**Кейс\_1**

ТОВ «МК «Галичина» – це один із провідних виробників молочної продукції в Україні. На сьогоднішній день кефіри під брендом «Галичина» займають 1 місце, а йогурти – 2 місце у загальнонаціональних рейтингах. На ринку молочної продукції компанія функціонує з 1998 року. За організаційно-правовою формою компанія є товариством з обмеженою відповідальністю, а за формою власності – недержавною власністю. Виробничі потужності станом на сьогоднішній день розташовані у м. Радехів Львівської області [39].

Загальну інформацію про ТОВ «МК «Галичина» наведено в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Загальна інформація про ТОВ «МК «Галичина»**

|  |  |
| --- | --- |
| Зміст необхідних відомостей | Інформація |
| Назва | Товариство з обмеженою відповідальністю «Молочна компанія «Галичина» |
| Скорочена назва | ТОВ «МК «Галичина» |
| ЄДРПОУ | 39685014 |
| Організаційно-правова форма | Товариство з обмеженою відповідальністю |
| Дата та рік заснування | 10.03.2015 р. |
| Основний вид діяльності | 10.51 Перероблення молока, виробництва масла та сиру |
| Офіційна адреса | 79204, Львівська обл., м. Львів, вул. Липинського, 54 |
| Засновники | ТОВ «Срібні Леви» – 50%  Міщук Ігор Володимирович – 40%  АТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний фонд «Ейм Капітал» – 10% |
| Кінцевий бенефіціарний власник | Міщук Ігор Володимирович |
| Посадова особа | Сисун Орест Мар’янович |
| Обсяг статутного капіталу | 10 000 000 грн. |
| Контактна інформація | [office.mk@galychyna.com.ua](mailto:office.mk@galychyna.com.ua)  0 800 30 00 62 |

*Джерело:* складено автором на основі [62]

Основною метою ТОВ «МК «Галичина» є не лише процес виробництва високоякісної молочної продукції, але й створення бренду, який надихає на здоровий спосіб життя, зберігаючи гармонію з природою та традиціями. Відтак, компанія орієнтується на свій постійний розвиток, підвищення інноваційного потенціалу та підтримку екологічної стабільності, що дозволяє їй бути лідером у виробництві молочних продуктів в Україні.

Історію розвитку ТОВ «МК «Галичина» наведено на рис. 2.1.

**Рис. 2.1. Історія розвитку ТОВ «МК «Галичина»**

*Джерело:* побудовано автором на основі [39]

Компанія розпочала діяльність у 1955 році з будівництва «Радехівського маслозаводу» у Львівській області, на якому виробляли згущене молоко та вершкове масло. Однак після розпаду СРСР підприємство припинило свою роботу. У 1998 році, після проведення модернізації, завод відновив свою діяльність під новою назвою «Галичина». У 2000 році асортимент продукції був розширений молоком, сметаною та іншими молочними виробами.

У 2015 році було створено товариство з обмеженою відповідальністю «МК «Галичина», а у 2018 році компанія провела ребрендинг, повністю змінивши стиль бренду. Це оновлення стало відповіддю на світові тенденції в харчуванні та адаптацію компанії до сучасних вимог. Новий дизайн упаковки став більш сучасним і лаконічним, орієнтуючись на молодь та підкреслюючи нові цінності бренду. Особлива увага була приділена кефірам і йогуртам, які стали основою для змін і визначили напрям розвитку бренду. Ребрендинг охопив всі аспекти діяльності компанії, включаючи зовнішній вигляд бренду, продукцію та виробничі процеси. В результаті оновлення асортимент компанії був значно розширений. Сьогодні під брендом «Галичина» представлено 36 видів класичної молочної продукції.

Структуру асортименту продукції ТОВ «МК «Галичина» наведено на   
рис. 2.2.

**Рис. 2.2. Структура асортименту продукції ТОВ «МК «Галичина»**

*Джерело:* побудовано автором на основі [39]

Система менеджменту безпеки харчової продукції на виробничих потужностях ТОВ «МК «Галичина» перевірені та відповідають вимогам схеми сертифікації FSSC 22000. Схема сертифікації FSSC 22000 включає вимоги ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-1:2009 та свої додаткові вимоги і також належить до категорії найвищих стандартів у сфері безпечності харчових продуктів. 99% сировини МК «Галичина» отримує з фермерських господарств, що забезпечує високий вміст білка та якісні показники молока у виготовлені продукції.

Виробництво ТОВ «МК «Галичина» станом на сьогоднішній день працює на сучасному європейському обладнанні, що наведено на рис. 2.3.

**Рис. 2.3. Європейське обладнання, яке використовує ТОВ «МК «Галичина» в процесі виробництва**

*Джерело:* побудовано автором на основі [39]

Екологічна політика – це пріоритетний напрям діяльності ТОВ «МК «Галичина». Вище керівництво та всі співробітники у повній мірі розуміють масштаби проблеми молочної галузі, тому підтримують екологічні ініціативи громадських організацій та активність, впроваджують маркування продукції, закликають сортувати сміття та здавати пластик на переробку. Також компанія постійно шукає екологічні альтернативи, які б змогли зберігати властивості молочних продуктів і водночас берегли довкілля. До ключових екологічних ініціатив ТОВ «МК «Галичина» належать [39]:

- підтримка екологічних проєктів: партнер Circular Economy Hackathon, активна участь у концепції Foodbiopack – інноваційна концепція матеріалів, які підлягають біорозкладанню та екологічно чисті;

- розподіл, збір та переробка вторинної сировини: компанія закликає сортувати сміття та здавати пластик на переробку;

- участь у заході «Plastic Challenge Hackathon: презентація власного бачення щодо заміни та переробки пластику;

- презентація кейсу на екологічному саміті «Ecotransformation-2021» щодо підвищення енергоефективності виробництва на 40%.

Враховуючи особливості діяльності ТОВ «МК «Галичина», масштаб виробництва, наявність сертифікованої системи якості продукції, маркетинг екологічні ініціативи та інноваційний розвиток, організаційна структура є функціональною. Така структура дозволяє ефективно розподіляти обов’язки між підрозділами відповідно до ключових напрямів діяльності (рис. 2.4).

**Рис. 2.4. Організаційна структура ТОВ «МК «Галичина»**

*Джерело:* побудовано автором на основі [39]

Виробничий департамент є ядром у діяльності ТОВ «МК «Галичина», адже саме тут зосереджені всі процеси, пов’язані з переробленням молока та виготовленням кінцевої продукції. Виробничий відділ відповідає за технічне забезпечення, дотримання переліку санітарно-гігієнічних вимог, контроль якості сировини та готової продукції, а також за впровадження інноваційних технологій у процес виробництва продукції. Завдяки сучасному європейському обладнанню та сертифікованій системі менеджменту безпечності харчових продуктів (FSSC 22000), підприємство забезпечує високу якість і безпечність кожного продукту. Лабораторія, що функціонує у складі даного департаменту, проводить ретельний аналіз молочної сировини, контролюючи її склад та відповідність до стандартів.

Основною функцією комерційного департаменту є організація збуту продукції як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому. Відділ продажів формує канали реалізації, взаємодіє з дистриб’юторами, супермаркетами та оптовими покупцями. Логістичний відділ забезпечує доставку продукції, організовує складське господарство та контролює обіг товару. Крім того, в межах департаменту функціонує також відділ закупівель, який відповідає за забезпечення сировиною та допоміжними матеріалами, оптимізуючи витрати та формуючи ефективні договірні відносини з постачальниками.

Маркетинговий департамент займається розробкою і реалізацію стратегії просування ТМ «Галичина». Саме він відіграв ключову роль у проведенні ребрендингу 2018 року, в рамках якого було оновлено візуальну ідентичність компанії, адаптовано бренд під сучасні ринкові тенденції та переорієнтовано його на молодшу аудиторію. У структурі департаменту працюють фахівці з дизайну, брендингу, PR, комунікацій і розвитку нових продуктів. Основними завданнями є підтримка позитивного іміджу, комунікація зі споживачами, аналіз ринку та впровадження нових маркетингових рішень для посилення конкурентних позицій.

Фінансово-економічний департамент забезпечує ефективне управління фінансами підприємства, здійснює фінансовий аналіз, планування витрат і доходів, контролює виконання бюджету. У його складі працює бухгалтерія, яка веде облік господарських операцій, складає фінансову звітність відповідно до чинного законодавства. Також функціонує планово-економічний відділ, який аналізує економічну ефективність виробництва, ретельно прогнозує фінансові результати та допомагає ухвалювати стратегічні рішення.

Юридичний відділ забезпечує правову підтримку всіх підрозділів компанії. Його спеціалісти здійснюють повний юридичний супровід угод, а також консультують щодо трудових, податкових, корпоративних і договірних правовідносин. Відділ контролює дотримання нормативно-правових вимог у процесах діяльності підприємства та займається захистом прав компанії в судових інстанціях.

HR-департамент відповідає за формування рівня корпоративної культури, підбір і адаптацію персоналу, навчання та підвищення кваліфікації. Також він розробляє системи мотивації та оцінки ефективності праці, забезпечує розвиток людського капіталу. Велика увага приділяється внутрішнім комунікаціям, створенню сприятливого мікроклімату в колективі та збереженню лояльності працівників.

ІТ-департамент забезпечує безперебійний процес роботи цифрової інфраструктури. Він відповідає за впровадження автоматизованих систем управління, обслуговування внутрішніх сервісів, кібербезпеку та впровадження цифрових рішень, які сприяють оптимізації виробничих і управлінських процесів. Завдяки ІТ-підтримці компанія зберігає високий рівень технологічної ефективності та гнучкості.

У ТОВ «МК «Галичина» функціонує власний Інтернет-магазин, через який споживачі можуть зручно замовити улюблену молочну продукцію. Замовлення здійснюється напряму з виробництва, що гарантує свіжість товарів. Доставка для клієнтів є безкоштовною, що робить сервіс ще привабливішим.

Таким чином, ТОВ «МК «Галичина» є сучасним високотехнологічним підприємством з функціональною організаційною структурою, яка забезпечує ефективне управління ключовими напрямами діяльності – від виробництва до маркетингу, фінансів та ін. Компанія поєднує традиції молочного виробництва з сучасними підходами до брендингу, екологічної відповідальності та цифрової трансформації, що дозволяє їй утримувати провідні позиції на ринку та бути прикладом сталого розвитку в агропромисловій галузі України.

Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «МК «Галичина» є важливим етапом аналізу ефективності діяльності компанії, оскільки дозволяє досить об’єктивно оцінити її фінансову стійкість, рентабельність, ліквідність та платоспроможність. Такий аналіз дає змогу виявити сильні та слабкі сторони у фінансовому управлінні, оцінити рівень економічної безпеки та спрогнозувати подальші перспективи розвитку компанії. Отримані результати можуть бути використані для розробки економічно обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення рівня ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «МК «Галичина» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Основні економічні показники діяльності ТОВ «МК «Галичина»  
за 2022-2024 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показник | Роки | | | Відхилення 2024 р. до 2022 р. | |
| 2022 | 2023 | 2024 | +/- | % |
| 1 | Чистий дохід, тис. грн | 3175091 | 3690164 | 4708241 | 1533150 | 48,29 |
| 2 | Валовий прибуток, тис. грн | 840425 | 926814 | 1257165 | 416740 | 49,59 |
| 3 | Чистий прибуток, тис. грн | 30945 | 53938 | 82291 | 51346 | 165,93 |
| 4 | Середньорічна вартість активів, тис. грн | 1083022 | 1324767 | 1560827 | 477805 | 44,12 |
| 5 | Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн | 413384 | 466534 | 434721 | 21337 | 5,16 |
| 6 | Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн | 669638 | 858233 | 1126106 | 456468 | 68,17 |
| 7 | Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 1476 | 1481 | 1536 | 60 | 4,07 |
| 8 | Фондовіддача | 15,50 | 16,42 | 12,56 | -2,94 | х |
| 9 | Фондомісткість | 0,06 | 0,06 | 0,07 | 0,01 | х |
| 10 | Фондоозброєність, тис. грн/ос. | 138 | 151 | 243 | 105 | 76,09 |
| 11 | Продуктивність праці, тис. грн/ос. | 2151 | 2491 | 3065 | 914 | 42,49 |
| 12 | Коефіцієнт оборотності оборотних активів | 4,74 | 4,29 | 4,18 | -0,56 | х |

*Джерело:* розраховано автором на основі фінансової звітності

З табл. 2.2 можна зробити висновок, що фінансові результати компанії демонструють стабільне зростання. Чистий дохід підприємства збільшився на   
1 533 150 тис. грн, або на 48,29%, що свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та зростання попиту. Валовий прибуток зріс на 416 740 тис. грн або на 49,59%, а чистий прибуток – на 51 346 тис. грн або на 165,93% порівняно з 2022 р. Така динаміка свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності та покращення фінансової стабільності.

Середньорічна вартість загальних активів збільшилася на 477 805 тис. грн або на 44,12%. При цьому найбільший приріст продемонстрували оборотні активи – на 456 468 тис. грн або на 68,17%, що свідчить про розширення обігового капіталу. Натомість вартість необоротних активів зросла лише на 21 337 тис. грн, або 5,16%, що вказує на закінчення модернізації основних засобів.

Показники ефективності використання ресурсів змінилися протягом аналізованого періоду. Зокрема, фондовіддача знизилася на 2,94 п.п. або на 18,97%, а фондомісткість зросла на 0,01 або на 16,67%, що свідчити про менш ефективне використання основних фондів протягом 2024 р. Фондоозброєність збільшилася на 105 тис. грн/особу або на 76,09%, а продуктивність праці зросла на 914 тис. грн/особу або на 42,49%, що свідчить про зростання ефективності праці персоналу та впровадження нових технологічних рішень.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 0,56 оборотів або на 11,81%, що вказує на уповільнення швидкості обігу товарів або збільшення залишків на складах. У поєднанні з ростом оборотних активів це свідчить про певні ризики з точки зору ефективності управління запасами.

Загалом, фінансово-економічний стан ТОВ «МК «Галичина» за підсумками 2022-2024 рр. можна оцінити як такий, що покращується, з позитивною динамікою доходів, прибутків, активів та продуктивності праці, хоча існують певні напрями для подальшої оптимізації оборотних процесів і використання основних засобів.

Характеристику майна ТОВ «МК «Галичина» та джерел його формування за балансом протягом 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Характеристика майна ТОВ «МК «Галичина» та джерел його формування за балансом протягом 2022-2024 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | На  31.12.2022р. | | На  31.12.2023р. | | На  31.12.2024р. | | Відхилення  2024 р. до 2022 р. | | |
| тис. грн | % | тис. грн | % | тис. грн | % | +, – | % | п.с. |
| АКТИВИ | | | | | | | | | |
| *1. Необоротні активи:* | *603924* | *44,38* | *329144* | *25,54* | *540298* | *29,47* | *-63626* | *-10,53* | *-14,91* |
| в т.ч. основні засоби | 193007 | 31,95 | 256261 | 77,85 | 493283 | 91,29 | 300276 | 1,55 | 59,34 |
| *2. Оборотні активи:* | *756955* | *55,62* | *959512* | *74,46* | *1292701* | *70,52* | *533746* | *70,77* | *14,90* |
| в т.ч. запаси | 297831 | 39,34 | 432119 | 45,03 | 128520 | 9,94 | -169311 | -56,84 | -29,40 |
| дебіторська заборгованість | 322025 | 43,86 | 372736 | 38,84 | 409136 | 31,64 | 87111 | 27,05 | -12,22 |
| грошові кошти | 130811 | 17,28 | 137158 | 14,29 | 29546 | 2,28 | -101265 | -77,41 | -15,00 |
| ПАСИВИ | | | | | | | | | |
| *1. Власний капітал:* | *464030* | *34,09* | *522675* | *40,55* | *604966* | *33,00* | *140936* | *30,37* | *-1,09* |
| в т.ч. зареєстрований капітал | 10000 | 2,15 | 10000 | 1,91 | 10000 | 1,65 | 0 | 0,00 | -0,50 |
| нерозподілений прибуток | 459030 | 98,92 | 512675 | 98,09 | 594966 | 98,34 | 135936 | 29,61 | -0,58 |
| *2. Довгострокові зобов’язання і забезпечення* | *57888* | *4,25* | *92952* | *7,21* | *80927* | *4,41* | *23039* | *39,79* | *0,16* |
| *3. Поточні зобов’язання і забезпечення* | *838961* | *61,64* | *673029* | *52,22* | *1147106* | *62,92* | *308145* | *36,72* | *8,28* |
| *БАЛАНС:* | *1360879* | *100,00* | *1288656* | *100,00* | *1832999* | *100,00* | *472120* | *34,69* | *х* |

*Джерело:* розраховано автором на основі фінансової звітності

З табл. 2.3 можна зробити висновок, що активи підприємства зросли на 472 120 тис. грн або на 34,69%, що свідчить про загальне розширення обсягів діяльності. Проте у структурі активів компанії відбулися суттєві зміни. Частка необоротних активів зменшилася з 44,38% у 2022 р. до 29,47% у 2024 р., тобто на 14,91 п.с., при цьому їх абсолютна величина скоротилася на 63 626 тис. грн або на 10,53%. Однак у складі необоротних активів основні засоби, навпаки, зросли на 300 276 тис. грн або на 155,58% та займають 91,29% цієї категорії у 2024 р., що вказує на оновлення чи модернізацію виробничих фондів.

Натомість оборотні активи зросли на 533 746 тис. грн або на 70,77%, а їх частка в загальних активах збільшилася з 55,62% до 70,52%, тобто на 14,90 п.с. Найбільші зміни спостерігаються по запасах, які зменшились на 169 311 тис. грн або на 56,84%, що свідчить про зменшення складських залишків або оптимізацію закупівель. Дебіторська заборгованість зросла на 87 111 тис. грн або на 27,05%, але її частка в активах знизилась на 12,22 п.с., що свідчить про покращення структури поточних активів. Грошові кошти суттєво зменшились на 101 265 тис. грн або на 77,41%, що пов’язано з інвестиціями в основні засоби та з погашенням зобов’язань.

У пасивах найбільшу частку займають поточні зобов’язання, які у 2024 р. становили 62,92%, збільшившись на 308 145 тис. грн або на 36,72%, що свідчить про зростання короткострокових кредитів, зобов’язань перед постачальниками або інших поточних витрат. Довгострокові зобов’язання також зросли на 23 039 тис. грн або на 39,79%), однак залишаються незначними за часткою – лише 4,41%.

Власний капітал збільшився на 140 936 тис. грн або на 30,37%, що в основному відбулося за рахунок приросту нерозподіленого прибутку на 135 936 тис. грн. Проте його частка в загальній структурі пасивів у 2024 р. становить 33,00%, що є нижчим за показник 2023 р. – 40,55%, тобто зниження відбулося на 1,09 п.с. у порівнянні з 2022 р.

Така структура балансу ТОВ «МК «Галичина» свідчить про активний його розвиток модернізацію основних засобів і зростання обсягів операційної діяльності. При цьому зберігається високий рівень поточних зобов’язань, що потребує подальшого ретельного контролю з метою забезпечення фінансової стійкості. Зменшення грошових коштів може бути як сигналом інвестиційної активності, так і потенційним ризиком щодо ліквідності.

Механізм формування фінансових результатів ТОВ «МК «Галичина» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.4.

*Таблиця 2.4*

**Механізм формування фінансових результатів ТОВ «МК «Галичина»**

**за 2022-2024 рр., тис. грн**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | Відхилення  2024 р.  до 2022 р. | |
| 2022 | 2023 | 2024 | +/- | % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 3175091 | 3690164 | 4708241 | 1533150 | 48,29 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2334666 | 2763350 | 3451076 | 1116410 | 47,82 |
| Валовий: прибуток | 840425 | 926814 | 1257165 | 416740 | 49,59 |
| Інші операційні доходи | 51857 | 55954 | 46087 | -5770 | -11,13 |
| Адміністративні витрати | 65540 | 78444 | 109875 | 44335 | 67,65 |
| Витрати на збут | 654459 | 728127 | 906368 | 251909 | 38,49 |
| Інші операційні витрати | 105955 | 97293 | 152844 | 46889 | 44,25 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 66328 | 78904 | 134165 | 67837 | 102,28 |
| Інші доходи | 191 | 5305 | 6904 | 6713 | 3514,66 |
| Фінансові витрати | 28763 | 18385 | 32103 | 3340 | 11,61 |
| Інші витрати | 7 | 46 | 12 | 5 | 71,43 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 37749 | 65778 | 108954 | 71205 | 188,63 |
| Витрати з податку на прибуток | 6795 | 11840 | 26663 | 19868 | 292,39 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 30954 | 53938 | 82291 | 51337 | 165,85 |

*Джерело:* розраховано автором на основі фінансової звітності

З табл. 2.4 можна зробити висновок, що чистий дохід підприємства зріс на 1 533 150 тис. грн, або на 48,29%, що свідчить про позитивну динаміку зростання обсягів реалізації продукції. Водночас собівартість реалізованої продукції збільшилась на 1 116 410 тис. грн або на 47,82%, тобто темпи зростання доходу перевищили темпи зростання витрат, що позитивно вплинуло на валовий прибуток, який зріс на 416 740 тис. грн, або на 49,59%.

Однак інші операційні доходи за аналізований період скоротилися на 5 770 тис. грн, або на 11,13%, що свідчить про деяке зменшення надходжень неосновного характеру. Паралельно з цим зросли операційні витрати, зокрема:

- адміністративні витрати збільшились на 44 335 тис. грн або на 67,65%);

- витрати на збут – на 251 909 тис. грн або на 38,49%;

- інші операційні витрати – на 46 889 тис. грн або на 44,25%.

Незважаючи на зростання витрат, фінансовий результат від операційної діяльності показав позитивну динаміку – прибуток зріс на 67 837 тис. грн, або в 2,2 рази, що свідчить про ефективну операційну діяльність.

Інші доходи зросли у 35,15 раза або на 6 713 тис. грн, що є надзвичайно високим темпом, і пов’язано з позареалізаційними надходженнями. Фінансові витрати також зросли – на 3 340 тис. грн або на 11,61%, що свідчить про підвищення боргового навантаження або зміну вартості залучених ресурсів.

В результаті, прибуток до оподаткування збільшився на 71 205 тис. грн, тобто в 2,89 раза. При цьому витрати з податку на прибуток зросли на 19 868 тис. грн, або в 3,92 раза, що цілком закономірно при такому прирості прибутку.

У підсумку, чистий прибуток підприємства протягом 2022-2024 рр. збільшився на 51 337 тис. грн, тобто у 2,66 раза, що вказує на покращення фінансової результативності та на підвищення ефективності роботи компанії.

Модель ринкових переваг М. Портера ТОВ «МК Галичина» наведено в табл. 2.5. Оцінка проводиться за 10-ти бальною шкалою, де 1 бал – мінімальний ризик, а 10 балів – максимальний. До вираженості ризику додається ступінь впливу, а можливість вирішення, навпаки, віднімається від сумарної оцінки.

*Таблиця 2.5*

**Модель ринкових переваг М. Портера ТОВ «МК «Галичина»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Конкурентна сила | Вираженість ризику | Ступінь впливу | Можливість вирішення | Сумарна  Оцінка |
| Конкуренція на ринку | 10 | 10 | 5 | 15 |
| Загроза появи нових гравців | 10 | 10 | 5 | 15 |
| Загроза появи аналогічної молочної продукції | 10 | 10 | 5 | 15 |
| Ринкова влада споживачів | 10 | 9 | 8 | 11 |
| Ринкова влада партнерів | 10 | 7 | 7 | 10 |

*Джерело:* складено автором на основі власних досліджень

Аналіз за моделлю п’яти сил конкуренції М. Портера показує, що ТОВ «МК «Галичина» діє в умовах високої конкурентної напруги, де найбільші ризики становлять інтенсивна конкуренція на ринку, загроза входження нових гравців і поява аналогічної продукції – усі ці фактори мають максимальний рівень вираженості та впливу. Також значним викликом є зростаюча ринкова влада споживачів і партнерів, які можуть впливати на ціноутворення та умови співпраці. Попри високий рівень загроз, підприємство має помірну можливість реагування на ці виклики, що вимагає активного стратегічного управління, посилення конкурентних переваг і диверсифікації каналів збуту для утримання позицій на ринку.

Ще одним важливим напрямом конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина» є проведення аналізу конкурентних переваг компанії за такими напрямами діяльності, як організаційні та функціональні конкурентні переваги за напрямом розвитку кадрів, надання послуг та маркетингу, а також переваг, заснованих на взаємовідносинах з партнерами, що наведено в табл. 2.6.

*Таблиця 2.9*

**Конкурентні переваги ТОВ «МК «Галичина» за сферами діяльності**

|  |  |
| --- | --- |
| Сфера конкурентних переваг | Показники конкурентних переваг |
| 1. Організаційні конкурентні переваги | |
| - наявність сучасного виробничого обладнання, що забезпечує високу якість продукції | |
| - стабільна система постачання сировини від перевірених фермерських господарств | |
| - гнучкість управлінських рішень і адаптивність до змін на ринку | |
| - внутрішня система контролю якості на всіх етапах виробництва молочної продукції | |
| - чітка організаційна структура, яка сприяє ефективному прийняттю рішень | |
| 2. Функціональні конкурентні переваги | |
| Маркетинг | - активна присутність у соціальних мережах |
| - рекламні кампанії з акцентом на натуральність |
| - участь у профільних виставках та форумах |
| - гнучікі програми лояльності для постійних покупців |
| - наявність майданчика для онлайн-торгівлі |
| Виробництво молочної продукції | - розширення асортименту відповідно до попиту |
| - виробництво екологічної та органічної продукції |
| - оновлення виробничих процесів із використанням енергозберігаючих технологій |
| - сертифікація продукції за міжнародними стандартами |
| Кадри | - регулярне навчання та підвищення кваліфікації |
| - залучення молоді для розвитку інноваційних підходів |
| - впровадження мотиваційних програм |
| - сприятлива корпоративна культура |
| 3. Переваги, засновані на взаємовідносинах із партнерами | |
| - співпраця з локальними та національними торговельними мережами | |
| - налагоджені відносини з постачальниками сировини | |
| - підтримки з боку держави молочних підприємств | |
| - потенціал до кооперації з міжнародними дистриб’юторами | |
| - участь у галузевих асоціаціях та спільнотах для обміну досвідом та ідеями | |

*Джерело:* складено автором на основі власних досліджень

ТОВ «МК «Галичина» володіє низкою значних конкурентних переваг, що сприяють його успішній діяльності на ринку молочної продукції. Сучасне обладнання, стабільна система постачання сировини, а також високий рівень організаційної ефективності дозволяють компанії підтримувати високу якість продукції. Функціональні переваги, такі як активна маркетингова стратегія, інноваційні підходи у виробництві та кваліфікований персонал, сприяють розвитку бренду і зміцненню позицій на ринку. Окрім того, компанія активно співпрацює з партнерами, що дозволяє їй покращувати свої ринкові позиції, залучати інвестиції та обмінюватися досвідом, що в сукупності формує стійкі конкурентні переваги для ТОВ «МК «Галичина».

Для ефективного підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина» необхідно визначити, які структурні підрозділи компанії безпосередньо відповідають за цей процес. Аналіз ролі кожного відділу, його функцій та взаємодії між підрозділами дозволить виявити ключові елементи, що впливають на якість продукції, оптимізацію виробництва, маркетингові стратегії та зростання конкурентоспроможності на ринку.

Структуру підрозділів ТОВ «МК «Галичина» та їх роль у підвищенні конкурентоспроможності продукції наведено в табл. 2.7.

*Таблиця 2.7*

**Структура підрозділів ТОВ «МК «Галичина» та їх роль у підвищенні конкурентоспроможності продукції**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Підрозділи | Функції | Взаємозв’язок з іншими підрозділами |
| Виробничий департамент | 1) перероблення молока та виготовлення кінцевої продукції | взаємодія з комерційним департаментом для визначення потреб у продукції на ринку |
| 2) технічне забезпечення | співпраця з ІТ-департаментом для автоматизації процесів та впровадження нових технологій |
| 3) контроль якості сировини та готової продукції | співпраця з лабораторією для перевірки відповідності стандартм якості |
| 4) впровадження інноваційних технологій виробництва | взаємодія з маркетинговим департаментом для адаптації до змін на ринку |
| Комерційний департамент | 1) організація збуту продукції на ринку | співпраця з виробничим департаментом для формування асортименту відповідно до попиту |
| 2) логістичне забезпечення та складування | взаємодія з виробничим департаментом для організації логістики на етапі постачання |
| Маркетинговий департамент | 1) розробка та реалізація стратегії просування бренду «Галичина» | співпраця з виробничим департаментом для визначення характеристик продукції та її позиціонування на ринку |
| 2) ребрендинг та оновлення візуальної ідентичності | взаємодія з комерційним департаментом для визначення стратегій просування на ринку |
| 3) проведення рекламних кампаній, аналіз ринку та взаємодія з медіа | співпраця з виробничим та комерційним департаментами для створення плану проведення кампаній та роботи зі ЗМІ |
| Фінансово-економічний департамент | 1) управління фінансами компанії, планування витрат і доходів | співпраця з усіма підрозділами для прогнозування витрат і процесу фінансування в інновації |
| 2) фінансовий аналіз і контроль виконання бюджету | залучення даних від всіх підрозділів для планування витрат на різні напрями |
| Юридичний департамент | 1) юридичний супровід угод, консультування щодо трудових, податкових і корпоративних правовідносин | взаємодія з комерційним департаментом для забезпечення дотримання умов контрактів і сертифікації продукції |
| 2) правова підтримка роботи компанії | взаємодія з усіма підрозділами для правового супроводу діяльності |
| HR-департамент | 1) формування корпоративної культури, підбір і адаптація персоналу | співпраця з усіма департаментами для залучення кваліфікованих фахівців та їх навчання |
| 2) оцінка ефективності праці | спріпраця з усіма департаментами для розробки систем мотивації |
| IT-департамент | 1) забезпечення безперебійного функціонування цифрової інфраструктури | співпраця з виробничим департаментом для автоматизації виробничих процесів |
| 2) впровадження автоматизованих систем управління, кібербезпека, обслуговування сервісів | взаємодія з усіма департаментами для оптимізації внутрішніх процесів і підтримки ефективного функціонування систем |

*Джерело:* складено автором на основі власних досліджень

У ТОВ «МК «Галичина» управління конкурентоспроможністю продукції забезпечується через тісну взаємодію всіх структуринх підрозділів. Кожен із них виконує конкретні функції, що сприяють оптимізації виробництва, збуту, маркетингу, фінансування, правової підтримки та розвитку персоналу, що в свою чергу підвищує конкурентоспроможність продукції. Однак у структурі компанії відсутній окремий підрозділ, який би спеціалізувався виключно на підвищенні конкурентоспроможності продукції, що створює певні ризики для узгодженості та ефективності конкурентної стратегії на всіх рівнях діяльності.

Для оцінки економічного забезпечення рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина» необхідно проаналізувати обсяги реалізації продукції за 2022-2024 рр., що дозволить визначити, які зміни в стратегії компанії, виробничих та маркетингових процесах вплинули на фінансові результати та позиції на ринку (табл. 2.8).

*Таблиця 2.8*

**Обсяги реалізації продукції ТОВ «МК «Галичина» за 2022-2024 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Вид продукції | Обсяги реалізації, тис. грн | | | Частка у загальному обсязі, % | | | |
| 2022 | 2023 | 2024 | 2022 | 2023 | 2024 |
| 1 | Карпатський йогурт | 1120643 | 1222663 | 1664728 | 35,29 | 33,13 | 35,35 |
| 2 | Карпатський кефір | 970832 | 1130445 | 1370246 | 30,57 | 30,63 | 29,10 |
| 3 | Спеціальні види продукції | 590394 | 760111 | 995444 | 18,59 | 20,59 | 21,14 |
| 4 | Екзотичні йогурти | 311658 | 366520 | 428003 | 9,81 | 9,93 | 9,09 |
| 5 | Закваска Carpaticus | 181564 | 210425 | 249820 | 5,71 | 5,70 | 5,30 |
|  | РАЗОМ | 3175091 | 3690164 | 4708241 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

*Джерело:* розраховано автором на основі фінансової звітності

Обсяги реалізації продукції ТОВ «МК «Галичина» за 2022-2024 рр. демонструють досить стабільне зростання, що свідчить про підвищення рівня конкурентоспроможності компанії на ринку. Особливе зростання показали такі категорії, як спеціальні види продукції та екзотичні йогурти, що підтверджує здатність компанії адаптуватися до нових уподобань споживачів і розширювати асортимент, а також свідчить про успішне впровадження інноваційних підходів у виробництво. Карпатський йогурт і карпатський кефір продовжують бути основними продуктами компанії, зберігаючи значну частку в загальному обсязі реалізації. В цілому, стабільне збільшення обсягів реалізації продукції свідчить про ефективність стратегії компанії, яка орієнтована на підтримку високих стандартів якості та задоволення потреб ринку.

Останнім етапом оцінки конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина» є бальна оцінка її конкурентних позицій на ринку через присвоєння балів за окремими категоріями (5 – найвищий бал, 1 – найнижчий бал) та визначення середнього балу, що наведено в табл. 2.9.

*Таблиця 2.9*

**Бальна оцінка позицій ТОВ «МК «Галичина» серед головних конкурентів на ринку молочної продукції**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Галичина | Рудь | Яготинський маслозавод | Данон | Молокія |
| Якість продукції | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| Асортимент продукції | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| Цінова політика | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| Інновації | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| Мережа розподілу | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| Маркетингові заходи | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| Фінансова стабільність | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| Екологічність | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Лояльність споживачів | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 |
| Додатковий сервіс | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| Середній бал | 4,6 | 4,9 | 4,4 | 4,7 | 3,7 |

*Джерело:* складено автором на основі власних досліджень

Згідно з бальною оцінкою позицій ТОВ «МК «Галичина» серед основних конкурентів на ринку молочної продукції, компанія демонструє високий рівень у кількох ключових аспектах, таких як якість продукції, асортимент, інновації, маркетингові заходи, фінансова стабільність та екологічність. Завдяки цьому, Галичина займає стабільну позицію, поступаючись лише лідерам ринку, таким як «Рудь» та «Данон». Проте, незважаючи на сильні сторони, такі як додатковий сервіс та цінова політика, є можливості для покращення в таких аспектах, як лояльність споживачів і мережа розподілу. Загалом, компанія стабільно займає третє місце серед конкурентів, але для зміцнення своєї позиції необхідно продовжити працювати над удосконаленням цих напрямків.

Порівняльну оцінку конкурентоспроможності ТОВ «МК «Галичина» з основними конкурентами за результатами бальної оцінки наведено в табл. 2.10.

*Таблиця 2.10*

**Порівняльна оцінка конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина» з основними конкурентами за ключовими показниками**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| КФУ | Вага КФУ | Галичина | | Рудь | | Данон | |
| Оцінка позиції | Оцінка стосовно КФУ | Оцінка позиції | Оцінка стосовно КФУ | Оцінка позиції | Оцінка стосовно КФУ |
| Якість продукції | 0,2 | 5 | 1,0 | 5 | 1,0 | 5 | 1,0 |
| Асортимент продукції | 0,25 | 5 | 1,25 | 5 | 1,25 | 4 | 1,0 |
| Цінова політика | 0,2 | 4 | 0,8 | 5 | 1,0 | 4 | 0,8 |
| Інновації | 0,2 | 5 | 1,0 | 5 | 1,0 | 5 | 1,0 |
| Маркетингові заходи | 0,1 | 5 | 0,5 | 5 | 0,5 | 5 | 0,5 |

*Джерело:* складено автором на основі власних досліджень

Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «МК Галичина» та основних конкурентів на ринку молочної продукції наведено на рис. 2.5.

**Рис. 2.5. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «МК «Галичина»**

**та його основних конкурентів на ринку молочної продукції**

*Джерело:* побудовано автором на основі власних досліджень

За результатами порівняльної оцінки конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина» з основними конкурентами, можна зазначити, що компанія займає лідируючі позиції за такими факторами, як якість продукції, асортимент та інновації, отримуючи максимальні оцінки. Проте в кількох ключових аспектах «Рудь» і «Данон» демонструють кращі результати, адже вони мають перевагу в ціновій політиці, отримавши вищі оцінки за доступність цін. Крім того, компанії успішно реалізують маркетингові заходи, що дозволяє їм підтримувати високий рівень впізнаваності бренду та залучати більшу кількість споживачів.

Загалом, проведена оцінка організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК «Галичина» показала, що компанія має значний потенціал для зміцнення своїх позицій на ринку завдяки її високій якості, інноваційним технологіям, стабільним постачальникам та досвідченому персоналу. Однак, існують певні виклики, такі як високі виробничі витрати, сезонність попиту та недостатня цифрова присутність. Тому для підвищення конкурентоспроможності важливо активно використовувати зовнішні можливості, сприятливі соціальні тенденції та технологічні інновації, водночас адаптуючись до різних економічних та політичних ризиків через вдосконалення виробничих процесів, маркетингових стратегій і оптимізацію внутрішніх ресурсів.

Кейс\_2

ТОВ «Еко-сфера» є одним із провідних вітчизняних виробників натуральних соків прямого віджиму, що суттєво відрізняє компанію на ринку масового споживання в Україні. Основна спеціалізація підприємства полягає у виготовленні високоякісної натуральної продукції та похідних товарів на основі фруктів і ягід. Організаційно-правова характеристика ТОВ «Еко-сфера» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика ТОВ «Еко-сфера»

| Параметр | Характеристика |
| --- | --- |
| Повне найменування юридичної особи | Товариство з обмеженою відповідальністю «Еко-сфера» |
| Скорочена назва | ТОВ «Еко-сфера» |
| Статус юридичної особи | Діюча |
| Код ЄДРПОУ | 32320552 |
| Дата реєстрації | лютий 2003 року |
| Розмір статутного капіталу | 9 600 000 грн |
| Організаційно-правова форма | Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) |
| Форма власності | Приватна власність |
| Види діяльності | Основний: 10.32 – Виробництво фруктових і овочевих соків.  Додаткові:  • Виробництво інших харчових продуктів  • Оптова торгівля продуктами харчування  • Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах |
| Юридична адреса | 22400, Україна, Вінницька обл., м. Калинівка, вул. Івана Мазепи, 45 |

Джерело: сформовано за даними підприємства

Підприємство розташовується у місті Калинівка, Вінницької області. Загалом район славиться родючістю земель, тому географічна локація для побудови компанії з виробництва соків є вдалою, а само місто дозволяє мати високий рівень робочої сили за рахунок пристосованості населення до сільського господарства.

Основним КВЕДом для підприємства ТОВ «Еко-сфера» є 10.32, а саме виробництво фруктових і овочевих соків. Допоміжними є 11.07 – виробництво безалкогольних напоїв, виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки, 46.39 – неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, 46.49 – оптова торгівля іншими товарами господарського призначення. Широкий спектр наявних сфер діяльності дозволяє підлаштовуватись під ситуацію на ринку і розширювати або звужувати діяльність підприємства.

На сьогоднішній день розмір статутного капіталу становить 9600000,00 грн., а оскільки компаніє є товариством з обмеженою відповідальністю, для яких фактично не встановлено мінімального рівня даної статті, сформований капітал є доволі високим і характеризує компанію як потужного виробника (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Статутний капітал ТОВ «Еко-сфера» станом на 01.05.2025 року

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Засновники | Сума, грн. | Частка у статутному капіталі, % |
| [Гончарук Олег Анатолійович](https://clarity-project.info/person/1f8a9b7ca73ade53fc4b0c46cdc46a17) | 24000000,00 | 25,0% |
| [Гончарук Інга Анатоліївна](https://clarity-project.info/person/1f8a9b7ca73ade53fc4b0c46cdc46a17) | 480000,00 | 5,0% |
| [Гончарук Валентина Федорівна](https://clarity-project.info/person/926ad41516279c92e6882fa51a1e3cc0) | 6720000,00 | 70,0% |
| Разом | 9600000,00 | 100,0 |

Джерело: сформовано за даними підприємства

Великий розмір статутного капіталу, у свій час, став одним з головних чинників кредитування діяльності ТОВ «Еко-сфера», що дозволило розвиватись і збільшувати масштаби виробництва.

Обрана форма власності, а саме товариство з обмеженою відповідальністю, мала позитивний вплив на функціонування компанії протягом усього періоду існування. Організаційна структура підприємства наведена в Додатку А.

ТОВ «Еко-сфера» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Це означає, що компанія поєднує централізоване управління загальними процесами із спеціалізацією окремих функціональних підрозділів.

Основні елементи організаційної структури:

* Директор – здійснює загальне стратегічне керівництво компанією.
* Фінансовий відділ – відповідає за бухгалтерський облік, фінансову звітність та планування.
* Відділ виробництва – організовує переробку сировини, контроль якості та випуск продукції.
* Відділ маркетингу і продажів – займається розробкою рекламних кампаній, пошуком нових ринків збуту, встановленням контактів із партнерами.
* Відділ логістики – відповідає за транспортування готової продукції та закупівлю сировини.
* Юридичний відділ – супроводжує договірну діяльність та захищає правові інтереси компанії.
* HR-відділ – займається управлінням персоналом, набором кадрів, навчанням та розвитком співробітників.

Компанія дотримується ієрархічної моделі управління, при якій прийняття стратегічних рішень концентрується на рівні вищого керівництва, а оперативні функції делегуються керівникам підрозділів. Такий підхід забезпечує:

* швидкість прийняття рішень;
* чіткий розподіл відповідальності;
* ефективний контроль за виконанням поставлених завдань.

Система управління підприємством включає щоквартальне стратегічне планування, регулярний аналіз ринкової ситуації та гнучке коригування виробничих і збутових планів.

Ефективна організаційна структура є однією з ключових умов забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах сучасної конкуренції. Від правильного розподілу управлінських функцій, взаємодії між підрозділами та рівня централізації управління залежать оперативність прийняття рішень, гнучкість реагування на зміни ринкового середовища та ефективність використання ресурсів.

З метою комплексної оцінки організаційної структури ТОВ «Еко-сфера» доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволить виявити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також визначити можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Такий підхід сприятиме виявленню напрямів удосконалення управлінської системи компанії та розробці рекомендацій для підвищення її ефективності.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз організаційної структури ТОВ «Еко-сфера»

| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) |
| --- | --- |
| • Чітко визначена ієрархічна структура управління, що сприяє швидкому прийняттю рішень. | • Надмірна централізація управління може уповільнювати оперативне реагування на зміни. |
| • Наявність власних виробничих потужностей і сировинної бази, що зменшує залежність від постачальників. | • Обмежена гнучкість у впровадженні інновацій через консервативність управлінських рішень. |
| • Висока кваліфікація персоналу в ключових підрозділах (виробництво, логістика, збут). | • Недостатній рівень автоматизації внутрішніх бізнес-процесів у частині документообігу та обліку. |
| • Налагоджена взаємодія між структурними підрозділами, чіткий розподіл обов'язків. | • Можливі комунікаційні бар'єри між виробничими і маркетинговими відділами через відмінність пріоритетів. |
| Можливості (Opportunities) | Загрози (Threats) |
| • Впровадження сучасних ІТ-рішень для підвищення ефективності внутрішньої комунікації та контролю за бізнес-процесами. | • Зростання конкуренції на ринку натуральних соків може вимагати оперативного вдосконалення організаційної моделі. |
| • Розвиток внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації персоналу для формування резерву управлінських кадрів. | • Ризик втрати ключових співробітників через відсутність чіткої мотиваційної системи. |
| • Можливість делегування частини функцій менеджерам середньої ланки для підвищення гнучкості реагування. | • Зміни у регулюванні харчової промисловості можуть призвести до необхідності термінової адаптації організаційних процесів. |

Джерело: сформовано за даними підприємства

Організаційна структура ТОВ «Еко-сфера» характеризується високим рівнем стабільності та управлінської ефективності завдяки централізації та чіткій функціональній спеціалізації. Проте подальший розвиток вимагає впровадження сучасних ІТ-технологій, оптимізації бізнес-процесів і підвищення гнучкості в управлінні для успішної адаптації до швидкозмінного ринкового середовища.

Важливою конкурентною перевагою компанії є наявність власних сільськогосподарських земель, що дозволяє забезпечувати виробництво власною сировиною. Такий підхід формує замкнений виробничий цикл, що сприяє контролю за якістю продукції на всіх етапах виробництва.

Свою діяльність ТОВ «Еко-сфера» розпочало у 2003 році, одразу визначивши основний напрям – виробництво натуральних соків. Протягом понад двадцяти років компанія успішно утримує стабільні позиції у вибраній ринковій ніші, що є суттєвим досягненням в умовах високого рівня конкуренції в галузі.

Ідея створення підприємства належить ініціативній власниці земельних угідь, яка прагнула налагодити не лише вирощування сировини, а й випуск готової продукції. Такий підхід вигідно вирізняв компанію серед конкурентів того часу, які орієнтувалися переважно на збільшення обсягів сировинного виробництва, залежачи від постачальників інгредієнтів.

Протягом своєї історії компанія кілька разів змінювала назву. Спочатку, у лютому 2003 року, було створено товариство з обмеженою відповідальністю «Вінні-Пектин». У грудні 2004 року відбулася перша зміна назви на ТОВ «Вінні-Трейд». Згодом, у травні 2006 року, підприємство отримало сучасну назву – ТОВ «Еко-сфера».

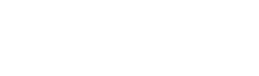
Якщо розглядати техніко-технічні особливості діяльності, то можна встановити, що на підприємстві встановлено доволі багато обладнання ручного керування. З одного боку, даний факт є негативним чинником, оскільки відбувається використання застарілої схеми виробництва, з іншого боку, для компанії, яка спеціалізується на випуску високоякісного соку ручна обробка виступає як одна з конкурентних переваг і гарантій якості. Основна частка спеціалізованого обладнання виступає як інструмент для робітників, автоматизуючи найбільш важкі етапи виробництва. Також даний факт відображає, що обрана ніша, а саме високоякісні соки, досягається не лише за рахунок теоретичного маркетингового позиціонування, а й за рахунок дотримання технології виробництва продукції, яка буде мати високі споживчі властивості.

Основною метою діяльності підприємства є створення високорентабельного виробництва конкурентоздатної продукції світового рівня якості на основі постійного підвищення особистої зацікавленості працівників, засновників та менеджерів

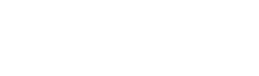
В портфелі ТОВ «Еко-сфера» понад 50 видів продукції, виробленої з відбірних фруктів та овочів, які ростуть переважно на території України (рис. 2.1).



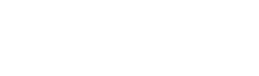
ВИДИ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЕКО-СФЕРА»



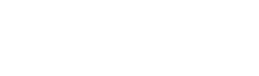
Концентровані соки та пюре



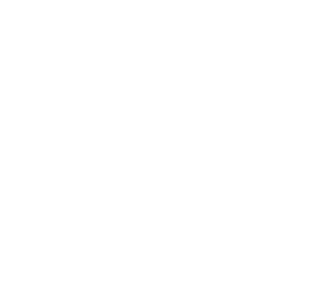
Газованi напої



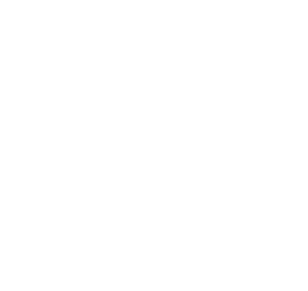
Соки та нектари



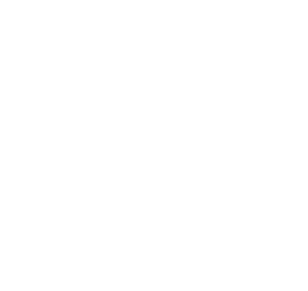
Питна вода



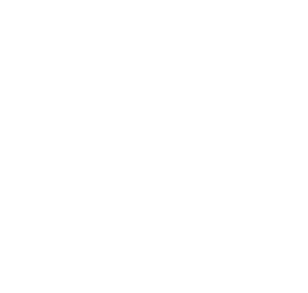
В асортименті «Екосфери» – концентрати та пюре більше ніж з 10 видів фруктів та овочів.



Соки «виготовлені із добірної сирови-ни, вирощеної українськими фермерами та не містять консерван-тів.



Вода «Еко» випускається у 3 видах: натуральна, з йодом та пом'якшена.



Серед асортименту велике різноманіття смаків : Лимонади “Вінні” та “Don Limo”, вишукані “Dabl Cola”, “Orange Storm” ,“Lemon Splash”, “Антонівка”

Рис. 2.1. Види діяльності ТОВ «Еко-сфера»

Джерело: сформовано за даними підприємства

Взагалі компанія «Еко-сфера» володіє багатьма торговими марками, а саме:

* «Соки України»;
* «Екосфера»;
* «Добрий ранок»;
* «Квітень»;
* «Вінні» (продукція дитячого спрямування);
* «Dabl cola» (замінник «Coca-cola» натурального походження);
* «Orange storm» (замінник «Fanta» натурального походження).

Компанія «Еко-сфера» намагається диверсифікувати власне виробництво за рахунок надання кожному продукту певної орієнтації. Так «соки України» націлені на дорослу цільову аудиторію, яка цінує натуральність продукту. Смак дитинства дозволяє будувати маркетингову стратегію навколо даного фактору. Соки «Екосфера» включають переважно нектари, які добре пасують у теплу та жарку погоду як альтернатива газованим напоям, тому склад і асортимент підбираються згідно з даним напрямком. «Добрий ранок» – сок для дітей більш дорослого віку, тому пакування, а також смаки відповідають дитячим очікуванням. Склад даного продукту також розрахований на споживання дітьми. Соки під маркою «Квітень» характеризуються як найбільш корисні та натуральні, саме тому смак у даній продукції відповідає очікуванням від вживання соку прямого віджиму. Також компанія ТОВ «Екосфера» випускає продукцію дитячої орієнтації, а саме товари під брендом «Вінні». Дитячі пюре та соки натурального походження у поєднанні з яскравими дитячими упаковками дозволяють насолоджуватись продукцією компанії і дітям, а також даний бренд займає високі конкурентні позиції серед національного ринку.

Продукція, яка виробляється ТОВ «Еко-сфера» має високий рівень сертифікацій, що свідчить про високу якість товарів та високий потенційний рівень конкурентоспроможності продукції. Також соки від компанії «Еко-сфера» отримують винагороди як на українських, так і міжнародних конкурсах. На сайті компанії представлений велика кількість нагород, які здобули соки обраного підприємства.

У 2023 році відбувся запуск нової лінійки соків для дітей з героями популярного мультсеріалу «Свинка Пеппа», проведено ребрендинг ТМ «Добрий Ранок»; запуск сокових напоїв під ТМ «Maldivia».

Сік випускається не тільки під власними торговими марками, а також для торговельних мереж під їх власними торговими марками: ТОВ «ЕКО» – ТМ «Перший ряд», ТОВ «АТБ-Маркет» – ТМ «Своя лінія», «Розумний вибір», ТОВ «НОВУС Україна» – ТМ «Промо марка», ТОВ «Сільпо-Фуд» – ТМ «Повна чаша», ТОВ «Гіпермаркет «АШАН» – ТМ «Ашан», ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ Рітейл» – ТМ «Просто», «Білла-Україна» – ТМ «Clever», ТОВ «Альянс Маркет» ТМ «Для Вас вигідно», тому можна стверджувати, що компанія диверсифікує систему виробництва всередині однієї галузі.

Як вказувалось раніше, основна сировина для випуску продукції є власною, тому досягається майже замкнений цикл виробництва. Необхідні матеріали та інші товари, які необхідні для створення готового продукту, закуповуються переважно серед регіональних виробників, тому функціонування компанії має високий рівень мобільності. ТОВ «Екосфера» має заготівельні заводи у Вінницькій області – старому садівничому регіоні України. Заморожена сировина з екзотичних фруктів закуповується у південних країнах.

Збутова політика ТОВ «Еко-сфера» основується на використанні дистриб’юторів для реалізації товарів споживачам, тому основний тип реалізації передбачає відсутність прямого контакту між виробником і споживачем. Підприємство має власні вантажівки, проте вони використовуються переважно для транспортування сировини і матеріалів до виробничих потужностей.

Загальна логістична мережа будується на основі користування послугами перевізників та логістичних компаній.

Також особливістю діяльності компанії є високий рівень екологічності. Турбота про довкілля, зменшення впливу бізнесу на екологію, а також збереження енергоресурсів є пріоритетними напрямами соціальної діяльності ТОВ «Еко-сфера». На підприємстві впроваджена і сертифікована Система управління якістю ISO 9001, Система екологічного менеджменту ISO 14000 та Система управління безпекою харчових продуктів ISO 22000, що відповідає основним принципам HASP.

Робота по захисту навколишнього середовища на підприємстві проводиться по трьох напрямках, це: скиди, викиди та відходи. Технологічні процеси на ТОВ «Еко-сфера» відносяться до екологічно чистих і не наносять шкоди навколишньому середовищу. Але це не дає підстав вважати що товариство зовсім не є шкідливим для навколишнього середовища.

Основними конкурентами, які діють на національному ринку, є ТМ «Sandora», ТМ «Наш сік», ТМ «Садочок», ТМ «Jaffa», ТМ «Galicia», ТМ «Біола» та інші. Даний факт відображає високу насиченість ринку і достатній рівень конкуренції, що підкреслює важливість аналізу даного сектору.

Загалом можна стверджувати, що компанія ТОВ «Еко-сфера» має унікальну позицію на ринку. Використання власної сировини дозволяє випускати високоякісну продукцію. Використання регіональних постачальників є основою для формування стабільної постачальницької бази, а використання дистриб’юторів суттєво спрощує збутову політику компанії.

Дотримання балансу між обсягами виробництва і якістю товарів стає основою для стабільної діяльності, а одноосібне керування призводить до швидкого прийняття управлінських рівень у період кризи та економічних проблем. Для підтвердження цього доцільним є проведення дослідження, яке дозволить більш детально проаналізувати обране підприємство, а також підтвердити наведені тези аналізом.

Проведений організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Еко-сфера» засвідчив наявність стабільно функціонуючої структури управління, що відповідає сучасним вимогам ефективного ведення бізнесу. Лінійно-функціональна модель організації управління забезпечує чіткий розподіл обов'язків між підрозділами, сприяє оптимізації виробничих процесів та підтримці високого рівня координації між різними напрямами діяльності.

Наявність власної виробничої бази, сировинних ресурсів та розгалуженої логістичної інфраструктури дозволяє підприємству мінімізувати витрати та контролювати якість продукції на всіх етапах. Водночас визначено певні зони для вдосконалення, зокрема необхідність подальшої автоматизації внутрішніх бізнес-процесів, підвищення гнучкості управлінської моделі та посилення комунікації між підрозділами.

Таким чином, організаційна структура та управлінська система ТОВ «Еко-сфера» в цілому відповідають стратегічним цілям підприємства, однак подальший розвиток вимагатиме впровадження сучасних інструментів управління та активізації інноваційних процесів для збереження конкурентоспроможності на ринку.

Фінансово-економічний стан є головним критерієм ділової активності підприємства, що визначає його конкурентоздатність та потенціал в результативній реалізації економічних інтересів учасників господарської діяльності. Кожне підприємство має забезпечувати фінансовий та економічний стан так, щоб воно мало здатність виконувати свої фінансові зобов'язання. Головною умовою для формування фінансово-економічного стану підприємства є зіставлення доходів і витрат та одержання максимального прибутку за мінімальних витрат. Перейдемо до аналізу основних економічних показників ТОВ «ЕКО-СФЕРА» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «ЕКО–СФЕРА» за 2022-2024 роки

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Роки | | | Відхилення 2024 р. до 2022 р. | |
| 2022 | 2023 | 2024 | +/‒ | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Чистий дохід, тис. грн. | 778 188 | 993 827 | 1 126 500 | 348 312 | 44.76 |
| 2. Валовий прибуток, тис. грн. | 177 891 | 274 553 | 340 852 | 162 961 | 91.61 |
| 3. Операційний прибуток, тис. грн. | 30 249 | 97 288 | 108 284 | 78 035 | В 2.6 р.б. |
| 4. Чистий прибуток, тис. грн. | 24 937 | 54 557 | 45 316 | 20 379 | 81.72 |
| 5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб. | 492 | 492 | 508 | 16 | 3.25 |
| 6. Середньорічна вартість:  - необоротних активів, тис. грн. | 272198.5 | 325823.5 | 407770.5 | 135 572 | 49.81 |
| - в т.ч. основних засобів, тис. грн. | 243348.5 | 308690 | 375810.5 | 132 462 | 54.43 |
| - оборотних активів, тис. грн. | 290464 | 368181.5 | 469740.5 | 179 277 | 61.72 |
| 7. Фондовіддача | 3.20 | 3.22 | 3.00 | -0.20 | -6.26 |
| 8. Фондомісткість | 0.31 | 0.31 | 0.33 | 0.02 | 6.68 |
| 9. Фондоозброєність, тис. грн./особу. | 494.61 | 627.42 | 739.78 | 245.17 | 49.57 |
| 10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів | 2.68 | 2.70 | 2.40 | -0.28 | -10.49 |
| 11. Продуктивність праці, тис. | 1581.68 | 2019.97 | 2217.52 | 635.84 | 40.20 |
| грн./особу. |  |  |  |  |  |
| 12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн. | 6429.03 | 8345.87 | 12605.31 | 6176.28 | 96.07 |
| 13. Рентабельність господарської діяльності, % | 3.20 | 5.49 | 4.02 | 0.82 | х |

Джерело: розраховано за даними підприємства

Протягом 2022-2024 років підприємство **постійно нарощувало свої фінансові результати**. **Чистий дохід** зріс з 778 188 тис. грн у 2022 р. до 1 126 500 тис. грн у 2024 р. (+44,76%), що свідчить про **розширення ринкової частки** або **підвищення попиту на продукцію (послуги)** компанії. **Валовий прибуток** збільшився на 91,61%, що вказує на **покращення умов виробництва** або **зменшення собівартості продукції**. **Операційний прибуток** зріс на вражаючі 257,98%, що демонструє **ефективне управління операційними витратами**. Проте **чистий прибуток** зріс лише на 81,72%, а в 2024 р. порівняно з 2023 р. навіть зменшився (з 54 557 тис. грн до 45 316 тис. грн). Це може вказувати на **зростання податкового навантаження**, **фінансових витрат** або **інших позареалізаційних збитків**.

**Рентабельність господарської діяльності** зросла з 3,20% у 2022 р. до 5,49% у 2023 р., проте у 2024 р. знизилася до 4,02%. Отже, ТОВ «ЕКО-СФЕРА» значно покращило фінансові результати, але потребує уваги до оптимізації чистого прибутку. Підприємство зберігає позитивну динаміку прибутковості, однак зниження у 2024 р. вимагає додаткового аналізу витрат та пошуку резервів для зростання.

**Середньорічна вартість необоротних активів** зросла на 49,81%, основних засобів – на 54,43%, що вказує на **інтенсивні інвестиції у виробничу базу**. **Оборотні активи** збільшилися на 61,72%, що свідчить про **розширення обсягів поточної діяльності**. Проте, аналіз ефективності використання активів виявив суперечливі тенденції, так як **фондовіддача** зменшилася на 6,26%, що означає **зниження ефективності використання основних засобів**, а **фондомісткість** зросла на 6,68%, що підтверджує зменшення фондовіддачі. **Коефіцієнт оборотності оборотних активів** погіршився на 10,49%, що вказує на **уповільнення обігу оборотного капіталу**. Отже, Незважаючи на оновлення виробничих засобів, підприємству необхідно поліпшити ефективність їх використання.

**Продуктивність праці** зросла на 40,20%, що свідчить про **підвищення ефективності персоналу**. **Фондоозброєність** збільшилася на 49,57%, тобто забезпечення працівників виробничими фондами стало вищим. **Середньомісячна заробітна плата** зросла майже вдвічі (+96,07%), що є позитивним явищем як для соціальної стабільності, так і для мотивації працівників. Підприємство успішно підвищує продуктивність праці, паралельно збільшуючи рівень заробітної плати.

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» демонструє **позитивні тенденції розвитку** за основними фінансово-економічними показниками, включаючи **зростання доходів, прибутків і продуктивності праці**. Водночас слід звернути увагу на **зниження фондовіддачі, оборотності активів та рентабельності у 2024 році**, що свідчить про необхідність **підвищення ефективності використання ресурсів** і **контролю за витратами**.

Перейдемо до важливого елементу економічного аналізу діяльності підприємства – фінансового аналізу ТОВ «ЕКО-СФЕРА». Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу наведено у таблицях 2.5 та 2.6.

**Сукупна вартість активів** підприємства зросла з 553 405 тис. грн у 2022 р. до 920 417 тис. грн у 2024 р., що становить **приріст на 66,32%**. Частка **необоротних активів** у загальній структурі майна зменшилася з 46,07% до 45,50% (–0,56 в.п.), незважаючи на абсолютне зростання їхньої вартості. Водночас частка **оборотних активів** зросла з 53,93% до 54,50% (+0,56 в.п.), що вказує на **підвищення гнучкості підприємства** в управлінні ресурсами. Отже, ТОВ «Еко-Сфера» нарощує обсяги активів із незначним зміщенням структури в бік підвищення питомої ваги оборотних активів.

**Необоротні активи** зросли на 163 894 тис. грн (+64,29%), що вказує на **значні інвестиції у довгострокові засоби**. **Нематеріальні активи** скоротилися на 30,36%, їх питома вага у структурі активів знизилась на 0,16 в.п., що свідчить або про списання застарілих нематеріальних активів, або про недостатню інвестицію у нові технології чи інтелектуальну власність.

Таблиця 2.5

Характеристика майна підприємства ТОВ «Еко-Сфера» у 2022-2024 роках

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2022 р. | | 2023 р. | | 2024 р. | | Відхилення 2024 р. | | |
| до 2022 р. | | |
| тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % | +, – | % | П. с. |
| Необоротні активи, в т.ч.: | 254927 | 46.07 | 396720 | 47.53 | 418821 | 45.50 | 163894 | 64.29 | -0.56 |
| Нематеріальні активи | 1492 | 0.27 | 1263 | 0.15 | 1039 | 0.11 | -453 | -30.36 | -0.16 |
| Основні засоби | 233279 | 42.15 | 384101 | 46.02 | 367520 | 39.93 | 134241 | 57.55 | -2.22 |
| Оборотні активи, в т.ч.: | 298478 | 53.93 | 437885 | 52.47 | 501596 | 54.50 | 203118 | 68.05 | 0.56 |
| Запаси | 199952 | 36.13 | 288617 | 34.58 | 377864 | 41.05 | 177912 | 88.98 | 4.92 |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 47187 | 8.53 | 79864 | 9.57 | 68372 | 7.43 | 21185 | 44.90 | -1.10 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 39199 | 7.08 | 49065 | 5.88 | 46990 | 5.11 | 7791 | 19.88 | -1.98 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 3507 | 0.63 | 4111 | 0.49 | 4008 | 0.44 | 501 | 14.29 | -0.20 |
| Інші оборотні активи | 1985 | 0.36 | 684 | 0.08 | 1355 | 0.15 | -630 | -31.74 | -0.21 |
| Разом | 553405 | 100 | 834605 | 100 | 920417 | 100 | 367012 | 66.32 | 0.00 |

Джерело: сформовано за даними фінансової звітності

**Основні засоби** зросли на 57,55% у грошовому вираженні, проте їх частка у загальному обсязі активів знизилася на 2,22 в.п., що може бути наслідком стрімкішого росту оборотних активів. Підприємство активно оновлює матеріально-технічну базу, проте інвестиції в нематеріальні активи залишаються недостатніми.

**Оборотні активи** зросли на 203 118 тис. грн (+68,05%), тобто навіть швидше, ніж необоротні. Основне зростання забезпечили:

* **Запаси**, що зросли на 88,98%, збільшивши свою частку на 4,92 в.п. Це може свідчити як про **підготовку до розширення діяльності**, так і про **певні ризики затоварення**.
* **Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги** зросла на 44,90%, однак її питома вага зменшилась на 1,10 в.п., що є позитивним знаком ефективнішого управління дебіторкою.
* **Інша поточна дебіторська заборгованість** виросла на 19,88%, але її частка скоротилася на 1,98 в.п.
* **Грошові кошти та їх еквіваленти** зросли на 14,29%, проте їх частка в активах скоротилася на 0,20 в.п., що може свідчити про **активніше реінвестування коштів у розвиток**.
* **Інші оборотні активи** скоротилися на 31,74%, що є позитивною динамікою в контексті оптимізації структури активів.

**Отже,** оборотні активи активно розширюються за рахунок запасів, із контролем дебіторської заборгованості й ефективним використанням грошових ресурсів.

Що стає очевидним після розгляду таблиці 2.5, це те, що в структурі активів переважають оборотні – 54,5% у 2024 році. Динаміку змін необоротних та оборотних активів підприємства зображено на рисунку 2.2.

Рис. 2.2. Динаміка змін необоротних та оборотних активів ТОВ «ЕКО- СФЕРА» у 2022-2024 роках

Джерело: сформовано за даними фінансової звітності

У 2022–2024 роках ТОВ «Еко-Сфера» демонструвало **активне нарощування майнової бази** з переважним зростанням оборотних активів. Це свідчить про **розширення масштабів діяльності та підвищення фінансової гнучкості** підприємства. Водночас є певні ризики, пов'язані з **перевищенням зростання запасів** і **скороченням нематеріальних активів,** що може вимагати **оптимізації інвестиційної політики** в майбутньому.

Таблиця 2.6

Характеристика джерел формування майна підприємства ТОВ «Еко-Сфера» у 2022-2024 роках

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2022 р. | | 2023 р. | | 2024 р. | | Відхилення 2024 р. | | |
| до 2022 р. | | |
| тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % | +, – | % | П. с. |
| Власний капітал, в т.ч.: | 242739 | 43.86 | 421642 | 50.52 | 437158 | 47.50 | 194419 | 80.09 | 3.63 |
| Статутний капітал | 9600 | 1.73 | 9600 | 1.15 | 9600 | 1.04 | 0 | 0.00 | -0.69 |
| Додатковий капітал | 103226 | 18.65 | 231174 | 27.70 | 201374 | 21.88 | 98148 | 95.08 | 3.23 |
| Нерозподілений прибуток | 120959 | 21.86 | 175516 | 21.03 | 220832 | 23.99 | 99873 | 82.57 | 2.14 |
| Довгострокові зобов’язання | 86900 | 15.70 | 76478 | 9.16 | 96462 | 10.48 | 9562 | 11.00 | -5.22 |
| Поточні зобов’язання в т.ч.: | 223766 | 40.43 | 336485 | 40.32 | 386797 | 42.02 | 163031 | 72.86 | 1.59 |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 88862 | 16.06 | 102467 | 12.28 | 14192 | 1.54 | -74670 | -84.03 | -14.52 |
| Поточні зобов’язання за розрахунками | 11 812 | 2.13 | 14746 | 1.77 | 21 293 | 2.31 | 9481 | 80.27 | 0.18 |
| Інші поточні зобов’язання | 26500 | 4.79 | 28502 | 3.42 | 24515 | 2.66 | -1985 | -7.49 | -2.13 |
| Разом | 553405 | 100 | 834605 | 100 | 920417 | 100 | 367012 | 66.32 | 0.00 |

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Загальний обсяг джерел фінансування активів підприємства зріс з **553 405 тис. грн у 2022 р. до 920 417 тис. грн у 2024 р.**, що становить **приріст на 66,32%**.

Структура джерел залишається досить стабільною, проте помітно зросла роль **власного капіталу**, але ТОВ «Еко-Сфера» розвивається за рахунок переважно запозичених ресурсів, що свідчить про не**стійкість фінансової бази**.

**Власний капітал** збільшився на 194 419 тис. грн (+80,09%), що суттєво випереджає загальне зростання активів. Частка власного капіталу в структурі зросла з **43,86% до 47,50%** (+3,63 в.п.). Зростання забезпечили **додатковий капітал**, який збільшився на 95,08%, хоча його частка у 2024 р. зменшилася через випереджальне зростання нерозподіленого прибутку та **нерозподілений прибуток**, який зріс на 82,57%, а його частка зросла на 2,14 в.п., що вказує на **самофінансування підприємства за рахунок реінвестованого прибутку**.

**Статутний капітал** залишився незмінним і становить незначну частину власного капіталу (лише 1,04% у 2024 р.), що є типовим для підприємств без додаткових емісій акцій. **Отже,** підприємство демонструє **потужну внутрішню фінансову стійкість** та **активне самофінансування розвитку**.

**Довгострокові зобов'язання** зросли на 11,00%, але їх частка в загальній структурі зменшилася з 15,70% до 10,48% (–5,22 в.п.). Підприємство зменшує залежність від довгострокового зовнішнього фінансування, зміцнюючи фінансову незалежність.

**Поточні зобов'язання** зросли на 72,86%, при цьому їх частка в структурі активів трохи зросла з 40,43% до 42,02% (+1,59 в.п.).

Важливі зміни всередині поточних зобов'язань:

* **Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги** зменшилася на 84,03%, а її частка скоротилася на значні 14,52 в.п., що може свідчити про **покращення розрахункової дисципліни** або **зменшення залежності від постачальників**.
* **Поточні зобов'язання за розрахунками** зросли на 80,27%, проте їх частка залишилась незначною.
* **Інші поточні зобов'язання** зменшилися на 7,49%.

Зобразимо структуру за допомогою рисунку 2.3.

Рис. 2.3. Структура пасивів ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у 2022-2024 роках

Джерело: сформовано за даними фінансової звітності

ТОВ «Еко-Сфера» активно оптимізує структуру поточних зобов'язань, скорочуючи залежність від зовнішніх кредиторів. У 2022–2024 роках ТОВ «Еко-Сфера» продемонструвало **покращення структури джерел формування майна** за рахунок:

* Зростання питомої ваги **власного капіталу.**
* Зменшення залежності від **довгострокових і короткострокових позик.**
* Покращення **розрахункової дисципліни.**

Таким чином, підприємство стало **фінансово стійкішим,** більш **незалежним від зовнішнього фінансування** і готовим до подальшого стабільного розвитку.

Розглянемо елементи операційних витрат підприємства ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Елементи операційних витрат підприємства ТОВ «ЕКО- СФЕРА» у 2022-2024 роках

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2022 р. | | 2023 р. | | 2024 р. | | Відхилення 2024 р. | | |
| до 2022 р. | | |
| тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % | +, – | % | Пункт стукт. |
| Матеріальні затрати | 560314 | 75.83 | 769353 | 77.90 | 792694 | 71.73 | 232380 | 41.47 | -4.10 |
| Витрати на оплату праці | 37957 | 5.14 | 49274 | 4.99 | 76842 | 6.95 | 38885 | 102.44 | 1.82 |
| Відрахування на соціальні заходи | 7411 | 1.00 | 9603 | 0.97 | 15034 | 1.36 | 7623 | 102.86 | 0.36 |
| Амортизація | 28403 | 3.84 | 28404 | 2.88 | 36828 | 3.33 | 8425 | 29.66 | -0.51 |
| Інші операційні витрати | 104859 | 14.19 | 130960 | 13.26 | 183690 | 16.62 | 78831 | 75.18 | 2.43 |
| Разом | 738944 | 100 | 987594 | 100 | 1105088 | 100 | 366144 | 49.55 | 0.00 |

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Загальна сума операційних витрат зросла з **738 944 тис. грн у 2022 році до 1 105 088 тис. грн у 2024 році**, що становить **збільшення на 49,55%**. Водночас структура витрат зазнала певних змін, що вплинуло на **ефективність використання ресурсів**. Зростання витрат відбулося пропорційно зростанню обсягів діяльності підприємства. Найбільшу частку у витратах традиційно займають **матеріальні затрати** (71,73% у 2024 році). Проте їх частка скоротилася на **4,10 в.п.** порівняно з 2022 роком. Абсолютне зростання матеріальних витрат становило **232 380 тис. грн** (+41,47%). Хоча обсяг матеріальних витрат зріс, їхня частка у загальних витратах зменшується, що може вказувати на **підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів** або **зміщення акцентів у витратній політиці**.

Витрати на оплату праці збільшилися на **102,44%** за досліджуваний період. Їх частка зросла з **5,14% до 6,95%** (+1,82 в.п.). Зростання витрат на оплату праці є **позитивною тенденцією**, оскільки воно супроводжувалося підвищенням продуктивності праці й рівня заробітної плати.

Приріст відрахувань на соціальні заходи становить **102,86%**, що корелюється зі зростанням витрат на оплату праці. Частка витрат на соціальні заходи зросла на **0,36 в.п**. Підприємство послідовно виконує соціальні зобов'язання перед працівниками.

У 2024 році прослідковується збільшення амортизаційних витрат на **29,66%**, однак їхня частка в загальних витратах знизилася на **0,51 в.п.** Незважаючи на оновлення основних засобів, амортизаційне навантаження не зростає пропорційно активам, що свідчить про **ефективну амортизаційну політику**.

Інші операційні витрати зросли на **75,18%**. Їх частка зросла на **2,43 в.п.** Зростання інших операційних витрат потребує **додаткового аналізу**, оскільки вони займають усе більшу частку у структурі витрат.

У 2022–2024 роках **структура операційних витрат ТОВ «ЕКО-СФЕРА» зазнала певних позитивних змін**:

* Зменшення частки матеріальних витрат.
* Зростання витрат на оплату праці й соціальні заходи.
* Помірне зростання амортизації при збільшенні активів.

Разом з тим, підвищення питомої ваги **інших операційних витрат** вимагає ретельнішого аналізу їх складу з метою оптимізації витратної політики.

Продовжимо фінансовий аналіз ТОВ «ЕКО-СФЕРА» розрахунком показників фінансової стійкості (таблиця 2.8). Чим більшим є значення коефіцієнта незалежності, особливо в сучасних нестабільних умовах функціонування, тим краще. Значення даного коефіцієнта в незначній мірі менше 0,5 або 50% для ТОВ «ЕКО-СФЕРА». Але спостерігається негативна динаміка до зменшення коефіцієнта автономії.

Таблиця 2.8

Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «ЕКО- СФЕРА» протягом 2022-2024 років

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення 2024 р. до 2022 р. |
| Коефіцієнт автономії | 0.44 | 0.51 | 0.47 | 0.04 |
| Маневреність робочого капіталу | 2.68 | 2.85 | 3.29 | 0.62 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | 2.28 | 1.98 | 2.11 | -0.17 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | 0.31 | 0.24 | 0.26 | -0.05 |
| Співвідношення власного капіталу і поточних зобов’язань | 0.78 | 1.02 | 0.90 | 0.12 |
| Коефіцієнт фінансової стабільності | 0.24 | 0.25 | 0.24 | 0.00 |

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Коефіцієнт автономії зріс з **0,44 у 2022 р. до 0,47 у 2024 р.** (+0,04). Коефіцієнт автономії свідчить про **частку власного капіталу** у загальній сумі джерел фінансування. Оптимальне значення: >0,5. Підприємство близьке до цього рівня. Позитивна тенденція зміцнення фінансової незалежності, проте необхідно надалі нарощувати частку власних ресурсів.

Маневреність робочого капіталу зросла з **2,68 до 3,29** (+0,62). Показник визначає **здатність підприємства оперативно реагувати на зміни в обсягах оборотних коштів**. Підприємство істотно покращило маневреність капіталу, підвищивши свою операційну гнучкість.

Коефіцієнт фінансової залежності знизився з **2,28 до 2,11** (–0,17). Чим нижчий коефіцієнт, тим **менше підприємство залежить від зовнішніх джерел**. Позитивна тенденція зниження фінансової залежності, хоча показник все ще перевищує ідеальні межі (1,5–2,0).

Коефіцієнт маневреності власного капіталу зменшився з **0,31 до 0,26** (–0,05). Він показує **частку власного капіталу, яка використовується для фінансування оборотних активів**. Невелике погіршення маневреності власного капіталу свідчить про **потребу в посиленні ліквідності власних джерел**.

Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань зросло з **0,78 до 0,90** (+0,12), яке відображає **спроможність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок власного капіталу**. Покращення показника свідчить про **підвищення короткострокової фінансової стійкості** підприємства.

Коефіцієнт фінансової стабільності залишився **стабільним на рівні 0,24**. Підприємство зберігає **постійну фінансову базу**, однак значення менше 0,5 говорить про необхідність підвищення фінансової стабільності шляхом **активнішого нарощення власного капіталу**.

У 2022–2024 роках **фінансова стійкість ТОВ «ЕКО-СФЕРА» покращилася** завдяки:

* зростанню частки власного капіталу;
* зниженню залежності від зовнішнього фінансування;
* покращенню маневреності робочого капіталу.

Проте існують **ризики повільного зростання автономії** та **деякого зниження маневреності власного капіталу**, що вимагає стратегічних дій у напрямі **подальшого зміцнення власної фінансової бази**.

Показники рентабельності завжди слугували орієнтиром діяльності підприємства та часто підлягають аналізу керівництвом. Перелік показників рентабельності може бути достатньо широким. Деякі з показників було розраховано нами на основі даних фінансової звітності ТОВ «ЕКО-СФЕРА» (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка коефіцієнтів рентабельності ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у 2022-2024 роках

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення |
| 2024 р. до 2022р |
| Рентабельність продукції, % | 29.63 | 38.17 | 43.38 | 13.75 |
| Рентабельність господарської діяльності, % | 3.20 | 5.49 | 4.02 | 0.82 |
| Рентабельність активів, % | 4.51 | 6.54 | 4.92 | 0.42 |
| Рентабельність власного капіталу, % | 10.27 | 12.94 | 10.37 | 0.09 |
| Коефіцієнт окупності виробничих витрат | 1.30 | 1.38 | 1.43 | 0.14 |
| Коефіцієнт окупності активів | 1.41 | 1.19 | 1.22 | -0.18 |
| Коефіцієнт окупності власного капіталу | 3.21 | 2.36 | 2.58 | -0.63 |

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Рентабельність продукції **зросла** з **29,63% у 2022 р. до 43,38% у 2024 р.** (+13,75 в.п.). Вона відображає, яку частину доходу становить прибуток від реалізації продукції. Значне зростання показника свідчить про **покращення ефективності виробництва** та **підвищення маржинальності продукції**.

Рентабельність господарської діяльності підвищилася з **3,20% до 4,02%** (+0,82 в.п.)., яка показує співвідношення операційного прибутку до чистого доходу. Підприємство наростило операційну прибутковість, проте темпи зростання невисокі, що потребує уваги до оптимізації витрат.

Рентабельність активів підвищилася з **4,51% до 4,92%** (+0,42 в.п.). Вона оцінює ефективність використання всіх активів для отримання прибутку. Позитивна динаміка свідчить про **покращення загальної ефективності управління активами**.

Рентабельність власного капіталу практично не змінилася: **з 10,27% до 10,37%** (+0,09 в.п.). яка відображає прибутковість використання власного капіталу. Підприємство **утримує стабільну рентабельність власного капіталу**, але відсутність значного зростання вказує на потребу у підвищенні інвестиційної привабливості.

Коефіцієнт окупності виробничих витрат зріс з **1,30 до 1,43** (+0,14). Він показує, скільки гривень доходу припадає на одну гривню витрат. Підприємство **підвищило ефективність виробничої діяльності**, забезпечуючи більше доходу на одиницю витрат.

Коефіцієнт окупності активів знизився з **1,41 до 1,22** (–0,18). Показує обсяг доходу на одиницю активів. Незначне погіршення свідчить про **збільшення активної бази швидше, ніж доходів**, що може бути пов'язане з інвестиційним зростанням і потребує подальшої оптимізації використання активів.

Коефіцієнт окупності власного капіталу знизився з **3,21 до 2,58** (–0,63). Він показує ефективність використання власних фінансових ресурсів. Зменшення показника свідчить про **зниження віддачі від власного капіталу**, що є певним сигналом для перегляду стратегії використання власних ресурсів.

У 2022–2024 роках ТОВ «ЕКО-СФЕРА» демонструє **позитивну динаміку основних показників рентабельності** продукції та операційної діяльності, с**табільність** рентабельності активів і власного капіталу. У 2024 році спостерігається **невелике погіршення ефективності використання активів і власного капіталу**, що пояснюється активною інвестиційною діяльністю та розширенням масштабів. Підприємству рекомендовано зосередитись на **підвищенні ефективності активів** і **прибутковості власного капіталу** для забезпечення стійкого фінансового розвитку.

Як загальний висновок слід зазначити, що аналіз основних економічних показників, характеристик активів і пасивів, витратної структури та коефіцієнтів рентабельності ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у 2022–2024 роках свідчить про **позитивну загальну динаміку розвитку підприємства**.

**Чистий дохід** зріс на 44,76%, а **валовий прибуток** майже подвоївся (+91,61%). **Операційний прибуток** продемонстрував значне зростання (+257,98%), хоча **чистий прибуток** у 2024 р. дещо зменшився порівняно з 2023 р., що вказує на **потребу в оптимізації витрат та позареалізаційних збитків**.

Відбулося **суттєве нарощення активів** (+66,32%) за рахунок як необоротних, так і оборотних активів. **Частка власного капіталу** у фінансуванні активів збільшилася на 3,63 в.п., що позитивно вплинуло на **фінансову стійкість** підприємства. Спостерігається **зниження залежності від кредиторської заборгованості** та **оптимізація структури зобов'язань**.

Основні витрати (матеріальні) зросли пропорційно зростанню обсягів виробництва, однак їх питома вага у загальній структурі витрат зменшилася. Значне зростання **витрат на оплату праці** (+102,44%) супроводжувалося **зростанням продуктивності праці**, що свідчить про **ефективне управління персоналом**.

**Коефіцієнт автономії** наблизився до оптимального рівня, а **фінансова залежність** знизилася. **Маневреність робочого капіталу** покращилася, що свідчить про **підвищення гнучкості в управлінні активами**. Проте **маневреність власного капіталу** дещо погіршилася, що вимагає посиленої уваги.

Отже, ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у 2022–2024 роках **успішно розвивається**, демонструючи **зростання обсягів діяльності, покращення фінансової стійкості та підвищення рентабельності.** Загалом фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як **стійкий і перспективний для подальшого розвитку**.

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку харчової продукції маркетингові комунікації набувають вирішального значення для забезпечення сталого розвитку підприємства. Вони виступають інструментом не лише інформування споживачів про товари та послуги, але й формування емоційного зв'язку з брендом, стимулювання попиту та підвищення лояльності цільової аудиторії.

Для підприємств, що працюють на ринку натуральних соків, зокрема для ТОВ «Еко-сфера», ефективна система маркетингових комунікацій є одним із ключових чинників утримання та розширення ринкових позицій. Систематична оцінка та аналіз діючої комунікаційної стратегії дозволяють виявити сильні сторони, визначити напрями для удосконалення та розробити рекомендації щодо підвищення ефективності взаємодії із споживачами.

У сучасних умовах високої конкуренції та постійних змін ринкового середовища ефективна система маркетингових комунікацій є важливим чинником успішного функціонування підприємства. ТОВ «Еко-сфера» активно застосовує комплекс маркетингових комунікацій для зміцнення своїх позицій на ринку натуральних соків та нектарів. Основними напрямами комунікаційної діяльності компанії є реклама, прямий маркетинг, зв'язки з громадськістю, програми лояльності, стимулювання продажів і бренд-комунікації.

ТОВ «Еко-сфера» здійснює активну маркетингову діяльність, адже функціонує на ринку, де нецінова конкуренція є найбільш оптимальною. Підвищення якості продукції, впровадження нової торгової марки, проведення акцій та інші заходи не матимуть бажаного успіху серед споживачів без комунікаційної системи. За рахунок комунікаційних інструментів підприємство інформує споживачів про товари компанії, поширює рекламні звернення, формує певний образ у свідомості споживачів та підвищує їх лояльність.

Підприємство співпрацює із різними маркетинговими агентствами, які допомагають створювати якісний та дієвий креатив для привернення уваги споживачів.

У вересні 2023 року ТОВ «Еко-сфера» презентувало оновлену лінійку соків ТМ «Play» із зображенням героїв мультфільму «Paw patrol». Презентація відбулася на допремʼєрних показах однойменного мультфільму «Щенячий Патруль: Мегакіно» у кінотеатрах Києва, Вінниці, Одеси та Калинівки.

Крім презентації продукції, якою пригощали усіх маленьких відвідувачів кінозалів, показали на великих екранах ролик про благодійну ініціативу ТОВ «Еко-сфера» «1 гривня з кожної пачки на допомогу кінологічній службі ДСНС України». Так як саме із продажів соків ТМ «Play» 1 гривня перераховується до «Благодійного Фонду Олега Гончарука» на придбання спецавтомобіля для ДСНС.

Розроблення рекламних звернень та брендових матеріалів шляхом аутсорсу є чудовим рішенням при широкому асортименті товарів. Хоча спеціалісти відділу маркетингу більш глибоко ознайомленні із процесами діяльності компанії та її цільовими аудиторіями, залучення сторонніх агентств дозволяє оптимізувати процес розробки рекламного звернення. Перевагою є висока кваліфікація працівників у розробленні креативних, залучаючих та актуальних комунікаційних звернень.

Для проведення комплексного оцінювання інтегрованих маркетингових комунікацій ТОВ «Еко-сфера», розглянемо детальніше кожен засіб маркетингових комунікацій із використовуваних у діяльності підприємства. Для початку проведемо аналіз цільових груп споживачів, на яких направлені комунікаційні заходи.

Аналіз споживчих сегментів продукції ТОВ «Еко-сфера» наведено на рис. 2.4.

Рис. 2.4. Сегменти маркетингу продукції ТОВ «Еко-сфера»

Джерело: сформовано автором

Загалом, ТОВ «Еко-сфера» успішно позиціонує себе на ринку як виробник якісної та натуральної продукції, що дозволяє їй ефективно конкурувати та задовольняти потреби різних споживчих сегментів.

Основну частку споживачів становлять дорослі віком 25–45 років, які надають перевагу натуральним сокам прямого віджиму через акцент на здоровому способі життя. Значну роль відіграють виробники та заклади HoReCa, які використовують концентрати для виробничих і ресторанних потреб. Молодіжна аудиторія обирає нектари та газовані напої. Вода є універсальним продуктом, що охоплює всі вікові групи споживачів. Спеціальні дитячі лінійки продукції орієнтовані на наймолодшу аудиторію та їхніх батьків.

Таблиця 2.10

Структура споживачів продукції ТОВ «Еко-сфера»

| Сегмент продукції | Цільова аудиторія | Частка в структурі споживачів, % |
| --- | --- | --- |
| Соки прямого віджиму | Дорослі 25–45 років, прихильники ЗОЖ | 32,0 % |
| Концентровані соки та пюре | Виробничі підприємства, HoReCa | 15,0 % |
| Нектари фруктові | Молодь 18–30 років, сімейні пари | 18,5 % |
| Питна артезіанська вода | Усі вікові категорії | 20,0 % |
| Газовані напої та лимонади | Молодь 15–25 років | 8,0 % |
| Дитячі соки (серія для дітей) | Діти 0–12 років, батьки | 6,5 % |
| Разом | – | 100 % |

Джерело: складено на основі даних компанії та ринку натуральних напоїв.

Споживачі продукції ТОВ «Еко-сфера» представляють різні соціальні верстви, мають різноманітні інтереси, цінності та звички споживання. Це зумовлює необхідність адаптації маркетингових комунікацій до специфіки кожної цільової групи, з урахуванням її інформаційних потреб та особливостей сприйняття. Правильно підібрана форма комунікації забезпечує ефективний контакт із споживачем, підвищує рівень зацікавленості у продукції та сприяє формуванню купівельної поведінки.

Для поширення рекламних повідомлень компанія використовує широкий спектр інструментів, серед яких: відеореклама, текстово-графічна реклама (контент-маркетинг), контекстна та таргетована реклама, SEO-оптимізація сайту, зовнішня реклама (банери), PR-активності, корпоративна айдентика, заходи стимулювання збуту та спонсорство.

Ключовим інструментом у комунікаційній стратегії ТОВ «Еко-сфера» виступає відеореклама. Основними каналами її розповсюдження є телебачення, платформа YouTube, офіційний веб-сайт компанії та соціальна мережа Facebook.

На платформі YouTube акцент робиться на залученні молодої аудиторії віком від 18 до 30 років. Тут розміщується реклама слабоалкогольних напоїв та пива, яка вирізняється сучасним дизайном і привабливим пакуванням. Використовуються формати рекламних оголошень TrueView In-Stream та Bumper Ads, що дозволяє оплачувати тільки перегляди повної реклами. Тривалість відео-звернень зазвичай варіюється від 6 до 30 секунд.

Реклама на телебаченні залишається важливою частиною комунікаційної стратегії компанії, незважаючи на зростання популярності цифрових платформ. Вона орієнтована переважно на споживачів віком 30+ років, які залишаються основними глядачами традиційних медіа. У телевізійних роликах зазвичай просуваються провідні бренди компанії, що мають класичні смаки і добре відомі серед цільової аудиторії. Тривалість рекламних блоків коливається від 15 до 30 секунд. Крім того, ці ж відеоматеріали часто адаптуються для використання в Інтернеті, зокрема на платформі YouTube.

Водночас активність компанії у соціальних мережах є обмеженою. Відеореклама у Facebook трапляється рідко, що знижує охоплення цільової аудиторії. Компанія практично не представлена в Instagram та TikTok, хоча саме ці платформи сьогодні мають високу популярність серед молодіжної аудиторії і могли б стати потужними каналами комунікації. Поширення інформації про продукцію ТОВ «Еко-сфера» в основному здійснюється через сторонні огляди користувачів в мережі.

Частота показу відеореклами у кожному з каналів комунікації визначається окремо, залежно від цільової аудиторії та маркетингових цілей компанії. Аналіз конкурентного середовища показав, що низка брендів-конкурентів активно використовують сучасні канали цифрової комунікації. Зокрема, вони мають офіційні сторінки у популярних соціальних мережах та власні вебсайти, що підвищує їх видимість на ринку та робить бренди більш привабливими для сучасного споживача.

Важливо враховувати, що ТОВ «Еко-сфера» конкурує не лише з виробниками пива, а й з підприємствами, які спеціалізуються на випуску суміжних категорій продукції, присутніх в асортименті компанії.

Оцінка витрат на відеорекламу в основних каналах комунікації компанії подана у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Витрати ТОВ «Еко-сфера» на відеорекламу

| Канал комунікації | Витрати, тис. грн | | | Відхилення  2024 р. до 2022 р., +/.- |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 2022 | 2023 | 2024 |
| Реклама на телебаченні | 24214,25 | 36492,24 | 48727,77 | 24513,52 |
| Реклама на платформі YouTube | 1245,45 | 2480,47 | 3839,57 | 2594,12 |
| Реклама у Facebook | 1256,5 | 3156,96 | 4886,73 | 3630,23 |
| Разом | 26716,20 | 42129,68 | 57454,07 | 30737,87 |

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Еко-сфера»

Дослідження структури та динаміки витрат ТОВ «Еко-сфера» на відеорекламу в період 2022–2024 років свідчить про суттєве зростання загальних обсягів фінансування рекламної діяльності. Так, у 2022 році загальні витрати компанії на відеорекламу становили 26 716,20 тис. грн, у 2023 році — 42 129,68 тис. грн, а у 2024 році — 57 454,07 тис. грн. Таким чином, за два роки спостерігається приріст витрат на 30 737,87 тис. грн, що відповідає зростанню на 115,0%.

Найбільшу частку рекламного бюджету стабільно займає реклама на телебаченні. У 2022 році витрати на цей канал становили 24 214,25 тис. грн, що складало близько 90,6% загальних витрат на відеорекламу. У 2024 році витрати на телерекламу зросли до 48 727,77 тис. грн, однак відносна вага телебачення дещо знизилася за рахунок активізації інтернет-реклами.

Особливо динамічно зростають витрати на рекламу на цифрових платформах. Витрати на рекламу у Facebook збільшилися з 1 256,5 тис. грн у 2022 році до 4 886,73 тис. грн у 2024 році (приріст на 3 630,23 тис. грн). Витрати на рекламу на платформі YouTube за цей самий період зросли з 1 245,45 тис. грн до 3 839,57 тис. грн (приріст на 2 594,12 тис. грн).

Таким чином, ТОВ «Еко-сфера» демонструє стратегічне розширення рекламної активності, спрямоване на диверсифікацію каналів комунікації. Збільшення витрат на цифрові медіа платформи відображає адаптацію до змін у поведінці споживачів та актуальних тенденцій ринку. У перспективі доцільно посилити аналітичний супровід рекламних кампаній через розрахунок показників ефективності (наприклад, ROI – return on investment або CPL – cost per lead) для оптимізації структури витрат та підвищення результативності маркетингової стратегії.

У межах комунікаційної діяльності ТОВ «Еко-сфера» активно застосовує текстову та графічну рекламу, що розміщується через соціальні мережі, офіційний сайт компанії та публікації у блогах на суміжні теми. Основними каналами для поширення контенту залишаються офіційний сайт і соціальна мережа Facebook.

Контент створюється у різних форматах – інформаційний, розважальний, іміджевий або орієнтований на стимулювання продажів. Контент-маркетинг є важливою частиною комунікаційної стратегії підприємства, оскільки дозволяє не лише рекламувати продукцію, але й формувати позитивне враження про компанію, її бренди та цінності.

ТОВ «Еко-сфера» використовує комбінований підхід: текстовий контент супроводжується графічними елементами, що підвищує рівень залученості споживачів. Однак основна присутність компанії у Facebook обмежує охоплення молодшої аудиторії, яка надає перевагу сучаснішим платформам, таким як Instagram чи TikTok.

Недостатня активність на цих майданчиках негативно позначається на обізнаності потенційних споживачів про нові смаки, бренди та оновлення продукції, що, в свою чергу, знижує імпульсивні покупки, які є важливим фактором стимулювання збуту.

Одним із ключових напрямів поширення інформації про продукцію ТОВ «Еко-сфера» є текстова та графічна реклама. Основними каналами її розміщення виступають соціальні мережі, офіційний вебсайт компанії, а також публікації у спеціалізованих блогах, де розміщуються посилання на офіційні ресурси підприємства. Найбільш активно використовуються перші два канали, оскільки вони забезпечують прямий доступ до основної цільової аудиторії компанії.

Текстово-графічні матеріали утворюють основу контенту офіційних мереж підприємства. Контент-маркетинг, як частина інтегрованої комунікаційної політики, виконує багатофункціональну роль: забезпечує інформування споживачів, сприяє формуванню позитивного іміджу бренду, розважає аудиторію та стимулює до придбання продукції. За допомогою контент-маркетингу компанія також може транслювати важливі соціальні меседжі та підсилювати репутаційну складову своєї діяльності.

ТОВ «Еко-сфера» використовує комбіновану модель створення контенту, поєднуючи текстову інформацію із візуальними елементами. Такий підхід підвищує зацікавленість аудиторії, забезпечує краще сприйняття інформації та підвищує рівень залучення споживачів.

Основною платформою для публікації контенту є соціальна мережа Facebook, що орієнтована переважно на аудиторію віком від 25 років. Проте варто зазначити, що не всі зареєстровані користувачі є активними учасниками мережі, що обмежує ефективність комунікацій через даний канал.

Недостатня присутність компанії в інших популярних соціальних мережах, таких як Instagram та TikTok, негативно впливає на обізнаність молодших вікових груп про нові продукти, оновлення брендів та зміни у позиціонуванні продукції. Відсутність регулярної присутності у новітніх цифрових каналах ускладнює стимулювання спонтанних купівельних рішень серед активної частини споживачів.

Тому можемо прийти до висновку, що відсутність комунікаційної діяльності ТОВ «Еко-сфера» у такому каналі як Instagram негативно впливає на комунікаційну діяльність компанії та його конкурентне положення у онлайн просторі. Адже він дозволяє створювати інтерактивний контент для залучення споживачів, проводити різні конкурси та в повній мірі реалізовувати контентну стратегію. Соціальна мережа дозволяє налагодити взаємодію із цільовими групами віком 18-30 років, що в певній мірі компенсує недоліки соціальної мережі Facebook.

Проведемо дослідження типів контенту, які використовує ТОВ «Еко-сфера» у соціальній мережі Facebook у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Типи контенту

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип контенту | Характер контенту | Періодичність розміщення |
| Комбінований | Інформаційний, продаючий, залучаючий | 3-4 рази на тиждень |
| Графічний | Продаючий, залучаючий | 2-3 рази на місяць |
| Текстовий | Інформаційний | Стохастично |
| Відео контент | Розважальний, інформаційний, продаючий | 4-5 разів на місяць |

Джерело: складено автором

Аналізуючи дані, які представлені у табл. 2.12, можемо прийти до висновку, що виключно текстовий контент не є актуальним. Розважальний контент, який зазвичай найбільш позитивно сприймається споживачами та спонукає їх до активних дій публікується лише у відео форматі. ТОВ «Еко-сфера» надає перевагу комбінованому та графічному контенту при комунікації із споживачами. Їх створення не потребує значних витрат часу та коштів, як при відео контенті, при цьому їх ефективність є досить високою.

Для більш детального аналізу контенту, проаналізуємо, який саме контент має найбільшу віддачу від послідовувачів у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Вихідні дані для аналізу контенту за типами

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип контенту | Характер контенту | Кількість уподобань  (лайків) | Кількість поширень (репостів) | Кількість коментарів |
|  |  | Facebook |  |  |
| Комбінований | Інформаційний | 18764 | 5189 | 10376 |
| Розважальний | 25073 | 7366 | 14814 |
| Залучаючий | 23198 | 7007 | 12122 |
| Відео контент | Розважальний | 25301 | 7716 | 15100 |
| Інформаційний | 21580 | 6887 | 12550 |
| Продаючий | 23676 | 6523 | 13662 |

Джерело: складено автором

Найбільш доцільним вважаємо аналіз комбінованого контенту, як основного, що використовує ТОВ «Еко-сфера» та відео формату, як такого, що має найбільшу залучаючу здатність. Із табл. 2.13. видно, що розважальний контент найкраще сприймається споживачами. Найменш цікавим, за показниками активності підписників соціальної мережі, виявився інформаційний контент. Це не означає, що він має менше комунікаційне значення для ефективної роботи підприємства. З його допомогою транслюються офіційні звернення компанії, висвітлення важливих подій тощо. Але при цьому це не викликає у читачів бажання зупинятися на такому контенті та активно обговорювати новину у коментарях. Це свідчить про те, що контент такого формату варто доповнювати короткими відео або графічним доповненням, в яких відображалась коротка «вижимка» із основного звернення. Решта типів контенту оптимально сприймаються споживачами. Показники активності тримаються на середньому рівні.

Контекстна та таргетована реклама є важливими елементами цифрової стратегії просування продукції ТОВ «Еко-сфера». Ці інструменти дозволяють показувати рекламні повідомлення саме тим споживачам, які проявляють інтерес до відповідної категорії товарів у конкретний момент часу.

Слід зазначити, що методи формування цільових аудиторій для контекстної та таргетованої реклами відрізняються. Контекстна реклама орієнтована на запити споживачів у пошукових системах, тоді як таргетована використовує дані про поведінку користувачів в Інтернеті для формування пропозицій відповідно до їхніх інтересів.

ТОВ «Еко-сфера» використовує контекстну рекламу для демонстрації своїх товарів у момент здійснення релевантного пошукового запиту потенційним покупцем. Водночас функція прямої онлайн-купівлі через офіційний сайт компанії відсутня, тому реалізація продукції здійснюється через мережу партнерських роздрібних магазинів, що дає споживачам можливість порівнювати продукцію з аналогами інших виробників і здійснювати вибір безпосередньо у торговельних точках.

Таргетована реклама застосовується для просування новинок та продукції, для якої чітко визначені параметри цільової аудиторії. Параметри націлення налаштовуються на основі аналізу поведінки користувачів у мережі Інтернет.

SEO-оптимізація займає вагоме місце у маркетинговій діяльності підприємства. Вона спрямована на підвищення видимості сайту ТОВ «Еко-сфера» у пошукових системах та підтримку актуальності представленого контенту. Завдяки SEO-комплексам компанія також просуває свої соціальні ініціативи та проєкти. Регулярна внутрішня і зовнішня оптимізація ресурсу дозволяє утримувати лідерські позиції у результатах пошукової видачі за релевантними запитами споживачів.

Банерна реклама ТОВ «Еко-сфера» широко представлена у зовнішньому просторі: на вулицях міст, у метро та, меншою мірою, у торгових центрах. Рекламні банери розміщуються переважно у місцях з великим потоком людей, поблизу роздрібних магазинів та вздовж основних автомобільних трас України. Найчастіше через зовнішню рекламу компанія просуває безалкогольні напої та пиво, що має сезонний попит. Такий формат реклами сприяє підвищенню загальної впізнаваності бренду та підтримує його присутність у свідомості споживачів. Недоліком зовнішньої реклами є складність точного вимірювання її ефективності.

PR-активності та спонсорство займають важливе місце у формуванні корпоративного іміджу ТОВ «Еко-сфера». Підприємство активно підтримує соціально значущі ініціативи: сприяє розвитку українського книговидання, бере участь у відновленні архітектурних пам’яток, переходить на використання альтернативних джерел енергії на виробництві.

Крім того, компанія є постійним спонсором спортивних проектів, зокрема телевізійної програми «Світ футболу», інформаційного порталу uafootball.com, а також підтримує різноманітні футбольні заходи в Україні. Важливою ініціативою ТОВ «Еко-сфера» стало впровадження попереджувальних повідомлень про шкоду надмірного вживання алкоголю у своїх рекламних зверненнях ще до того, як це стало загальною практикою на ринку.

Завдяки таким крокам компанія не лише посилює довіру споживачів до бренду, але й зміцнює свій позитивний імідж у суспільстві.

ТОВ «Еко-сфера» у своїй комунікаційній стратегії приділяє значну увагу підтримці здорового способу життя та розвитку спорту в Україні. Компанія акцентує увагу на популяризації здорового харчування, натуральних продуктів та активного способу життя, що напряму співвідноситься із її продукцією – натуральними соками, нектаром та артезіанською питною водою.

З метою зміцнення соціального іміджу підприємство розширює свою участь у підтримці молодіжного спорту, зокрема через спонсорство дитячих та юнацьких футбольних команд. Наприклад, компанія підтримує організацію місцевих турнірів, таких як Всеукраїнський фестиваль дитячого футболу або шкільні ліги. Також актуальною ініціативою є встановлення брендованих стендів із безкоштовною роздачею натуральної води та соків під час спортивних заходів.

Такі дії дозволяють ТОВ «Еко-сфера» не тільки підвищити рівень упізнаваності бренду серед сімейної аудиторії, але й сформувати позитивний образ компанії, яка підтримує здоровий спосіб життя та активно сприяє розвитку молодого покоління.

Окрім цього, компанія бере участь у спеціалізованих виставках і ярмарках, що дозволяє підтримувати прямий контакт із споживачами, партнерами та інвесторами.

ТОВ «Еко-сфера» бере участь або може брати участь у таких заходах:

WorldFood Ukraine (Київ) – провідна виставка продуктів харчування та напоїв, де компанія представляє свої соки прямого віджиму та питну воду;

АГРО-2024 – національна агропромислова виставка, де презентуються натуральні продукти українських виробників;

Local Food Fest – фестиваль локальних виробників здорової їжі та напоїв;

ЕкоМаркет Експо – спеціалізована виставка екологічної продукції, що ідеально відповідає позиціонуванню компанії;

Vinnytsia Food Fest – регіональні гастрономічні заходи, які дозволяють активно працювати із локальною аудиторією.

Участь у таких заходах сприяє просуванню натуральної продукції серед споживачів, які цінують якість, здоров'я та екологічність. Це дозволяє компанії закріпити за собою статус сучасного, соціально відповідального виробника натуральних напоїв.

Стимулювання збуту є звичною діяльністю переважної більшості підприємств різних галузей. Це є короткочасним інструментом впливу на ринок. ТОВ «Еко-сфера» використовує у розрізі даного інструменту використовує знижки, споживчі акції, конкурси тощо. Дані заходи направлені на отримання швидкої зворотної реакції від споживачів. Основною метою є збільшення обсягів продажу за певний період часу. Додатково компанія дозволяє споживачам ознайомитися із товарами, якщо ті ще не споживали якийсь конкретний товар або взагалі не знайомі із досліджуваним виробником.

Проаналізуємо загальні витрати ТОВ «Еко-сфера» на засоби маркетингових комунікацій у 2022-2024 роках у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Витрати на засоби маркетингових комунікацій

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Види інструментів маркетингових комунікацій | Витрати, тис. грн. | | Структура витрат, % | | Відхилення у структурі,  % | |
| 2023 рік | 2024 рік | 2023 рік | 2024 рік |
| Основні засоби маркетингових комунікацій | | | | | |  | |
| 1. Реклама по TV | 36492,24 | 48727,77 | 35,02 | 34,23 | -0,79 | |
| 2. Банери | 8784,40 | 14861,76 | 8,43 | 10,44 | 2,01 | |
| 3. Стимулювання збуту | 11816,73 | 19175,08 | 11,34 | 13,47 | 2,13 | |
| 4. PR | 19725,82 | 25965,37 | 18,93 | 18,24 | -0,69 | |
| Синтетичні засоби маркетингових комунікацій | | | | | |  | |
| 1. Виставки та ярмарки | 11097,73 | 8783,24 | 10,65 | 6,17 | -4,48 | |
| Засоби маркетингових комунікацій онлайн | | | | | |  | |
| 1. Відео-реклама (YouTube, Facebook) | 5637,44 | 8726,30 | 5,41 | 6,13 | 0,72 | |
| 2. Контент-маркетинг | 1385,91 | 1936,01 | 1,33 | 1,36 | 0,03 | |
| 3. Контекстна та таргетована реклама | 5429,03 | 8925,60 | 5,21 | 6,27 | 1,06 | |
| 4. SEO-оптимізація | 3834,71 | 5252,86 | 3,68 | 3,69 | 0,01 | |
| Разом | 104204,00 | 142354,00 | 100,00 | 100,00 | 0,00 | |

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Еко-сфера»

Аналіз з табл. 2.14 показав, що сукупні витрати підприємства на маркетингові комунікації у 2024 році збільшились на 38150 тис. грн. Найбільший приріст у структурі витрат мало стимулювання збуту, яке збільшились на 2,13%. Це пов’язано із загальним зниженням платоспроможності населення на фоні війни, тому ТОВ «Еко-сфера» стимулювало продажі шляхом надання знижок та різноманітних акцій цільовим групам споживачів. Реклама на телебаченні як у 2023, так і у 2024 році займала найбільшу частку у структурі витрат: 35,02% та 34,23% відповідно. Це свідчить про те, що компанія не лише вважає телебачення основним каналом комунікації, а й активно використовує трафік досить великої кількості телеканалів.

Засоби онлайн комунікацій є значно дешевшими за основні та синтетичні елементи. При цьому їх ефективність може забезпечити кращий результат, який можна проаналізувати опираючись на конкретні дані. Даний фактор надає суттєву перевагу саме онлайн інструментам. Найбільший бюджет було виділено на відео-рекламу, таргетинг та контекстне просування.

Витрати на виставки та ярмарки у 2024 році знизились на 4,48% у зв’язку із карантинними умовами. Адже більшість із них не відбулися через те, що вони були заплановані на періоди локдаунів. Витрати на фірмові ідентифікуючі маркетингові комунікації відсутні у обох досліджуваних роках. Причиною цього стала відсутність потреб у створенні та розробленні нових фірмових елементів, наприклад, нової форми для співробітників, брендування автомобілів або канцелярських виробів тощо. Витрати на банери, які розміщуються у зовнішньому середовищі, транспорті, торгових центрах тощо. У 2024 році вони становлять 10,44% від усіх витрат. Карантинні умови та діджиталізація споживчої поведінки акцентували увагу на тому, що даний інструмент комунікації не є актуальним у сучасному світі, якщо він не є інтерактивним. Традиційне зображення товарів на банері вже не цікаве для споживачів, адже воно не виділяється серед великої кількості інших від конкурентів. Тому запам’ятовуваність такої комунікації є низькою.

Отже, комплекс маркетингових комунікаційних інструментів є досить ефективним, але не адаптований до потреб великої групи цільових споживачів, що негативно впливає на впізнаваність окремих брендів ТОВ «Еко-сфера». Адже товари, які орієнтовані на молодь, не просуваються через ті канали, які є для них актуальними. За рахунок цього, в даному векторі конкуренти мають більш вигідні положення. Витрати на певні комунікаційні інструменти, наприклад, банери, є надмірно високими, адже вони не забезпечують досягнення бажаних результатів. Тому система маркетингових комунікацій ТОВ «Еко-сфера» потребує оптимізації із зміщенням акцентів на такі онлайн інструменти, як просування у соціальних мережах.

Компанія приділяє особливу увагу формуванню позитивного іміджу бренду, інформуванню цільової аудиторії про якість та натуральність продукції, а також активному залученню споживачів через цифрові канали комунікації. Важливою особливістю є орієнтація на створення емоційного зв'язку з клієнтами через відповідність продукції принципам здорового харчування.

ТОВ «Еко-сфера» використовує широкий спектр каналів та інструментів маркетингових комунікацій, серед яких:

Рекламна діяльність: розміщення реклами на білбордах, у друкованих ЗМІ, активна присутність у соціальних мережах (Facebook, Instagram), а також використання радіо та телебачення для підвищення обізнаності про бренд.

Прямий маркетинг: проведення email-кампаній, SMS-розсилок, телефонних консультацій, участь у спеціалізованих виставках та форумах, що забезпечують персоналізовану взаємодію зі споживачами.

Зв'язки з громадськістю (PR): організація благодійних заходів, підтримка соціальних проектів, проведення прес-конференцій, публікації у галузевих виданнях для підвищення іміджу компанії.

Програми лояльності: створення системи дисконтних карт, бонусних програм для постійних клієнтів та акцій для нових покупців.

Інтернет-маркетинг: просування за допомогою контент-маркетингу, SEO-оптимізації сайту компанії, активної взаємодії в месенджерах.

Проведений аналіз свідчить про загалом високий рівень ефективності маркетингових комунікацій ТОВ «Еко-сфера». Позитивними аспектами є:

Висока впізнаваність бренду серед цільової аудиторії.

Активне використання цифрових каналів комунікацій, що відповідає сучасним трендам розвитку ринку.

Розвинена система взаємодії з клієнтами через програми лояльності та пряму комунікацію.

Проте існують і певні недоліки:

Недостатнє використання можливостей цифрової реклами, зокрема контекстної реклами та SEO-просування.

Низький рівень персоналізації повідомлень у рамках прямих маркетингових кампаній.

Відсутність повноцінної інтеграції офлайн- та онлайн-комунікацій в єдину стратегію взаємодії з клієнтами.

Наведемо переваги та недоліки маркетингових комунікацій ТОВ «Еко-сфера» у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Переваги та недоліки маркетингових комунікацій ТОВ «Еко-сфера»

|  |  |
| --- | --- |
| Переваги комунікаційної системи | Недоліки комунікаційної системи |
| 1. Оптимальний комплекс комунікаційних інструментів | 1. Відсутність комунікаційної діяльності у соціальній мережі Instagram |
| 2. Зрозумілі та актуальні звернення. Висока якість контенту | 2. Відсутність розвитку офіційного YouTube каналу як каналу комунікації із початку 2022 року |
| 3. Використання сучасних каналів комунікації | 3. Низьке охоплення пріоритетних територіальних напрямків у рекламних кампаніях Facebook |
| 4. Впізнаваний фірмовий стиль та позитивний імідж, які посилюють комунікаційні процеси | 4. Низький рівень комунікації із сегментом споживачів вікової категорії 18-25 років |
| 5. Активна соціальна позиція, яка поширюється за допомогою PR | 5. Відсутність активних рекламних кампаній у соціальній мережі Facebook з 2021 року |
| 6. Систематичні публікації контенту | 6. Високі витрати на неефективні канали комунікації (банери) |
| 7. Низька ефективність найбільш дорого каналу комунікація - телереклама |

Джерело: складено автором

Можемо прийти до висновку, що комунікаційна система ТОВ «Еко-сфера» розвивається у векторі збільшення онлайн інструментів при взаємодії із споживачами. При цьому компанія приділяє значну частину уваги старшим категоріям споживачів, які не націлені купувати нові, яскраві та молодіжні товари. Їх вподобання відповідають загальному вектору діяльності корпорації- підтримання традицій. Виготовляючи досить широку лінійку товарів для осіб віком від 18 до 25 років, ТОВ «Еко-сфера» не веде комунікаційної діяльності через оптимальні для ним канали, наприклад, Instagram. Така ситуація негативно впливає на впізнаваність та обсяги збуту саме таких товарів. Аналіз конкурентів показав, що наявність офіційних сторінок в Instagram як окремих брендів, так і організації і цілому, дає значні переваги у побудові позитивних довгострокових відносин із цільовою аудиторією.

З метою підвищення ефективності маркетингових комунікацій доцільно впровадити такі заходи:

* Активізувати використання інструментів цифрового маркетингу, зокрема контекстної реклами Google Ads, розширення SEO-просування сайту.
* Розробити персоналізовані програми лояльності, адаптовані до різних сегментів цільової аудиторії.
* Впровадити єдину інтегровану комунікаційну стратегію, що об'єднає онлайн- і офлайн-канали.
* Розширити використання контент-маркетингу шляхом створення інформаційних матеріалів про користь натуральних соків для здоров'я.
* Підвищити ефективність прямих маркетингових кампаній за рахунок глибшої сегментації бази клієнтів.

Отже, система маркетингових комунікацій ТОВ «Еко-сфера» у своїй основі є результативною та відповідає основним вимогам сучасного ринку. Проте існує потенціал для її вдосконалення через активне впровадження цифрових технологій, персоналізацію комунікацій та інтеграцію всіх каналів взаємодії в єдину стратегію. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підвищити конкурентоспроможність компанії та зміцнити її позиції на ринку натуральної продукції.

**Завдання до кейсів (до кожного окремо):**

1. Провести SWOT-аналіз, аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства.
2. Скласти портрети основних сегментів ЦА (вік, стиль життя, поведінка, потреби).
3. Сформулюйте УТП (унікальну торгову пропозицію) підприємства.
4. Визначити, яку саме маркетингову стратегію використовує підприємство. Свій вибір обґрунтувати. Описати її переваги та недоліки.
5. Розробити пропозиції по удосконаленню маркетингової стратегії діяльності.
6. Як підприємству на конкурентному ринку ефективно позиціонувати себе та залучити цільову аудиторію з обмеженим бюджетом?