

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Николаєнко Поліни Андріївни

академічної групи 073-20-6

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування ринкової політики (за матеріалами ТОВ «Кормотех»)

Керівник Кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Швець В.Я.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Швець В.Я.			
----------------	---------------	--	--	--

Дніпро

2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

Швець В.Я.

(підпис)

« 20 » травня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Николаєнко П.А. академічної групи 073-20-6

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування ринкової політики (за матеріалами ТОВ «Кормотех»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи просування продукції в ринкових умовах	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «Кормотех» в конкурентних умовах	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Впровадження інноваційних технологій у сфері просування продукції ТОВ «Кормотех»	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

Завдання видано

(підпис керівника)

Швець В.Я.

Дата видачі « 20 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання

(підпис студента)

Николаєнко П.А.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Теоретичні основи просування продукції в ринкових умовах.....	7
1.1 Сутність та складові ринкової політики просування.....	7
1.2 Методи оцінки ефективності просування продукції підприємства..	11
1.3 Дистрибуція важливий фактор у просуванні продукції підприємства.....	13
2 Аналіз діяльності ТОВ «Кормотех» в конкурентних умовах	19
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Кормотех».....	19
2.2 Аналіз внутрішнього середовища підприємства	25
2.3 Аналіз зовнішнього конкурентного середовища підприємства.....	33
2.4 Фінансово-економічний аналіз ТОВ «Кормотех».....	37
3 Впровадження інноваційних технологій у сфері просування продукції ТОВ «Кормотех».....	47
3.1 Обґрунтування необхідності використання інноваційної технології у сфері просування продукції.....	47
3.2 Впровадження інноваційного проєкту ТОВ «Кормотех».....	47
3.3 Оцінка ефективності впровадження інноваційного проєкту.....	55
Перелік джерел посилань.....	59

ВСТУП

Актуальність обраної теми полягає в тому, що у сучасному світі глобальні зміни безпосередньо впливають на ринкове та економічне середовище в цілому. Насамперед, це підвищена конкуренція, глобалізація, динамічний розвиток інноваційно-технічного прогресу тощо. Підприємства повинні швидко вміти адаптуватися до них задля уникнення різних негативних ситуацій, а для цього доречно наявність ефективної ринкової політики просування товарів та послуг. Оскільки саме вона здатна охопити всі аспекти взаємодії підприємства з ринком, від його аналізу та визначення цільових сегментів до комунікацій зі споживачами та побудови бренду.

Впровадження ринкової політики просування продукції підприємством є складним та багатогранним процесом, який потребує ефективного використання різноманітних інструментів. Кожен вид продукції чи послуги має індивідуальну стратегію на ринку, в залежності від мети та цілей, які прагне компанія досягти за їх рахунок, до життєвого циклу товару.

На сьогоднішній день існує багато наукових зібрань, де досліджується розвиток і сформовані базові теоретичні засади та практичні рекомендації для просування продукції. Насамперед, це роботи Ф. Котлера, К.Л. Келлера, Д. Аакера, Дж.К. Левінсона, Г. Чередніченко, С. Костюка, В. Воронкова та інші.

Продукція та її споживачі є основними джерелами доходу для будь-якого підприємства. Тому уся діяльність будується на тому, щоб реалізувати товар, доставити його до потенційних споживачів та отримати прибуток з продажу. Від того наскільки ефективно спрацює політика просування залежить успіх підприємства на ринку, оскільки вона допомагає не тільки залучити нових покупців, а й утримувати існуючих, при цьому збільшуючи продажі та зміцнюючи бренд. Вона також сприяє підвищенню конкурентоспроможності, допомагаючи виділитись з поміж інших та підвищує лояльність у споживачів.

Споживачі мають тенденцію вибирати продукти, які легко доступні та придатні до використання у потрібний момент, важливо мати добре організовані канали збуту та ефективні ланцюги постачання. Оскільки без цього будь-які дії з просування продукції будуть марними, доступність відіграє вирішальну роль.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичної рекомендації щодо ринкової політики просування продукції на ринок.

Для досягнення поставленої мети, у кваліфікаційній роботі було здійснено наступні задачі:

розглянуто компоненти, етапи ринкової політики просування продукції та життєвий цикл товарів;

- досліджено методи оцінки ефективності політики просування;
- розглянуто дистрибуцію як важливий фактор просування продукції;
- представлена загальна характеристика діяльності ТОВ «Кормотех»;
- оцінено внутрішні і зовнішні фактори конкурентоспроможності ТОВ «Кормотех»;
- проаналізовано показники фінансово-господарського стану ТОВ «Кормотех»;
- розроблено сучасний інноваційний проєкт впровадження мобільного застосунку для ТОВ «Кормотех» задля покращенню ринкової політики просування товарів на ринку;
- розглянуто можливість впровадження інноваційного проєкту мобільного застосунку для ТОВ «Кормотех»;
- оцінено ефективність впровадження інноваційного проєкту мобільного застосунку для ТОВ «Кормотех».

Об'єкт розроблення – процес управління ринковою політикою просування продукції на ринок.

Предмет розроблення – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до розробки практичної рекомендації ТОВ «Кормотех»

щодо ринкової політики просування продукції на ринок.

Практична значущість полягає у рекомендації покращення ринкової політики просування, шляхом впровадження інноваційно проекту створення мобільного застосунку. Загальна сума NPV, при вартості власного капіталу 25%, розміру власних коштів 434983 грн. і наявних чистих грошових потоків, складає 1113 тис. грн., що свідчить про ефективність проекту. IRR дорівнює 37,22%.і перевищує вартість власного капіталу на 12,22 %. Дисконтований термін окупності складає 1 рік та 5 місяців від початку інноваційно проекту.

Окремі положення кваліфікаційної роботи висвітлені в авторських тезах матеріалів 79-ї студентської науково-технічної конференції «Тиждень студентської науки»: «Обґрунтування управлінських рішень в сфері просування продукції» [16].

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ В РИНКОВИХ УМОВАХ

1.1 Сутність та складові ринкової політики просування

На сьогоднішній день, підприємства вимушені активно працювати над формуванням та впровадженням індивідуальної ринкової політики. Насамперед, це пов'язано з глобалізацією та підвищенням конкуренції на ринку, підвищенням попиту, мінливістю потреб, динамічним розвитком новітніх технологій. Нинішні споживачі стають все більш обізнаними та вимогливими до товарів і послуг. Основні підходи та стратегії, які використовуються для досягнення цілей підприємства, визначаються ринковою політикою підприємства. Вона охоплює всі аспекти взаємодії підприємства з ринком, від визначення цільових сегментів до комунікацій зі споживачами та побудови бренду. З іншого боку, можна трактувати також, що основною метою цієї політики є створення та підтримка привабливого позиціонування підприємства та його товарів у очах споживачів.

Таким чином, політика просування є основним інструментом ринкової політики, оскільки саме вона дозволяє компаніям запроваджувати свої маркетингові стратегії, які включають рекламу, комунікацію та інші способи взаємодії з ринком.

Просування – це сукупність сигналів, які підприємство надсилає різним аудиторіям, таким як посередники, конкуренти, споживачі, постачальники, акціонери, органи державного управління та власний персонал, з метою інформування, переконання та нагадування споживачам і ринку загалом про свої товари та діяльність [1].

В економічному словнику термін «просування (англ. promotion)» трактується як будь-яка діяльність у сфері збуту, яка доповнює або організовує особисті продажі та рекламу з метою отримання прибутку [2].

Ф. Котлер в одній зі своїх книг дав таке визначення: «Просування – це різноманітна діяльність фірми, яка включає розповсюдження інформації про переваги свого товару та заохочення цільових клієнтів купувати його» [3].

Додатково, просування продукції можна вважати одним із ключових напрямів стратегічного управління. Це зумовлено тим, що ретельно сплановані дії та заходи можуть підвищити конкурентоспроможність на ринку, збільшити ринкову частку, розширити межі цільових сегментів, створити позитивний імідж підприємства та зберегти його ділову репутацію.

Просування продукту кінцевим споживачам через канали дистриб'юторів є частиною стратегії просування продукту (рисунок 1.1). Маркетингова діяльність виробника, яка включає персональні продажі та стимулювання торгівельних посередників, спрямована на посередників для посилення їхніх зусиль щодо досягнення кінцевих споживачів.

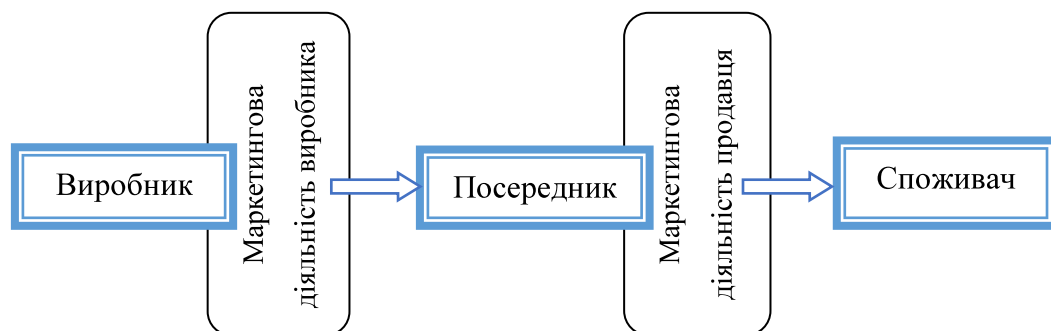


Рисунок 1.1 – Стратегія просування продукції [4]

Компанії постійно шукають оптимальні способи просування своїх товарів і послуг, щоб завоювати прихильності споживачів, зберегти їх лояльність, збільшити обсяг продажів та утримати свою частку ринку.

Маємо прийняти до уваги той факт, що ефективність процесу просування продукції підприємства значною мірою залежить від вибору ефективних засобів комунікації. Дж. Маккарті виділяє просування як складову комплексу 4P [5]. Він відокремив шляхи і інструменти завдяки яким здійснюється вплив на споживачів та просування власних товарів та послуг на

ринок (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Основні інструменти просування продукції на ринку [16]

– реклама, яка включає в себе платне представлення і залучення уваги до товару чи послуги, за допомогою соціальних мереж, інтернету, телебачення та різних медіа-платформ;

– персональні продажі, що дозволяють миттєві продажі, за рахунок безпосереднього контакту зі споживачем у ході розмови з метою продажу;

– стимулювання продажів (збуту): короточасні спонукальні заходи, спрямовані на стимулювання продажів або покупок товарів або послуг;

– зв'язки з громадськістю (PR): довгострокові, плановані заходи, які створюють довіру між цільовою аудиторією та компанією. Суть PR полягає в тому, щоб планувати та виконувати низку дій, які сприяють збільшенню продажів і рівня задоволеності клієнтів товаром;

– прямий (директ) маркетинг, який дозволяє безпосередньо спілкуватися зі споживачами продукту або послуги без залучення третьої сторони;

– брендинг, що передбачає створення унікального образу, ідентичності та те, як споживачі сприймають бренд [16].

У 21 сторіччі з кожним роком зростає динаміка появи новітніх технологій тим самим змінюються й частки використання елементів

просування. Бізнеси розвинених країн останнім часом роблять більше вкладень саме в рекламу на мобільних пристроях. Оскільки вони постійно в руках споживачів і є незамінним інструментом щоденного використання. Вже ні для кого не таємниця якою зброєю є мобільні пристрої для спеціалістів з просування продукції, вони є великою базою даних про кожну дію людини в інтернет мережі: чим цікавиться, що шукає, де знаходиться, чим займається тощо. Тому перед запровадженням певної політики просування продукції на ринок, підприємства проходить декілька етапів [23], які наведені на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Етапи впровадження політики просування

На визначення того як буде просуватися та чи інша продукція впливає її життєвий цикл. Він визначається періодом часу знаходження продукції на ринку з моменту її введення на ринок і до виведення з нього та характеризує зміни обсягу виробництва і прибутку. Життєвий цикл товару передбачає п'ять етапів: розробка, вихід продукції на ринок, зростання, зрілість та спад [24].

Кожен з цих етапів є орієнтиром для підприємств, оскільки, проаналізувавши товар, можна чітко розуміти конкретні потреби в

просуванні.. Опис кожного етапу та рекомендовані дії наведено на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Етапи життєвого циклу продукції

Життєвий цикл дає можливість розробити ефективну стратегію просування, завчасне розуміння вживання потрібних засобів, задля запобігання чи підготовки до занепаду продукції, а також розуміння щодо встановлення цін [25].

1.2 Методи оцінки ефективності просування продукції підприємства

Ефективність просування продукції є важливим показником діяльності підприємства, який відображає, наскільки добре досягаються цілі підприємства. Вкрай важливо пам'ятати, що вона залежить не лише від технічних характеристик товару чи послуги, але й від здатності визначити конкурентні переваги товару чи послуги, адаптуватися до змін у бажаннях споживачів і до змін, які відбуваються на ринку.

Варто зазначити, що ефективність просування продукції на ринку, по-перше, залежить від рівня конкуренції. Якщо конкуренція низька, просування вимагає значно менших витрат, ніж коли вона значно більша. По-друге, при оцінці ефективності просування, життєвий цикл товару є наступним фактором, який необхідно враховувати. Наприклад, на етапі зростання витрати на просування продукції призводять до підвищення обсягу продажу, ніж коли вони на етапі зрілості.

Оскільки ефективні методи оцінки результативності діяльності просування дозволяють зробити правильний вибір і максимізувати віддачу від інвестицій, на практиці частіше використовують нижче наведені методики представлені в таблиці 1.1 [6]:

Таблиця 1.1 – Методи оцінки ефективності засобів просування

Методи	Можливість
Внутрішня норма доходності (IRR)	дозволяє визначити ставку доходності, за якою чиста сучасна вартість засобів просування дорівнює нулю. Вона вважається економічно доцільною за умови, що IRR перевищує потрібний рівень доходності
Чиста сучасна вартість (NPV)	враховує часову цінність грошей і визначає чистий дисконтований прибуток, який отримується від застосування стратегії просування. Її можна вважати економічно доцільною за умови, якщо отриманий NPV позитивний
Рентабельність інвестицій (ROI)	дозволяє визначити відношення прибутку, отриманого від застосування засобів просування, до витрат на її розроблення та впровадження. Вважається, що стратегія просування більш ефективна, коли отримується більше значення ROI
Вартісний аналіз	Дає можливість оцінити вплив стратегії політики просування на різні аспекти підприємства (обсяги продажів, виручка від реалізації, розширення ринків тощо)
Період окупності	дозволяє визначити період часу, необхідного задля того, щоб прибуток від засобів просування перевищив витрати на їх створення та впровадження. Економічно вигідна програма має коротший період окупності
Аналіз собівартості	дає можливість оцінити вплив засобів просування збуту на собівартість товару. Він вивчає, як нове впровадження змінило витрати на виробництво, зберігання та розподіл товарів. Воно може вважатися економічно доцільним, якщо воно допомагає знизити собівартість і підвищити маржинальну прибутковість товару
Чистий індекс промоутера (NPS) [7]	дає можливість в декілька простих питань оцінити наміри споживачів при опитуванні. Дозволяє отримати кількісну оцінку та виявити причини, чому є висока або низька готовність рекомендувати товари і послуги компанії

Проаналізувавши ефективність вкладень у просування та його вплив на прибутковість, можна більш ефективно керувати бюджетом, перенаправляючи ресурси з каналів, які дають менше результатів, на ті, які дають більше. Це збільшить загальну ефективність кампаній і мінімізує витрати.

Проводячи оцінку ефективності просування продукції на підприємстві варто звернути увагу на споживачів – цільову аудиторію на яку саме і направлена ця діяльність. Основним критерієм успішності просування продукції є оцінка лояльності клієнтів. Опитування клієнтів, аналіз поведінки та взаємодії з брендом, а також вивчення їхніх реакцій на різні рекламні кампанії. Підприємства можуть оцінити рівень лояльності, щоб знати, наскільки задоволені споживачі їх товарами та послугами, і швидко реагувати, щоб продовжувати підтримувати позитивне ставлення до компанії та розуміти подальшу побудову стратегій просування.

Люди, які дуже лояльні до бренду, свідомо готові витратити більше зусиль для купівлі та долати перешкоди, які заважають їм придбати цей бренд. Якщо клієнт відчуває нагальну потребу в певному товарі, він може відкласти покупку або почекати, поки бажана продукція бренду не з'явиться на ринку, щоб заощадити гроші, відмовляючись від придбання товарів, які є більш привабливими за ціною, ніж вони. Отже, клієнти з активною лояльністю готові долати перешкоди для володіння брендом, незважаючи на ситуаційні фактори, брак коштів, час, додаткові зусилля, необхідні для покупки, або потенційне підвищення ціни виробником.

1.3 Дистрибуція важливий фактор у просуванні продукції підприємства

Вважається, що дистрибуція є складною системою, у якій виробник продукції та різні посередники працюють разом на договірних засадах, щоб виконати різноманітні завдання, пов'язані з просуванням продукції до кінцевого споживача та її реалізацією. Ефективність просування товару на

ринку безпосередньо залежить від доступності для споживачів. Доставка товарів до кінцевого споживача залежить від налагоджених збутових каналів, ланцюгів постачання, та різноманітних методів дистрибуції. На рисунку 1.5 представлені фактори зовнішнього і внутрішнього середовищ, які прямо чи опосередковано впливають на організацію збутової діяльності підприємства [8].

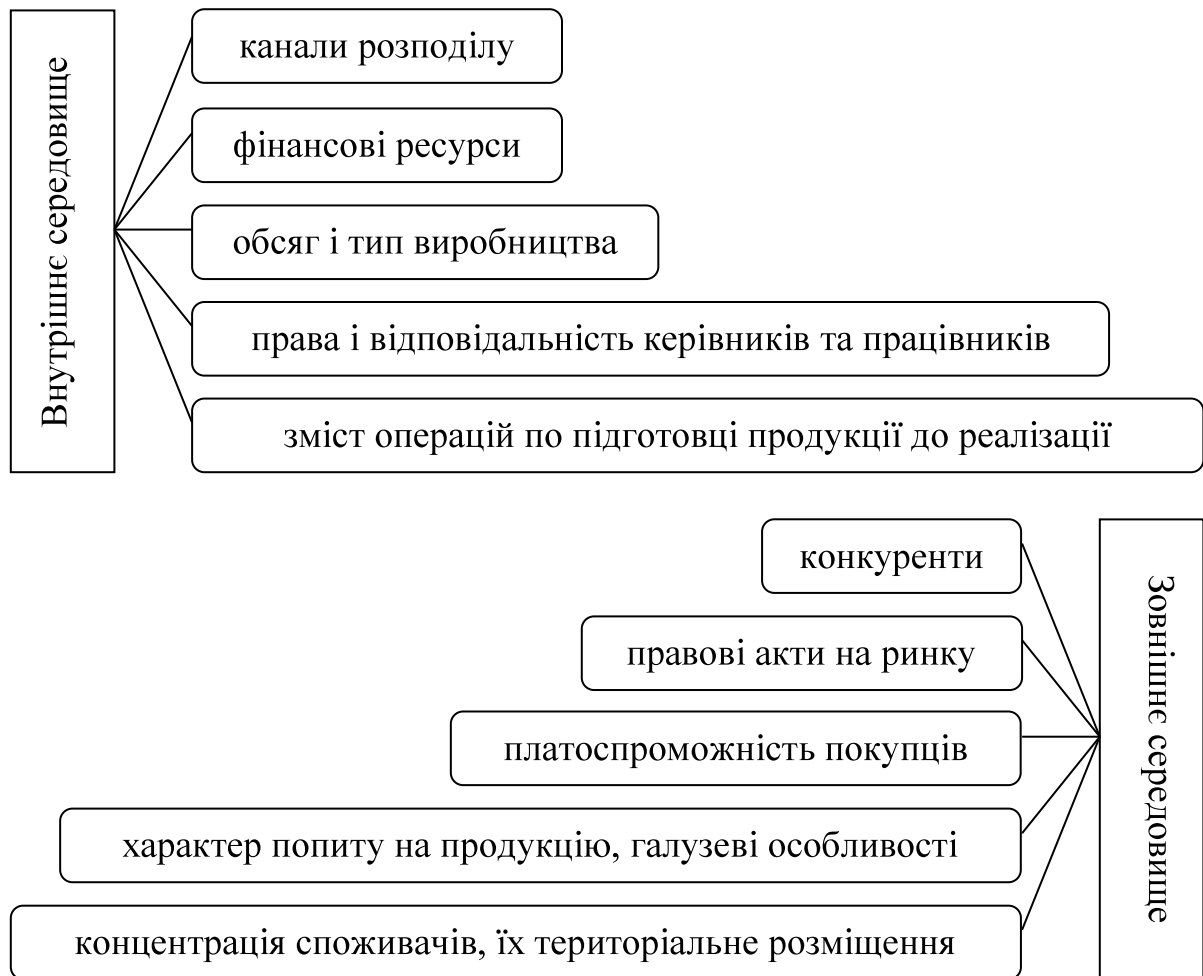


Рисунок 1.5 – Фактори впливу на організацію збутової діяльності [8]

З цього випливає, що вирішення проблем дистрибуції є ключовим елементом для успіху підприємства. Якщо товар недоступний споживачам у потрібний час і місце, будь-які зусилля з просуванням можуть бути марними. Оскільки, споживачі мають тенденцію обирати товари, які легко доступні та придатні до використання у потрібний їм момент часу. Крім того,

підприємства можуть скоротити час і витрати на доставку товарів, а клієнти можуть бути задоволені, отримуючи швидку відповідь на замовлення та запити.

Дистрибуція розглядається як процес постачальника, так і самого дистриб'ютора. Компанії дистрибуції займаються організацією доставки товарів від виробника до покупця та розподілом товарів у певному районі. Для постачальників продукції дистрибуція є методом управління продажами, який базується на плануванні та управлінні різними каналами продажів (збуту) [9].

На думку деяких науковців, «дистрибуція» – це більше, ніж просто процес фізичного розподілу продукції; це включає трейд-заходи (підтримку продажу продукції) і сервісне обслуговування.

Дистрибуція в маркетингу – це комплексна логістична діяльність, яка включає просування продуктів від виробника до кінцевих споживачів, планування розподілу продукції в сегменті та на місці, планування продажів, а також сервіс перед і після продажу [9].

Кожне підприємство має власну систему дистрибуції. Тим не менш, їх всі об'єднують загальні вимоги, які необхідно враховувати при створенні дистрибутивної мережі. Основними з них є такі [10]:

- пошук дистриб'юторів і досягнення з ними домовленостей щодо поставки та реалізації товарів;
- створення системи логістики, яка включає виокремлення складських приміщень для зберігання товарних запасів, а також
 - транспортування, що передбачає способи та терміни доставки товарів для дистриб'юторів;
 - створення системи, для ефективного просування продукції
 - підбір персоналу, що включає експедиторів, логістів, торгових представників та інших працівників.

За ефективно організованих стосунків між виробником і дистриб'ютором можна зменшити витрати на складання та доставку продукції, а також мінімізувати шкоду, яку продукція зазнає під час доставки

та зберігання. Проведення спільних заходів щодо просування товарів є важливим у таких відносинах, оскільки це зменшує витрати на рекламу та збільшує впізнаванність товару за рахунок дистриб'юторської мережі. Це вказує на те, що формування та управління дистрибуцією є складними завданнями, пов'язаними з логістикою, менеджментом і просуванням.

Дистрибуція, як процес, виконує ряд важливих завдань [10]:

- ефективне скорочення кількості клієнтів, забезпечуючи економічні вигоди;
- покращення сервісу доставки та вчасності поставок;
- покращення структури клієнтської бази шляхом детального аналізу категорій клієнтів;
- активна конкурентна стратегія, спрямована на привертання клієнтів від конкурентів та захист власних ключових клієнтів;
- управління всіма клієнтськими процесами за допомогою комп'ютеризованих систем, таких як CRM та CAS;
- спрощення контактів з клієнтами за допомогою нових засобів масової інформації, таких як Інтернет та мобільний зв'язок;
- аутсорсинг збуту та продажів у випадку відмови від самостійної діяльності на ринку;
- стратегічне вдосконалення системи збуту та підвищення рівня обслуговування;
- зміцнення позицій на ринку через вертикальний маркетинг та франчайзинг;
- контроль і оптимізація мережі партнерів по збуту та приваблення нових торгових представників;
- зближення з клієнтами, задоволення їх потреб і підвищення лояльності;

Дистрибуція вже не є просто логістичним процесом розподілу та засобом переміщення товару. Наразі вона є ефективним інструментом

просування, що базується на аналізі та врахуванні потреб посередників, способів і переваг споживання, а також засобом впливу на учасників процесу.

Підбиваючи підсумки до теоретичного розділу, відмітимо що у світі зростаючої конкуренції та глобалізації, підприємства постійно в пошуку найефективніших способів досягнення лідируючої позиції на ринку шляхом просування своїх товарів і послуг, не тільки задля отримання прихильності споживачів та збереження їх лояльності, а й задля збільшення обсягу продажів, отримання більшого прибутку, збереження і збільшення своєї частки на ринку та подальше розширення. Базові напрями, на яких будується політика просування, визначаються ринковою політикою. Наприклад, вибір методів просування, засобів комунікації та рекламних стратегій безпосередньо впливає з аналізу ринку та конкурентів, а також з визначення цільових сегментів. Просування продукції на ринку є складним та багатограним процесом, що вимагає ефективного використання різноманітних інструментів. Цей процес включає не лише рекламу, але також стимулювання збуту, персональні продажі, налагодження зв'язків комунікації та інші заходи, спрямовані на залучення уваги цільової аудиторії та створення позитивного образу бренду. При цьому перед тим як обрати ефективний елемент просування проходять декілька етапів: визначають мету та кінцеві цілі просування, аналізують ринкове середовище та життєвий цикл продукції. Оскільки саме це дає підприємству повне розуміння ситуації і допомагає в розумінні подальших дій. Спираючись на поточний стан реалізованої продукції, підприємство може визначити подальші стратегічні дії та визначити потреби товару в підвищенні реклами, знижені цін чи в його оновленні.

Ефективність політики просування продукції та послуг підприємства, визначається і оцінюється певними методиками оцінки результативності. Це складний процес, який вимагає використання комплексного підходу та широкого спектру аналітичних інструментів. Вони дозволять проаналізувати наскільки економічно доцільно застосовувати політику просування на підприємстві та які саме інструменти дали більший результат, а які треба

передивитися в доцільності використання. Аналіз дозволить компаніям ефективно впроваджувати стратегії просування своєї продукції задля підтримування конкурентної переваги на ринку та підвищення прибутковості. Оцінка лояльності клієнтів також є важливим інструментом для оцінки та покращення взаємодії з клієнтами. Оскільки, люди, які лояльні до компанії, свідомо готові витратити більше зусиль для купівлі та долати перешкоди, які заважають їм придбати цей бренд. Підприємства можуть оцінити рівень лояльності, щоб дізнатися, наскільки задоволені клієнти їхніми товарами та послугами, і швидко реагувати, щоб продовжувати підтримувати позитивне ставлення до компанії та розуміти, як далі будувати стратегію просування.

Будь-які зусилля з просування можуть бути марними, якщо товар недоступний клієнтам у потрібний час. Оскільки споживачі мають тенденцію вибирати продукти, які легко доступні та придатні до використання у потрібний момент, важливо мати добре організовані канали збуту та ефективні ланцюги постачання. Тому дистрибуція має вирішальне значення для вдалого просування продукції в ринковому середовищі. За допомогою добре організованих ланцюгів постачання, ефективних каналів збуту та логістичних процесів, підприємство матиме змогу зменшити витрати на складання на зберігання; також цілі політики просування дійдуть до логічного закінчення кола, коли споживач отримає свій товар, а підприємство – прибуток з цього.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОРМОТЕХ» В КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Кормотех»

ТОВ «Кормотех» – українська компанія-виробник кормів для котів і собак, заснована у 2003 році у Львівській області, є найбільшим виробником у цій галузі в Україні. Логотип компанії представлений на рисунку 2.1 [11].



Рисунок 2.1 – Логотип ТОВ «Кормотех»

Компанія «Кормотех» – це сімейний бізнес у другому поколінні, заснований Орестом Вовком, а нинішнім CEO і власником є його син Ростислав Вовк [12].

ТОВ «Кормотех» стабільно займає місце серед трьох лідерів вітчизняної індустрії з часткою на українському ринку 31,0% за обсягами продажів, а також входить до переліку топ-50 світових компаній у секторі догляду за домашніми тваринами за версією журналу Petfood Industry [22].

В асортименті компанії присутні декілька ключових брендів: «Optimeal», «Club 4 Paws» (Клуб 4 лапи), «Гав!» та «Мяу!». Останні два відносяться до стандартного сегменту, «Club 4 Paws» позиціонується як преміум-бренд, тоді як продукція «Optimeal» входить у категорію супер преміуму. Також бренд «Optimeal» представляє лінійку Optimeal Beauty у холістичному сегменті. Загальний асортимент складає близько 704 позицій кормів. Опис організації менеджменту підприємства: місія, цілі, цінності та діяльність, наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Організація менеджменту у ТОВ «Кормотех» [11]

Категорія	Зміст
Місія	Створювати високоякісне та доступне харчування для чотирилапих, щоб дарувати їхнім власникам радість спілкування зі здоровими та життєрадісними улюбленцями
Цінності	<ol style="list-style-type: none"> Любов до домашніх тварин: Ми віримо, що домашні улюбленці — це наші компаньйони. Створюємо для них високоякісні продукти і покращуємо добробут чотирилапих у Східній Європі Гра в довгу: Ми вибудовуємо довготривалу співпрацю з індивідуальними рішеннями. Цінуємо стабільність, надійність і взаємоповагу Розвиток: Щодня розвиваємося і розвиваємо команду, партнерів, ринок і громади, аби відповідати очікуванням споживачів та світовим тенденціям у харчуванні чотирилапих Команда: Ми команда професіоналів, які люблять свою справу. Кожен у своїй сфері та зі своїм внеском до успіху компанії. Підтримуємо одне одного і поділяємо спільну ціль Відповідальність: Ми відповідаємо за свої слова і вчинки. Дотримуємося обіцянок колегам, споживачам, партнерам і громаді
Цілі	Посилення своїх позицій в Україні та подальша експансія на світові експортні ринки. До 2025 увійти до топ-50 компаній у галузі догляду за домашніми улюбленцями у світі
Діяльність	<p>Основна:</p> <p>10.92 Виробництво готових кормів для домашніх тварин</p> <p>Інші:</p> <p>46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин</p> <p>46.90 Неспеціалізована оптова торгівля</p> <p>47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах</p> <p>10.13 Виробництво м'ясних продуктів</p> <p>10.85 Виробництво готової їжі та страв</p> <p>10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.</p> <p>46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами</p>

Виробничі об'єкти компанії відповідають європейським стандартам безпеки та якості продуктів харчування згідно з ISO. 22 000 та FSSC 22000 (управління безпечністю харчових продуктів). У першому кварталі 2021 року впроваджено стандарти ISO 14000 (екологічний стандарт) та ISO 45000 (охорона праці), планує в 2024р підготуватись до впровадження стандарту ISO 9001.

За останній рік ТОВ «Кормотех» сфокусувалися на трьох напрямках: зменшення витрат, зниження енергоспоживання та зменшення залежності від імпортової сировини. Завдяки цьому підприємство збільшило ефективність

пакування на 33%, заощадили до 15% питомих витрат по газу та зменшили ціну, тим самим знизили залежність від валюти. У 2023 р. компанія продовжує впроваджувати систему бережливого (Lean) виробництва задля підвищення ефективності всіх процесів виробництва [13].

У 2005 р. компанія «Кормотех» почала виробляти сухі корми, а в 2011 р. вклала більше ніж 15 млн дол. США у виробництво вологих кормів. За цей час компанія значно збільшила свою виробничу потужність, досягнувши нинішніх 16 тис. тн. вологих раціонів і 45 тис. тн. сухих кормів на рік. Зростаючи разом з глобальним підйомом індустрії виробництва кормів для домашніх тварин, українська компанія зміцнює свою присутність у 42 країнах світу, одночасно збільшуючи свою частку ринку в Україні. Як результат, співвідношення продажів за кордоном до продажів в Україні зараз становить 31%/69% [12]. Для порівняння, у 2022 р. співвідношення становило 28% до 72%.

На даний момент «Кормотех» має розподільчі центри в Європі, три заводи в Україні й Литві потужністю понад 80 тис. тн. Хоча компанія експортує продукцію в більшість країн, але більше фокусується на п'ятьох, таких як Литва, Румунія, Молдова, Польща та США, куди вони активно почали поставляти з 2018 р. [13].

ТОВ «Кормотех» постійно проводить багато цікавих соціальних заходів, а саме: день «Візьми собаку на роботу», що спрямований на згуртування офісів дружніх до тварин: проведення екскурсій на виробництво для підприємців зоогалузі; мандрівний ресторан для собак в Україні, спрямований на активне залучення власників з облаштована спеціальною зоною від бренду «Клуб 4 лапи» для їх улюбленців; ініціатива порятунку домашніх улюбленців із зони АТО з 2014 р.; організація Школи для підвищення кваліфікації кінологів, фенологів та ветеринарів. Але військові дії на території України внесли також свої корективи, тому з 2022 р. компанія організувала та залучила до ініціативи Save Pets of Ukraine понад 3 млн. грн. благодійної допомоги для порятунку тварин та створила благодійний міжнародний фонд U-Hearts. Також ТОВ «Кормотех» започаткувало сервіс безоплатної веттурботи для консультації

власників тварин до візиту ветеринара та знаходження ветклініки [21].

З моменту створення підприємство «Кормотех» досягло значних результатів і продовжує удосконалюватися досягаючи нових цілей кожен рік. Основні події і досягнення наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – історія та досягнення підприємства «Кормотех» [13]

Рік	Подія
2003 р	Започатковано будівництво першого заводу. Розробка технології виробництва корму здійснена за співпраці з Petfood Worldwide Development (США) і формування перших раціонів з Petfood Specialities (Польща)
2004 р	Випущено на український ринок перші торгові марки компанії: ТМ «Клуб 4 лапи», «ГАВ!», «МЯВ!»
2005 р	Відбулося офіційне відкриття першого національного заводу по виробництву сухих кормів для котів і собак
2007 р	На заводі була введена і сертифікована система управління якістю в харчовій промисловості, що відповідає ISO 22000
2008 р	Розроблено профілактичну серію кормів Клуб4Лапи Плюс і розпочато співпрацю в рамках Private Label
2009 р	ТОВ «Кормотех» став лідером українського ринку готових кормів для тварин за обсягами продажів
2010 р	Компанія отримала національну премію Trade Master за розвиток товарної категорії Private Label
2011 р	Відкриття другого заводу для виробництва вологих кормів
2013 р	Компанії виповнилося 10 років. Випуск продуктів для котів і собак в сегменті Super Premium під ТМ «Optimeal». Сертифікація системи управління якістю за стандартом FSSC 22000
2014 р	Започаткована Всеукраїнська ініціатива «Не залишай нас в АТО»
2015 р	Компанія почала активний експорт на європейський ринок, продовжуючи соціальні ініціативи і підтримку галузі в Україні
2017 р	ТОВ «Кормотех» увійшов до ТОП-30 європейських виробників кормів. Створення відділу інновацій і впровадження освітнього курсу «Маленький Принц. Україна, що любить тварин» у школах Львова. Започатковано школу OptimealExpert
2018 р	15-річчя компанії. Експорт продукції до США та Чилі. Початок будівництва заводу в Литві
2019 р	Розширення експорту в п'ять нових країн, включно з Великою Британією та Фінляндією
2020 р	Відкриття виробництва в Литві та входження в топ-70 світових зоовиробників за версією Petfood Industry
2022 р	Запуск ініціативи Save Pets of Ukraine, що показало стійкість і розвиток українського бізнесу в умовах кризи
2023 р	20 років компанії. Займає 55 місце серед світових виробників

Продуктивність ТОВ «Кормотех» забезпечується двома заводами, що спеціалізуються на виготовленні сухих та вологих кормів, а також чотирма

офісами. Головний офіс розташований у Львові, інші знаходяться в Києві, Городку (поряд з митним відділом), та в селі Прилбичі, де також розміщені виробничі потужності. У натуральних показниках було реалізовано за 2023 р. понад 65 тис. тн. кормів для котів та собак, що дозволило утримати абсолютну позицію лідера продажів в Україні.

На сьогоднішній день серед брендів ТОВ «Кормотех» в Україні лідерами продаж є корми преміум класу. Не дивлячись на домінування на українському ринку кормів дешевого і середнього цінових діапазонів, темпи зростання середніх і дорогих кормів є вищими, ніж зростання ринку в цілому.

Організаційна структура «Кормотех» розроблена згідно з функціональним принципом і вважається оптимальною, наведена на рисунку 2.2. Основні функціональні відділи компанії, які прямо підпорядковані директору, включають: відділ маркетингу, комерційний відділ, фінансовий відділ, виробництво (з двома майданчиками у с. Прилбичі), відділ логістики, управління персоналом, бухгалтерію та юридичну службу. Також безпосередньо директору підпорядковані керівник охорони, водії транспортних засобів та інженери з охорони праці.

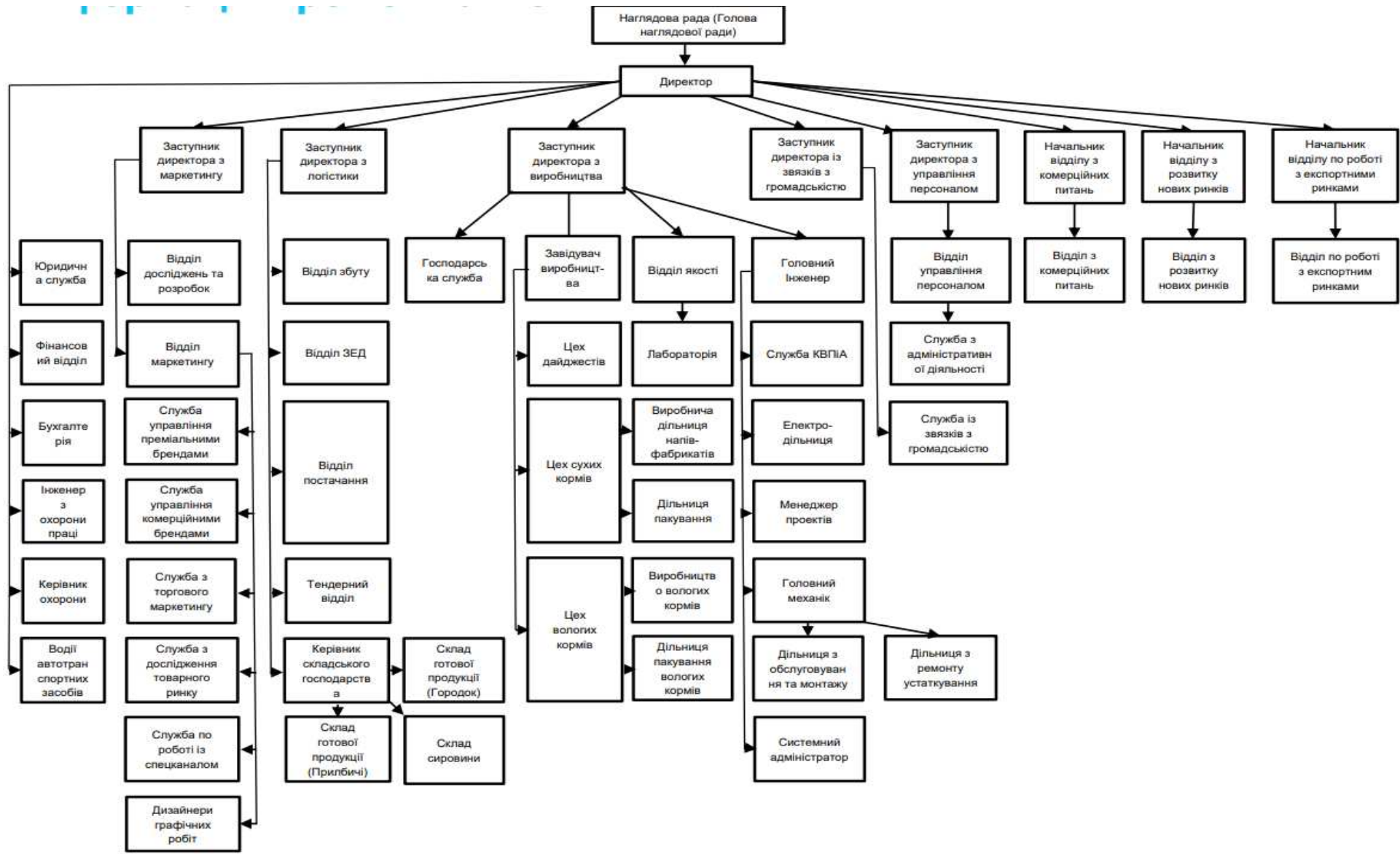


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Кормотех»

2.2 Аналіз внутрішнього середовища підприємства

У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього макросередовища називається PEST-аналізом. PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства [18]. Цей аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу). Проводячи даний аналіз описується не лише поточний стан факторів, а й їх можливі зміни у майбутньому (до 5 років). Результати представлені у таблиці 2.3, де наведені фактори і їх значення для підприємства та оцінка. Фактор оцінюється в діапазоні від -4 до +4, де +4 – позитивний вплив, а -4 – негативний вплив.

На рисунку 2.3 представлено візуалізацію таблиці 1.1, яка дає уявлення про те, який з факторів має позитивний вплив на діяльність підприємства, а який негативно.

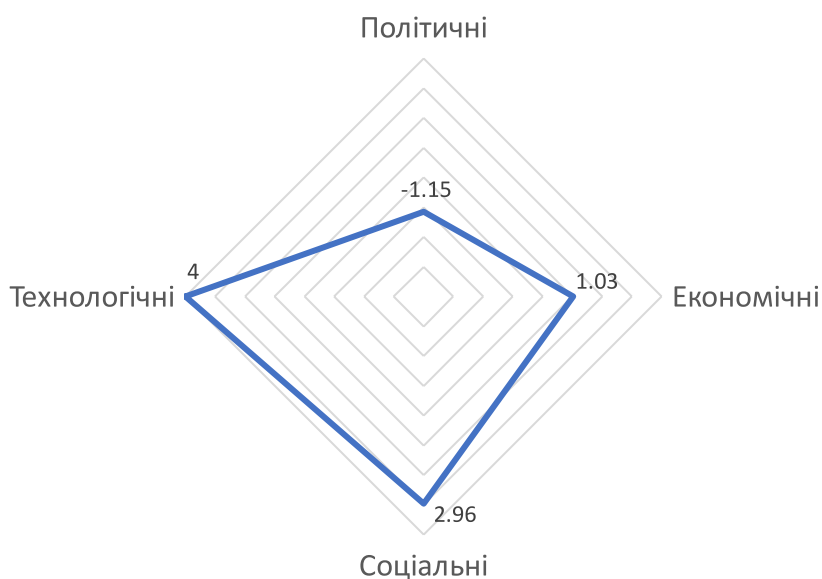


Рисунок 2.3 – Візуалізація факторів PEST-аналізу, що впливають на діяльність підприємства

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність підприємства

Фактори	Значення	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Політичні (P)				
Державне регулювання	правила щодо безпечності кормів для домашніх тварин	3	0,15	0,45
Система реєстрації кормових добавок	готові корма можуть вироблятися або ввозитися в Україну тільки з використанням добавок, зареєстрованих в Державному реєстрі кормових добавок.	3	0,15	0,45
Законодавство з охорони навколишнього середовища	вплив підприємства на навколишнє середовище; захист від шкідливого впливу	1	0,15	0,15
Нестабільність у країні	нестабільність спричинена військовими діями на території країни	-4	0,55	-2,2
Всього			1	-1,15
Економічні (E)				
Споживачі	спроможність купувати товар потенційними споживачами	2	0,1	0,2
Економічна криза	посилення економічної нестабільності через військові дії на території країни	-3	0,24	-0,72
Виробництво і реалізація	підприємство виготовляє та реалізує великий обсяг різноманітної продукції під час військового стану в країні	3	0,2	0,6
Попит	підвищений попит на товари для домашніх тварин	4	0,23	0,92
Просування	недостатня робота в соціальних мережах	-3	0,05	-0,15
Конкуренція	конкуренція з боку іноземних постачальників та вітчизняних	1	0,18	0,18
Всього			1	1,03
Соціальні (S)				
Споживачі	тенденція годування звичайною їжею домашніх тварин	4	0,16	0,64
Попит на тварин	тенденція зростання власників домашніх тварин	3	0,18	0,54
Кваліфікація кадрів	працюють досвідчені робітники	4	0,25	1
Благодійність	організація має власний благодійний фонд який постійно звітує про свою роботу	4	0,15	0,6
Підвищення соціальних вимог	зміна чи поява нових потреб серед споживачів	-2	0,12	-0,24
Корпоративна відповідальність	наявність соціального внеску (соціального пакету для співробітників)	3	0,14	0,42
Всього			1	2,96
Технологічні (T)				
Інновації	інновації у виробництві та пакуванні	4	0,3	1,2
Виробництво	розробка та впровадження нових технологій, оновлення існуючих	4	0,4	1,6
Інтернет просування	поява різноманітних методів просування в інтернет мережі	-2	0,3	-0,6
Всього			1	4
Разом (PEST)				6,84

За результатами PEST-аналізу ТОВ «Кормотех», треба звернути увагу на політичні та економічні фактори впливу. Вони найбільше впливають на діяльність підприємств в цілому, оскільки це державні регулювання, політично нестабільна ситуація в країні, військові дії на території, інфляція, економічна криза та рівень безробіття тощо. Тоді в нас виходить, що в даному випадку вплив політичного середовища є негативним та має оцінку -1,15. Стосовно економічного впливу факторів то тут ми спостерігаємо позитивний результат +1,03, хоча варто відмітити, що є фактори які негативно вплинули, а це економічна криза та просування, де обидва дали -0,72 та -0,15 відповідно.

Оскільки компанія зацікавлена у соціально-культурному середовищі, через специфіку роботи, тут прослідковується позитивний вплив факторів соціального середовища, де зважена оцінка становить +2,96. Також компанія активно збирає і використовує інформацію, щодо технологічної складової аби встигати за світовими тенденціями розвитку та для покращення як продукції так і впливу на навколишнє середовище шляхом виготовлення її. Тому тут прослідковується найбільший вплив факторів технологічного середовища, які в сумі дали оцінку +4.

TOWS-аналіз широко застосовується у процесі стратегічного планування, у впровадженні проєктів з управління діяльністю, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін проєкту; можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації; загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням [17].

TOWS-аналіз являє загальну картину внутрішньої ситуації та має велике значення для розробки оптимальної стратегії. Сильні сторони підприємства складають базу для розробки стратегії його розвитку. Не менш важливою є процедура визначення слабких сторін підприємства – це зони особливої уваги. Сильні сторони підприємства – це його особливості, що дозволяють визначити та сформулювати конкурентні переваги. Слабкі сторони підприємства – це ті показники, які визначають його конкурентну вразливість. Результати TOWS-

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
1	Корм для кошенят	289076	372908	413593	661749	0,15	0,18
2	Корм для дорослих котів	247892	319781	468144	529157	0,12	0,16
3	Корм для зрілих котів	268921	344219	437158	786884	0,18	0,11
4	Корм для цуценят	138746	182868	232243	330953	0,07	0,09
5	Корм для дорослих собак	395487	510178	655747	662305	0,15	0,08
6	Корм для зрілих собак	318745	419653	541064	569071	0,13	0,12
7	Ветеринарні дієти для котів	124511	165203	210962	348087	0,08	0,15
8	Ветеринарні дієти для собак	151459	193868	246212	439115	0,10	0,10
9	Вологий корм	97154	100456	101508	151293	0,03	0,01
	Всього	2031991	2609133	3306632	4478613	-	-

Використовуючи ці дані зіставили і оцінили СЗГ та використовуючи матрицю БКГ(рисунок 2.4), створеної на основі таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Вихідні данні для оцінки і побудови матриці БКГ

Продукція / СЗГ	Виручка, грн		Обсяг продажу конкурента, грн	Розрахункові дані	
	2022 р.	2023 р.		Темп росту ринку	Відносна частка ринку
Корм для кошенят	413593	661749	97338	1,60	0,82
Корм для дорослих котів	468144	529157	181591	1,13	1,52
Корм для зрілих котів	437158	786884	107252	1,80	0,42
Корм для цуценят	232243	330953	415617	1,43	1,77
Корм для дорослих собак	655747	662305	76813	1,01	0,57
Корм для зрілих собак	541064	569071	178043	1,05	1,20
Ветеринарні дієти для котів	210962	348087	129701	1,65	0,82
Ветеринарні дієти для собак	246212	439115	414840	1,78	1,60
Вологий корм	101508	151293	18579	1,49	1,35

Зробивши вибір перспективних СЗГ на підставі показника долі покриття витрат у обсягу від реалізації, заповнили таблицю 2.7. На підприємстві виділено 9 провідних видів продукції, за якими побудовано матрицю БКГ. На даний момент матриця є стабільною: є три товари-лідери на ринку, номер СЗГ яких 4, 8 та 9, два товари у стадії зрілості, номер СЗГ яких 2 та 6, є три нових товарів, СЗГ яких 1, 3 та 7, та один нежиттєздатний, номер СЗГ якого 5.

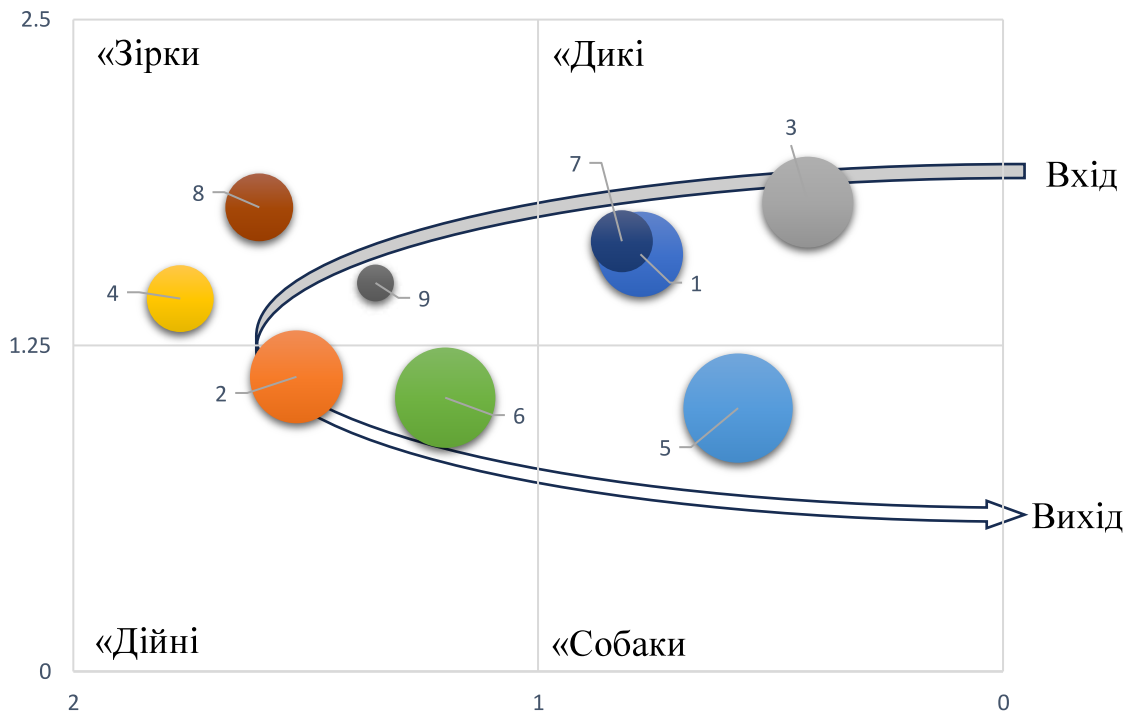


Рисунок 2.4 – Матриця БКГ для основних видів продукції ТОВ «Кормотех»

*Примітка: 1 – Корм для кошенят; 2 – Корм для дорослих котів; 3 – Корм для зрілих котів; 4 – Корм для цуценят; 5 – Корм для дорослих собак; 6 – Корм для зрілих собак; 7 – Ветеринарні дієти для котів; 8 – Ветеринарні дієти для собак; 9 – Вологий корм

Таблиця 2.7 – Стратегічні рекомендації просування продукції за сегментами

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
1	2	3	4
«Дикі кішки»	1 – Корм для кошенят; 3 – Корм для зрілих котів; 7 – Ветеринарні дієти для котів;	Новий товар, недосліджений попит. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, ознайомча реклама
«Зірки»	4 – Корм для цуценят 8 – Ветеринарні дієти для собак 9 – Вологий корм	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимальному рівні, широке розповсюдження, модифікування

Кінець таблиці 2.7

1	2	3	4
«Дійні корови»	2 – Корм для дорослих котів; 6 – Корм для зрілих собак;	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінкові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	5 – Корм для дорослих собак;	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат

Розрахувавши інтегральний показник конкурентоспроможності трьох торгових марок кормів для котів ТОВ «Кормотех». За нормативними параметрами груповий показник дорівнює одиниці. Дані, отримані за допомогою методу експертних оцінок, наведено у балах від одиниці до п'яти. Вихідні дані для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності трьох видів кормів для тварин наведені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Вихідні дані для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності трьох видів кормів для тварин

ТМ	Показник	Текстура корму	Наявність поживних речовин.	Енергетична цінність, ккал/100г.	Вага, кг	Собівартість одного виробу, грн.	Ціна одного виробу, грн.
1	2	3	4	5	6	7	8
«Club 4 Paws»	Експертна оцінка	0,2	0,4	0,3	0,1	1292,4	2154
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	4	4	4		
	Загальні характеристики	Сухий	Середня	383,78	14		
«Optimeal»	Експертна оцінка	0,2	0,4	0,3	0,1	1680	2800
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	5	5	3		
	Загальні характеристики	Сухий	Висока	402,36	10		

Кінець таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
«Мяу!»	Експертна оцінка	0,2	0,4	0,3	0,1	747,6	1246
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	2	3	4		
	Загальні характеристики	Сухий	Низька	373,11	14		

Спираючись на таблицю 2.8, розраховано необхідні показники: груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками, груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками та показник конкурентоспроможності. Розрахунки наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Розрахунок показників конкурентоспроможності

Показник	Розрахунок
«Club 4 Paws» – базовий «Optimeal» – порівнювальний	
Груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками	$0,2*(4/4)+0,4*(5/4)+0,3*(5/4)+0,1*(3/4)=1,15$
Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками	$(1680*2800)/(1292,4*2154)=1,7$
Показник конкурентоспроможності	$(1,15*1)/1,7=0,67 < 1$
«Club 4 Paws» – базовий «Мяу!» – порівнювальний	
Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками	$0,2*(4/4)+0,4*(2/4)+0,3*(3/4)+0,1*(4/4)=0,725$
Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками	$(747,6*1246)/(1292,4*2154)=0,3$
Показник конкурентоспроможності	$(0,725*1)/0,3= 2,41 > 1$

ТМ «Optimeal» та ТМ «Мяу!» порівняли з ТМ «Club 4 Paws» та отримали наступні результати: в першій парі коефіцієнт конкурентоспроможності становить 0,67 наближається до 1, але оскільки він менший за 1, тоді порівнюваний «Optimeal» трохи поступається базовому «Club 4 Paws»; коефіцієнт конкурентоспроможності у другій парі – 2,41, що є більшим за 1, свідчить про те, що порівнювальний «Мяу!» не поступається базовому, однак поживна цінність низька і впливає вибір серед споживачів.

2.3 Аналіз зовнішнього конкурентного середовища підприємства

На рисунку 2.5 представлена модель п'яти конкурентних сил Портера для розглянутого підприємства ТОВ «Кормотех», що займається виготовленням та роздрібним продажем кормів для котів та собак. Ринок входу потенційних конкурентів, що є першою конкурентною силою за наведеною моделлю, є низьким через складність виходу на ринок.

Другою силою виступає суперництво між існуючими підприємствами і вона має найбільший вплив на діяльність підприємства. На даний момент можна виділити 4 головних конкурента, які працюють в даній ніші. Третя сила впливу є можливість продавців торгуватися. Розглянуті покупці закупають власну продукцію ТОВ «Кормотех», через що мають можливість торгуватися та купляти продукцію за оптовою ціною.

Четверта сила – можливість постачальників торгуватися. Вплив постачальників є великим і вони мають можливість торгуватися та підвищувати ціну.

Остання п'ята сила – погроза товарів-замінників. До них першочергово можна віднести звичайну їжу, якою велика кількість людей все ще годують своїх улюбленців, далі це локальні та міжнародні виробники кормової продукції, які мають великий вибір аналогів продукції.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства базується на порівнянні за окремими факторами обраного підприємства з головними конкурентами для виявлення слабких місць, пошуку шляхів їх покращення та контролю становища конкурентів на даний момент. У таблиці 2.10 наведено оцінку конкурентоспроможності між ТОВ «Кормотех», ТОВ «Роял Канін Україна» і ТОВ «Purina» за 13-ма факторами успіху.

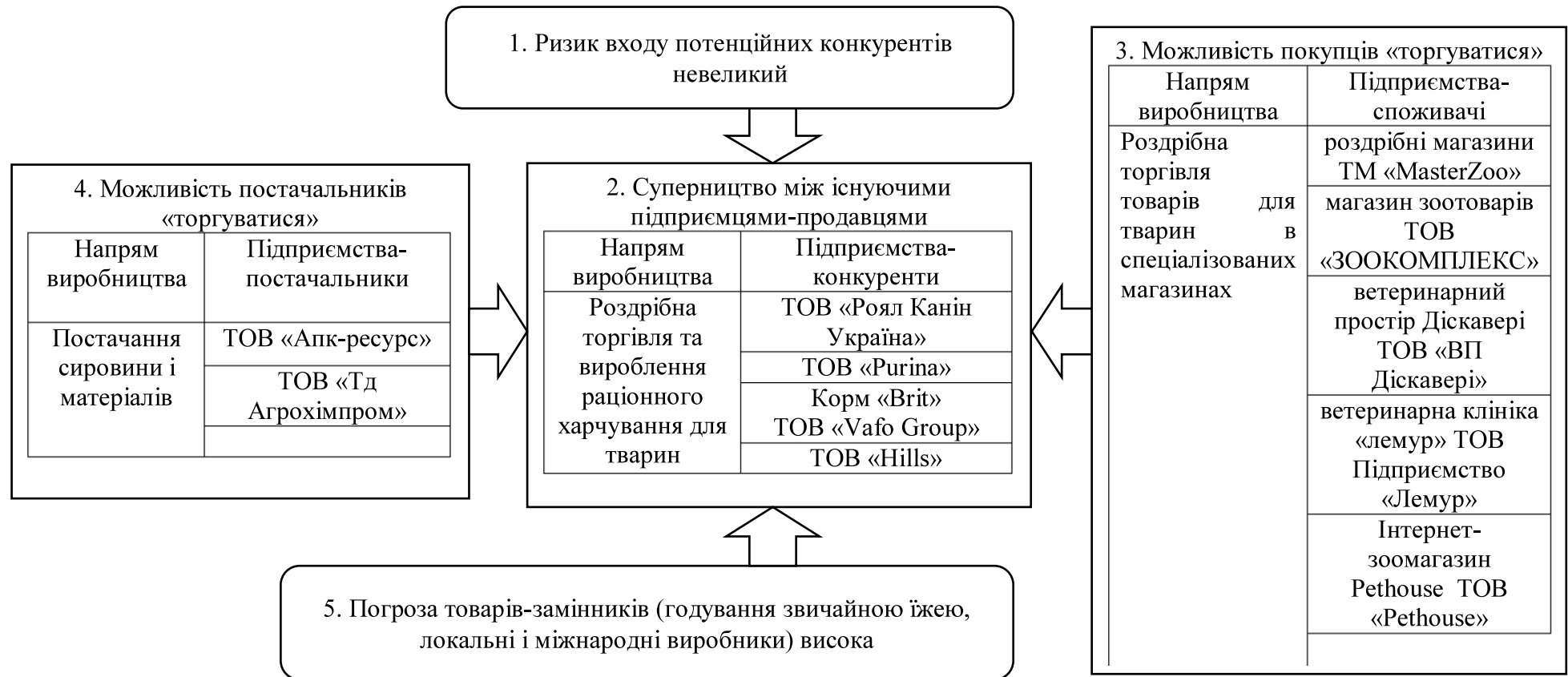


Рисунок 2.5 – Модель п'яти конкурентних сил Портера

Таблиця 2.10 – Оцінка конкурентоспроможності

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТОВ «Кормотех»		ТОВ «Роял Канін Україна»		ТОВ «Purina»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Асортимент товару	0,1	9	0,9	8	0,8	7	0,7
Імідж бренду	0,12	9	1,08	8	0,96	7	0,84
Цінова політика	0,02	7	0,14	6	0,12	7	0,14
Якість товару	0,1	8	0,8	7	0,7	6	0,6
Маркетингова кампанія	0,14	5	0,7	8	1,12	6	0,84
Інновації та технології	0,08	8	0,64	7	0,56	8	0,64
Наявність сертифікатів	0,08	9	0,72	8	0,64	8	0,64
Відповідність стандартам та вимогам	0,05	8	0,4	7	0,35	7	0,35
Множинні канали збуту	0,04	7	0,28	7	0,28	6	0,24
Соціальна відповідальність	0,05	8	0,4	7	0,35	8	0,4
Зелена політика	0,05	9	0,45	8	0,4	7	0,35
Кваліфікація кадрів	0,08	10	0,8	10	0,8	10	0,8
Корпоративна відповідальність	0,04	9	0,36	9	0,36	8	0,32
Разом	1,0	7,67		7,44		6,86	
*Примітка: підприємства оцінюються в діапазоні від 1 до 10, де 10 – гарно відповідає, 1 – погано відповідає обраному фактору							

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що на даний момент перше місце, серед конкурентів, займає ТОВ «Кормотех», загальна оцінка якого дорівнює 7,67. На другому місці стоїть ТОВ «Роял Канін Україна» з оцінкою 7,44, а на третьому – ТОВ «Purina» з оцінкою 6,86. Розглянуте підприємство посідає перше місце завдяки високій якості продукції, відповідності стандартам і вимогам, наявності необхідних сертифікатів та іміджу компанії. На рисунку 2.6 зображено розподіл ринку серед конкурентів на даний момент. Даний рисунок доповнює таблицю 2.10 та є візуальним доказом лідерської позиції розглянутого підприємства.

Оцінивши конкурентоспроможність ТОВ «Кормотех» за методом ефективності на підставі Балансу (форма 1) та Звіту про фінансові результати (форма 2). У таблиці 2.11 наведені критерії та показники конкурентоспроможності організації (КСО).

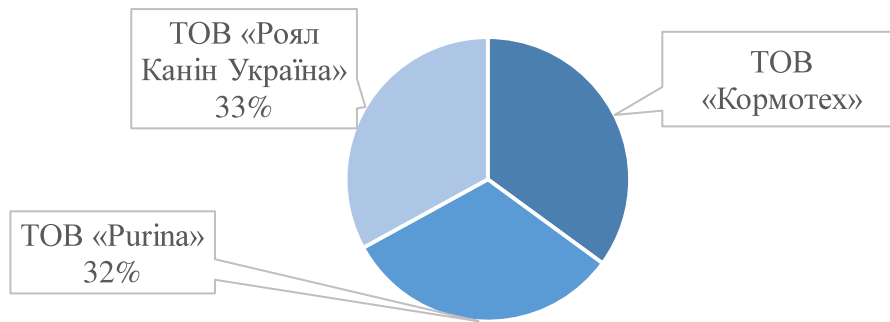


Рисунок 2.6 – Розподіл ринку кормів для домашніх тварин між ТОВ «Кормотех» та основними конкурентами

Таблиця 2.11 – Критерії та показники конкурентоспроможності організації (КСО).

Критерії та показники	Формула за звітністю	2022р.	2023р.	Бал
1	2	3	4	5
КСО = 0,15*ЕО + 0,29* ФО + 0,23*ЕЗ + 0,33*КСП		11,94		
1. Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО) ЕО = 0,31*В + 0,19*Ф + 0,4*РП + 0,1*ПП		7,9		
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	Ф.2.2050/ Ф.2.2000	0,707	0,731	5
1.2. Фондовіддача (Ф)	Ф.2.2000/ Ф.1.1010	5,36	10,67	15
1.3. Рентабельність продукції (РП)	Ф.2.2090/ Ф.2.2050	0,41	0,37	5
1.4. Продуктивність праці (ПП)	Ф.2.2000/q	3858,4	5141,9	15
2. Фінансове положення організації (ФО) ФО = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО		12,1		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Ф.1.1495/Ф.1.1900	0,608	0,669	5
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Ф.1.∑ (1495)/Ф.1.(1510+ +1500+1515+1695)	1,549	2,023	15
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Ф.1.(1165)/ Ф.1.1695	0,020	0,070	15
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	Ф.2.2000/ Ф.1.1195	2,374	5,676	15
3. Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) ЕЗ = 0,37*РПР + 0,29* КЗ + 0,21*ЗП + 0,13*КР		10		
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	Ф.2.2190(Ф.2.2195)/ Ф.2.2000	0,125	0,097	5
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Ф.1.(1103+1104)/ Ф.2.2000	0,065	0,036	15
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,82	0,84	15
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	Ф.2.2150/ Ф.2.2000	0,125	0,124	5
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)				
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	-	-	15

Маємо такі результати показників: ефективність виробничої діяльності організації становить 7,9; фінансове положення організації – 12,1; ефективність збуту та просування продукції – 10; конкурентоспроможність продукції спираючись на таблицю 2.10 вище в порівнянні з конкурентами, отже становить 15. Загальний показник конкурентоспроможності (КСО) становить 11,94, що становить більше 10, але ще не сильно наближається до 15, що свідчить про можливий сильний вплив за останні два роки військових дій на території України та про підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Кормотех» на ринку з виготовлення та торгівлі кормами для домашніх тварин у 2023 р.

2.4 Фінансово-економічний аналіз ТОВ «Кормотех»

Проаналізувавши стан конкурентоспроможності підприємства, проведено фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Кормотех», який дозволить побачити загальний стан продуктивності підприємства.

У таблиці 2.12 наведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Кормотех», де розраховано основні показники: чистий прибуток, виручка від реалізації продукції, рентабельність виробництва та продукції та визначено абсолютне і відносне зростання показників за 2022 та 2023 рр. Спостерігається здебільшого підвищення основних показників діяльності підприємства у 2023 р. в порівнянні з 2022 р.

Таблиця 2.12 – Аналіз фінансово-господарської діяльності

Найменування показників	Формула розрахунку	Індекс	Од. виміру	Роки		Відхилення	
				2022	2023	Абсолютне	Темп зростання, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка від реалізації продукції	Ф.2.2000	Вр	тис. грн.	3306,6	4478,6	1171,9	35
Собівартість реалізованої продукції	Ф.2.2050	Sp	тис. грн.	3274,7	2337,3	-937,3	-29

Кінець таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8
Вартість основних виробничих фондів	Ф.1. 1095	Фос	тис. грн.	419,9	671,2	251,3	60
Оборотні кошти	Ф.1 1195	Фоб	тис. грн.	788,9	1392,8	603,8	77
Середня чисельність працівників	Звіт	q	чол.	857	871	14	2
Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	Вр/ q	W	тис. грн. / чол.	3,86	5,14	1,28	33
Фондовіддача основних фондів	Вр/ Фос	f	грн. / грн.	7,87	6,67	-1,20	-15
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Вр/ Фоб	Коб	обертів	4,19	3,22	-0,98	-23
Чистий прибуток	Ф.2.2350	П	тис. грн.	305,8	326,3	20,5	7
Рентабельність виробництва	П/Фос+ Фоб*100	Рв	%	25,30	15,81	-9,49	-
Рентабельність продукції	Ф2.2090/Sp	Рп	%	36,76	41,47	4,71	-

Аналіз розрахунків в таблиці 2.12 показує, що виручка від реалізації збільшилася на 1171 тис. грн або на 35%, однак собівартість реалізованої продукції зменшилася на 937,3 тис. грн або на 29%. Вартість основних виробничих фондів збільшилася ніж в два рази на 251,3 тис. грн або на 60%. Оборотні кошти підприємства збільшилися більше ніж в два рази на 77% (603,8 тис. грн.), що дає змогу підприємству закривати фінансові зобов'язання без проблем. У 2023 році було найнято 14 працівників, в той же час річна продуктивність праці в вартісному вираженні зросла на 33%. Фондовіддача основних фондів впала на 15%, що може свідчити про можливе збільшення вартості основних виробничих фондів. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився на 33%, що може свідчити про неефективне використання сировини. Беручи до уваги, також, що коефіцієнт нижче за норму 4,5-8, підприємству необхідно прискорити оборот запасів. Чистий прибуток збільшився на 20,5 тис. грн або на 7%. Рентабельність виробництва зменшилася, а продукції збільшилися.

Далі проведено експрес-аналіз структури балансу підприємства та горизонтальний аналіз структури балансу за двома статтями балансу актив і пасив

в порівнянні 2022 р. та 2023 р., результати розрахунків наведено в таблиці 2.13 та 2.14 відповідно.

Таблиця 2.13 – Експрес-аналіз структури балансу ТОВ «Кормотех», тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Темп зростання, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абс. відх. структури
	2022	2023		2022	2023	
Актив						
Необоротні активи	637380	715660	12	44,7	33,9	-0,11
Оборотні активи:	788975	1392796	77	55,3	66,0	0,11
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	29389	14250	-52	2,1	0,7	-0,01
дебіторська заборгованість	240768	513020	113	16,9	24,3	0,07
матеріальні обігові кошти (запаси)	413202	541917	31	29,0	25,7	-0,03
інші обігові кошти	12401	21588	74	0,9	1,0	0,002
Витрати майбутніх періодів	803	860	7	0,1	0,04	-0,0002
БАЛАНС	1427158	2109316	48	-	-	-
Пасив						
Власний капітал:	954550	1282129	34	66,9	60,8	-0,06
статутний капітал	9000	9000	0	0,6	0,4	0,00
нерозподілений прибуток	945550	1271857	35	66,3	60,3	-0,06
Довгострокові зобов'язання	49598	101324	104	3,5	4,8	0,01
Поточні зобов'язання:	423010	725863	72	29,6	34,4	0,05
кредиторська заборгованість	13788	98308	613	1,0	4,7	0,04
короткострокові кредити	109172	167308	53	7,6	7,9	0,00
інші короткострокові зобов'язання	201	98	-51	0,014	0,005	-0,0001
БАЛАНС	1427158	2109316	48	-	-	-

Таблиця 2.14 – Горизонтальний аналіз структури балансу підприємства, тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Відхилення	
	2022	2023	абсолютне	відносне
1	2	3	4	5
Актив				
Необоротні активи	637380	715660	78280	1,12
Оборотні активи:	788975	1392796	603821	1,77
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	29389	14250	-15139	0,48
дебіторська заборгованість	240768	513020	272252	2,13

Кінець таблиці 2.14

1	2	3	4	5
матеріальні обігові кошти	413202	541917	128715	1,31
інші обігові кошти	12401	21588	9187	1,74
Витрати майбутніх періодів	803	860	57	1,07
БАЛАНС	1427158	2109316	682158	1,48
Пасив				
Власний капітал:	954550	1282129	327579	1,34
уставний капітал	9000	9000	0	1,00
нерозподілений прибуток	945550	1271857	326307	1,35
Довгострокові зобов'язання	49598	101324	51726	2,04
Поточні зобов'язання:	423010	725863	302853	1,72
кредиторська заборгованість	13788	98308	84520	7,13
короткострокові кредити	109172	167308	58136	1,53
інші короткострокові зобов'язання	201	98	-103	0,49
БАЛАНС	1427158	2109316	682158	1,48

Проаналізувавши таблиці 2.13 та 2.14, бачимо, що більшість статей балансу позитивно зросли. В структурі активу за 2023 р. необоротні активи складають 66,0%, а оборотні – 33,9%. Найбільше зростання можна спостерігати дебіторської заборгованості на 113% та інші обігові кошти на 74%, а ось показник грошових коштів і поточних фінансових інвестиції зменшився на 52%. Щодо структури пасиву, то ту можна виділити, що найбільшу частку займає власний капітал (60,8%, хоча і є зменшення її на 6% в порівнянні з 2022р), далі 34.4 % займають поточні зобов'язання. Найбільше зростання відбулося в кредиторській заборгованості аж на 613% та довгострокові зобов'язання збільшилися на 104%. Далі проведено аналіз платоспроможності підприємства, розрахунки наведені в таблиці 2.15

Таблиця 2.15 – Аналіз платоспроможності ТОВ «Кормотех»

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
					2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ка	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum (1160+1165) / \Phi.1.1695$	>1	0,07	0,02	-0,05

Кінець таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	K_{sh}	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,6-0,8	0,86	1,14	0,28
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	K_p	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1101+1110+1102+1103+1104) + (1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	1,0-3,0	1,87	1,92	0,05

Проаналізувавши платоспроможність підприємства, можна побачити, що ТОВ «Кормотех» демонструє коефіцієнт абсолютної ліквідності всього 0.02 при теоретичних оптимальних значеннях цього коефіцієнта у діапазоні від 0.2 до 0,25, показник свідчить про неповну здатність компанії негайно погасити найбільш термінові пасиви, проте він частково компенсується іншими групами активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності на кінець звітної року становить 1,14, нормальне значення даного показника коливається в межах від 0,6 до 0,8 і вище. Даний показник відповідає теоретичним нормам та на відміну від минулого року показує ще більш збалансоване задля діяльності значення. Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) складає 1,92, значення даного показника знаходиться у межах від 1,0 до 3,0.

Для визначення абсолютної ліквідності ТОВ «Кормотех» на кінець 2022 р. та 2023 р., порівняли групи активів за ступенем зниження ліквідності (А1, А2, А3, А4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності будуть витримані за умови, якщо співвідношення відповідає таким значенням:

$$A1 \geq P1, A2 \geq P2, A3 \geq P3, A4 < P4$$

Показники ліквідності балансу ТОВ «Кормотех» станом на кінець 2023 р. виконали три останні умови, перша не виконується, згідно таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Абсолютні показники ліквідності балансу ТОВ «Кормотех», тис. грн.

Актив	31.12. 2022	31.12. 2023	Пасив	31.12. 2022	31.12. 2023	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2022	31.12. 2023
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	29389	14250	1. Пасиви найбільш термінові (П1)	291498	528524	-262109	-514274
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	495657	1028873	2. Пасиви короткострокові (П2)	130739	197479	364918	831394
3. Низьколіквідні активи (А3)	263929	349673	3. Пасиви довгострокові (П3)	49568	101324	214361	248349
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	637380	715660	4. Пасиви постійні (П4)	954550	1281129	-317170	-565469
Баланс	1426355	2108456	Баланс	1426355	2108456	-	-

Варто зазначити, що в умовах стабільного збалансованого зростання бізнесу та високої оборотності капіталу виробничі підприємства не мають потреби утворювати надлишкові запаси високоліквідних активів, тобто грошей і поточних фінансових інвестицій, або штучно впливати на зниження поточних зобов'язань. У 2022 році також виконалися три останні умови та не виконалася перша, стабільність щодо ліквідності балансу зберіглася й надалі.

В таблиці 2.17 наведено результати аналізу фінансової стійкості ТОВ «Кормотех». Коефіцієнт фінансової стійкості має незначну негативну динаміку зниження з 0,67 до 0,61, він показує недосягнення стійкості підприємства теоретично рекомендованих значень у діапазоні від 0,7 до 0,9, відхилення незначне та компенсується за рахунок інших особливостей діяльності підприємства. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами та запасів власним капіталом мають невелике позитивне збільшення.

Таблиця 2.17 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Кормотех»

Показник	Ін-декс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
				2022	2023	
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	Ф.1.1495 / Ф.1.1900	0,67	0,61	-0,06
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X ₁	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	Ф.1.(1495+1500+1510+1515-1695-1095) / Ф.1.1300	-0,04	-0,03	0,01
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	Запаси / Власний капітал	Ф.1.(1101+1110+1102+1103+1104) / Ф.1.1495	0,37	0,42	0,05

Передостаннім етапом фінансового аналізу є оцінка показників ділової активності у таблиці 2.18, що оцінюється її відповідністю «золотому правилу господарювання»: додержання випереджальних темпів зростання прибутку (Тп), виручки від реалізації (Тв) та активів (Та) за таким порядком:

$$Тп > Тв > Та > 100\%$$

Таблиця 2.18 – Показники ділової активності підприємства

Показник	Індек-с	2022	2023	Відхилення	
				абсолютне	тем-п зростання, %
Прибуток від операційної діяльності (чистий прибуток)	Тп	414443	434983	20540	5
Виручка від виконаних робіт	Тв	969322	1203917	234595	24
Величина активів	Та	1426355	2108456	682101	48

В результаті бачимо відповідність показників розподілу $Тп > Тв > Та > 100\%$. Це показує, що пропорційно до виручки та величині активів, збільшується й темп зростання прибутку.

Останнім пунктом фінансового аналізу ТОВ «Кормотех» було визначено наскільки ефективною була діяльність підприємства за допомогою показників рентабельності. Результати розрахунків наведено в таблиці 2.19 та графічно

відображено на рисунку 2.7. Спостерігається значне зменшення ефективності діяльності підприємства у 2023 р. в порівнянні з аналогічним періодом 2022 р..

Таблиця 2.19 – Показники рентабельності ТОВ «Кормотех»

№	Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	2022	2023	Абсолютне відхилення
1	Рентабельність продукції	$\Phi.2.2090/\Phi.2.050 * 100$	41,47	36,76	-4,71
2	Рентабельність операційної діяльності	$\Phi.2.2190/\Phi.2(2050+2130+2150+2180)*100$	14,21	1,28	-12,93
3	Рентабельність звичайної діяльності	$\Phi.2.2290/\Phi.2(2050+2130+2150+2180+2250+2260+2270)*100$	14,01	1,28	-12,73
4	Рентабельність активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1300*100$	21,44	15,48	-5,97
5	Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1495*100$	39,09	31,11	-7,98
6	Рентабельність залученого капіталу	$\Phi.2.2290/(\Phi.1.1595+\Phi.1.1695)*100$	79,09	48,18	-30,92
7	Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1095*100$	58,55	55,70	-2,85
8	Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1195*100$	47,30	28,62	-18,68
9	Валова рентабельність продажу	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2000*100$	29,31	26,88	-2,43
10	Чиста рентабельність продажу	$\Phi.2.2350/\Phi.2.2000*100$	9,25	7,29	-1,96
11	Рентабельність доходу від операційної діяльності	$\Phi.2.2190/(\Phi.2.2000+\Phi.2.2120)*100$	12,44	9,69	-2,75



Рисунок 2.7 – Динаміка показників рентабельності ТОВ "Кормотех"

Підбиваючи підсумки до аналітичного розділу, відмітимо що об'єктом дослідження виступає ТОВ «Кормотех», українська компанія-виробник кормів для домашніх тварин, заснована в 2003 р. Підприємство стабільно займає місце в трійці лідерів вітчизняного ринку та активно розширює свій вплив в Європі та США. Своєю місією компанія поставила створення високоякісного та доступного харчування для котів та собак. Досліджуючи цілі ТОВ «Кормотех» можна чітко виокремити їх головну суть з року в рік: постійне прагнення покращувати продукцію та посилення своїх позицій в Україні з подальшим розвитком на експортні ринки. У 2023 р. підприємство активно сфокусувалося на зменшенні втрат (зменшення відходів виробництва), зниженні енергоспоживання та зменшенні залежності від імпоротної сировини. В результаті зменшилася ціна на товари та знизилася залежність від валютних коливань. Все це обумовлено зовнішніми факторами, що сильно впливають на діяльність підприємства, зокрема військові дії на території України впродовж майже 3 років та необхідність застосування обмеження електропостачання через масовані ракетні атаки. ТОВ «Кормотех» має чудові прагнення, цілі та політику компанії, яка може бути прикладом для інших, стабільно займаючи лідерство.

Проведений фінансовий аналіз показав позитивні результати порівнюючи з аналогічним періодом попереднього 2022 р., підприємство не дивлячись на негативний зовнішній вплив активно розвивається і отримує позитивні результати діяльності. Чистий прибуток збільшився на 5%, виручка від реалізації збільшилася на 1171 тис. грн або на 35%, собівартість реалізованої продукції зменшилася на 937,3 тис. грн або на 29%, за рахунок відмови від імпорту сировини. У 2023 році було найнято 14 працівників, в той же час річна продуктивність праці в вартісному вираженні зросла на 33%. Фондовіддача основних фондів впала на 15%, що свідчить про збільшення вартості основних виробничих фондів. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився на 33%, що свідчить про неефективне використання сировини. Проаналізувавши показники рентабельності, можна побачити, що спостерігається значний спад ефективності діяльності підприємства в порівнянні з попереднім 2022 р.

Також було проведено аналіз внутрішнього і зовнішнього конкурентного середовища ТОВ «Кормотех». Результати PEST-аналізу показали сильний вплив військового стану, через що з'явилося багато нових потенційних загроз у кожному факторі. Саме політичні та економічні фактори впливу найбільше вплинули на діяльність ТОВ «Кормотех», оскільки це державні регулювання, політично нестабільна ситуація в країні, військові дії на території, інфляція, економічна криза та рівень безробіття тощо. Також оскільки компанія зацікавлена у соціально-культурному середовищі, через специфіку роботи, тут прослідковується позитивний вплив факторів соціального середовища та компанія активно збирає і використовує інформацію, щодо технологічної складової аби встигати за світовими тенденціями розвитку та для покращення як продукції так і впливу на навколишнє середовище шляхом виготовлення її., тому тут прослідковується найбільший вплив факторів технологічного середовища. TOWS-аналіз показав, що підприємство має достатньо сильних сторін і можливостей подальшого розвитку, туди відноситься значне охоплення декількох цінкових сегментів ринку, висока якість продукції, значні виробничі потужності та географічне охоплення. До слабких сторін і загроз віднесли: слабку ринкову політику просування, високу загрозу з боку конкурентів, високу інфляцію та питання купівельної спроможності споживачів через сильний вплив військових дій на території України.

Також було виокремлено і проаналізовано конкурентоспроможність між підприємствами галузі та ТОВ «Кормотех». До найбільших конкурентів було віднесено ТОВ «Роял Канін Україна» та ТОВ «Purina». Серед них на даний момент, найбільшу частину 35% займає ТОВ «Кормотех», але різниця між ними невелика, оскільки у кожного своя сильна сторона і перевага.

3 ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «КОРМОТЕХ»

3.1 Обґрунтування необхідності використання інноваційної технології у сфері просування продукції

Компанія «Кормотех» вже багато років на ринку, реалізує під своїми брендами продукцію супер преміум, преміум і стандарт, вони охоплюють декілька верств населення, також роблять великі кроки розширюючи своє виробництво за кордоном. Тому задля підвищення прибутку, охоплення більшої аудиторії та спрощення комунікації з ними рекомендовано створити мобільний застосунок. Що дозволить споживачам легко знаходити продукцію компанії будь-де задля покупки та для інформування. Підбір корму для тварин делікатна справа, адже це прямо і опосередковано впливає на здоров'я їх улюбленців. Через алергію чи непереносимість твариною певних інгредієнтів скорочується вибір харчування, тому власники можуть дозволяти тільки певний корм. В умовах військового стану, періодично постають питання з точною логістикою, виникають проблеми з доступністю і власники починають бігати по кожному магазину окремо задля пошуку певного корму через нестачу в магазинах де вони бувають за всяк. Тому додаток дозволить відслідковувати де можна придбати той чи інший корм, його наявність і завчасно забронювати потрібний корм за необхідністю. Також якщо споживач виїхав за кордон він зможе зрозуміти де саме він зможе знайти потрібний йому корм.

3.2 Впровадження інноваційного проєкту у ТОВ «Кормотех»

Першим етапом проєкту є створення календарного плану розвитку і впровадження етапів інвестиційно-інноваційного проєкту (таблиця 3.1). Реалізація проєкту буде здійснюватися паралельно-послідовним засобом.

Таблиця 3.1 – Календарний план інноваційного проєкту мобільного застосунку для ТОВ «Кормотех»

№	Етап	01. 01. 25	01. 02. 25	01. 03. 25	01. 04. 25	01. 05. 25	01. 06. 25	01. 07. 25	01. 08. 25	01. 09. 25	01. 10. 25	01. 11. 25	01. 12. 25	2026	2027	2028	2029	2030
1	Аналіз ринку, цільової аудиторії бізнесу, пошук проблеми, яку має закрити застосунок	X																
2	Пошук UI/UX дизайнерів та обговорення деталей проєкту, продумування базового функціоналу	X	X															
3	UI / UX design: створення основи структури навігації у системі, створення прототипу			X	X													
4	UI / UX design: створення макету і дизайну взаємодій з інтерфейсом				X	X												
5	Тестування прототипів та макету. Внесення правок в функціонал і інтерфейс					X	X											
6	Узгодження першого етапу розробки додатку : підтвердження макету, дизайну та функціонування						X											
7	Створення технічного завдання для розробника мобільних додатків(для програміста)							X										
8	Пошук програмістів							X										
9	Програмування мобільного додатку. Верстання інтерфейсу, написання коду для обробки даних на сервері, інтеграція з іншими сервісами							X	X	X								
10	Оптимізація бізнес процесів (інтеграція допоміжних програм)									X								
11	Тестування додатка. Перевірка додатка на відсутність помилок, а також відповідність ТЗ і сучасним стандартам									X	X	X						
12	Узгодження готового застосунку перед публікацією											X						
13	Аналіз та розробка плану просування додатку								X	X	X							
14	Реліз мобільного додатку у магазинах додатків AppStore і PlayMarket											X						
15	Просування додатку в інтернеті та соц-мережах											X	X	X	X	X	X	X
16	Підтримка роботи додатку											X	X	X	X	X	X	X

У таблиці 3.2 наведено розрахунок інвестицій, які необхідні задля впровадження мобільного застосунку. Наразі необхідно 470 тис. грн.

Таблиця 3.2 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для реалізації інноваційного проєкту для ТОВ «Кормотех», тис.грн

№	Види робіт	Сума
1	Аналіз ринку, цільової аудиторії бізнесу, пошук проблеми, яку має закрити застосунок	32,4
2	Пошук UI/UX дизайнерів та обговорення деталей проєкту, продумування базового функціоналу	20,5
3	UI / UX design: створення основи структури навігації у системі, створення прототипу	47,2
4	UI / UX design: створення макету і дизайну взаємодій з інтерфейсом	47,2
5	Тестування прототипів та макету. Внесення правок в функціонал і інтерфейс	33,4
6	Узгодження першого етапу розробки додатку : підтвердження макету, дизайну та функціонування	10,3
7	Створення технічного завдання для розробника мобільних додатків (для програміста)	25,3
8	Пошук програмістів	7,5
9	Програмування мобільного додатку. Верстання інтерфейсу, написання коду для обробки даних на сервері, інтеграція з іншими сервісами	56,8
10	Оптимізація бізнес процесів (інтеграція 1с та інших допоміжних програм)	39,5
11	Тестування додатка. Перевірка додатка на відсутність помилок, а також відповідність ТЗ і сучасним стандартам	28,2
12	Узгодження готового застосунку перед публікацією	8,4
13	Аналіз та розробка плану просування додатку	28,3
14	Реліз мобільного додатку у магазинах додатків AppStore і PlayMarket	18,2
15	Просування додатку в інтернеті та соц-мережах	32,1
16	Підтримка роботи додатку	35
	Всього	470

Третім етапом розраховано динаміку виручки від реалізації інноваційного проєкту за 2026–2030 рр., який наведено у таблиці 3.3. Що включає в себе запланований потік виручки від реалізації, собівартість реалізованої продукції та прибуток від операційної діяльності, що буде отримано в наслідок впровадження мобільного застосунку для ТОВ «Кормотех».

Таблиця 3.3 – Динаміка виручки від реалізації інноваційного проєкту за роками, тис. грн

№	Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.
1	Виручка від реалізації, тис. грн	931	1033	1157	1262	1388
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	470	522	584	637	701
3	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	461	512	573	625	687
4	Рентабельність продукції, %	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98
5	Рентабельність продаж, %	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50

У таблиці 3.4 наведено розрахунок запланованих витрат на виробництво, що мають місце при розробці мобільного застосунку. Оскільки для проєкту буде наймано, окремо команда розробників, підприємство не потребує додаткових витрат на електроенергію та оренду приміщення. Враховуючи це проведено розрахунок заробітної плати робітників. Витрати на оплату праці за даними звіту підприємства за 2023 р. становлять 413117 грн. при цьому кількість працівників – 871 особа. Витрати на оплату праці за 1 місяць на 1 працівника приблизно 39525 грн./особу. Даний проєкт передбачає залучення додаткових 20 осіб.

Витрати на оплату праці додаткових працівників у 2025 р. складатимуть 9486 грн. Прогнозується збільшення заробітної плати у наступному році приблизно на 11%.

Таблиця 3.4 – Заплановані витрати на виробництво мобільного застосунку, тис. грн

№	Показник	2025	2026	2027	2028	2029
1	Заробітна плата	9486	10530	11793	12854	14140
2	Нарахування на заробітну плату	9982	11080	12410	13526	14879
3	Повна собівартість	470	522	584	637	701
4	З повної собівартості					
	постійні витрати	167	167	167	167	167
	змінні витрати	303	354	417	470	533

У таблиці 3.5 наведено інвестиційні потреби ТОВ «Кормотех» задля

впровадження інноваційного проєкту та їх розподіл за джерелами формування. Підприємство планує фінансувати проєкт частково за рахунок власних коштів і частково за рахунок банківського кредиту за структурою, що наведена у таблиці 3.6.

Таблиця 3.5 – Фінансування інвестиційних потреб для засвоєння реалізації мобільного застосунку для ТОВ «Кормотех»

Засіб фінансування	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Вартість капіталу, %
Власний капітал	92,5	434,9	25
Залучений капітал	7,5	35,1	23,5
Всього	100	470	24

На кінець 2023 року підприємство отримало чистий прибуток в розмірі 434,9 тис.грн. (форма 2. 2350) та планується співпраця з АТ КБ «Приват Банк» під 23,5% річних [19].

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для складання інвестиційно-інноваційного проєкту мобільного застосунку для ТОВ «Кормотех»

	Показник	Значення
1	тривалість проєкту, років	6
2	загальний обсяг інвестицій, тис. грн	470
3	кінцева вартість основних коштів, %	24
4	питома вага власного капіталу у структурі фінансування, %	92,5
5	вартість власного капіталу, %	25
6	вартість залученого капіталу, %	23,5
7	виручка від реалізації у перший рік, тис. грн	931
8	постійні витрати у перший рік, тис. грн	167
9	змінні витрати у перший рік, тис. грн	303
10	оборотність дебіторської заборгованості, дні	27
11	оборотність кредиторської заборгованості,	27
12	оборотність товарно-матеріальних запасів, дні	46
13	термін служби обладнання, років	7
14	вартість обладнання, тис. грн	188
15	вартість оборотних коштів, тис. грн	1119

Оборотність дебіторської заборгованості розраховується за формулою (3.1) за даними балансу на кінець звітного періоду та результатів фінансової діяльності за звітний період підприємства:

$$T_{\text{дз}} = \frac{365 * \text{ДЗ}}{\text{Вр}} = (365 * 333180) / 4478613 = 27 \text{ дні} , \quad (3.1)$$

де $T_{\text{дз}}$ – оборотність дебіторської заборгованості, дні; Вр – виручка від реалізації, тис. грн; ДЗ – сума дебіторської заборгованості, тис. грн..

Оборотність кредиторської заборгованості розраховується аналогічно за формулою (3.2):

$$T_{\text{кз}} = \frac{365 * \text{КЗ}}{\text{Вр}} = (365 * 325246) / 4478613 = 27 \text{ дні} , \quad (3.2)$$

де $T_{\text{кз}}$ – оборотність кредиторської заборгованості, дні; КЗ – сума кредиторської заборгованості, тис. грн..

Оборотність товарно-матеріальних запасів залежить від розміру собівартості реалізованої продукції та знаходиться за формулою (3.3):

$$T_{\text{тмз}} = \frac{365 * \text{ТМЗ}}{\text{Sp}} = (365 * 413202) / 3274696 = 46 \text{ дні} , \quad (3.3)$$

де $T_{\text{тмз}}$ – оборотність товарно-матеріальних запасів, дні; Sp – собівартість реалізованої продукції, тис. грн; ТМЗ – сума товарно-матеріальних запасів, тис. грн..

Наступним етапом було розраховано графік обслуговування боргу за проєкт (таблиця 3.7), оскільки для реалізації був займ у розмірі 35,1 тис. грн.. Задля погашення наявного боргу підприємству необхідно буде щорічно робити виплату у розмірі 11,4 тис. грн. впродовж наступних шести з половиною років.

Таблиця 3.7 – Графік обслуговування боргу після реалізації проєкту, тис. грн

Рік	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
1. Початковий баланс	35,1	32,0	28,1	23,3	17,4	10,1	1,1
2. Річна виплата	11,4	11,4	11,4	11,4	11,4	11,4	12,4
3. Процентні платежі	8,2	7,5	6,6	5,5	4,1	2,4	0,3
4. Основна частина	3,1	3,9	4,8	5,9	7,3	9,0	12,1
5. Кінцевий баланс	32,0	28,1	23,3	17,4	10,1	1,1	-11,1

В цьому проєкті впровадження мобільного застосунку для ТОВ «Кормотех» береться до уваги, що обслуговується кредит за амортизаційною схемою при річній виплаті. Її розмір розраховується за формулою (3.4):

$$PMT = \frac{S}{\frac{1}{(1+i)^1} + \frac{1}{(1+i)^2} + \dots + \frac{1}{(1+i)^6}}, \quad (3.4)$$

де S – розмір залучених коштів (кредиту), тис. грн; PMT – невідомий розмір річної виплати, тис. грн; i – річна відсоткова ставка кредиту, тис. грн; n – кількість періодичних платежів, років проєкту.

Наступним етапом у таблиці 3.8 проведено прогноз можливого чистого прибутку інноваційного проєкту мобільного застосунку протягом усього терміну реалізації. Амортизація була розрахована, з використанням методу лінійного або прямо пропорційного розподілу, за формулою (3.5):

$$A_p = \frac{F_{перв} * (1 - f_x)}{a}, \quad (3.5)$$

де A_p – річна сума амортизаційних відрахувань, тис. грн.; $F_{перв}$ – первісна вартість обладнання, тис. грн.; f_x – остаточна вартість основних коштів (обладнання), частка од.; a – термін служби обладнання, років. Податок на прибуток визначений на рівні 18%.

Таблиця 3.8 – Прогноз чистого прибутку ТОВ «Кормотех», тис. грн

Рік	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Виручка	0	931	1033	1157	1262	1388
Змінні витрати	0	303	354	417	470	533
Постійні витрати без амортизації	0	167	167	167	167	167
Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків	0	461	512	573	625	687
Амортизація		21	21	21	21	21
Прибуток до нарахування відсотків і податків	0	440	491	552	604	666
Процентні платежі	9	7,5	6,6	5,5	4,1	2,4
Прибуток до нарахування податку на прибуток	0	433	484	547	600	664
Податок на прибуток	0	78	87	98	108	120
Чистий прибуток	0	355	397	449	492	545

Подальшим кроком у таблиці 3.9 заповнено і розраховано прогноз балансу проєкту мобільного застосунку для ТОВ «Кормотех» впродовж його терміну реалізації. Спочатку було заповнено статті пасиву, після чого – статті активу, додатково розраховано активи без грошових коштів та сума грошових коштів та інвестиційних вкладень. Також додатково у таблиці 3.10 наведено розрахунки коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості та його розмір на кінець кожного періоду та оборотність дебіторської заборгованості та товарно-матеріальних запасів.

Таблиця 3.9 – Прогноз балансу інвестиційного проєкту, тис. грн

Стаття балансу	2025	2026	2027	2028	2029
АКТИВ					
1. Необоротні активи, початкова вартість	188	163	114	39	-61
2. Накопичена амортизація	25	50	75	100	125
3. Необоротні активи, залишкова вартість	163	114	39	-61	-186
4. Запаси	62	69	77	83	92
5. Дебіторська заборгованість	69	77	86	94	103
6. Грошові кошти	106	111	117	122	128
7. Фінансові вкладення	480	554	658	779	931
8. Оборотні активи, всього	718	811	938	1079	1254
9. Активи без грошових коштів	295	259	202	116	9
10. Сума грошових коштів та інвестиційних вкладень	586	665	775	902	1059
11. Активи, всього	881	924	977	1018	1068
ПАСИВ					
12. Власний капітал	435	435	435	435	435
13. Нерозподілений прибуток	352	394	446	490	543
14. Довгострокові зобов'язання (кредити банків)	26	20	12	2	-11
15. Кредиторська заборгованість	68	75	84	92	101
16. Пасиви, всього	881	924	977	1018	1068

Таблиця 3.10 – Додатковий розрахунок показників

Коефіцієнт	Формула	Значення
Оборотність кредиторської заборгованості, рази	$K_{кз} = 365 / T_{кз}$	14
Розмір кредиторської заборгованості на кінець 2026 р., тис. грн.	$KЗ = ВР / K_{кз}$	68
Оборотність дебіторської заборгованості, рази	$K_{дз} = 365 / T_{дз}$	13
Оборотність товарно-матеріальних запасів, рази	$K_{тмз} = 365 / T_{тмз}$	8

Етап розрахунку прогнозу грошових потоків є останнім для проєкту мобільного застосунку для ТОВ «Кормотех». У таблиці 3.11 наведено прогноз

розрахований на п'ять років, протягом яких буде реалізовуватися сам проєкт.

Таблиця 3.11 – Прогноз грошових потоків проєкту мобільного застосунку для ТОВ «Кормотех», тис. грн

Рік	2026	2027	2028	2029	2030
1. Чистий прибуток	355	397	449	492	545
2. Амортизація	21	21	21	21	21
3. Вивільнення обігових коштів					1119
4. Залишкова вартість необоротних активів					13
5. Сума надходжень	376	418	469	513	1697
6. Сплата основної частини боргу	3	4	5	6	7
7. Зміна дебіторської заборгованості		7,6	9,2	7,7	9,4
8. Зміна товарно-матеріальних запасів		6,5	7,9	6,6	8,0
9. Зміна кредиторської заборгованості		7,4	9,0	7,6	9,2
10. Чистий грошовий потік	372	407	456	500	1682

3.3 Оцінка ефективності впровадження інноваційного проєкту

Ефективність проєкту мобільного застосунку для ТОВ «Кормотех» оцінено за трьома показниками. Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV) розраховано за формулою (3.6):

$$NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}, \quad (3.6)$$

де INV – обсяг власних інвестицій (власних коштів), тис. грн; CF_1 , CF_2, \dots, CF_n – грошові потоки (чистий грошовий потік), тис. грн; $r = r_E$ – вартість власного капіталу, частки од. Відтак,

$$NPV = -434,9 + \left(\frac{372}{(1+0,25)^1} \right) + \left(\frac{407}{(1+0,25)^2} \right) + \left(\frac{456}{(1+0,25)^3} \right) + \left(\frac{500}{(1+0,25)^4} \right) + \left(\frac{1681}{(1+0,25)^5} \right) = 1113 \text{ тис. грн.}$$

У нашому випадку, при вартості власного капіталу 25%, розміру власних коштів 434.9 тис. грн і чистих грошових потоках, що наведені у таблиці 3.11,

розмір NPV складає 1113 тис. грн, що свідчить на користь високої ефективності проекту. Другий показник – внутрішня норма прибутковості (доходності, рентабельності) (IRR) розраховано за формулою (3.7):

$$\sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1+IRR)^j} = INV_E \quad (3.7)$$

$$\frac{288+322+361+394+1364}{5} \times \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) = 434,9$$

Вартість чистого грошового потоку за п'ять років було усереднено, оскільки він нерівномірний.

$$(3417/5) \times \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) = 434,9 \text{ тис. грн.}$$

$$569 \times k = 434,9$$

$$k = 0,76369$$

Для розглянутого випадку (n дорівнює 5 років) [20]:

$$x = 30 \% \rightarrow k = 0,76923;$$

$$x = 40 \% \rightarrow k = 0,71429$$

Тобто IRR знаходиться між 30 та 40% використавши лінійну інтерполяцію знайшли, що:

$$IRR \cong 30\% + (0,76923 - 0,76369) / (0,76923 - 0,71429) * 0,76369 = 37,22\%$$

Відтак, у нашому випадку IRR дорівнює 37,22% і перевищує вартість власного капіталу на 12,22%. Тоді даний проект може бути прийнятий до впровадження. Третій показник – дисконтований термін окупності, що визначає період часу, через який підприємство отримає прибуток з моменту впровадження інноваційного проекту визначений за допомогою таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Визначення дисконтованого періоду окупності проєкту мобільного застосунку для ТОВ «Кормотех», тис. грн

Рік	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Чистий грошовий потік	-434,9	372	407	456	500	1682
Дисконтований грошовий потік	-434,9	298	261	234	205	551
Акумуляований грошовий потік	-434,9	-137	124	357	562	1113

Дисконтований термін окупності складає повний один рік плюс відношення суми акумульованого грошового потоку на кінець 2026 р. до дисконтованого грошового потоку на кінець 2027 р. :

$1 + 137/261 = 1,5$ роки з початку випуску мобільного застосунку та з початку інвестиційного процесу. Це менше тривалості проєкту, тому цей проєкт для ТОВ «Кормотех» може бути прийнятий до реалізації.

В проєктній частині кваліфікаційної роботи задля підвищення ефективності просування продукції було запропоновано впровадження інноваційного проєкту для ТОВ «Кормотех». Він передбачає створення мобільного застосунку, який надасть змогу споживачам і підприємству додатковий спосіб комунікації: першим допоможе будь-де знайти і відстежити потрібну продукцію швидко і легко, в той же час інша сторона зможе відслідковувати статистику збуту і поширювати різноманітну інформацію про свою продукцію через застосунок.

Проєкт буде реалізовуватися паралельно-послідовним способом та потребує інвестицій в розмірі 470 тис. грн. Більша частина коштів буде надана із власного капіталу (434,9 тис. грн), а решта взята в кредит в АТ КБ «Приват Банк» під 23,5% річних. Ефективність впровадження мобільного застосунку оцінювалася за трьома показниками: NVP (чисте сучасне значення інвестиційного потоку), який складає 1113 тис. грн., при розмірі власних коштів 434,9 тис. .грн. і наявних чистих грошових потоках, що свідчить про позитивний вплив проєкту. Другий показник IRR дорівнює 37,22% і перевищує вартість власного капіталу на 12,22%, тому ми приймаємо проєкт до реалізації. . Дисконтований термін окупності становить менше тривалості

проєкту та складає 1 рік та 5 місяців, тому ми приймаємо проєкт до реалізації. Відтак, спираючись на результати трьох методів оцінки, можна стверджувати доцільність цього проєкту та запропоновані заходи можуть бути рекомендовані іншим підприємствам кормової промисловості для впровадження.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Король І.В. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник. Умань : Візаві, 2018. С. 191. URL: <http://surl.li/dkftq>
2. Економічний словник. URL: <http://surl.li/unyqq>
3. Philip Kotler, Gary Armstrong, Principles of Marketing The Prentice-Hall series in marketing Pearson Education, 2010, 637 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Principles_of_Marketing.html?hl=uk&id=ZW2u5LOmbs4C&redir_esc=y
4. Болотіна І. М., Семенець М. В.. Розвиток стратегії просування товарів на зовнішній ринок *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2022. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/86.pdf
5. Мазур О.Є. Розвиток елементів marketing-mix на підприємствах Інтернет-торгівлі в Україні. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2018. № 5 (39). С. 68–76. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2018/No5/68.pdf>.
6. Економічний аналіз: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Рекова Н. Ю. та ін. Краматорськ, 2021. С. 200. URL: <http://surl.li/unyun>
7. Виноградова О.В., Писар Н.Б. Управління лояльністю споживачів. Навчальний посібник. Київ, 2021. С. 154. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_2217_43939264.pdf
8. Камілова С.Р., Яцун Ю.Ю. Управління збутовою діяльністю. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2017. № 31. С. 28–33. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/337/326>
9. Моя освіта. Дистрибуція. URL: <http://surl.li/usjvr>
10. Жуков С.А.. Дистрибуція та координація каналів розподілу з елементами Маркетинг-міксу. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. №2 (21), 2019. URL: <http://surl.li/sewre>
11. Офіційний сайт ТОВ «Кормотех». URL: <https://kormotech.com/uk/pro-nas/values-and-story>

12. Дудко В., Петрушко Л. В Європі немає супер маржі, зате є довге планування». Як заробити \$150 млн на кормах для котів і собак? Інтерв'ю зі співвласником «Кормотех» Р. Вовком. Журнал Forbes Ukraine, 2023. URL: <http://surl.li/usjxh>

13. Фінансовий звіт про управління ТОВ «Кормотех». URL: <https://kormotech.com/uk/articles/finansova-zvitnist>

14. Чобану К.. Кормотех, український виробник кормів для домашніх тварин, у 2023 році досягне обороту в 152 мільйони доларів, частка експорту збільшиться до 31%. 2024. URL: <https://www.retail-fmcg.ro/fmcg/kormotech-va-atinge-o-cifra-de-afaceri-de-152-de-milioane-de-dolari-in-2023.html>

15. Фінансовий звіт ТОВ «Кормотех». URL: https://clarity-project.info/edr/32673400/finances?current_year=2023

16. Николаєнко П.А., Іванова М.І. Швець В.Я. Обґрунтування управлінських рішень в сфері просування продукції. *Тиждень студентської науки – 2024: Матеріали сімдесят дев'ятого студентської науково-технічної конференції* (Дніпро, 8-12 квітня 2024 р.) – Д.: НТУ «ДП», 2024. С. 395–396. URL: <https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/week-of-studsci/zvit-2024.pdf>

17. З. Ханенко А.В. Swot-аналіз та pest-аналіз в управлінні проектами. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2021, № 6, Том 1. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/en-2021-6t1-21.pdf>

18. Ю. Гудзь, В. Карпенко. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2023, № 3.

URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/07/2023-318-40.pdf>

19. Офіційний сайт АТ КБ «Райфазен Банк». URL: <https://raiffeisen.ua/biznesu/kredyty/investicijni-kredyty/kredyt-rozvytok>

20. Сучасне значення ануїтету протягом n періодів. URL: http://fmc.uz/main.php?id=disc_pva&l=no&t=2

21. Синяк Д.. Баланс тактики й стратегії, робота з персоналом, маркетинг, нові продукти та порятунок тварин – кейс львівського «Кормотеху». URL: <https://thepage.ua/ua/business/sho-kompaniya-kormoteh-zrobila-shob-pracyuvati-pid-chas-vijni>

22. Обсяг ринку їжі для тварин в Україні за підсумками січня-квітня зріс на 11%. Інтерфакс-Україна, 2024. URL: <https://open4business.com.ua/obsyag-rynku-yizhi-dlya-tvaryn-v-ukrayini-za-pidsumkamy-sichnya-kvitnya-zris-na-11/>

23. Основи створення маркетинг-стратегії. Довідник для підприємців, 2020. URL: <http://surl.li/uskab>

24. Принципи маркетингу (Lumen), 2022. URL: <http://surl.li/usdil>

25. Життєвий цикл товару, 2023. URL: <http://surl.li/uskbfb>