люди, які проживають у селі. Така тенденція пов'язана з тим, що сільське населення активно займається господарством та має свої сади, що дозволяє задовольнити потребу самостійно (рис. 2.21).

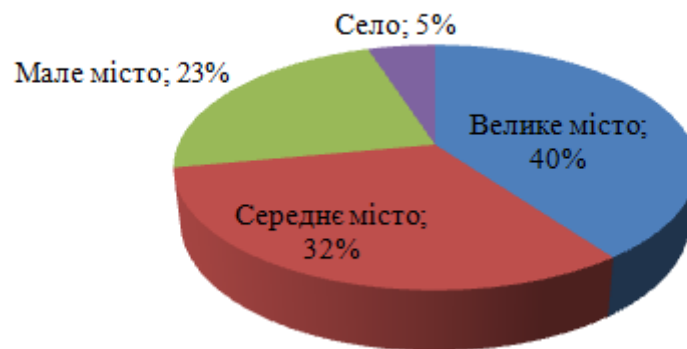


Рис. 2.21. Сегментація споживачів ТМ Galicia за місцезнаходженням, %

Соки ТМ Galicia в основному розглядаються як джерело задоволення і споживання корисних речовин. При споживанні напоїв торгової марки Galicia 54 % п'ють соки для того, щоб просто отримати задоволення, а 41 % — щоб отримати необхідні вітаміни (рис. 2.22).



Рис. 2.22. Сегментація мотивом купівлі соків ТМ Galicia, %

Загалом співвідношення сегментації за смаками соку, майже однаково популярні, але найбільше споживачі купують соки ТМ Galicia з поєднанням смаків та фруктові соки (рис. 2.23).



Рис. 2.23. Сегментація за прихильністю споживачів до смаків ТМ Galicia, %

За результатами опитування на вибір соку ТМ Galicia в першу чергу впливає якість і натуральність, далі ціна, його смак і відсутність консервантів (рис. 2.23).

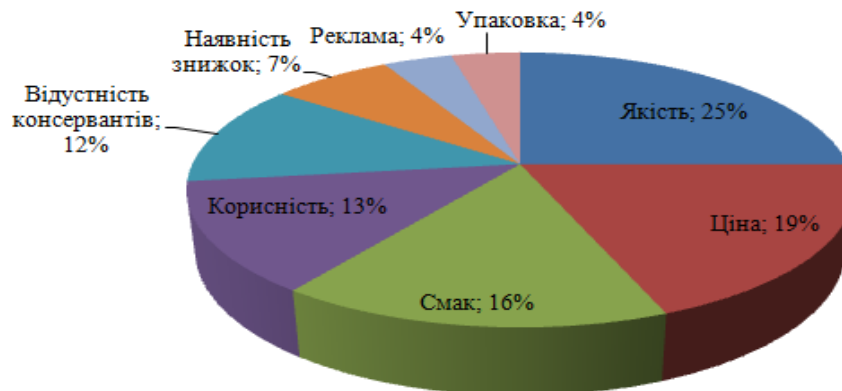


Рис. 2.23. Сегментація за критеріями купівлі соку ТМ Galicia, %

Досліджуючи конкурентів нами проведено конкурентний аналіз серед основних виробників соків. Основними конкурентами Т.В. Fruit на ринку соків в Україні є: PepsiCo; «Кока-Кола Беверіджис Україна»; «Вітмарк-Україна».

До аналізу конкурентоспроможності Т.В. Fruit та його конкурентів нами залучено наступних експертів: керівника департаменту маркетингу, керівника із питань виробництва, директора департаменту розвитку. Найвища оцінка – 5 балів, найнижча оцінка – 1 бал (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Аналіз конкурентоспроможності Т.В. Fruit та його конкурентів

№	Параметр	Т.В.Fruit	PepsiCo	Кока-Кола	Вітмарк-Україна
1. Характеристика					
	асортимент продукції	Galicia, Filvarok, Світанок Більше 30 смаків	«Сандора», «Садочок» Більше 30 смаків	3 бренди Більше 30 смаків	Jaffa, «Наш сію», «Чудо-Чадо», Aquarte, Nестea та Vega Milk Більше 30 смаків
	цінова політика	Високі ціни	Середні ціни	Середні ціни	Середні ціни
	натуральність сировини	Переважає фруктована основа	Нектари	Нектари	Нектари
	екологічність упаковки	Екологічна	Екологічна	Екологічна	Екологічна
	відповідність стандартам якості щодо виробництва продукції	Так	Так	Так	Так
	кількість торгових площадок	8 переробних заводів	3 заводи	2 заводи	4 заводи
	досвід роботи на ринку	20 років	21 рік	28 років	29 років
2. Бали					
	асортимент продукції	3	3	4	5
	цінова політика	3	4	4	4
	натуральність сировини	5	3	3	3
	екологічність упаковки	5	5	5	5
	відповідність стандартам якості щодо виробництва	5	5	5	5

Найвищу конкурентоспроможність мають компанії Т.В.Fruit та Вітмарк-Україна. Це вдається досягати завдяки широкому асортименту продукції та розгалуженій системі виробничих потужностей. На рис. 2.24 приведемо багатокутник конкурентоспроможності Т.В.Fruit та його конкурентів.

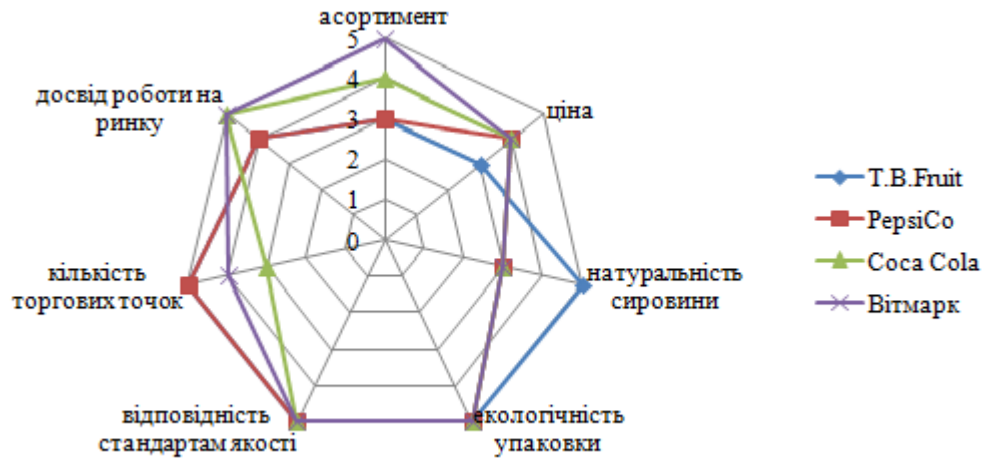


Рис. 2.24. Багатокутник конкурентоспроможності Т.В. Fruit та його конкурентів

При аналізі конкурентоспроможності компанії нами визначено та розраховані ключові фактори успіху (КФУ) Т.В. Fruit і його найближчих конкурентів (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17

Аналіз ключових факторів успіху Т.В. Fruit та конкурентів

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	Т.В. Fruit		Pepsi Co		Вітмарк-Україна	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Якість продукції	0,4	5	2	4	1,6	4	1,6
Обсяги продажу	0,15	3	0,45	5	0,75	4	0,6
Частка ринку	0,15	2	0,3	5	0,75	3	0,45
Ціна продукції	0,3	3	0,9	4	1,2	4	1,2
Всього	1		3,65		4,3		3,85

Даний аналіз показав, що компанія Т.В. Fruit отримала найнижчу інтегровану оцінку, а це означає, що компанія працює в певному сегменті, більшою мірою компанія спрямована на іноземні ринки. Відрив від лідерів ринку є незначний, тому компанії потрібно розвивати свої переваги і в майбутньому компанії зможе стати лідером ринку.

Також одним з методів аналізу конкурентоспроможності є модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера (табл. 2.18). Ця модель розглядає п'ять факторів, аналіз яких допомагає зробити висновки про здатність компанії приносити прибутки з огляду на конкурентів, постачальників та споживачів.

Таблиця 2.18

Оцінка привабливості галузі для Т.В. Fruit за моделлю п'яти сил Портера

Конкурентна сила	Характеристика	Оцінка привабливості
Загроза появи нових учасників ринку	Незначна - високі бар'єри входження, особливо потреба в капіталі, ефект масштабу, державне регулювання галузі, високі вимоги до якості	4
Загроза з боку товарів заміників	Висока - існує велика кількість альтернатив, ціни на продукти заміники нижчі	2
Конкуренція всередині галузі	Незначна - на ринку мала кількість виробників концентрованих соків та соків прямого віджиму	4
Ринкова влада постачальників	Висока - обсяги виробництва і ціна на сировину залежать від погодних умов і клімату, а також від кількості урожаю	2
Ринкова влада споживачів	Висока - на ринку є велика кількість товарів заміників. В людей є великий вибір продукції	2
Середня оцінка		2,8

Таким чином, галузь для Т.В. Fruit можна охарактеризувати як привабливу для діяльності і розвитку.

Ключовими загрозами є:

- можливість посилення ринкової влади споживачів за рахунок вертикальної інтеграції у сировину, що знизить попит і може призвести до посилення цінової конкуренції у галузі;

- можливість перевищення пропозиції над попитом на ринку в наступні кілька років, що також може призвести до посилення цінової конкуренції в галузі.

Ключовими можливостями є олігополістичний характер конкуренції на національному ринку і високі вхідні бар'єри для входження у галузь з боку нових учасників, що стримуватиме галузь на госте посилення цінової конкуренції.

На відміну від більшості компаній в даній галузі підприємство Т.В. Fruit не сильно залежить від постачальників, оскільки більша частина продукції компанії виробляється на власній сировині (крім сировини, яка не росте в районах, де розташоване підприємство).

Для глибшого аналізу конкурентних переваг і можливостей нами проведено SWOT-аналіз, для оцінки сильних та слабких сторін підприємства, виявлення можливостей та загроз у подальшій діяльності (рис. 2.25).

	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> Подальше розширення лінійки смаків Розробка нових продуктів Розширення ринків збуту (міжнародні ринки) Інвестування в модернізацію існуючих підприємств в складі групи компаній Впровадження більш ефективних технологій виробництва сокової продукції та пектину Зростання популярності здорового харчування 	<ul style="list-style-type: none"> Порушення логістики за умов воєнного стану Підвищення рівня інфляції, що спричиняє підвищення вартості сировини та енергоресурсів, а відповідно і собівартості продукції Підвищення курсів іноземних валют, що підвищує собівартість продукції Залежність від урожаю та сезонів Велика інфляція Зменшення доходів населення Загроза з боку виробників мінеральних та солодких напоїв
	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> Провідний бренд який стрімко розвивається Займає 90% ринку соків прямого віджиму Виробник концентрованих соків в Європі Перший у Східній Європі виробник пектину Висока якість продукції Яскравість та екологічність упаковки 	<ul style="list-style-type: none"> Висока ціна продукції Вузкий асортимент Мало уваги приділяється просуванню Недавня загроза банкрутства Наразі в умовах воєнного стану гостро стоїть проблема обробки фруктових дерев через небезпечні умови

Рис. 2.25. SWOT-аналіз компанії Т.В. Fruit

Ці фактори дозволяють підприємству позиціонувати себе, як інноваційну компанію яка піклується про споживачів та навколишнє середовище, але в подальшому для покращення позицій на ринку компанії необхідно вдосконалювати свою діяльність, розширювати асортимент, вдосконалювати політику просування та розробити безпосередньо маркетингову стратегію для посилення позиції в умовах глобалізаційних трансформацій ринку.

Висновок до другого розділу

Аналіз ринку соків в Україні в 2016-2021 роках показав, що повномасштабна війна негативно позначається на всіх галузях економіки країни, тому сокова галузь не є виключенням. Поганий приріст населення веде до зменшення кількості споживачів соків, підвищення курсу валюти веде до подорожчання закупівлі товарів з-за кордону, а високий рівень інфляції також негативно впливає на зростання витрат.

Дослідження групи компаній T.V. Fruit, виробника концентрованих соків та соків прямого віджиму, дає змогу зробити висновок, що компанія має великій досвід роботи, має свої виробничі потужності і достатньо конкурентні торгові марки. У роботі проаналізовано фінансові показники діяльності підприємства, показано, що багато показників є нестабільними, які спричинені швидкими стрибками та падіннями.

Аналіз маркетингової діяльності, мікросередовища та конкуренції на українському ринку соків проводився за допомогою аналізу ключових факторів успіху, на прикладі п'яти сил Портера та SWOT-аналізу. З їх допомогою нами виявлені переваги компанії перед конкурентами, а це висока якість продукції, контроль на всіх етапах виробництва, інноваційне обладнання.

Для зміцнення позицій компанії на ринку важливо в подальшому працювати над розширенням смакової лінійки та вдосконаленням політики просування, а також розробкою маркетингової стратегії розвитку компанії.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ГРУПИ КОМПАНІЙ «Т.В. FRUIT»

3.1. Визначення маркетингового потенціалу розвитку групи компаній Т.В. Fruit в умовах глобалізації

З кожним роком все більше компаній стикаються з проблемою стратегічної адаптації до швидких структурних змін, забезпечення конкурентоспроможності та зниження можливих ризиків зовнішньоекономічної діяльності. У цьому контексті, на нашу думку, важливу роль відіграє оцінка маркетингового потенціалу групи компаній Т.В. Fruit.

Тому маркетинг є основною частиною процесу управління та інструментом, який буде використовуватися для підвищення ефективності діяльності групи компаній Т.В. Fruit в сучасному стані глобалізації. Хороший маркетинг передбачає постійний моніторинг ринкової позиції та конкурентного середовища, забезпечує розробку асортиментної, цінової, збутової та комунікаційної політики досліджуваного бізнесу з урахуванням потреб споживачів та зростання конкуренції. Важливо підкреслити той факт, що керівники сучасних компаній не володіють достатніми знаннями про важливість маркетингу, не розуміють його важливості або не володіють навичками використання інструментів маркетингу на практиці.

На нашу думку, однією з основних маркетингових концепцій, за допомогою якої досліджуваний бізнес зможе визначити свою поточну ситуацію, виявити приховані резерви та розробити ефективні стратегії майбутнього розвитку, є ринковий потенціал. В даний час найбільш повним використанням потенціалу бізнесу є їх стратегічна робота. Основна проблема в формуванні маркетингового потенціалу досліджуваного бізнесу полягає в тому, що всі його елементи працюють одночасно та злагоджено. Тобто

здатність до продажу є складною та динамічною системою, оскільки саме зв'язок між окремими компонентами здатності надає безпосередній вплив на її складові, модифікуючи початкові властивості та закономірності їх функціонування, сприяючи тим самим зміні можливість нового стану якості взагалі, тобто високоякісної системи. Вважаємо, що недостатня увага при вивченні ролі та місця маркетингу в досліджуваній компанії зумовила його важливість для забезпечення реалізації потенційних ресурсних можливостей.

Тому потенціал групи компаній T.V.Fruit це складна та комплексна характеристика його розвитку, яка включає декілька процесів у системі управління та розвитку досліджуваного бізнесу. Ось чому сила групи компаній T.V.Fruit можна розглядати як сукупність відкритих і нереалізованих можливостей ресурсів і здібностей, що створюють бажані результати для сторін шляхом реалізації маркетингу. Тому ми обрали наступні блоки можливої структури групи компаній T.V.Fruit (рис. 3.1).

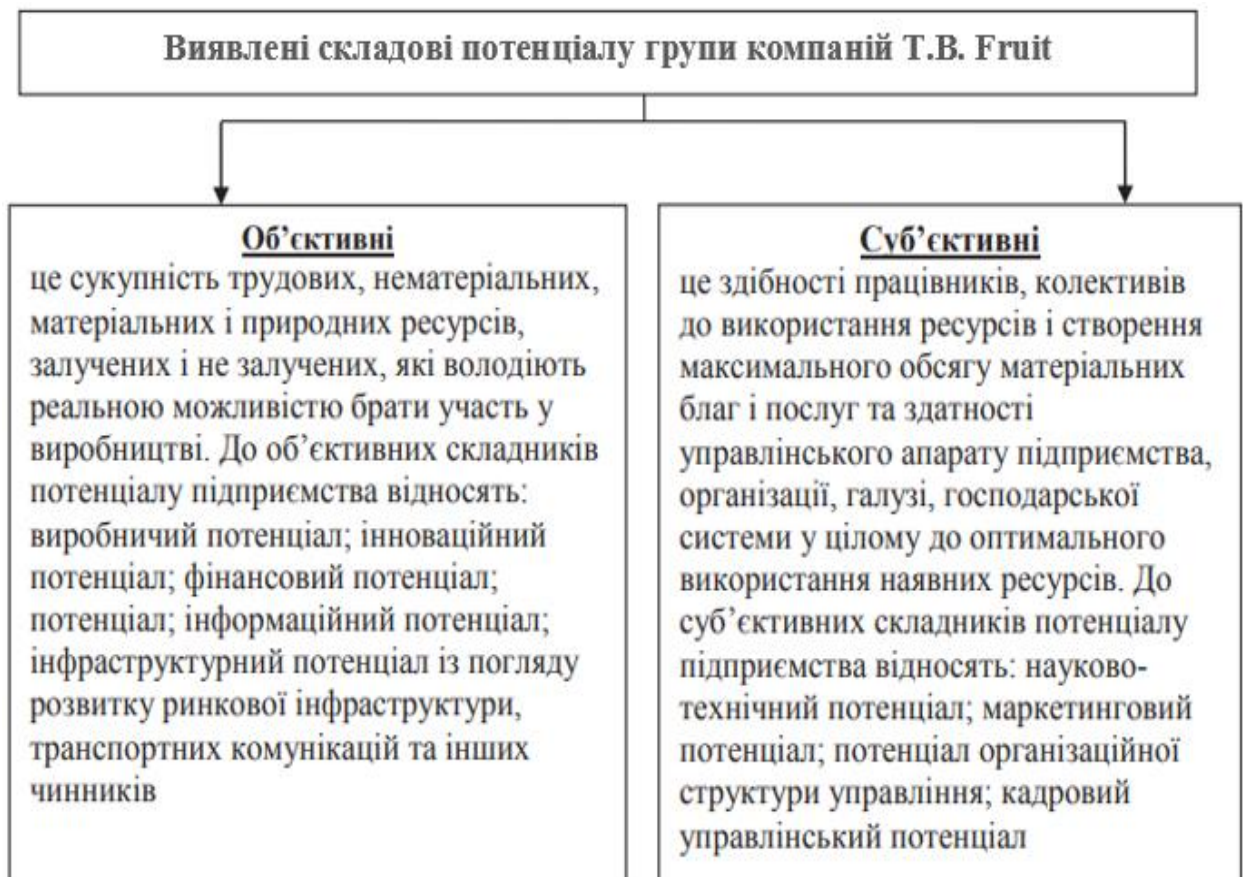


Рис. 3.1. Виявлені складові потенціалу групи компаній T.V. Fruit

Враховуючи те, що група компаній T.V. Fruit є складною виробничо-економічною та соціальною системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, основним завданням її діяльності є встановлення кращого взаємозв'язку між нею та середовищем, в якому вона працює. В зв'язку з тим, що умови діяльності групи компаній T.V. Fruit стають все потужнішими та складнішими, а економічні відносини міжнародними та невизначеними, визначення всіх доступних можливостей для прибуткових бізнес-операцій стає все більш важливим, тим більше, що зростаюча конкуренція в споживчій боротьбі привертає увагу до маркетингу як до однієї з найбільш досліджуваних сфер бізнесу.

Тому ми вважаємо, що потужність і результати цієї системи визначаються силою маркетингу, яка є сукупністю маркетингових ресурсів і зусиль групи компаній T.V. Fruit і погляд на його розвиток.

Враховуючи зростаючу конкуренцію, нестабільність і високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, групі компаній T.V. Fruit дуже складно забезпечити ефективність роботи і високий рівень конкуренції на ринку. В цій ситуації важливо розуміти, що в системі ринкових економічних відносин в результаті дії низки природних стихій група компаній T.V. Fruit важко адаптується до змін у бізнес-середовищі. Враховуючи цей факт, ми вважаємо доцільним впровадження методу маркетингу в досліджувану господарську діяльність, на нашу думку, це стане резервом для підвищення ефективності використання наявних ресурсів, і особливо маркетингу, спроможності, для забезпечення її конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Варто зазначити, що рівень маркетингової спроможності групи компаній T.V. Fruit можуть бути різними в залежності від: розміру бізнесу який забезпечує управління, виду продукції, асортименту, фінансових можливостей, структури організації тощо, а також підстав для аналізу своїх бізнес-можливостей і прийняття управлінських рішень на основі ринкових умов.

Пропоновані чинники формування структури маркетингового потенціалу групи компаній Т.В. Fruit зображені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Запропоновані чинники щодо формування структури маркетингового потенціалу групи компаній Т.В. Fruit

Серед запропонованих чинників маркетингової спроможності групи компаній Т.В. Fruit, необхідно виділити здатність системи управляти наявними ресурсами досліджуваного бізнесу: наявні ресурси, здатність менеджерів та інших типів працівників управляти цими ресурсами, тощо.

На нашу думку, основною проблемою в формуванні торгового персоналу групи компаній Т.В. Fruit є те, що всі його елементи працюють одночасно та злагоджено. Тобто здатність до продажу є складною та динамічною системою, оскільки саме зв'язок між окремими компонентами здатності надає безпосередній вплив на її складові, модифікуючи початкові властивості та закономірності їх функціонування, сприяючи тим самим зміні можливість нового стану якості взагалі, тобто вищої системи.

На нашу думку, маркетингова здатність – це не тільки здатність групи компаній Т.В. Fruit є частиною інтегрованої системи маркетингу

досліджуваного бізнесу, яка є основою маркетингової концепції управління, організації та здійснення ефективної маркетингової діяльності, використання інструментів маркетингу, системи дослідження, збору та аналізу інформації, організації, стратегічних планів і контролю маркетингової діяльності.

Тому ми вважаємо, що основу маркетингової спроможності групи компаній T.V.Fruit повинні складати групи речей: маркетинговий комплекс, маркетингові дослідження та аналіз маркетингової інформації, матеріальні цінності, людські ресурси, кваліфікована робота служби маркетингу.

Маркетингові можливості як невід'ємна частина інтегрованої маркетингової концепції дозволять групі компаній T.V. Fruit зменшити негативний вплив змін на невизначеність майбутнього, полегшити роботу досліджуваної компанії в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Також важливо відзначити, що процес створення маркетингових можливостей групи компаній T.V. Fruit мають певні характеристики, пов'язані з конкретними аспектами сектору, в якому працює досліджуваний бізнес; номенклатура та асортимент продукції; витрати на виробництво і реалізацію та формування ціни; спеціальне обладнання та ін.

Ми вважаємо, що серед внутрішніх факторів, пов'язаних зі створенням необхідних маркетингових можливостей групи компаній T.V. Fruit, є здатність працівників бізнесу. Виняткова важливість кадрової політики зумовлена тим, що саме люди, спеціалісти з маркетингу та продажів, а також робочий персонал можуть активізувати маркетингові ресурси досліджуваного бізнесу.

На нашу думку, формування відділу продажів групи компаній T.V. Fruit має відбуватися за рахунок кадрової політики, яка вимагає дотримання певних правил:

- принцип професійних знань і здібностей працівників;
- принцип розвитку, який передбачає постійне підвищення кваліфікації працівників відповідно до сучасних потреб бізнесу;
- принцип мотивації, згідно з яким керівництво підприємства має заохочувати професійну конкуренцію працівників, спонукати до досягнення поставлених цілей;

- принцип ставлення до співробітників як до основного людського капіталу і без підвищення вартості бізнесу, а інвестиції в їх розвиток для створення особливого клімату в колективі.

Відповідно до встановлених принципів можна сказати, що хоча кадрова політика не є єдиним чинником, який впливає на формування та розвиток персоналу групи компаній Т.В. Fruit, її результативність та ефективність можуть забезпечити престижність роботи в бізнесі та підвищення її конкурентоспроможності.

Тому, на нашу думку, важливо звернути увагу на активізацію маркетингового потенціалу групи компаній Т.В. Fruit, які можуть бути факторами, що дають змогу забезпечити відповідні темпи сталого розвитку процесу управління маркетингом досліджуваного бізнесу. З огляду на це, необхідно розробити детальну та ефективну політику управління маркетинговим потенціалом, а також причини створення групи компаній Т.В. Fruit зможе забезпечити створення конкурентних переваг на споживчому ринку в умовах глобалізації, а також забезпечити повне та високе задоволення потреб споживачів і партнерів.

Тому ми узагальнили основні, на нашу думку, фактори, що впливають на формування та розвиток маркетингового потенціалу групи компаній Т.В. Fruit (рис. 3.3).

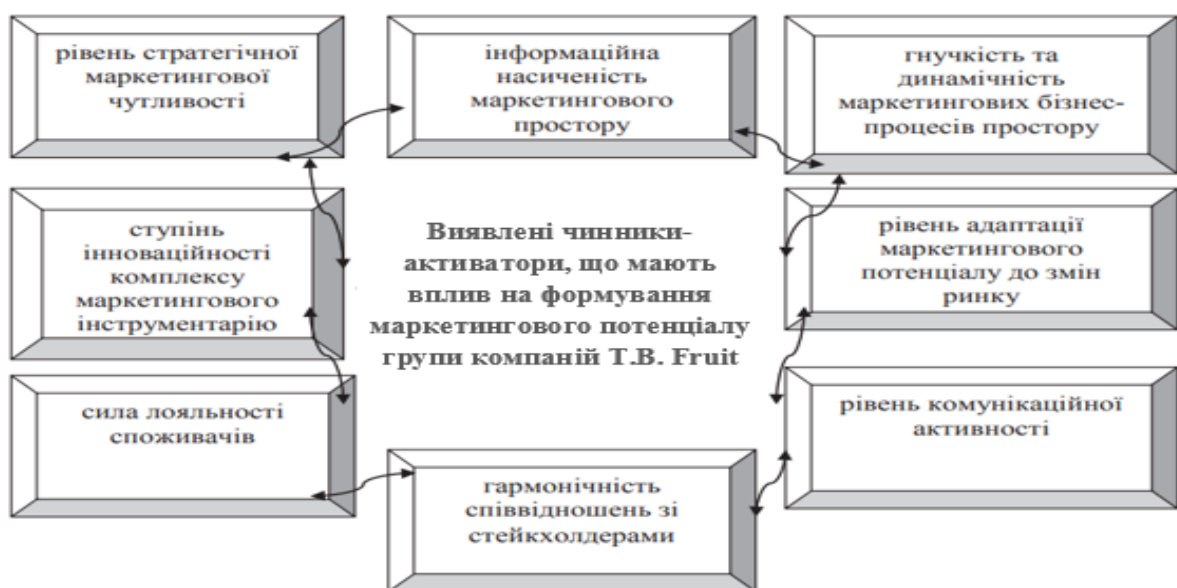


Рис. 3.3. Виявлені чинники-активатори, що мають вплив на формування маркетингового потенціалу групи компаній Т.В. Fruit

На рис. 3.3 показано чинники активатора, що можуть по-різному впливати на розвиток маркетингового потенціалу групи компаній Т.В. Fruit. Проте, на нашу думку, не можна обійтися без розгляду детальної оцінки, за результатами якої визначається політика управління маркетинговим потенціалом.

Тому слід зазначити, що маркетингова здатність є інструментом, за допомогою якого група компаній Т.В. Fruit зможе визначити свою поточну ситуацію, виявити невикористані резерви та розробити ефективні стратегії.

Виявлення та оцінка факторів, що забезпечують маркетинговий потенціал групи компанії Т.В. Fruit. Результати, які допомагають суттєво вплинути на поточний і майбутній стан системи управління маркетингом досліджуваного бізнесу, дають змогу сформуванню стратегію його розвитку.

Тому ми вважаємо, що для того, щоб з'ясувати, якими ресурсами володіє група компаній Т.В. Fruit, якими можливостями вона володіє і як їх можна використовувати в майбутньому, важливо провести стратегічний аналіз.

Необхідність аналізу та оцінки факторів маркетингового середовища спрямована на виявлення основних стратегічних проблем, які стримують розвиток групи компаній Т.В. Fruit сповільнюють і процес збору, і краще використовують його маркетинговий потенціал.

Ми виявили основні причини маркетингового середовища групи компаній Т.В. Fruit, які потребують аналізу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Виявлені чинники впливу на формування маркетингового потенціалу групи компаній Т.В. Fruit

Чинники макросередовища	Чинники мікросередовища	Чинники внутрішнього середовища
Політика	Безпосередньо підприємства	Персонал (кадри)
Економіка	Конкуренти	Основні засоби
Наука	Постачальники	Фінансовий стан
Законодавство	Маркетингові посередники	Оборотні засоби
Природно-кліматичні умови	Клієнти	Місце на ринку
Культура	Контактні аудиторії	Політика ціноутворення
Рівень технологічного розвитку		Собівартість продукції
Рівень купівельної спроможності населення		
Екологія		

Виходячи з вищевикладених кроків та з окремим урахуванням маркетингового потенціалу, на нашу думку, можна виділити три блоки роботи, які необхідно вирішити під час аналізу та оцінки маркетингового потенціалу групи компаній Т.В. Fruit, а саме:

- дослідження ринкового середовища групи компаній Т.В. Fruit та особливості його впливу на силу маркетингу в цілому та його складових;
- оцінка структурних характеристик торгового персоналу групи компанії Т.В. Fruit та формування їх кількісних і якісних характеристик;
- вивчення тенденцій і можливих шляхів найбільш ефективного поєднання профілю маркетингового потенціалу групи компанії Т.В. Fruit та тенденції ринкового середовища щодо створення синергетичного ефекту впливу на цільовий ринок та досягнення поставлених цілей.

Тому запропоновані вище блоки для оцінки маркетингового потенціалу групи компаній Т.В. Fruit загальні, їх вирішення можливе лише на основі вивчення подій нижчого ієрархічного рівня.

Оцінити маркетинговий потенціал групи компаній Т.В. Fruit сьогодні можна різними способами. За результатами дослідження ми узагальнили основні методи оцінки потенціалу для групи компаній Т.В. Fruit, включаючи маркетинг (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Запропоновані основні підходи щодо оцінки маркетингового потенціалу
для групи компаній Т.В. Fruit

Наукові підходи	Характеристика
Результативний	Відображає рівень можливостей маркетингової системи, який оцінений кількісними методами. Проте використання тільки кількісних показників для оцінки маркетингового потенціалу є недостатнім
Діагностичний	Головну роль у цьому підході відіграє метод експертних оцінок, але при цьому відсутні точні рекомендації щодо його застосування, що ускладнює процес використання даного методу на практиці
Комплексний	Передбачає внутрішню і зовнішню оцінку маркетингового потенціалу, тобто розглядає й об'єктивний, й суб'єктивний складники. Відповідно, він включає у себе переваги перших двох підходів, але через високу трудомісткість і великий обсяг інформації застосувати цей метод на практиці досить складно

На нашу думку, той факт, що використання того чи іншого методу для групи компаній Т.В. Fruit залежить від обраного методу, цілей оцінки, виду та

повноти вихідної інформації, опису елементів маркетингового потенціалу, які є оцінками, тощо.

Задля оцінки маркетингового потенціалу групи компаній T.V. Fruit, ми рекомендуємо використовувати такі показники, як ринковий курс, обсяг продажів, конкуренція, наявність портфеля замовлень, витрати на рекламу. Якщо значення фактора можна вважати прийнятним, то він отримує оцінку 1, якщо значення фактора вважається неприйнятним, то він отримує негативну оцінку -1, якщо фактор має прийнятне значення, то він отримує нульовий бал.

Саме тому, ми пропонуємо визначити вагу кожного показника шляхом множення його ваги на рівень використання. Отже, загальна величина маркетингового потенціалу групи компаній T.V. Fruit буде визначатися сумою отриманих значень показників.

Отже, метод визнання оцінки маркетингової спроможності групи компаній T.V. Fruit показує рівень спроможності маркетингової системи, виміряний окремими засобами.

З іншого боку, комплексний підхід до оцінки маркетингового потенціалу базується на поєднанні ефективних і спостережних методів.

Для нас очевидно, що комплексний підхід до оцінки маркетингового потенціалу групи компаній T.V. Fruit, включатимуть результати кількісних показників та якісних характеристик, саме вони є найбільш точним методом, який дозволить більш об'єктивно визначити ефективність використання маркетингового потенціалу досліджуваного бізнесу.

Тому ми вважаємо, що ця комплексна модель для оцінки потенціалу продажів групи компаній T.V. Fruit повинні базуватися на розрахунку основних показників її збутової діяльності: доходу від реалізації продукції, оцінюваної потенційної частки ринку, витрат на маркетинг і спеціальні послуги: частки ринку, рівня передпродажної підготовки, коефіцієнта зміни обсягу продажів, індекс рівня цін, коефіцієнт доведення товару до споживача, показники рекламної діяльності.

Таким чином, маркетингові здібності є одним із найважливіших факторів

забезпечення конкурентоспроможності групи компаній T.V. Fruit, які мають бути реалізовані шляхом створення відповідних управлінських структур, системи моніторингу ринку, маркетингового аналізу, створення комплексної інформаційної системи.

Маркетингові здібності – це інструмент групи компаній T.V. Fruit, за допомогою якого вона зможе визначити свою поточну ситуацію, виявити невикористані резерви та розробити ефективні стратегії розвитку. При цьому маркетинговий потенціал не можна зводити лише до характеристики потенціалу досліджуваного бізнесу, а виступає як інтегрована маркетингова система групи компаній T.V. Fruit, яка є основою маркетингової концепції управління, організації та здійснення ефективних операцій маркетингу за допомогою маркетингових інструментів, системи досліджень, збору та аналізу інформації, організації стратегічного планування та контролю маркетингової діяльності. Ми вважаємо, що основою маркетингових можливостей є комплекс речей: маркетинговий комплекс, маркетингові дослідження та аналіз маркетингової інформації, матеріальні цінності, людські ресурси, кваліфікована робота служби маркетингу.

На нашу думку, розвиток маркетингових можливостей групи компаній T.V. Fruit має відбуватися за рахунок активного використання маркетингових ресурсів, враховуючи фактори, що впливають на створення маркетингових можливостей, а також може підвищити ефективність використання ресурсів.

Таким чином, виявлення та оцінка факторів активізації маркетингового потенціалу досліджуваного бізнесу, що дає великий вплив на поточний та перспективний стан системи управління маркетинговим потенціалом групи компаній T.V. Fruit, дають змогу визначити стратегію, необхідну для її розвитку.

Отже, для відповідної оцінки рівня маркетингового потенціалу групи компаній T.V. Fruit має забезпечити наступні кроки: створення достовірної та повної інформаційної бази для оцінки потенціалу маркетингу; визначення внутрішніх і зовнішніх факторів, що вказують на маркетинговий потенціал; розробити систему кількісних і якісних показників і значень вагових

коефіцієнтів; провести розрахунок інтегрального показника ефективності маркетингових можливостей.

3.2. Виявлення перспектив розвитку нових напрямків діяльності групи компаній T.V. Fruit

Для досягнення постійного зростання обсягів операцій група компаній T.V. Fruit має створити власну стратегію розвитку. Бізнес-стратегія – це процес створення очікуваного загального напрямку розвитку бізнесу на основі визначення нових якісних цілей, узгодження внутрішніх можливостей досліджуваного бізнесу та умов зовнішнього середовища, а також розробки набору заходів, що забезпечують їх успіх. Саме тому ми визначили стратегічні процеси, які може успішно використовувати група компаній T.V. Fruit у своїй діяльності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Виявлені стратегічні процеси групи компаній T.V. Fruit

Питання	Стадія стратегічного процесу	Опис фактичного стану
Формулювання стратегії		
Що входить у наші наміри? Якою організацією ми хочемо бути?	У наміри підприємства входить збільшити прибуток в майбутньому та розширити асортимент	Місія підприємства достатньо забезпечує стратегічну орієнтацію підприємства. Плани мають чітко визначені цілі. Концепція товару збігається з видом збуту, а саме прямиї збут
Які ми зараз?	Підприємство є одним з лідерів у виробництві соків, дитячих соків та смузі.	Велика частина ринку, прибуток щороку збільшується. Частина ринку, яку займає складає 8%
Де ми хочемо бути?	Стати лідерами на всьому ринку сокової продукції	Виключення з господарського портфелю товарів, які не приносять великого прибутку. Створення та виведення на ринок нових товарів
Як ми збираємося там опинитися?	Завдяки розширенню асортименту: створення нових видів асортименту та покращення старого	Вивчення ринку, визначення вид нових товарів для створення, зацікавлення споживачів в новому товарі
Чи існують альтернативні шляхи?	Виключення з портфелю продуктів, які приносять маленький прибуток. Розширення мережі збуту	Нова стратегія збуту, сутність якої полягає в створенні брендів магазинів по продажу продукції, яку виготовляє підприємство
Реалізація стратегії		
Як ми запровадимо плани в життя?	При залученні найкращих спеціалістів, та детальному вивченні ринку	Розробити дії по впровадженню нових товарів або вдосконаленню старих, їх модифікації
Як ми дізнаємося про прибуття на «кінцеву станцію»?	Отримання прибутку від нової продукції вище ніж від тої, що була виключена. Частка ринку на 5% більше, ніж була	Тоді коли буде введено, новий товар на ринок, коли він почне цікавити велику кількість споживачів і буде приносити постійний прибуток

Для досягнення поставлених цілей група компаній Т.В. Fruit має посилити свою присутність на українському ринку за рахунок підтримки та зміцнення ТМ «Галіція», яка представляє групу компаній Т.В. Fruit протягом десяти років на ринку України.

Саме тому ми пропонуємо вдосконалити процес управління конкурентоспроможності ТМ «Галіція», який має забезпечити виконання чотирьох основних функцій: організаційна; мотиваційна; планування; контроль. Детальна інформація про запропоновані роботи представлена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Запропоновані функції
управління конкурентоспроможністю ТМ «Галіція»

№	Функція	Опис	Відповідальна особа
1	Організація управління конкурентоспроможністю	Виокремлення основних категорій управління конкурентоспроможністю, встановлення нормативів. Розподіл функцій з питань управління конкурентоспроможністю	Директор з маркетингу, головний технолог, фінансовий директор, керівник відділу продажів
2	Мотивація управління конкурентоспроможністю	Виокремлення індикаторів по мотивації персоналу, зайнятого управлінням конкурентоспроможністю підприємства, розробка системи KPI	Директор з маркетингу, генеральний директор, фінансовий директор
3	Планування управління конкурентоспроможністю	Планування заходів із управління конкурентоспроможністю, розробка заходів по підвищенню конкурентоспроможності	Директор з маркетингу, генеральний директор, фінансовий директор
4	Контроль управління конкурентоспроможністю	Контроль виконання категорій управління конкурентоспроможністю, встановлення нормативів, індикаторів по мотивації персоналу, зайнятого управлінням конкурентоспроможністю підприємства, показників системи KPI	Директор з маркетингу, генеральний директор, фінансовий директор

На нашу думку, обов'язки з управління конкурентоспроможністю ТМ «Галіція» необхідно покласти на директора з маркетингу, генерального директора, фінансового директора, головного спеціаліста та начальника відділу збуту. Матриця розподілу відповідальності за управління конкуренцією ТМ «Галіція» представлена в табл. 3.5. Ми рекомендуємо розподіл праці здійснювати за такими контурами управління: управління маркетинговою діяльністю, управління фінансовою діяльністю, управління виробничою діяльністю.

Таблиця 3.5

Запропонована матриця розподілу відповідальності
з питань управління конкурентоспроможністю ТМ «Галіція»

№	Функції	Директор з маркетингу	Головний технолог	Фінансовий директор	Керівник відділу продажів	Генеральний директор
1	Організація управління конкурентоспроможністю					
1.1	Визначення основних категорій управління конкурентоспроможністю, встановлення нормативів:					
	фінансова діяльність			*	*	*
	маркетингова діяльність	*				*
	виробнича діяльність		*	*		*
1.2	Розподіл функцій з питань управління конкурентоспроможністю					*
2	Мотивація управління конкурентоспроможністю					
	Визначення індикаторів по мотивації персоналу, зайнятого управлінням конкурентоспроможністю підприємства			*		*
	Розробка системи KPI					
	фінансова діяльність			*	*	*
	маркетингова діяльність	*				*
	виробнича діяльність		*	*		*
3	Планування управління конкурентоспроможністю					
3.1	Планування заходів із управління конкурентоспроможністю, розробка заходів по підвищенню конкурентоспроможності	*				*
4	Контроль управління конкурентоспроможністю					
4.1	Контроль виконання категорій управління конкурентоспроможністю					
	фінансова діяльність			*	*	*
	маркетингова діяльність	*				*
	виробнича діяльність		*	*		*

Тому ми вважаємо, що в системі управління ТМ «Галіція» повинні бути створені показники та групи за трьома основними контурами управління: фінансова діяльність, маркетинг і виробництво. Такий розподіл праці запропоновано для підвищення ефективності процесів управління конкурентоспроможністю ТМ «Галіція». Відповідальність за кожен цикл управління несе керівник відповідного структурного підрозділу.

Провідний конкурентоспроможний бізнес з точки зору управління фінансами – це бізнес зі стабільним обсягом продажів, чистим прибутком,

показниками фінансового стану, що відповідають нормам тощо. З точки зору ефективного управління виробничою діяльністю бізнес вважається конкурентоспроможним, якщо виробництво технології забезпечують високу якість продукції, технології виробництва є екологічними та інноваційними тощо. Якщо оцінювати конкуруючий бренд за змістом «управління маркетинговими операціями», то такий бізнес повністю задовольняє потреби споживачів у продукті, споживачі лояльні до товарів, товар користується великим попитом, маркетингова діяльність приносить додатковий дохід бізнесу тощо.



Рис. 3.4. Запропонована вдосконалена схема процесу управління конкурентним потенціалом ТМ «Галіція»

На підставі вищезазначених завдань управління конкурентоспроможністю ТМ «Галіція» доцільно запропонувати вдосконалений план заходів (рис. 3.4).

Тому запропонована модель управління конкуренцією ТМ «Галіція» представлена в вигляді чотирьох кроків:

Крок 1: Визначення цілі конкурентоспроможного управління для

кожного циклу управління;

Крок 2: Створення конкурентної стратегії управління для кожного циклу управління;

Крок 3: Реалізація конкурентної стратегії управління для кожного циклу управління;

Крок 4: Моніторинг і контроль ефективності конкурентоспроможної стратегії управління.

Ми вважаємо, що комплексне та якісне виконання робіт на кожному етапі можливе лише за умов конкурентоспроможного управління якістю в кожному управлінському відділі ТМ «Галіція».

Враховуючи наведену на рис. 3.4 запропоновану вдосконалену модель управління конкурентоспроможністю ТМ «Галіція» доцільніше вдосконалити етапи оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю ТМ «Галіція» (рис. 3.5).

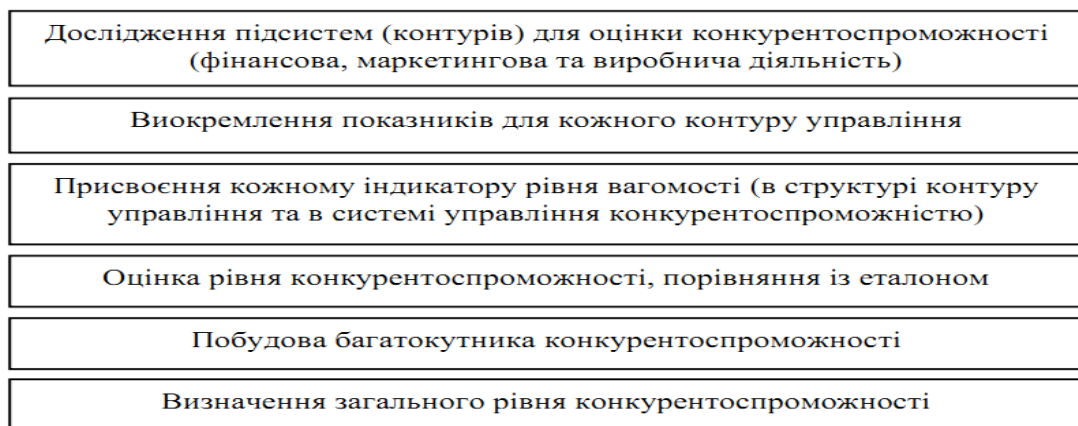


Рис.3.5. Запропоновані вдосконалені етапи оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю ТМ «Галіція»

Враховуючи наведені компоненти запропонованих вдосконалених етапів оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю ТМ «Галіція» наведемо розрахунки ефективності системи управління конкурентоспроможністю ТМ «Галіція» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогнозний розрахунок ефективності системи управління
конкурентоспроможністю ТМ «Галіція»

№	Контур управління / Показник (індикатор)	Коефіцієнт вагомості по групі	Коефіцієнт вагомості в системі	Еталон	ТМ «Галіція»	Відхилення
1	Фінансова діяльність					
	Темп приросту чистого доходу (не менше 15% в рік)	20%	10%	5	3	-2
	Темп приросту чистого прибутку (не менше 10% в рік)	20%	8%	5	2	-3
	Показник рентабельності діяльності (не менше 10%)	30%	7%	5	2	-3
	Показник фінансової стійкості (не менше 60%)	30%	5%	5	4	-1
	Всього	100%		20	11	-9
2	Маркетингова діяльність					
	Асортимент (розширення асортименту не менше 5 продуктів)	40%	10%	5	1	-4
	Досвід роботи на ринку (від 5 років)	30%	10%	5	5	0
	Широта маркетингових інструментів	30%	5%	5	3	-2
	Всього	100%		15	9	-6
3	Виробнича діяльність					
	Скорочення собівартості (мінімум 2% в рік)	20%	10%	5	1	-4
	Екологічність виробництва	30%	10%	5	5	0
	Відповідність стандартам якості щодо виробництва продукції	30%	15%	5	5	0
	Кількість виробничих площадок (від 3)	20%	10%	5	1	-4
	Всього	100%		20	12	-8
	Разом по системі	100%	100%	55	32	-23

Як показала запропонована вдосконалена модель оцінки ефективності управління конкуренцією, ТМ «Галіція» відстає від стандарту на 23 бали. Головним недоліком торгової марки є вузький асортимент і відсутність власних виробничих майданчиків. На рис. 3.6 наведено побудований багатокутник конкурентоспроможності ТМ «Галіція» за вдосконалим стилем.

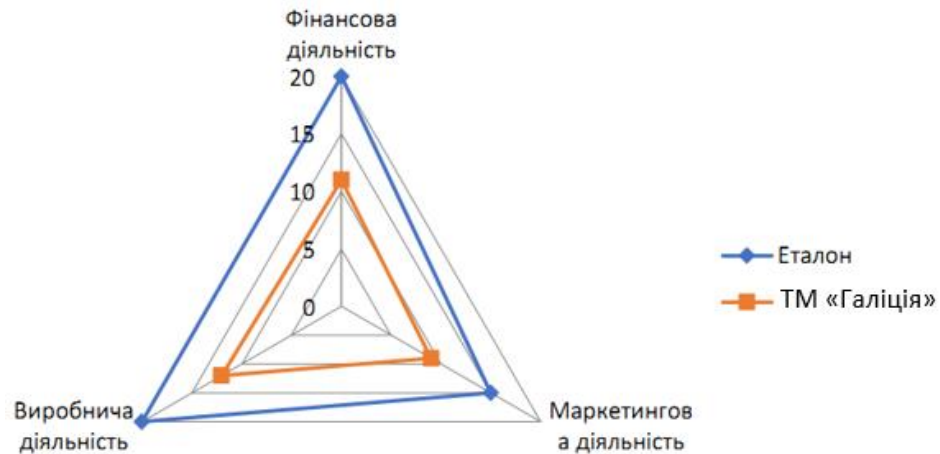


Рис. 3.6. Багатокутник конку рентоспроможності ТМ «Галіція» побудований відповідно до запропонованої вдосконаленої моделі оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю

Враховуючи представлені вище нароби щодо моделей вдосконалення управління конкурентоспроможністю ТМ «Галіція», доцільним є опис недоліків та заходів щодо їх усунення (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Виявлені недоліки системи управління конкурентоспроможністю ТМ «Галіція» та розробка заходів щодо їх усунення

№	Недолік	Негативний вплив на результативність бізнесу	Заходи щодо усунення недоліків
1	Вузький асортимент продукції	Скорочення кількості клієнтів, зменшення чистого доходу та фінансового результату	Розробка нового продукту
2	Відсутність власних виробничих площадок	Додаткові витрати на оренду виробничих площ, скорочення фінансового результату	Організація власного виробництва
3	Погіршення фінансових результатів	Зниження прибутковості бізнесу	Розробка антикризового плану, вдосконалення управління активами та витратами

Враховуючи представлені в табл. 3.7 заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТМ «Галіція», розробимо стратегію щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТМ «Галіція» (рис.3.7).

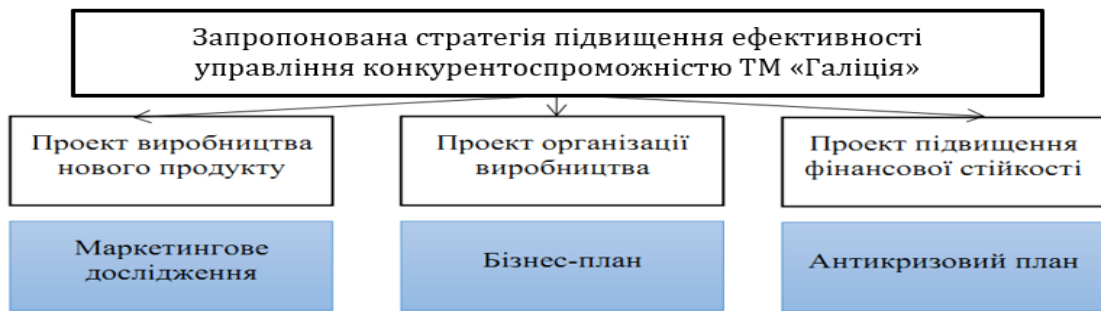


Рис.3.7. Запропонована стратегія підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТМ «Галіція»

Тому для підтвердження проєкту щодо виробництва нової продукції рекомендується провести дослідження ринку. Щодо проєкту організації власного виробництва, то на даний момент, у скрутній ситуації військового періоду, ТМ «Галіція» не має вільних коштів для реалізації цього дороговартісного проєкту, проте після Перемоги керівництво ТМ «Галіція» обов'язково буде повернення до розробленої бізнес-ідеї.

Проект підвищення фінансової стійкості ТМ «Галіція» передбачає розробку антикризового плану, в основу якого покладено коригування рівня витрат, покращення структури капіталу тощо.

З метою реалізації проєкту з виробництва нової продукції відділом маркетингу було проведено маркетингове дослідження.

Опитування проводилося онлайн, загалом було опитано 55 респондентів. Мета маркетингового дослідження: вдосконалення конкурентоспроможності ТМ «Галіція» з точки зору реалізації проєкту розробки нового продукту.

Цілі проведення маркетингового дослідження з представниками ТМ «Галіція»: виділити основні параметри та показники, які дозволять оцінити очікування реалізації проєкту; підготовка пошукових питань для дослідження ринку; організація дослідження; обробка результатів маркетингових досліджень; розробка рекомендацій за результатами дослідження ринку.

Тому ми висунули гіпотезу: проєкт виробництва нової продукції дозволить підвищити ефективність управління конкуренцією ТМ «Галіція». Концепції

маркетингових досліджень: споживач віддає перевагу високоінноваційним продуктам; споживач хоче придбати корисний і смачний продукт.

Анкета опитування щодо визначення рівня лояльності споживачів до соків ТМ «Галиція» представлена на рис. 3.8.

Шановний Споживач, ми широк дякуємо Вам,
що приймаєте участь в нашому опитуванні.
Ми прагнемо стати краще, пропонуючи Вам лише
якісний та оригінальний продукт!

1. Як часто ви вживаєте сік?

Щодня	Кілька разів на місяць	Майже ніколи
Кілька разів на тиждень	Ніколи	

2. Що для вас важливо у виборі соку?

Відсутність консервантів	Екологічність упаковки	Красиве пакування
Відсутність цукру	Виробник	Смак (яблуко/апельсин/тощо)

3. Сокам якої марки надасте перевагу?

ТМ «Галиція»	ТМ «Rich»	ТМ «Filvarok»
ТМ «Jaffa»	ТМ «Sandora»	ТМ «Наш Сік»
Інше		

4. Який смак соку ваш улюблений?*

Яблуко	Томат	Мультівітамін
Апельсин	Виноград	Інше

5. Де ви зазвичай купуєте сік?*

Мережевий супермаркет	Онлайн
Магазин поряд з домом	Інше:

6. Чи любите ви сік з м'якоттю?*

Так	Не має значення
Ні	

7. Чи куштували ви соки марки ТМ «Галиція»?*

Так	Ні
-----	----

8. Чому ви обирали ТМ «Галиція»?*

Пакування	Смак
Натуральність	Інше:

9. Як ви дізналися про соки ТМ «Галиція»?*

Реклама в точках продажу	Реклама онлайн
Побачив(-ла) на полиці магазину	Інше:

10. Чи будете ви й надалі купувати соки ТМ «Галиція»?*

Так	Інше
Ні	

Рис. 3.8. Запропонована анкета для проведення опитування з метою виявлення ступеня лояльності споживачів до соків ТМ «Галиція»

В ході проведеного маркетингового дослідження нами були отримані такі результати (табл. 3.8-3.17 та рис. 3.9-3.13).

1. Як часто Ви вживаєте сік? Результати відповіді на дане запитання

представлені в табл. 3.8 та рис. 3.9.

Таблиця 3.8

Результати відповідей на запитання «Як часто Ви вживаєте сік?»

№	Варіант відповіді	Кількість респондентів, осіб	Частка, %
1	Щодня	4	8
2	Кілька разів на тиждень	15	30
3	Кілька разів на місяць	23	46
4	Майже ніколи	8	16
5	Ніколи	0	0
6	Разом	50	100

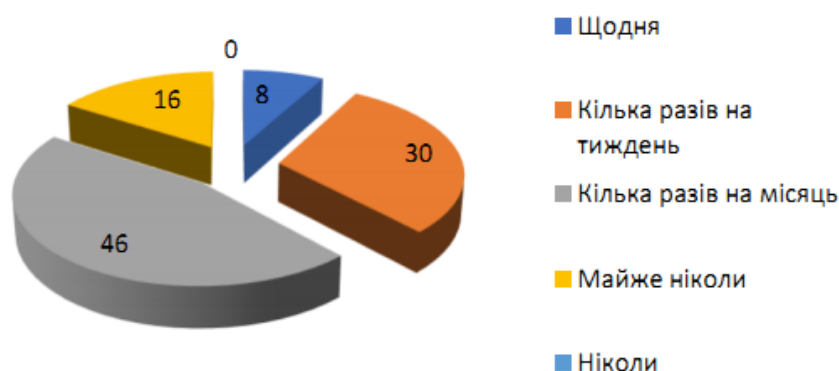


Рис. 3.9. Відповіді респондентів на запитання: «Як часто Ви вживаєте сік?»

Більшість респондентів вживають сік кілька разів на місяць – 46%.

Результати відповіді на запитання «Що для Вас важливо у виборі соку?» показані в табл. 3.9. та рис. 3.10.

Таблиця 3.9

Результати відповідей на запитання «Що для Вас важливо у виборі соку?»

№	Варіант відповіді	Кількість респондентів, осіб	Частка, %
1	Смак (яблуко/апельсин/тощо)	36	72
2	Відсутність в рецептурі консервантів	18	36
3	Відсутність цукру	17	34
4	Екологічність упаковки	11	22
5	Бренд (виробник)	21	42
6	Яскраве оформлення	6	12



Рис.3.10. Відповіді респондентів на запитання
«Що для Вас важливо у виборі соку?»

Отже, для більшості споживачів найважливішу роль при виборі соку відіграє смак та бренд.

2. Результати відповіді на запитання: «Сокам якої марки Ви віддаєте перевагу?» наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Результати відповідей на запитання
«Сокам якої марки Ви віддаєте перевагу?»

№	Варіант відповіді	Кількість респондентів, осіб	Частка, %
1	ТМ «Галіція»	15	30
2	ТМ «Jaffa»	1	3
3	ТМ «Rich»	9	18
4	ТМ «Sandora»	12	24
5	ТМ «Filvarok»	1	2
6	ТМ «Наш Сік»	10	20
7	ТМ «Біола»	1	1
8	Зараз за кордоном, тому не споживаю дані торгові марки, оскільки вони не представлені на ринку країни	1	2
	Всього	50	100

Більшість респондентів обирають сік торгових марок: «Sandora», «Галіція» та «Наш Сік».

3. Результати відповіді на запитання: «Який смак соку Ваш улюблений?» наведено в табл. 3.11. та рис. 3.11.

Таблиця 3.11

Результати відповідей на запитання «Який смак соку Ваш улюблений?»

№	Варіант відповіді	Кількість респондентів, осіб	Частка, %
1	Яблуко	7	14
2	Апельсин	21	42
3	Томат	3	6
4	Виноград	3	6
5	Мультивітамін	8	16
6	Персик	2	5
7	Яблуко – виноград	3	5
8	Манго	3	6
	Всього	50	100

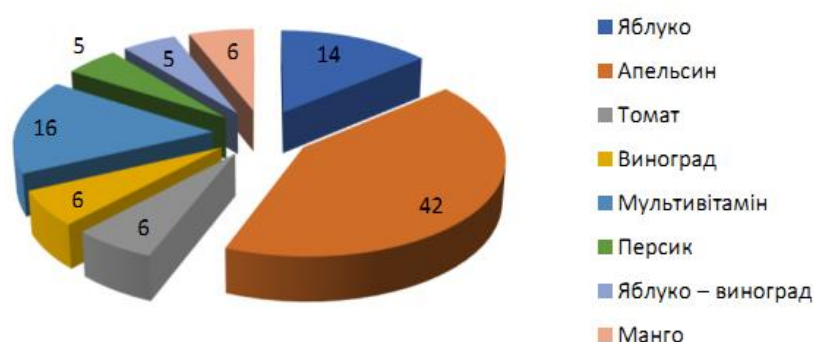


Рис. 3.11. Відповіді респондентів на запитання «Який смак соку Ваш улюблений?»

Отже, найбільш популярним є смак апельсину – 42% опитаних.

4. Результати відповіді на запитання: «Де Ви зазвичай купуєте сік?» наведені в табл. 3.12. та рис. 3.12.

Таблиця 3.12

Результати відповідей на запитання «Де Ви зазвичай купуєте сік?»

№	Варіант відповіді	Кількість респондентів, осіб	Частка, %
1	Мережевий супермаркет	37	76
2	Магазин поряд із домом	10	20
3	Онлайн	1	2
4	Майже ніколи не купую, дуже рідко п'ю в закладах	1	1
5	Кафе, ресторан	1	1
	Всього	50	100

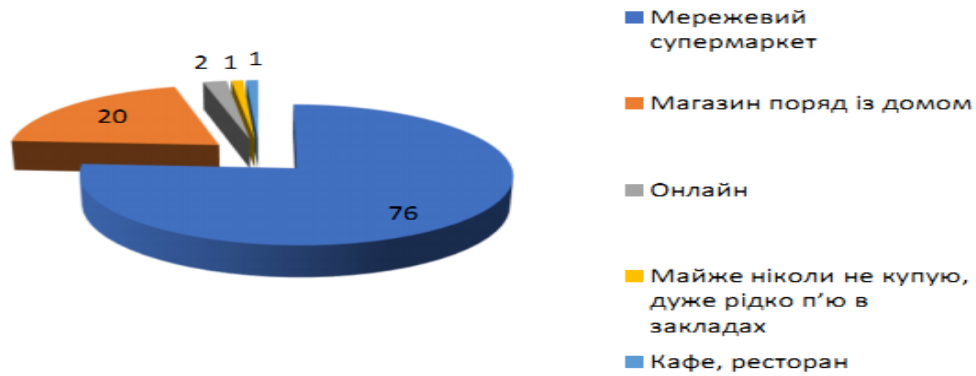


Рис. 3.12. Відповіді респондентів на запитання
«Де Ви зазвичай купуєте сік?»

Отже, як видно з результатів анкетування, більшість опитаних купує сік в мережевих супермаркетах.

5. Результати відповіді на запитання: «Чи любите Ви сік з м'якоттю?» наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Результати відповідей на запитання «Чи любите Ви сік з м'якоттю?»

№	Варіант відповіді	Кількість респондентів, осіб	Частка, %
1	Так	28	56
2	Ні	14	28
3	Не має значення	8	16
	Всього	50	100

Як бачимо з табл. 3.13, більшість із опитаних любить сік із м'якоттю.

6. Результати відповіді на запитання: «Чи пили Ви соки ТМ «Галіція?»» наведено в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Результати відповідей на запитання «Чи пили Ви соки ТМ Galicia?»

№	Варіант відповіді	Кількість респондентів, осіб	Частка, %
1	Так	44	88
2	Ні	6	12
	Всього	50	100

7. Результати відповіді на запитання: «Чому Ви обирали сік ТМ

«Галіція»?» наведено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Результати відповідей на запитання «Чому Ви обирали сік ТМ «Галіція»?»

№	Варіант відповіді	Кількість респондентів, осіб	Частка, %
1	Натуральність продукту	36	72
2	Екологічна упаковка	14	28
3	Смак	21	42
4	Знижка або відсутність альтернативи придбання іншого продукту	1	2
5	Єдиний виробник соку «Яблуко-Морква»	1	2

Як видно з табл. 3.15, більшість респондентів обираються сік ТМ «Галіція» через натуральність продукту та його смакові якості.

8. Результати відповіді на запитання: «Як Ви дізнались про соки ТМ «Галіція»?» наведено в табл. 3.16 та рис. 3.13.

Таблиця 3.16

Результати відповідей на запитання «Ви дізнались про соки ТМ «Галіція»?»

№	Варіант відповіді	Кількість респондентів, осіб	Частка, %
1	Реклама онлайн	11	23
2	Реклама в точках продажу	3	5
3	Побачив на полиці магазину	34	68
4	Порада	1	2
5	Любить мама / тато / сестра / брат / тощо	1	2
	Всього	50	100

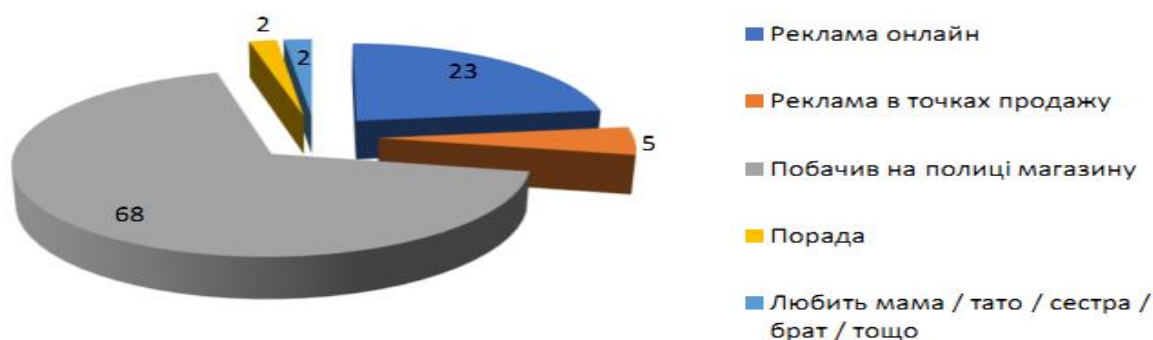


Рис. 3.13. Відповіді респондентів на запитання «Як Ви дізнались про соки ТМ «Галіція»?»

Отже, більшість споживачів дізнались про сік ТМ «Галіція» в магазині, коли побачили його на полицях.

9. Результати відповіді на запитання: «Чи будете Ви й надалі купувати соки ТМ «Галіція»?» наведено в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Результати відповідей на запитання
«Чи будете Ви і надалі купувати соки ТМ «Галіція»»

№	Варіант відповіді	Кількість респондентів, осіб	Частка, %
1	Так	41	82
2	Ні	8	16
3	Можливо	1	2
	Всього	50	100

Результати опитування підтверджують, що більшість респондентів і надалі планує купувати соки ТМ «Галіція».

Отже, більшість споживачів вживають соки кілька разів на місяць або частіше, споживачі знають про ТМ «Галіція», а 46 респондентів із 55 опитаних готові й надалі купувати соки досліджуваної торгової марки. Це свідчить про те, що проєкт розширення асортименту є перспективним для торгової марки з точки зору посилення лояльності зі сторони цільової аудиторії, та відповідно, й з боку підвищення конкурентоспроможності ТМ «Галіція».

Як підтверджує наведене вище дослідження, управління конкуренцією відіграє важливу роль в системі управління сучасної компанії – ТМ «Галіція». Тільки найкраще управління конкуренцією допоможе ТМ «Галіція» зайняти лідируючі позиції на ринку та завоювати довіру споживачів.

Нами розглянуто три проєкти, запропоновані до реалізації: проєкт виробництва та впровадження нової продукції; проєкт організації виробництва; проєкту підвищення фінансової стійкості. Вважаємо за необхідне удосконалити конкурентну систему управління ТМ «Галіція». Для цього, на нашу думку, необхідно впровадити вдосконалену програму процесів управління конкуренцією ТМ «Галіція» та вдосконалену структуру оцінки ефективності управління конкуренцією.

Впровадження вдосконалених інструментів і програм управління

конкурсами ТМ «Галиція» дозволить скорегувати поточні процеси управління конкурсами для нових проєктів, привести їх у відповідність до нових критеріїв, розроблених категоріями системи КРІ.

Таким чином, ми вважаємо важливим переглянути роботу співробітників з точки зору управління конкурентоспроможністю ТМ «Галиція». Питання, пов'язані з веденням конкуренції ТМ «Галиція» в розрахунковому виробничому циклі, в основному повинні бути покладені на головного технологічного та фінансового директора.

Що стосується питань управління конкурентоспроможністю ТМ «Галиція» в розрахунковому циклі продажів, то ці завдання повинен здійснювати начальник відділу маркетингу в тісній взаємодії з головним спеціалістом та фінансовим директором. Начальник відділу маркетингу узгоджує концепцію нової продукції з головним технологом з точки зору створення карти витрат і фінансовим директором з точки зору моделювання витрат, розподілу витрат і бюджетування маркетингової діяльності.

Для впровадження трьох запропонованих проєктів у «життя» ТМ «Галиція» необхідне чітке розуміння дій, які призведуть до їх реалізації та покращення конкурентоспроможності ТМ «Галиція» (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Запропоновані дії для вдосконалення
управління конкурентним потенціалом ТМ «Галиція»

Рекомендація	Дії для удосконалення управління конкурентним потенціалом	Відповідальний
Виробництво нового продукту	Розробка концепції продукту, проведення більш деталізованого маркетингового дослідження, розробка виробничого плану, запуск виробництва, запуск рекламної кампанії, старт продажів продукту	Головний технолог, директор з маркетингу
Організація власного виробництва	Аналіз процесів виробництва, розробка власної системи управління виробництвом, підбір виробничої площі, введення в експлуатацію, оснащення, запуск власного виробництва	Головний технолог, фінансовий директор
Підвищення фінансової стійкості	Контроль оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці, аналіз калькуляційних статей за кожним продуктом	Фінансовий директор, головний технолог

Отже, на нашу думку, тісна взаємодія фахівців досліджуваного підприємства з питань управління конкурентоспроможністю ТМ «Галиція»

дозволить досягнути найвищої результативності та допоможе компанії втримувати частку на ринку, збільшувати кількість споживачів сокової продукції та в майбутньому впровадити всі запропоновані рекомендації.

3.3. Обґрунтування маркетингових змін в діяльності групи компаній Т.В. Fruit

Проаналізувавши діяльність групи компаній Т.В. Fruit та її торгова марка на ринку України, можна рекомендувати участь у міжнародних виставках.

Участь групи компаній Т.В. Fruit на виставках дозволять представити новинки та вийти на новий сегмент ринку. Це також дозволить нам зміцнити позиції серед конкурентів і виділити групи компаній Т.В. Fruit очима споживачів.

Участь групи компаній Т.В. Fruit на міжнародних продовольчих ярмарках допоможе ознайомити споживачів зі своєю продукцією та представити новинки, які будуть орієнтовані на найбільш платоспроможну частину ринку. Також покази новинок, а також асортименту товарів групи компаній Т.В. Fruit дозволить знайти нових споживачів і партнерів. За підтримки щорічної презентації своєї продукції на міжнародних виставках група компаній Т.В. Fruit зміцнить свої позиції на соковому ринку України та зможе вийти на споживчі ринки інших країн.

Тому, на нашу думку, участь групи компаній Т.В. Fruit у виставці дасть можливість отримати реальну картину не лише ринкової позиції компанії, а й усієї галузі в цілому. Цей метод дозволить вивчати своїх конкурентів, оцінювати їхню продукцію, стежити за появою різних новинок.

Також присутність на виставці підвищить імідж групи компаній Т.В. Fruit. Адже демонстрації продукції та дегустації підвищать рівень сприйняття та оцінки наявних та потенційних покупців. Участь у цьому заході поверне старих користувачів, оскільки є можливість повернути їх довіру.

Другий напрямок, на який радимо звернути увагу керівництву групи компаній Т.В. Fruit екологічно чисті та безпечні. З кожним роком рівень інтересу споживачів до нових екологічних продуктів та екологічних трендів зростає. Суспільство турбується питаннями повноцінного харчування, здорового життя, результатами дій щодо зміни клімату тощо. Певною мірою слідування екологічним трендам є тенденцією, яка сприяє покращенню навколишнього середовища в цілому. Відмова від пластикової частини чи бажання сортувати сміття, а частіше обирати екологічні продукти сприяє покращенню екології в Україні. Бути екологічно свідомим споживачем є необхідністю сучасного суспільного розвитку.

Однак ставлення споживача до екологічних брендів значно погіршується, якщо бренд не подобається і не підтримує екологічний тренд. Тому, на нашу думку, групи компаній Т.В. Fruit повинні дбати про екологічні норми та стандарти виробництва, зменшувати відходи або переробляти, звертати увагу на екологічне маркування та сертифікацію продукції. Перш за все, досліджувана компанія повинна бути прозорою для споживачів, можливо, навіть показувати процес виробництва продукту. Бренд повинен утверджуватися та демонструвати своїм прикладом, як він бере участь у різноманітних масових заходах і підкреслює свою екологічність у рекламній кампанії.

Сьогодні велика кількість споживачів переходить на здорове харчування, обираючи лише якісні продукти. Все частіше люди шукають на полицях магазинів продукти зі зниженим вмістом цукру та позначкою ЕСО.

Тому ми пропонуємо групі компаній Т.В. Fruit впровадити нову екологічну упаковку для ТМ «Галіція» – картонні пляшки.

Запропонована форма упаковки, на наш погляд, виглядатиме оригінально та привабливо для вибагливих користувачів. Оновлена екоупаковка дозволить споживачам насолодитися прекрасними відтінками поживного та корисного продукту. Також рекомендована екоупаковка є абсолютно безпечною, адже виготовлена з картону. Простий і короткий текст

підкаже споживачеві, з чого виготовляється сік, подивиться вміст цукру та інших інгредієнтів. Також можна використовувати унікальні наклейки, які б розкривали відтінки смаку, наприклад, солодкого або кислого.

Екологічна упаковка не шкодить навколишньому середовищу, адже виготовлена з паперу. Перевагою такої упаковки є те, що її дуже легко переробити, що також є важливим аспектом для суспільства. Тому, на нашу думку, запропонована екоупаковка дозволить привернути увагу споживачів до продукції групи компаній T.V. Fruit і на міжнародних виставках натуральних продуктів харчування.

Оскільки фінансові ресурси відіграють важливу роль в ефективній реалізації конкурентної стратегії, важливо підготувати бюджет запропонованих заходів. Тому наведемо загальну вартість участі групи компаній T.V. Fruit у міжнародній виставці «WorldFood» (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

Виявлені витрати на участь групи компаній T.V. Fruit
у міжнародній виставці «WorldFood»

Витрати	Вартість, тис.грн.
Розміщення рекламних оголошень у соціальних мережах	75,0
Випуск та поширення тематичних флаєрів	45, 5
Виготовлення сувенірної продукції	60,0
Створення фотозони	40,0
Інші витрати	4,0
Разом	224,5

Виготовлення та розповсюдження тематичних брошур дозволить отримати пряму інформацію про групи компаній T.V. Fruit, його розвиток, успіх і творчість. Ви також можете використовувати листівки для інформування користувачів про нові продукти, поточні події тощо.

Групові корпоративні сувеніри групи компаній T.V. Fruit будуть доречними на виставці, адже це приверне увагу споживачів і підвищить їх лояльність. Приємний бонус від компанії, на нашу думку, має підвищити довіру до групи компаній T.V. Fruit. його продукти залучать нових користувачів. Тому сувенірна продукція стане ефективним засобом реклами,

який покращить імідж групи компаній Т.В. Fruit. групи компаній Т.В. Fruit буде приділяти велику увагу екологічності та характеру своєї продукції, на нашу думку, еко-сумок або паперових пакетів з логотипом буде правильним для групи компаній Т.В. Fruit або ТМ «Галиця».

Також у рамках презентаційно-дегустаційних заходів споживачам можуть бути надані тематичні календарі, де вони зможуть стежити за подіями компанії та вказувати, які соки вживати в різні пори року. Адже кожен соковий продукт групи компаній Т.В. Fruit містить багато вітамінів і мінералів, важливих для здоров'я людини.

Фотозона на виставці має бути ефективним рекламним засобом для охоплення широкого кола споживачів і представлення нових товарів. Будь-хто може безкоштовно сфотографуватися та розмістити світлину на своїх сторінках у соціальних мережах під хештегом групи компаній Т.В. Fruit. Це дасть змогу отримати позитивні результати в розповсюдженні продукції та залучити нові кола споживачів, а також дасть можливість виділитися серед конкурентів. Отже, за нашими оцінками, витрати на участь групи компаній Т.В. Fruit в міжнародній виставці сягатиме близько 225 тис. грн.

Наступним кроком є розрахунок витрат на впровадження екологічної упаковки для продукції групи компаній Т.В. Fruit. Надамо дані про витрати, необхідні для створення нової упаковки соків для групи компаній Т.В. Fruit (табл. 3.20).

Таблиця 3.20

Витрати на впровадження екологічної упаковки
для товарів групи компаній Т.В. Fruit, грн.

Витрати	Кількість, шт.	Ціна за одиницю, грн.	Загальна вартість, тис. грн.
1. Виготовлення етикеток	1000	2,20	2,2
2. Послуги дизайнера	-	-	3,5
3. Картон	1000	4,30	4,3
Разом	-	-	10,0

Розрахунок проводився виходячи з початкової реалізації пробної партії – 1000 шт. Загальні витрати на впровадження нової упаковки для продукції групи Т.В. компанії. Сума фруктів до 10000 грн. Загалом на реалізацію заходів необхідно 235 тис. грн. керівництво групи компаній Т.В. Fruit така кількість цілком задовольняє.

В результаті цієї діяльності групи компаній Т.В. Fruit можуть планувати підвищення рівня продажів і, відповідно, отримання додаткового прибутку. Підрахуємо очікувані результати групи компаній Т.В. Fruit.

Прогнозуємо зростання чистого доходу від реалізації продукції групи компаній Т.В. Fruit за стандартним методом розподілу ймовірностей:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6$$

де О – оптимістичний прогноз

В – найбільш вірогідний прогноз

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу для групи компаній Т.В. Fruit нами було опитано провідних спеціалістів відділів і отримано такі результати (табл. 3.21).

Таблиця 3.21

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, млн. грн.	136	127	121	111	108	104	102

Величину даного прогнозу для групи компаній Т.В. Fruit необхідно перевірити на надійність і типовість.

Саме тому, визначимо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок експертів відносно отриманого середнього значення (табл. 3.22).

$$O_{\text{ср}} = (136 + 127 + 121 + 111 + 108 + 104 + 102) : 7 = 115 \text{ млн. грн.}$$

Таблиця 3.22

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу від реалізації O_i , млн. грн.	136	127	121	111	108	104	102	-
$O_{\text{сеп}}$	115							-
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сеп}}$	21	12	6	-4	-7	-11	-13	-
ΔO^2	441	144	36	16	49	121	169	976

Далі визначаємо середнє квадратичне відхилення, що повинно характеризувати розсіювання думок експертів відносно середнього значення (табл. 3.23) за формулою:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{976:7} = 11,8$$

Визначаємо коефіцієнт варіації – ω , за формулою:

$$\omega = (\alpha / O_{\text{сеп}}) \times 100 \% = 11,8 / 115 \cdot 100 \% = 10,2\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, цей показник вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Далі найбільш вірогідний обсяг продажу приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 111000 тис. грн. як середнє значення ряду (рис. 3.14).

102000	104000	108000	111000	121000	127000	136000
--------	--------	--------	---------------	--------	--------	--------

Рис. 3.14. Запропонований метод медіан для групи компаній Т.В. Fruit

Песимістичне значення – 102000 тис. грн., оптимістичне значення – 136000 тис. грн.

Розрахуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції групи компаній Т.В. Fruit у результаті впровадження запропонованих заходів:

$$ОП = (O + 4 \times B + П) / 6 = (136000 + 4 \times 111000 + 102000) / 6 = 113666,7 \text{ (тис. грн.)}$$

Розрахуємо приріст чистого доходу від реалізації продукції групи компаній Т.В. Fruit:

$$113666,6/10341642 \times 100\% = 1,1\%$$

де 10341642 тис. грн. – базове значення чистого доходу від реалізації продукції групи компаній Т.В. Fruit.

Чистий дохід від реалізації продукції групи компаній Т.В. Fruit у проектному році складе:

$$10341642 + 113666,6 = 10455308,6 \text{ (тис. грн.)}$$

Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції групи компаній Т.В. Fruit.

Повні витрати на виробництво та реалізацію в базисному році склали 9773955 тис. грн. Постійні витрати – 2736707,2 тис. грн., змінні – 7037246,8 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції групи компаній Т.В. Fruit на 1,1%:

$$7037246,9 \times 0,011 = 77409,7 \text{ (тис. грн.)}$$

Впровадження даних заходів групі компаній Т.В. Fruit обійдеться в розмірі 235 тис. грн., таким чином сумарний приріст повних витрат буде становити:

$$\text{Приріст повних витрат} = 77409,7 + 234,5 = 77644,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$9773954 + 77644,2 = 9851598,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Додатковий прибуток розрахуємо як різницю між приростом чистого доходу від реалізації продукції в абсолютному виразі та приростом повних витрат групи компаній Т.В. Fruit:

$$113666,6 - 77644,2 = 36022,4 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції групи компаній Т.В. Fruit складе:

$$567688 + 36022,4 = 603710,4 \text{ (тис. грн.)}$$

де 567688 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції групи компаній Т.В. Fruit.

Очікуваний приріст чистого прибутку від реалізації продукції групи компаній Т.В. Fruit треба визначати як додатковий прибуток, зменшений на суму податку в разі якщо у групи компаній Т.В. Fruit є ці прибутки. В випадку, якщо група компаній Т.В. Fruit отримує збитки від реалізації запропонованої продукції, податок на прибуток не знімається.

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції групи компаній Т.В. Fruit становитиме:

$$36022,4 \times (1 - 0,18) = 29538,4 \text{ (тис. грн.)}$$

Таким чином, чистий прибуток групи компаній Т.В. Fruit в проектному році дорівнюватиме:

$$-302480 + 29538,4 = -272941,6 \text{ (тис. грн.)}$$

де -302480 тис. грн. – базове значення чистого прибутку.

Очікувані результати розрахунків прогнозних значень основних показників групи компаній Т.В. Fruit наведені в табл. 3.23.

Таблиця 3.23

Очікувані результати від впровадження заходів
для групи компаній Т.В. Fruit, тис. грн.

Назва показника	Значення показника
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	113666,6
Приріст повних витрат	77644,2
Приріст прибутку від реалізації продукції	36022,4
Приріст чистого прибутку	29538,4

Таким чином, завдяки проведеній діяльності групи компаній Т.В. Fruit чистий дохід від реалізації продукції за проектний період збільшиться на 113 666,7 тис. грн. Загальні витрати на виробництво та реалізацію товарів збільшаться на 77644,3 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції групи компаній Т.В. Fruit збільшиться на 36022,5 тис. грн., а чистий прибуток на 29538,5 тис. грн.

Наступним кроком є розрахунок показників економічної ефективності для групи компаній Т.В. Fruit. За результатами попередніх розрахунків

визначаємо основні показники економічної ефективності.

При запропонованих заходах група компаній Т.В. Fruit не потребує впровадження нового обладнання, тому капітальні витрати дорівнюватимуть зміні оборотних коштів.

Визначаємо зміну оборотних коштів у розмірі 5% від 81% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті реалізації запропонованих заходів для групи компаній Т.В. Fruit: $77409,7 \times 0,81 \times 0,05 = 3144,6$ (тис. грн.)

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення запропонованих заходів для групи компаній Т.В. Fruit становлять:

$$K_n (\text{III}) = 3144,6 \text{ (тис. грн.)}$$

Додатковий чистий прибуток групи компаній Т.В. Fruit (ΔPr) за результати розрахунків склав 29538,4 тис. грн.

Термін окупності капітальних вкладень розрахуємо за формулою:

$$T = \frac{3144,6}{29538,4} = 0,11 \text{ року}$$

Отже, проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Тому, ставку дисконту групи компаній Т.В. Fruit приймаємо на рівні 15%.

Оскільки запропоновані нами заходи не передбачають встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік групи компаній Т.В. Fruit буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta \text{Pr} = 29538,4 \text{ (тис. грн.)}$$

Нинішню вартість майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту групи компаній Т.В. Fruit розрахуємо за формулою:

$$\sum_{i=1}^N NB_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i,$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту;

p – ставка дисконту = 0,15.

Термін економічного життя проекту групи компаній Т.В. Fruit пропонуємо встановити на 5 років; α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту.

Величини коефіцієнтів приведення розрахуємо на основі ставки дисконту за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i},$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 15 %.

$$\begin{aligned} 1 \text{ рік } \alpha_1 &= \frac{1}{(1+0,15)^1} = \frac{1}{1,15} = 0,8696 \\ 2 \text{ рік } \alpha_2 &= \frac{1}{(1+0,15)^2} = \frac{1}{1,15^2} = \frac{\alpha_1}{1,15} = 0,7562 \\ 3 \text{ рік } \alpha_3 &= \frac{1}{(1+\beta)^3} = \frac{1}{1,15^3} = \frac{\alpha_2}{1,15} = 0,6576 \\ 4 \text{ рік } \alpha_4 &= \frac{1}{(1+\beta)^4} = \frac{\alpha_3}{1,15} = 0,5118 \\ 5 \text{ рік } \alpha_5 &= \frac{1}{(1+\beta)^5} = \frac{\alpha_4}{1,15} = 0,4450 \end{aligned}$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту для даного нововведення групи компаній Т.В. Fruit буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^N NB_i &= NB_1 + NB_2 + NB_3 + NB_4 + NB_5 = ЧПП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \\ &= 29538,4 * (0,8696 + 0,7562 + 0,6576 + 0,5118 + 0,4450) = 29538,4 * 3,24 = \\ &= 95704,4 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Чисту нинішню вартість групи компаній Т.В. Fruit розрахуємо як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N NB_i - ПІ = 95704,4 - 3144,6 = 92559,8 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий період повернення інвестицій групи компаній Т.В. Fruit

визначимо як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = \frac{PI}{HB_{cp}} = 3144,6 / 19140,9 = 0,16 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = 95704,4 / 5 = 19140,9 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності запропонованого проєкту для групи компаній Т.В. Fruit визначимо відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{PI} = 92559,8 / 3144,6 = 29,43 > 0.$$

Індекс прибутковості визначимо відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проєкту, до початкових інвестицій групи компаній Т.В. Fruit:

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{PI} = 95704,4 / 3144,6 = 30,43 > 1.$$

Розраховані дані занесемо до табл. 3.24.

Таблиця 3.24

Основні показники ефективності запропонованих заходів
для групи компаній Т.В. Fruit

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	3144,6
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	36022,4
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	29538,4
5. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проєкту	тис. грн.	95704,4
6. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	92559,8
7. Термін окупності недисконтований	роки	0,11
8. Термін окупності дисконтований	роки	0,16
9. Індекс доходності	-	29,43
10. Індекс прибутковості	-	30,43

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що доцільно проведення запропонованих заходів для групи компаній Т.В. Fruit, це підтверджується показником чистоти нинішньої вартості на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, виявилась величиною позитивною – 92559,9 тис. грн.

Строк повернення інвестицій групи компаній Т.В. Fruit гарантований складає 0,17 року, що є прийнятним у даній ситуації, так як він значно менший терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.

$ІД = 29,43 > 0$, що свідчить про високу ефективність проекту.

$ІП = 30,43 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Отже, проаналізуємо вплив запропонованих заходів на основні показники роботи групи компаній Т.В. Fruit (табл. 3.25). Очікуванні результати від запропонованих заходів у вигляді зміни чистого доходу від реалізації нової продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку, а також їхні проектні значення, які перераховані вище, переносимо в табл. 3.25.

Таблиця 3.25

**Вплив запропонованих заходів
на основні показники діяльності групи компаній Т.В. Fruit**

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	10341642,0	10455308,6	113666,6	1,10
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	9773954,0	9851598,2	77644,2	0,79
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	567688,0	603710,4	36022,4	6,35
Чистий прибуток	тис.грн.	-302480,0	-272941,6	29538,4	9,77
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	94,51	94,23	-0,28	-0,30
Рентабельність діяльності	%	-2,92	-2,61	0,31	x
Рентабельність продукції	%	5,81	6,13	0,32	x

Проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продажу та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації

запропонованої нової продукції групи компаній Т.В. Fruit розраємо таким чином: витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації = $\text{ПВ/ЧД(В)} \times 100$: $9851598,2/10455308,6 \times 100 = 94,23$ коп.; рентабельність продажів = $\text{ЧПр/ЧД(В)} \times 100$: $-272941,6/10455308,6 \times 100 = -2,61\%$; рентабельність продукції = $\text{Пр/ПВ} \times 100$: $603710,4/9851598,2 \times 100 = 6,13\%$.

Отже, проаналізувавши табл. 3.25, можна зробити висновок, що впровадження запропонованих заходів для групи компаній Т.В. Fruit підвищать основні її показники, чистий дохід збільшиться на 1,1%, повні витрати зростуть на 0,79%, прибуток від реалізації продукції зросте на 6,35%. Чистий прибуток зросте на 9,77%, що в даному випадку зменшить збитки групи компаній Т.В. Fruit на 29538,4 тис. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації можуть зменшитися на 0,28 коп. Рентабельність діяльності групи компаній Т.В. Fruit зросте на 0,31%, а рентабельність продукції групи компаній Т.В. Fruit має перспективу збільшитися на 0,32%.

Якщо група компаній Т.В. Fruit має збиток, то дуже важливо впроваджувати заходи, які допоможуть зменшити ріст витрат. Ми вважаємо, що такі дії необхідні для того, щоб покращити головні економічні показники, а особливо рівень рентабельності. Тобто можемо стверджувати, що впровадження запропонованих заходів позитивно вплине на показники діяльності групи компаній Т.В. Fruit, а головне – дозволить утримувати та розширяти ринки збуту не тільки в рамках нашої країни, але й за її межами.

Висновки до третього розділу

В ході написання практичного розділу, нами було доведено, що виявлення та оцінка факторів активізації маркетингового потенціалу групи компаній Т.В. Fruit дає великий вплив на поточний та перспективний стан системи управління маркетинговим потенціалом компанії, а також дають змогу визначити стратегію, необхідну для її подальшого розвитку.

Обґрунтовано, що для відповідної оцінки рівня маркетингового

потенціалу групи компаній Т.В. Fruit має забезпечити наступні кроки: створення достовірної та повної інформаційної бази для оцінки потенціалу маркетингу; визначення внутрішніх і зовнішніх факторів, що вказують на маркетинговий потенціал; розробити систему кількісних і якісних показників і значень вагових коефіцієнтів; провести розрахунок інтегрального показника ефективності маркетингових можливостей.

Вибрано та обгрунтовано, що для посилення конкурентних переваг на українському споживчому ринку соків групи компаній Т.В. Fruit необхідно застосувати два заходи – участь підприємства в міжнародних виставках з продукцією ТМ «Галіція» та створення нової екологічної тари для цієї ж торгової марки.

Одгрунтовано, що внаслідок впровадження запропонованих заходів для групи компаній Т.В. Fruit очікується зростання чистого доходу від реалізації оновленої продукції ТМ «Галіція».

Отримані результати розрахунків довели, що запропоновані заходи для групи компаній Т.В. Fruit є економічно ефективними, тому можна стверджувати, що за умови застосування запропонованих нововведень дозволить групі компаній Т.В. Fruit посилити свої позиції на внутрішньому ринку та виходити на зовнішні, тим самим працювати на ринках Європи не тільки в якості постачальника якісної сировини, але й як українського виробника екологічної продукції.

ВИСНОВКИ

В першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні аспекти маркетингової стратегії розвитку підприємства. Враховуючи сучасний стан сфери маркетингу в Україні, а також системні вимоги, на нашу думку, найбільш точно визначення поняття «маркетингова стратегія» це загальна схема довгострокових маркетингових дій для досягнення мети та досягнення цілей бізнесу за допомогою комплексу збутових, організаційних, технічних і фінансових заходів для збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, збільшення частки ринку та впливу на споживача. Вибір стратегії маркетингу закладає основу майбутнього успіху бізнесу, тому важливо, щоб цей вибір базувався не тільки на практичному досвіді, але й на науковому підґрунті.

Виявлено, що маркетингова стратегія в сучасних умовах є основою загальної стратегії будь-якої організації. Тому твердження, що маркетингова стратегія це встановлення та реалізація цілей і завдань виробника та продавця на кожному ринку та кожному продукті в певний час реалізації продукції та комерційної діяльності в повному обсязі, дослідження продуктів, клієнтів, конкурентів і логічної структури, керуючись якою бізнес сподівається вирішити свої маркетингові завдання, набуває своєї актуальності. Отже, розробка стратегії означає чітку послідовність дій з урахуванням усіх факторів, які можуть вплинути та визначенням етапів реалізації.

Доведено, що для ефективною реалізації маркетингової стратегії важливо створити та забезпечити стратегічний план, де необхідно поєднати маркетинговий план із загальним планом розвитку організації. Стратегічний план має базуватися на дослідженнях і реальних даних. Зараз, щоб бути успішною компанією, бізнес повинен продовжувати збирати та аналізувати велику кількість даних про ринок та його сегменти, про конкурентів тощо. Стратегічний план дозволяє компанії управляти визначеністю та індивідуальністю, відкривати нові горизонти, мотивувати працівників і

забезпечувати ефективний маркетинг. Стратегічні плани повинні бути розроблені таким чином, щоб вони не тільки підтримували стабільну структуру в часі, але також мали гнучкі елементи, щоб їх можна було модифікувати або змінити в будь-який час. Загалом стратегічний план можна розглядати як процес, який керує діяльністю організації в довгостроковій перспективі, оскільки соціальне та бізнес-середовище постійно змінюється, і це не дозволяє запобігти частим коригуванням.

Виявлено та доведено, що основою для створення та реалізації стратегії маркетингу є потреби клієнта. Розробка успішної маркетингової стратегії може принести бізнесу наступні результати: значне збільшення клієнтської бази та обсягу продажів; успішний маркетинговий запуск нових продуктів/послуг; вихід на нові ринки та розширення ринків збуту; підвищення конкурентоспроможності продукції/послуг; створити інструмент для залучення більшої кількості клієнтів; обрати найкращу цінову та виробничу політику; створити систему моніторингу збутової діяльності; покращити якість обслуговування клієнтів.

В роботі було досліджено ринок соків та виявлено, що людський організм може деякий час проіснувати без їжі, але без води не більше десяти днів. З досліджень відомо, що добова потреба у воді дорослої людини становить 1740-2200 г. Цю потребу покривають різними напоями. Для вгамування спраги і потреби організму у воді соки і напої мають певну дію, яка безпосередньо залежить від їх смакових особливостей, відновних властивостей, поживності та інших властивостей.

Натуральний сік – це сік, отриманий шляхом віджиму стиглих фруктів або овочів. Продукт має важливі властивості, містить багато корисних речовин і вітамінів, які позитивно впливають на організм людини.

Сік – найпопулярніший напій в Україні незалежно від віку споживача.

Визначені, основні тренди ринку соків України та світу: велика кількість конкурентів у бізнесі. Особливо зросла конкуренція між дешевими напоями, наприклад, такими як солодка і мінеральна вода, освіжаючий чай, квас. Через

зниження демографічної стабільності, через коронавірус та війну споживачі віддають перевагу дешевшим напоям; високий рівень попиту на пропоновану на ринку продукцію. Щороку підприємствам доводиться вдосконалювати свою продукцію, впроваджувати нові методи виробництва, прискорювати продажі; частка іноземної продукції на ринку зростає, але це не є великою загрозою для вітчизняних виробників. Зрештою, вітчизняні торгові марки займають велику частку ринку, мають високі конкурентні переваги та продукцію високої якості. Хороший імідж українських компаній стимулює споживачів обирати місцевого виробника.

Доведено, що ринок соків в Україні місткий, але через високу залежність від платоспроможності населення він працює нерівномірно. Враховуючи складну політичну та економічну ситуацію в Україні, передбачити, яка ситуація буде розвиватися на ринку соків, дуже складно, однак можна без сумніву сказати, що ціни виробників соків зростатимуть. Однак успіх завжди можливий, якщо у компанії є оригінальна ідея, яка дозволить зайняти вузьку нішу навіть на складному ринку. Споживачі орієнтуються на натуральні, якісні соки від відомих виробників. Як пропозицію, важливо відзначити дуже малий відсоток рекламного впливу на купівлю певних соків. Зрозуміло, що на вибір продукту впливає оцінка споживачем якості соку. Виходячи з цього, для збільшення продажів насамперед необхідно підвищити якість соків.

Виявлені серйозні проблеми, які перешкоджають реалізації української продукції на європейському ринку. Система торгівлі продовольчими товарами характеризується високим рівнем конкуренції і насиченості. Гармонізація українських стандартів і технічних регламентів є однією з головних причин подолання цих перешкод.

В аналітичній частині кваліфікаційної роботи також було проведено маркетингове дослідження підприємства, в якому представлено основну інформацію про підприємство та його діяльність. TBF Group – це міжнародна компанія з більш як 20-річним досвідом, яка спеціалізується на переробці фруктів,

овочів та ягід. До складу компанії входить 7 виробничих майданчиків і завод з виробництва пектину. Потужності компанії розташовані в Україні та Молдові.

Група компаній T.V. Fruit є одним з найбільших виробників соків в Україні. Підприємство було засновано у 2003 році в місті Городок Львівської області. За весь час свого існування компанія стрімко розвивалася. Сьогодні це найбільший виробник концентрованих фруктових соків в Україні та входить до десятки лідерів Європи. Компанія є провідним лідером українського ринку та виробником концентрованих соків в Європі. А також є першим виробником пектину у Східній Європі.

Аналіз маркетингової діяльності, мікросередовища та конкуренції на українському ринку соків проводився за допомогою аналізу ключових факторів успіху, на прикладі п'яти сил Портера та SWOT-аналізу. З їх допомогою нами виявлені переваги компанії перед конкурентами, а це висока якість продукції, контроль на всіх етапах виробництва, інноваційне обладнання.

Доведено, що для зміцнення позицій компанії на ринку важливо в подальшому працювати над розширенням смакової лінійки та вдосконаленням політики просування, а також розробкою маркетингової стратегії розвитку компанії.

В третьому розділі роботи, нами було доведено, що виявлення та оцінка факторів активізації маркетингового потенціалу групи компаній T.V. Fruit дає великий вплив на поточний та перспективний стан системи управління маркетинговим потенціалом компанії, а також дають змогу визначити стратегію, необхідну для її подальшого розвитку.

Обґрунтовано, що для відповідної оцінки рівня маркетингового потенціалу групи компаній T.V. Fruit має забезпечити наступні кроки: створення достовірної та повної інформаційної бази для оцінки потенціалу маркетингу; визначення внутрішніх і зовнішніх факторів, що вказують на маркетинговий потенціал; розробити систему кількісних і якісних показників і значень вагових коефіцієнтів; провести розрахунок інтегрального показника

ефективності маркетингових можливостей.

Вибрано та обгрунтовано, що для посилення конкурентних переваг на українському споживчому ринку соків групі компаній Т.В. Fruit необхідно застосувати два заходи – участь підприємства в міжнародних виставках з продукцією ТМ «Галіція» та створення нової екологічної тари для цієї ж торгової марки.

Обгрунтовано, що внаслідок впровадження запропонованих заходів для групи компаній Т.В. Fruit очікується зростання чистого доходу від реалізації оновленої продукції ТМ «Галіція».

Отримані результати розрахунків довели, що запропоновані заходи для групи компаній Т.В. Fruit є економічно ефективними, тому можна стверджувати, що за умови застосування запропонованих нововведень дозволить групі компаній Т.В. Fruit посилити свої позиції на внутрішньому ринку та виходити на зовнішні, тим самим працювати на ринках Європи не тільки в якості постачальника якісної сировини, але й як українського виробника екологічної продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєва О.М. Особливості використання медіа для просування бренда. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2021. № 3. С. 137-140.
2. Басюк Т. П. Обґрунтування управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства як соціально-економічної системи. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 7-8. С. 122-130.
3. Боєнко О.Ю., Статкевич К.О. Стратегічне управління підприємством: клієнто-орієнтований підхід. Економіка і організація управління. 2021. Вип. 4. С. 131-144.
4. Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Ткаченко А.Я. Інструменти маркетингових інтернет-комунікацій як складові механізму управління комунікаційним середовищем підприємства. Інфраструктура ринку: електронне науково-практичне фахове видання. О.: ПНДІЕІ, 2020. Вип. № 50. С.85-91.
5. Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Ярмолюк О.Я. Концептуальні підходи до стійкого розвитку промислових підприємств на засадах холістичного маркетингу. Інфраструктура ринку. Електронне науково-практичне фахове видання. Одеса.: ПНДІЕІ, 2022. Вип. № 66. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/66-2022>
6. Борисенко О.С., Шевченко А.В., Фісун Ю.В., Крапко О.М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: НАУ, 2022. 204 с.
7. Борисенко О.С., Шевченко А.В., Нетребко М.В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. №1(75). С. 90-97.
8. Борисенко О.С., Шевченко А.В.. Новий вектор розвитку концепції маркетингу: сучасні тренди та інструменти. Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти: монографія / [Ромат Є. В., Бабаченко Л. В., Багорка М.

О., Білоткач І. А. та ін.] ; за заг. ред. Є. В. Ромата та С. Ф. Смерічевського. Київ.: Студцентр, 2021. 308 с.

9. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. Агросвіт. 2020. № 7. С. 92-96.

10. Векслер Д. М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2018. № 4. С. 74-81.

11. Види маркетингових стратегій. URL: <https://pidru4niki.com>

12. Внутрішнє та зовнішнє середовище фірми (підприємства). URL: <https://pidruchniki.com>

13. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

14. Дослідження ринку соків в Україні. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/issledovanie-rynka-sokov-v-ukraine-analiz-proizvodstva-i-potrebleniya.html>.

15. Дослідження ринку соків в Україні – прогнози на 2020 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/issledovanie-rynka-sokov-v-ukraine-prognozy-na-2020g-i-retrospektiva>.

16. Дослідження соків в Україні. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-sokov-v-ukraine-poleznost-prevoshodyashaya-senu>.

17. Дунда С.П., Тарануха А.В. Формування альтернативних стратегій підприємства методом динамічного SWOT-аналізу. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2021. Т. 27, № 6. С. 65-72.

18. Дядін А.С., Ткаченко С.О. Канали розподілу товарів як фактор розвитку сфери обігу. Соціальна економіка. 2020. Вип. 59. С. 65-71.

19. Закон про митний тариф. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

20. Зозуля І.В. Дослідження сутності поняття «маркетингова стратегія підприємства». URL: <ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/.../3004.pdf>.

21. Казачков І. О. Особливості формування стратегічного набору на промисловому підприємстві. Вісник Хмельницького національного

університету. 2018. № 5. Т. 2. С. 17-21.

22. Карбовська Л. О. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на засадах маркетингу в умовах конкурентного середовища. Сучасні питання економіки і права. 2019. №2. С. 33-42.

23. Кітченко О.М., Приходько Є.Г. Використання інструментів маркетингових комунікацій з ціллю просування брендів в соціальних мережах. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_56.

24. Ключові фактори успіху у галузі. URL: https://stud.com.ua/49884/marketing/klyuchovi_faktori_uspihu_galuzi

25. Князева Т.В. Системний підхід в стратегічному маркетингу та управлінні бізнес-процесами. Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку: зб. наук. праць Донецького державного університету управління, сер. «Економіка». Т. XIX, Вип. 309. Маріуполь, ДонДУУ, 2018. С. 77-84.

26. Князева Т.В., Алексеєнко І.М. Маркетингова стратегія розвитку соціального підприємництва. Проблеми системного підходу в економіці. Вип. № 1 (81), 2021. С.86-92.

27. Князева Т.В., Казанська Т.В. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. Економіка та суспільство, 2022, №46 (2022). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21>

28. Князева Т.В., Шевченко А.В. Організаційно-економічні заходи зовнішньоекономічного регулювання захисту споживчого ринку України. Проблеми системного підходу в економіці. Вип. № 2 (76), 2020. С. 161-169.

29. Ковальчук К.В., Подорожна М.Р. Концептуальні засади формування бренду. Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 396-401.

30. Кожушний О. Диференціація як спосіб підвищення конкурентоспроможності бренду. Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 28-29 жовтня 2021 р.:

В 2 т. Том 2. Дніпро: Видавничо-поліграфічний центр «Гарант СВ», 2021. С. 37-38.

31. Кожушний О.О. Стратегія інтернет-маркетингу як метод просування продукту. Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу: Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції, м. Дніпро, 25-26 жовтня 2021 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2021. С. 94-96.

32. Колесник М.В., Сібрук В.Л., Каракай А.О. Методи стратегічного аналізу в управлінні комплексом просування товару. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 27(1). С. 150-156.

33. Крайнюченко О. Ф. Використання оптимальної системи інтернет-маркетингу в діяльності підприємства. Молодий вчений. 2018. № 6(1). С. 203-207

34. Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_8_47

35. Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2019. №33. С. 112-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2019_33_24

36. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів ОС «Бакалавр» та ОС «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 075 «Маркетинг» ОПП «Маркетинг», «Електронний маркетинг», «Міжнародний маркетинг». / Уклад.: Т.В. Князева, О.В. Полоус, А.В. Шевченко, Г.А. Радченко, І.Г. Михальченко. К: НАУ, 2022. 80 с.

37. Мироненко Є.В., Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Шулін Р.В. Формування виробничої стратегії в системі управління промислових підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 3. С. 131-136.

38. Мирошніченко Ю.О. Модель взаємодії стейкхолдерів у реальному секторі економіки України. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 5. С. 71– 74.

39. Мурована Т. О. Управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку підприємств. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 100-103.
40. Олейникова О. О. Управління конкурентним потенціалом підприємства на засадах стратегічного та системного підходів. Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 5(3). С. 16-19.
41. Ольховая І.О. Особливості управління стратегічним розвитком підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 4. С. 79-83.
42. Офіційний сайт групи компаній Т.В. Fruit. URL: <https://tbf-grp.com/>
43. Офіційний сайт ТМ «Галіція». URL: <https://galicia.com.ua/>
44. Організація та її внутрішнє та зовнішнє середовище URL: <https://studme.com.ua>
45. Пащук О. Б. Стратегічні маркетингові інструменти просування продукту на маркетплейсі. Бізнес Інформ. 2021. № 7. С. 274-280.
46. Пономаренко Т.В. Еволюція теоретичної думки щодо трактування маркетингових стратегій підприємств. Бізнес Інформ. 2021. № 9. С. 6-12.
47. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів; пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 622 с.
48. Поясник Г. В. Методика забезпечення процесу формування маркетингової стратегії розвитку підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 10. С. 13-15.
49. Прокопенко О. В. Менеджмент як система управління для забезпечення стратегічного розвитку підприємств. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. №206. С. 396-403.
50. Реєстр акредитованих підприємств. Офіційний сайт Національного агентства з акредитації України. URL: <https://naau.org.ua/reyestr-akreditovanih-ov/>
51. Рейтинг Forbes: ТОП 100 великих компаній України. URL: <https://inventure.com.ua/tools/database/rejting-forbes:-top-100-krupnejshih-kompanij-ukrainy-v-2020-godu>.

52. Ринок соків в Україні: корисність, що перевищує ціну. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-sokov-v-ukraine-poleznost>

53. Рожко В.І. Сучасні маркетингові методи просування продукції вітчизняних підприємств-виробників. Соціальна економіка. 2020. Вип. 59. С. 39-45.

54. Сатир Л.М., Кепко В.М., Новікова В.В., Непочатенко А.В. Управління стратегічними змінами як складова аналітичного забезпечення прогнозування фінансових результатів підприємств малого і середнього бізнесу. Економіка та держава. 2021. № 9. С. 38-44.

55. Сиволапенко Т. Л. Наукові підходи до вдосконалення механізмів організації стратегічного управління. Державне будівництво. 2018. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2018_2_5

56. Скорочення населення України // Главком : веб-сайт. URL: <https://glavcom.ua/country/society/naselennya-ukrajini-z-pochatku-cogo-roku-skorotilosya-mayzhe-na-74-tis-za-tri-misyaci-594558.html>

57. Смерічевський С.Ф., Зацаринін С.А. Маркетингова стратегія просування інноваційних продуктів. Маркетинг і цифрові технології. 2022, том 6, №1. С. 21-31.

58. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

59. Танасійчук А.М., Сіренко С.О., Пневський В.В. Формування стратегії просування бренду засобами цифрового маркетингу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 1. С. 161-167.

60. Таран О. М. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління організацією. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2019. №3. С. 106-118.

61. Тенденція здорового харчування // The Village Ukraine : веб-сайт. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/city/good-habit/283207-nositi-obid-na-robotu>

62. Троян В.І., Браславська А.С. Стратегії управління брендом як складові бренд-менеджменту. Бізнес Інформ. 2021. № 11. С. 446-451.
63. Український ринок соків. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/analiz-ukrainskogo-rinka-sokov.html>
64. Чебанова Н. В. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2015. № 1. С. 73-79.
65. Шаповал О. А. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2019. № 5. С. 153-156.
66. Шевченко А.В., Стельмашенко О.О., Марчук В.В. Зміни споживчої поведінки в умовах трансформації цифрових маркетингових комунікацій. Проблеми системного підходу в економіці. Вип. 1(90), 2023. С. 44-53.
67. Школа В. Ю. Концептуальні основи управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 44. С. 32-36.
68. Ярмолюк О.Я., Борисенко О.С., Фісун Ю.В. Теоретико-методологічні аспекти таргетованої реклами, як інструменту комплексного інтернет-маркетингу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Херсон.: ХДУ, 2022. Вип. 46. С.23-29. URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej>
69. Ярмолюк О.Я., Фісун Ю.В., Шаповалова А.А. Соціальні мережі як сучасний інструмент просування. Підприємство та інновації. Науковий журнал з питань економіки та бізнесу. Випуск 11, 2020. Частина 2. С. 62-66. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.28>
70. Shevchenko A., Borysenko O. (2021). Marketing Approach to the Formation of Management System for Enterprise Strategic Development in the Context of Globalisation JILC (Journal of International Legal Communication) 1(1), 272 p. P. 186-196.